

# Digimuutos tehdään yhdessä

RIITTA-LIISA LARJOVUORI  
RUUSA LIGTHART  
KIRSI HEIKKILÄ-TAMMI  
KRISTA KERÄNEN  
LAURA BORDI  
TARJA LAAKKONEN  
JAANA-PIIA MÄKINIEMI

# Sisällysluettelo

<b>Julkaisun tausta</b> .....	<b>3</b>
<b>Lukijalle</b> .....	<b>4</b>
<b>Digimuutos yhdessä – miksi ja miten?</b> .....	<b>5</b>
Tietoa kehittämisen tueksi .....	5
Yhteiskehittäminen: enemmän kuin tutkimusteema .....	6
<b>Liiketoiminnan digitalisaation johtaminen</b> .....	<b>7</b>
Digitalisaatio toimintaympäristön muutoksena .....	7
Digi uudistumista edistävät tekijät organisaatioissa .....	8
Strateginen johtaminen digimuutoksessa .....	9
Millaista johtamista digimuutoksessa tarvitaan? .....	11
<b>Avoin innovaatio uudistumisen lähteenä</b> .....	<b>14</b>
Avoimen innovaation edistäjiä .....	14
Avoin palveluinnovaatio .....	16
<b>Yhteiskehittäminen uudistaa ja tehostaa innovaatiotoimintaa</b> .....	<b>17</b>
Mitä yhteiskehittämisellä tarkoitetaan? .....	17
Miten muuttaa toimintatapaa avoimemmaksi? .....	18
Yhteiskehittäminen ja osallistaminen käytännössä .....	20
Pelillisuus innovaatiotoiminnassa: case BOOST+INNO .....	22
<b>Työ muuttui digitaaliseksi – työhyvinvoinnin uudet ulottuvuudet</b> .....	<b>24</b>
Teknostressistä teknoimuun? .....	24
Hyvinvoivaa digityötä – katse informaatioergonomiaan .....	25
<b>Osaamisen rooli digimuutoksessa</b> .....	<b>28</b>
Millaista osaamista tarvitaan? .....	28
Osaamisen kehittäminen .....	29
<b>Kehittämistarinoita</b> .....	<b>31</b>
USCO-hanke tuki Verohallinnon digiloikkaa .....	31
Keva kehittyi verkostoitumalla ja yhdessä asiakkaiden kanssa .....	32
Digitalisaatio tuo isännöinnin lähemmäs asukasta .....	33
Palvelumuotoilulla parempi työpäiväkokemus K-ryhmäläisille .....	34
K Well – hyvinvointia rakentava työpäiväkokemus .....	36
<b>Nopeat poiminnat kehittämisen tueksi</b> .....	<b>37</b>

Piirroskuvat ja hankkeen graafinen ilme:  
Jaakko Porokuokka

Julkaisun graafinen suunnittelu ja taitto:  
Heli Penttinen

ISBN 978-952-03-1405-7

## Julkaisun tausta

Julkaisun sisältö perustuu vuosina 2016–2019 toteutetun *USCO – Using digital co-creation for business development* -tutkimushankkeen toimintaan ja tuloksiin. Hankkeen toteuttivat Laurea-ammattikorkeakoulu ja Tampereen yliopisto sekä kansainvälisenä yhteistyökumppanina Cambridgen yliopisto. Hanketta rahoitti Business Finland. Keskeisessä roolissa olivat myös hankkeeseen tutkimuskohteina ja kehittäjäkumppaneina osallistuneet organisaatiot, jotka olivat myös hankkeen osarahoittajia: Danske Bank, Fennia, Humap Consultation, Isännöintiverkko, Keva, K-ryhmä, Silta ja Verohallinto.

USCO-hankkeeseen on myötävaikuttanut vuosien varrella iso joukko ihmisiä. Me hankkeen toteuttajat haluamme kiittää erityisesti osallistujaorganisaatioiden yhteyshenkilöitä ja ohjausryhmän jäseniä avoimuudesta, aktiivisuudesta ja vahvasta sitoutumisesta hankkeen tavoitteiden eteenpäinviemiseen. Kiitämme myös kaikkia tutkimukseemme haastatteluiden ja kyselyiden muodossa osallistuneita sekä erilaisissa tilaisuuksissa ja koulutustilaisuuksissa mukana olleita. Business Finlandia kiitämme lämpimästi hankkeen mahdollistamisesta sekä vankkumattomasta taustatuesta hankkeen eri vaiheissa.

### USCO-HANKKEEN PROJEKTIRYHMÄ

Krista Keränen, *tieteellinen johtaja*  
Ruusa Ligthart, *projektipäällikkö*  
Tarja Laakkonen  
Jaakko Porokuokka

### TYÖHYVINVOINNIN TUTKIMUSRYHMÄ

Kirsi Heikkilä-Tammi, *tieteellinen johtaja*  
Riitta-Liisa Larjovuori, *projektipäällikkö*  
Laura Bordi  
Johanna Lilja  
Jaana-Piia Mäkinieniemi

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU  
[www.laurea.fi](http://www.laurea.fi)

TAMPEREEN YLIOPISTO  
<https://research.tuni.fi/tyohyvinvointi>

## Lukijalle

Tämä julkaisu on tarkoitettu kaikille, joita kiinnostaa toiminnan kehittäminen digitalisoituvassa ympäristössä. Uskomme julkaisun hyödyttävän erityisesti erilaisten rajapintojen kohtauttamisesta kiinnostuneita kehittäjiä, jotka toimivat esimerkiksi liiketoiminnan, digitalisaation, tutkimuksen tai henkilöstöjohtamisen parissa.

Kuten julkaisun nimikin jo vihjaa, tulokulmamme digitalisaatiomuutokseen liittyy ihmisten toimintaan - ja erityisesti yhteistoimintaan. Toivomme, että lukija löytäisi julkaisusta ideoita ja esimerkkejä siihen, miten rakentaa työpaikoille avointa, kestävää muutosta tukevaa toimintakulttuuria, miten ottaa kaikki mukaan kehittämiseen ja miten huomioida ja tukea ihmisten hyvinvointia toiminnan muuttuessa.

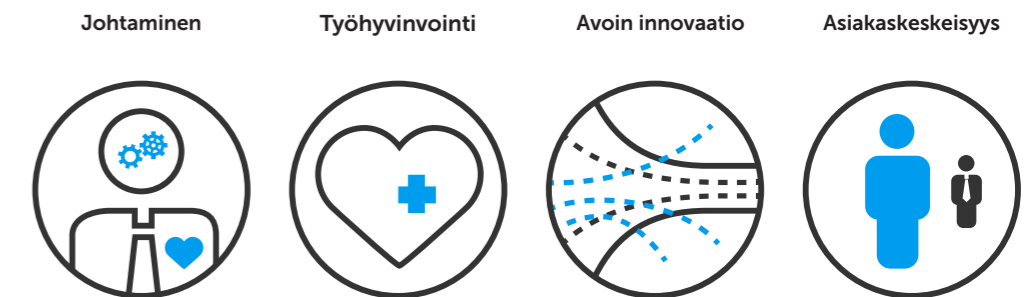
USCO-projektin aikana yhteiskehitettiin käytännön innovaatioprosessin rakentamista tukeva BOOST+INNO -peli, joka auttaa organisaatioita ymmärtämään, mistä on kyse, kun innovatiivisia ideoita lähdetään kehittämään ja kaupallistamaan. Uskomme BOOST+INNO -pelin ja tämän julkaisun täydentävän toisiaan ja toimivan joko yhdessä tai erikseen tutkimustulostemme hyödyntämisen välineinä käytännön työelämässä.

## Digimuutos yhdessä – miksi ja miten?

### TIETOA KEHITTÄMISEN TUEKSI

USCO-hankkeen tutkimustavoitteena oli tuottaa tietoa digitaalisten, osallistavien työvälineiden ja menetelmien käytöstä työorganisaatioissa, palveluiden digitaalisesta kehittämisestä sekä digitalisaatiota tukevasta johtamisesta, organisaatiokulttuurista ja työhyvinvoinnin roolista digimuutoksessa. Tutkimustoiminta hankkeessa oli mittavaa: vuosina 2016 ja 2019 toteutettuihin kyselyihin saatiin yli 1500 vastausta, ja hankkeen aikana haastateltiin noin 80 osallistajaorganisaatioiden edustajaa. Tutkimustiedon avulla tuettiin digitaalisen liiketoiminnan kehittämistä osallistuvissa organisaatioissa ottamalla käyttöön uusia, osallistavia välineitä ja menetelmiä. Tutkimustuloksiin pohjautuen kehitettiin johtamista ja organisaatiokulttuuria valmennusten ja työpajojen avulla. Tähän julkaisuun on koottu poimintoja tutkimustuloksista ja esimerkkejä hankkeen aikana tehdystä kehittämisestä.

Tutkimusta varten haastattelemamme asiantuntijat toivat usein esille, että digitalisaatio ei ole itsetarkoitus, vaan väline esimerkiksi toiminnan tehostamiseen, asiakkaan parempaan kohtaamiseen tai eri paikoissa sijaitsevien työntekijöiden kommunikoinnin mahdollistamiseen. Lähestyimme hankkeessa digitalisaatiomuutosta neljän teeman kautta, jotka olivat johtaminen, työhyvinvointi, avoin innovaatio ja asiakaskeskeisyys. Toimintatapana ja kehityssuuntana avoimuus liittyy kaikkiin hankkeen tavoitteisiin.



Kuvio 1. Tutkimuksen teemat

## YHTEISKEHITTÄMINEN: ENEMMÄN KUIN TUTKIMUSTEEMA

Yhdessä kehittäminen oli hankkeen kokonaisvaltainen toimintamalli, mikä on tarkoittanut esimerkiksi seuraavia asioita.

**i** **Yhteiskehittämisellä** tarkoitetaan asiakkaiden tai muiden yhteistyökumppanien kanssa toteutettavaa tavoitteellista ja suunniteltua yhteistä kehittämistyötä, jonka tavoitteena on rakentaa entistä paremmin tarpeita vastaavia palveluita ja ratkaisuja.

**USCO-hankkeessa käyttämämme yhteiskehittämisen määritelmä**

### Eri tahojen "yhteentörmäyttämistä" kehittämisessä:

isot ja pienet organisaatiot  
palvelun tuottajat ja asiakkaat  
johto, asiantuntijat ja koko henkilöstö  
yksityinen ja julkinen sektori  
kypsät ja start-up -yritykset  
yliopistot, ammattikorkeakoulu ja elinkeinoelämä  
eri tieteenalojen edustajat  
suomalaiset ja kansainväliset asiantuntijat  
opiskelijat, työttömät ja työssä olevat

### KEHITTÄVÄT YHDESSÄ

### Erilaisten yhdessä kehittämisen tapojen hyödyntämistä:

- » Digitaalisten yhteiskehittämisen välineiden kokeileminen ja käyttöönoton tukeminen
- » Organisaatiokohtaiset, hankkeen fasilitoimat työpajat (työvälineinä esim. palvelumuotoilu)
- » Osallistujaorganisaatioiden yhteiset työpajat
- » Pelillisuus
- » Vierailut osallistujaorganisaatioissa ja isäntäorganisaation valitseman kehittämiskohteen työstäminen yhdessä
- » Intensiiviset kehittämisleirit, 2 kertaa Cambridgen yliopistossa ja kerran Tampereella
- » Palveluiden USCO-Hackathon yhteistyössä Danske Bankin ja Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijoiden kanssa
- » Tulosten jakamiseen ja verkostoitumiseen keskittyneet aamiaistilaisuudet

**i** **Digitalisaatiolla** tarkoitetaan digitaalisen teknologian hyödyntämistä ja sitä mahdollistavaa toimintatapojen, esim. työnteon, yhteistyömuotojen ja johtamisen, uudistamista siten, että digitaalisen teknologian avulla saadaan lisäarvoa (esim. tehokkuutta, työn mielekkyyttä, asiakastyytyväisyyttä) toimintaan.

**USCO-hankkeessa käyttämämme digitalisaation määritelmä**

## Liiketoiminnan digitalisaation johtaminen

### DIGITALISAATIO TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSENA

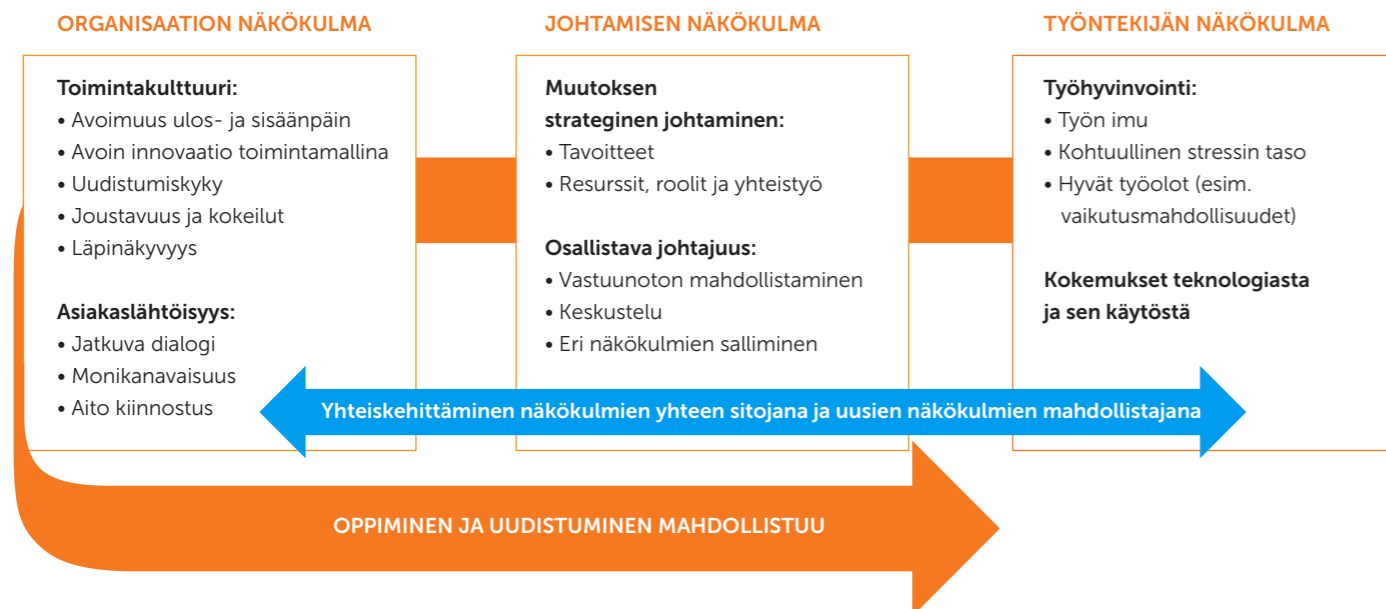
"Digitalisaatiolla tarkoitetaan digitaalitekniikan integrointia osaksi elämän jokapäiväisiä toimintoja hyödyntämällä kokonaisvaltaisesti digitaalitekniikan monipuolistuvia mahdollisuuksia" (Alasoini 2018, 3). Muutoksen laajuudesta on puhuttu paljon ja erilaisilla teknologisilla läpimurroilla on todettu olevan merkittävää vaikutusta liiketoimintaan, ihmisten työhön ja koko elämään. Muutos on huomattavan nopeaa. Aiemmin se oli luonteeltaan lineaarista ja nyt puhutaan eksponentiaalisesta muutoksesta, minkä vuoksi muutoksen ennustaminen on hankalaa. Monet digitaaliset sovellukset ovat skaalattavissa nopeasti ja ne voidaan levittää laajalle edullisesti. Kehityksen kannalta on kuitenkin huomattava, että pelkästään teknologian kehittäminen ei riitä. Uusi teknologia edellyttää myös "täydentäviä innovaatioita", jotka kohdistuvat koulutukseen, liiketoimintaan, johtamiseen ja töiden organisointiin (emt. 5).

Suomalaisyrietykset hyödyntävät yhä enemmän digitalisaatiota liiketoiminnassaan, mutta Digibarometrin (Alijyrkkö ym. 2019) mukaan kehitys on viime vuosina muuttunut verkkaisemmaksi. Tilastokeskuksen mukaan noin kolme neljästä yrityksestä näkee digitalisaation oman liiketoimintansa kannalta merkittäväksi tekijäksi. Vaikka Suomen valmiudet pysyä mukana digitalisaatiokehityksessä ovat varsin hyvät, nostaa barometri esille kysymyksen siitä, onko digitalisaatiokehityksen keskeisiä resursseja, esteitä ja pullonkauloja tunnistettu kuitenkin riittävästi, ja panostetaanko niihin tarpeeksi.

## DIGIUUDISTUMISTA EDISTÄVÄT TEKIJÄT ORGANISAATIOISSA

Yritysten ja muiden organisaatioiden kyvykkyys sopeuttaa toimintaansa ja löytää uusia mahdollisuuksia ympäristön, teknologian ja asiakastarpeiden muuttuessa on keskeinen menestyksekkään toiminnan edellytys. On arvioitu, että muutokset ovat yhä nopeampia, monimutkaisempia ja vaikeammin ennakoitavia. Digitaalisen liiketoiminnan kehitys ja monien toimialojen, palveluiden ja tuotteiden "disruptio" (eli ilmiö, jossa radikaalisti uudenlainen liiketoimintamalli haastaa perinteiset toimialat), ovat tästä hyviä esimerkkejä.

Millaisia valmiuksia organisaatioissa tulisi olla, jotta digitalisaatiomuutoksessa pysytään mukana? Alla on kuvattu aikaisempaan tutkimustietoon perustuen rakentamaamme viitekehystä muutosta mahdollistavista tekijöistä organisaation eri tasoilla. Tekemämme henkilöstökyselyn tuloksista havaittiin, että digitalisaation käyttömäärään organisaatioissa olivat korrelaatioanalyysin perusteella yhteydessä digitalisaation strategisen johtamisen ohella myös erilaiset toimintakulttuuriin liittyvät tekijät. Tuloksista nousee esille etenkin asiakaslähtöisyyden ja avoimuuden merkitys uudistumiskyvylle. Kyselyn tuloksista saatiin viitteitä myös osallistavan johtamisen merkityksestä, mutta erityisen selvästi se tuli esille haastatteluaineistossa. Seuraavissa luvuissa on avattu tarkemmin joitakin tarkastelemiamme näkökulmia ja saamiamme tuloksia.



Kuvio 2. Muutosvalmiuteen liittyviä tekijöitä organisaation eri tasoilla

## STRATEGINEN JOHTAMINEN DIGIMUUTOKSESSA

Tutkimuksessamme tarkastelimme edellytyksiä liiketoiminnan kilpailukykyä tukevalle digitalisaatiomuutokselle etenkin organisaation, johtamisen ja henkilöstön näkökulmasta. "Strategy, not technology, drives digital transformation – becoming a digitally mature enterprise", otsikoivat Kane ym. (2015) osuvasti artikkelinsa digitalisaation johtamisvalmiuksista. Tutkimuksessamme valitsimme samansuuntaisen tulokulman. Tutkimamme organisaatiot ovat keskenään varsin erilaisia, ja digitalisaatio tarkoittaa käytännössä kullekin hieman erilaisia liiketoimintamalleja ja teknologioita. Tarve strategisille valinnoille, kehitystä tukevan osaamisen hankkimiselle, avoimelle tiedonjakamiselle muutoksen suunnasta ja monensuuntaiselle keskustelulle ovat yhteisiä kaikille toimintaansa kehittäville organisaatioille.

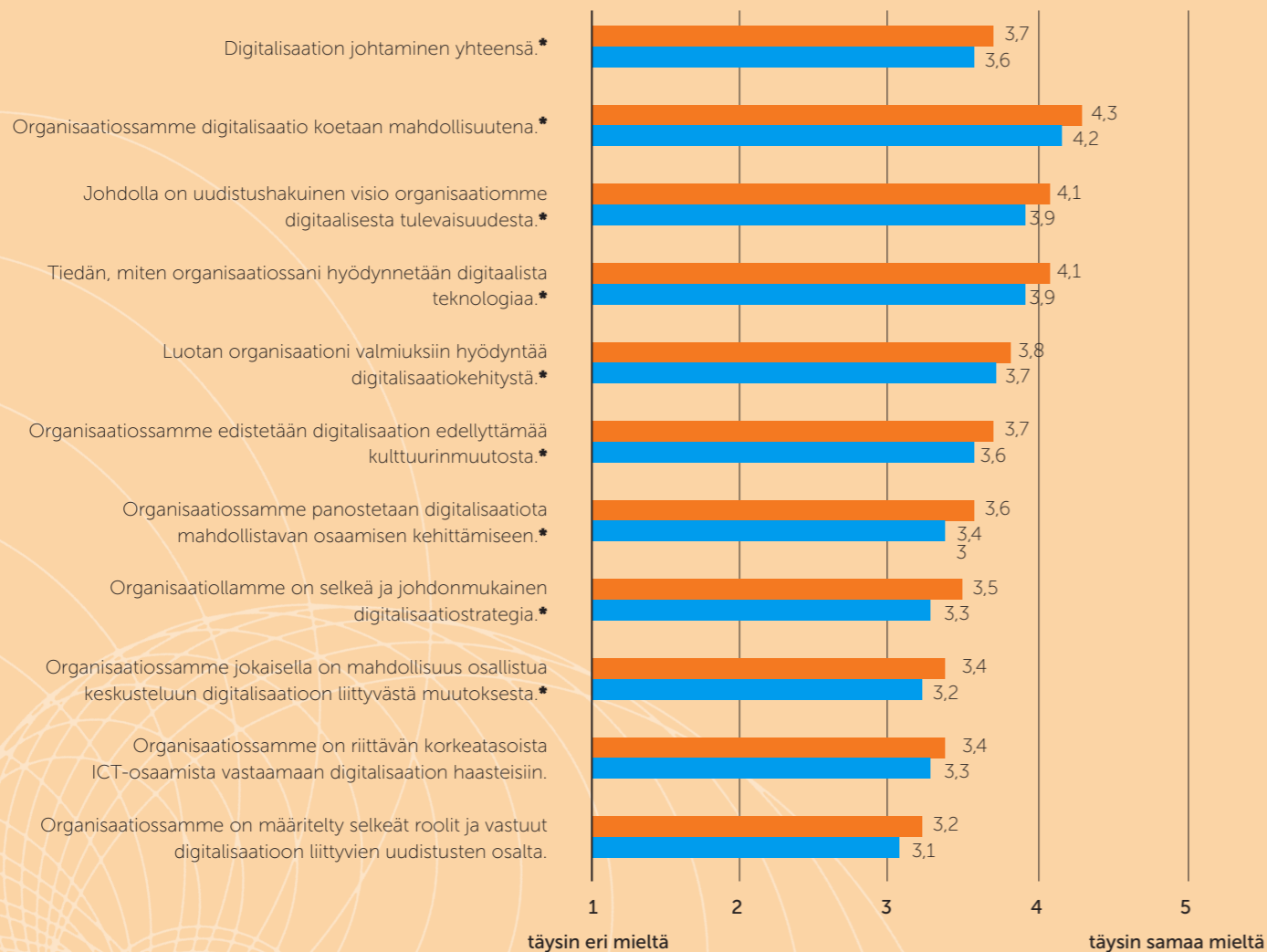
### Miten tutkittiin?

- » Kyselytutkimus digimuutoksesta toteutettiin vuosina 2016 ja 2019.
- » Tutkimuksessa oli mukana kahdeksan palvelualan organisaatiota (kaksi julkisen sektorin organisaatiota ja kuusi yritystä).
- » Organisaatioiden työntekijät arvioivat sähköisen kyselyn avulla digitalisaation hyödyntämistä, muutoksen johtamista, organisaatiokulttuuria ja työhyvinvointia.
- » Vuonna 2016 vastaajia 830, vuonna 2019 vastaajia 703.
- » Kumpanakin vuonna noin 70 % vastaajista naisia ja noin 60 % ikäluokassa 40–59-vuotiaat.

Hankkeeseen osallistuneiden työpaikkojen henkilöstön arvioiden perusteella digitalisaation johtaminen kehittyi organisaatioissa myönteiseen suuntaan hankkeen aikana (ks. kuvio 3). Useilla osa-alueilla kehitys oli tilastollisesti merkitsevää. Molempina vuosina "kolmen kärjen" muodostivat mahdollisuuksia painottava suhtautuminen digitalisaatioon, johdon visioiden uudistushakuisuus ja henkilöstön tietämys digitaalisen teknologian käytöstä organisaatioissa. Eniten kehittämistä vaikuttaa sen sijaan olevan digitalisaatiomuutokseen liittyvien roolien ja vastuiden määrittelyssä sekä riittävän teknologisen osaamisen varmistamisessa. Kaikkiaan tulosten voidaan ajatella kertovan tilanteesta, jossa digitalisaation tärkeys on tiedostettu, ja siihen liittyviä askeleita otetaan ja valintoja on tehty. Työtä on kuitenkin vielä edelleen tehtävänä sekä muutoksen käytännön organisoimisessa että organisaation osallistumisessa muutokseen. Myös hyödyntämättömiä mahdollisuuksia on edelleen paljon.

### DIGITALISAATIOMUUTOKSEN JOHTAMINEN 2016 JA 2019

2019  
2016



**Kuvio 3.** Digitalisaatiomuutoksen johtaminen 2016 ja 2019 hankkeeseen osallistuneissa organisaatioissa, (\*= tilastollisesti merkitsevä ero mitattuna kahden riippumattoman otoksen t-testillä).

### MILLAISTA JOHTAMISTA DIGIMUUTOKSESSA TARVITAAN?

Kuten edellä on kuvattu, muutoksen johtaminen lähtee strategiasta. Tarvitaan kokonaisvaltaista suunnittelua ja päätöksentekoa, jotta digimuutos ylipäättään mahdollistuu ja lähtee liikkeelle. Johdon sitoutuminen on erityisen tärkeää. Aiemman tutkimuksen (esim. *Westerman, Bonnet & McAfee 2014*) mukaan muutoksen on havaittu harvemmin lähtevän ruohonjuuritasolta. Parhaissa muutosprosesseissa organisaatiolla oli selkeä visio ja johtaminen oli strategisesti suunniteltua. Tämä nähdään yleisesti tärkeäksi lähtökohdaksi. Oma tutkimuksemme tuotti kuitenkin lisää ymmärrystä tarpeesta johtaa kulttuurin muutosta, henkilöstön osallistamista sekä yhteistyön merkitystä. Nämä tukevat sekä strategista suunnittelua että strategian toteuttamista, ja tuovat ne lähemmäs toisiaan.

Haastattelimme lukuisia johtajia, esimiehiä ja asiantuntijoita hankkeeseen osallistuneista kahdeksasta erilaisesta organisaatiosta selvittääksemme, miten digitalisaatiota niissä edistetään ja mikä on johtamisen rooli siinä. Tässä esitetyt havainnot perustuvat 46:een vuonna 2016 toteutettuun henkilökohtaiseen haastatteluun (*Larjovuori ym. 2018*).

#### JOHTAMINEN ON LIIAN TÄRKEÄ ASIA JÄTETTÄVÄKSI VAIN JOHTAJILLE!

Tämän päivän työpaikoilla korostuu itse- ja yhdessäohjautuvuus, eikä nykypäivän tarpeisiin vastaavaa johtamistakaan enää nähdä vain yksittäisten johtajien toimintana. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tarvitaan käyttöön kaikkien osaaminen ja päätöksentekokyky. Joissakin organisaatioissa itseohjautuvuus on viety hyvin pitkälle, ja esimerkiksi esimiehistä on luovuttu kokonaan. Vaikka näin pitkälle viety itseohjautuvuus ei sopisi omaan toimintamalliin, kannattaa jokaisella työpaikalla pohtia, miten henkilöstön osallisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia voitaisiin lisätä. Mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja mahdollisesti koko organisaation toimintaan vahvistavat hallinnan tunnetta ja työn merkityksellisyyden kokemusta. Henkilöstön ja tiimien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen parantaa organisaation toimintakykyä erityisesti ketteryttä vaativassa, nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimuksemme mukaan osallistava johtaminen oli yhteydessä myös digitalisaation hyödyntämiseen: mitä osallistavampaa johtaminen oli, sitä enemmän käytössä oli digitaalisia tapoja kommunikoida ja palvella asiakkaita.

Edellisessä luvussa kuvattu muutoksen **strateginen johtaminen** tuli esille myös haastatteluissa. Sillä tarkoitetaan toisaalta visionääristä suunnan näyttämistä ja tavoitteiden asettamista, mutta myös päämäärään sitoutumista ja kehittämiseen investoimista – eli tavoitteiden näkymistä myös tekoina.

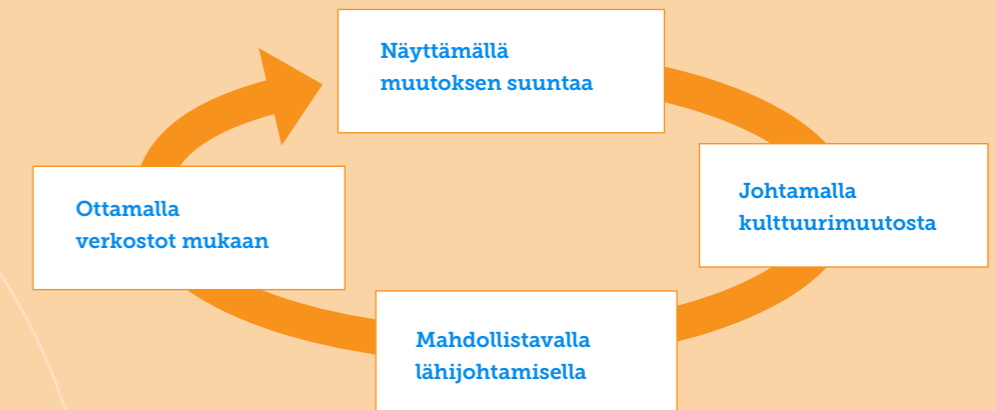
Digimuutoksen edellyttämän **kulttuurimuutoksen johtamista** kuvattiin haastatteluissa innovatiivisuuteen kannustavan kulttuurin luomisena, jota edistetään esimerkiksi kannustamalla riskinottoon ja kokeiluihin sekä sallimalla myös epäonnistuminen.

**Mahdollistava johtaminen** ilmenee etenkin yksilöiden ja ryhmien lähijohtamisena. Se on valmentavaa johtamista, jossa motivoidaan ja kannustetaan tavoitteiden saavuttamiseen. Mahdollistava johtaminen näyttyy myös entistä laajemman ja syvällisemmän osallisuuden edistämisenä. Työntekijöitä kannustetaan aktiivisuuteen ja autonomiaan sekä luodaan tiloja ja mahdollisuuksia osallistumiselle.

Digitalisaatiomuutoksessa korostuu myös organisaation rajat ylittävä **verkostojohtaminen**. Asiakaslähtöisyyden johtamisen tavoitteena on varmistaa asiakastarpeiden huomioiminen ja tunnistaminen palveluiden toteuttamisessa ja kehittämisessä. Asiakkaiden osallisuus palvelutuotannossa vahvistuu, minkä digitaaliset palvelut ja alustat osaltaan mahdollistavat. Yhteistyön ja kumppanuuksien johtamisella tavoitellaan lisäarvoa kumppanien kanssa toteutettavien digitaalisten palveluiden muodossa. Partnerisuhteet laajentavat myös organisaation käytössä olevien teknologioiden ja osaamisten poolia.

Digitaalisen liiketoiminnan johtamisen kehittäminen edellyttää kokonaisvaltaista näkemystä organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä. Johtaminen, organisaation rakenteet, käytännöt, kulttuuri, osaamisen kehittäminen ja oppiminen muodostavat dynamiikan, joka hyvin toimiessaan tukee organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa. Johtamisvalmiuksia kehitettäessä on hyvä kehittää myös organisaation rakenteita, jotka luovat toimintamahdollisuuksia uudentilaiselle johtamiselle. Myös koko henkilöstön osaamisen, työhyvinvoinnin ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen on keskeistä, jotta johtamisella on mahdollista saada tuloksia aikaan.

#### MITEN DIGITALISAATIOMUUTOSTA JOHDETAAN?



**Kuvio 4.** Digitalisaatiomuutoksen johtamisen dynamiikka

#### LÄHTEET:

- Alasoini, T. (2018). Digitalisaatiolla työn uudelleenajatteluun. Millaista tutkimusta ja kehittämistä tarvitaan? Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print.
- Ali-Yrkkö, J., Mattila, J., Pajarinen, M. ja Seppälä T. (2019). Digibarometri 2019: Digi tulee, mutta riittävätkö resurssit? Etlätieto Oy Kustantaja: Taloustieto Oy. Helsinki 2019.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 14(1–25).
- Larjovuori, R. L., Bordi, L., & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Leadership in the digital business transformation. In Proceedings of the 22nd International Academic Mindtrek Conference. ACM.
- Larjovuori, R-L., Mäkinieniemi, J-P., Nuutinen, S. & Heikkilä-Tammi, K. (2017). Do leadership and organisational culture predict the level of business digitalisation? IFKAD-Conference, St. Petersburg, 7.–9.6.2017
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Press.

## Avoim innovaatio uudistumisen lähteenä

” Jos suljet ulkopuolisen maailman ja keskityt vain organisaation sisäiseen toimintaan, niin sinulta jää huomaamatta monia tärkeitä asioita, jotka saattaisivat auttaa oman organisaatiosi toiminnan kehittämistä ja uudistumista.

### Haastattelulainaus

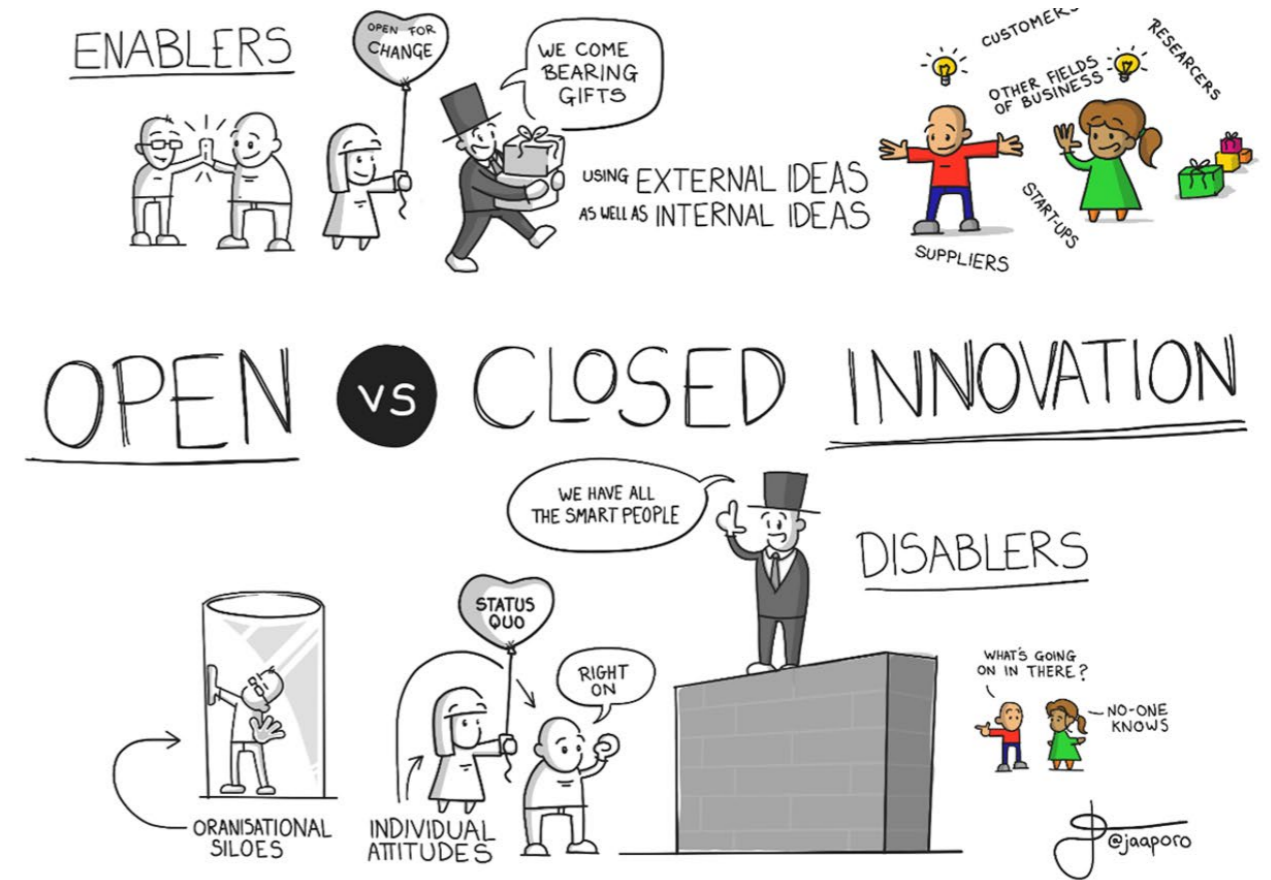
Avoim innovaatio on organisaation toimintatapa, jossa haetaan ideoita, teknologiaa ja yhteistyökumppaneita organisaatorajojen ulkopuolelta. Avoimessa innovaatioajattelussa korostetaan, että yhdessä organisaatiossa ei ole kaikkea uuden luomiseen tarvittavaa tietoa ja resursseja – eikä välttämättä parasta asiantuntemusta. Ulkopuolelta saadut tiedot ja resurssit voivat kehittää organisaation sisäistä toimintaa. Yhteistyö erilaisten sidosryhmien, esimerkiksi tutkimuslaitosten, start up -yritysten, teknologiayritysten tai jopa kilpailijoiden kanssa, on keskeinen avoimen innovaation toimintatapa. Vastakohtana tälle toiminnalle voidaan nähdä suljettu innovaatio, joka rajoittaa tiedon käytön organisaation sisällä eikä organisaatio hyödynnä ulkopuolella olevaa tietoa.

### AVOIMEN INNOVAATION EDISTÄJIÄ

Avointa innovaatiota edistäviä tekijöitä organisaatioissa on tutkittu paljon. USCO-projektin laadullisessa tutkimuksessa tunnistettiin, että avointa innovaatiota edesauttaa systemaattinen ja läpinäkyvä prosessi, jonka avulla organisaation työntekijät näkevät, millaisten sidosryhmien kanssa yhteistyötä tehdään. Näin luodaan jaettu käsitys yhteistyön kokonaiskuvasta, eri sidosryhmien tarpeellisuudesta, yhteistyön hyödyllisyydestä sekä tulevaisuuden kumppanuustarpeista. Ylimmän johdon tuen tarpeellisuus nousee myös esille tuloksissa. Käytännössä tämä voi näyttäytyä johdon oman toiminnan kautta, esimerkiksi yrityksen strategian tulisi tukea avoimen innovaation kaltaista toimintaa.

### Mikä edesauttaa avointa innovaatiota?

- » Johdon asenne ja tuki
- » Työntekijöiden motivointi avoimeen innovaatioon
- » Sisäisen ja ulkoisen tiedon käyttäminen
- » Työntekijöiden avoimuus
- » Systemaattinen ja läpinäkyvä prosessi
- » Työskentely monialaisissa tiimeissä
- » Koulutus
- » Avointa innovaatiota tukeva liiketoimintamalli
- » Verkostoituminen muiden yritysten kanssa
- » Yhteistyö yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa
- » Asiakaskeskeisyys



Kuvio 5. Avoin ja suljettu innovaatio organisaatiossa



” Tulevaisuudessa asiakasdataa tulisi kerätä ja analysoida monin eri tavoin. Liian usein organisaatiot keskittyvät etupäässä numeerisen tietoon, vaikka laadullinen tieto on myös arvokasta. Erityyppisen datan yhdistäminen antaa moninaista tietoa asiakkaista.

### Haastattelulainaus

## AVOIN PALVELUINNOVAATIO

Avoimien palveluinnovaatio keskittyy myös innovaatioihin, mutta siinä erityisessä fokuksessa ovat asiakkaat ja heidän palveluidensa kehittäminen. Palveluinnovaatioiden merkitys talouden arvonluojina korostuu sekä Suomessa että kansainvälisesti. Palveluala käsittää Euroopassa jo yli 70 % bruttokansantuotteesta. Avoimessa palveluinnovaatiossa asiakas on keskiössä, mutta organisaatio tekee aktiivisesti yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa tuottaakseen asiakkaalle lisäarvoa, luoden samalla arvoa organisaatiolle. USCO-projektin tutkimuksessa avoimen palveluinnovaation edesauttajana nousi esille asiakasdata, jota tulisi kerätä monimuotoisena – niin määrällisenä kuin laadullisena – jotta asiakkaan tarpeet huomioitaisiin eri näkökulmista. Organisaation tulisi myös yhdistää monimuotoista dataa eri sidosryhmien kanssa, sillä näin päästään paremmin kehittämään palveluinnovaatioita, joissa huomioidaan asiakkaan moninaiset tarpeet.

**Avointa palveluinnovaatiota edistävät (Ligthart ja Minshall 2019):**

- » Avoimen innovaation ja asiakaskeksimyksen johtaminen kokonaisuutena
- » Nykytilanteen kartoittaminen ja tärkeimpien sidosryhmien määrittely
- » Datan laaja hyödyntäminen
- » Avoimien organisaatiokulttuurien
- » Yhteiskehittäminen erityisesti asiakkaiden kanssa sekä organisaation sisällä

### LÄHTEET

- Ahn, J. M., Minshall, T. and Mortara, L. (2017) Understanding the human side of openness: the fit between open innovation modes and CEO characteristics, *R and D Management*, 47(5), 727–740.
- Antikainen, M., Mäkipää, M. and Ahonen, M. (2010) 'Motivating and supporting collaboration in open innovation', *European Journal of Innovation Management*, 13(1), 100–119
- Chesbrough, H. (2017) 'The Future of Open Innovation. R&D Management', *Research-Technology Management*. Taylor & Francis, 60(6), 29–35.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press.
- Enkel, E., Gassmann, O. and Chesbrough, H. (2009) 'Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon', *R&D Management*, 39(4), 311–316.
- Ligthart R, & Minshall T. (2019). A Conceptual Framework for Open Service Innovation. World Open Innovation Conference - Opening Up for Managing Business and Societal Challenges. Rome.
- Minshall, T. et al. (2008). Development of practitioner guidelines for partnerships between start-ups and large firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Edited by B. Clegg. Emerald Group Publishing Limited, 19(3).
- Minshall, and. Mortara, L. (2016). University-industry partnerships and open innovation implementation: Key developments and experiences from the University of Cambridge. University of Cambridge Centre for Technology Management.
- Mortara, L. et al. (2009). How to implement open innovation. Lessons from studying large multinational companies. Haettu osoitteesta: [www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Resources/Reports/OI\\_Report.pdf](http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/uploads/Resources/Reports/OI_Report.pdf)

**i Yhteiskehittämisellä** tarkoitetaan asiakkaiden tai muiden yhteistyökumppanien kanssa toteutettavaa tavoitteellista ja suunniteltua yhteistä kehittämistyötä, jonka tavoitteena on rakentaa entistä paremmin tarpeita vastaavia palveluita ja ratkaisuja.

**USCO-hankkeessa käyttämämme yhteiskehittämisen määritelmä**

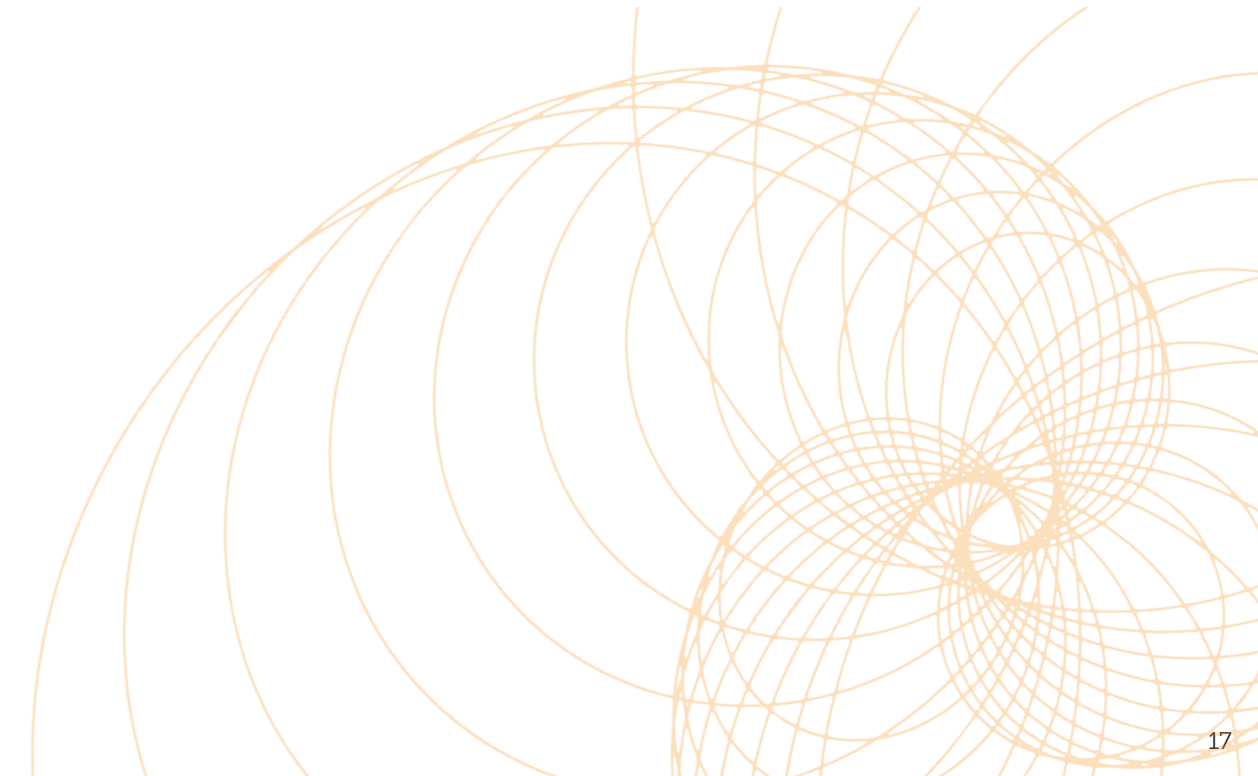
## Yhteiskehittäminen uudistaa ja tehostaa innovaatiotoimintaa

### MITÄ YHTEISKEHITTÄMISELLÄ TARKOITETAAN?

Yhteiskehittäminen on tapa toteuttaa avointa innovaatiotoimintaa käytännössä. Markkinoille on viime vuosina tullut digitaalisia yhteiskehittämisen työkaluja, joiden avulla on helppo osallistaa suurempiakin joukkoja uusien palveluiden tai tuotteiden kehittämiseen.

Yksinkertaisimmillaan yhteiskehittäminen tarkoittaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien ottamista mukaan organisaation innovaatiotoimintaan ja uusien, asiakkaiden tarpeisiin vastaavien palveluiden tai tuotteiden luomista. Vastakohtana tällaiselle toiminnalle voidaan nähdä suljettu tai sisäinen, asiantuntijakeskeinen innovaatio- ja kehittämistoiminta, jossa uusia ratkaisuja kehitetään organisaation sisäisesti.

USCO-hankkeessa tutkimme, millaiset asiat edistävät ja estävät yhteiskehittämisen toimintatapojen käyttöönottoa. Laadullisen, haastatteluihin ja työpajoihin perustuvan aineiston pohjalta teimme mm. seuraavanlaisia havaintoja.



#### **Yhteiskehittämisen hyödyntämistä edistävät:**

- » Tarve kehittää uusia palveluita nopeammin ja ketterämmin
- » Säännöllinen ja aktiivinen yhteistyö henkilöstön ja asiakkaiden kesken
- » Olemassa oleva organisaation toimija, joka on vastuussa avoimesta innovaatiotoiminnasta ja yhteiskehittämisestä
- » Halu toteuttaa kokeiluja ja pilottiprojekteja; ts. kokeilukulttuuri on hyväksyttävä toimintatapa
- » Organisaation toimintojen läpinäkyvyys
- » Uusien toimintatapojen kokeilusta palkitseminen
- » Työpajamainen toimintatapa
- » Yhteistä dialogia edistävät työkalut
- » Asiantunteva fasilitointiapu

#### **Yhteiskehittämisen hyödyntämistä estävät / haittaavat:**

- » Perinteinen suljettu / sisäinen asiantuntijakeskeinen toimintamalli
- » Sulkeutunut organisaatiokulttuuri
- » Resurssien (eli osaamisen ja toimijoiden) puute
- » Liian lyhytkestoiset tai suppeat yhteiskehittämisen projektit, jotka eivät toiminnallisesti tai tulosten hyödyntämisen osalta yhdisty osaksi olemassa olevia, laajempia toimintamalleja
- » Organisaation kankeus ja / tai hitaus reagoida uusiin asioihin tai uuteen tietoon
- » Tietämättömyys ja osaamattomuus siitä, kuinka voidaan yhteiskehittää ja mitä avoin innovaatiotoiminta tarkoittaa
- » Pelko siitä, että ideoita tulee liian paljon, eikä organisaatiossa ole prosessia ideoiden jatkokäsittelylle
- » Johtajien osaamattomuus tai passiivisuus avoimen innovaatiotoiminnan ja yhteiskehittämisen edistämisessä

#### **MITEN MUUTTAA TOIMINTATAPAA AVOIMEMMAKSI?**

Monessa yrityksessä pohditaan, miten perinteistä asiantuntijakeskeistä toimintamallia ja suljettua kulttuuria voidaan muuttaa avoimempaan ja yhteiskehittävämpään suuntaan. Huomasimme, että monet USCO-hankkeessa haastatelluista asiantuntijoista puhuivat juuri kulttuurin muutoksesta. He toivoivat, että muutostarpeen perusteella voitaisiin rakentaa iteratiivinen muutosprosessi, jonka aikana ihmisillä olisi mahdollisuus oppia uusia asioita samalla, kun he kehittävät uusia toimintatapoja. Samalla pohdittiin, voitaisiinko ihmisiä, jotka lähtevät rohkeasti

kokeilemaan ja pilotoimaan uusia toimintatapoja, palkita jotenkin. Haastattelussa huomattiin myös, että muutos vaatii vahvan johdon tuen. Lisäksi koettiin, että muutosprosessiin tarvitaan lisäresursseja ja usein myös ulkopuolista tukea.

Suurimpana haasteena organisaatioissa nousee esille, että vaikka avoin innovaatio ja yhteiskehittäminen sanoina saattavat olla jo tuttuja, ei kuitenkaan oikein tiedetä, mitä ne käytännössä tarkoittavat tai miten tämän tyyppistä toimintaa johdetaan. Yllä olevat listaukset avaavat osaltaan sitä pohdintaa, jota organisaatioissa avoimen innovaation ja yhteiskehittämisen ympärillä on. Listaukset auttavat myös ymmärtämään, millaisia asioita organisaatioissa pitää kehittää, jotta innovaatiokulttuuria pystytään rakentamaan käyttäjälähtöiseksi ja ketterämmäksi.

#### **Kysymyksiä organisaatiokulttuurin avoimuuden arviointiin:**

- » Miten uudet ideat otetaan meillä vastaan?
- » Arvostammeko organisaatiomme / osastomme / työryhmämme ulkopuolelta tulevia ajatuksia?
- » Saako meillä tukea uusien ideoiden kehittelyyn?
- » Reagoimmeko nopeasti, kun on tarve tehdä muutoksia?
- » Voimmeko muuttaa tavoitteitamme olosuhteiden muuttuessa?
- » Etsimmekö jatkuvasti uusia tapoja ratkaista ongelmia?
- » Keskustelemmeko avoimesti erilaisista tavoista tehdä työtä?
- » Kartoitammeko jatkuvasti uusia toimintamahdollisuuksia markkinoilla?

Lähde: Remneland–Wikhamn ja Wikhamn (2011)

#### **Kysymyksiä asiakaslähtöisyyden arviointiin ja kehittämiseen:**

- » Ovatko asiakkaiden tarpeet ovat meillä tärkeysjärjestyksessä ensimmäisenä?
- » Kuuntelemmeko asiakkaitamme saadaksemme tietoa palveluiden tai tuotteiden parantamiseksi?
- » Olemmeko kiinnostuneita keskustelemaan asiakkaiden kanssa saadaksemme selville parhaat tavat toteuttaa laadukkaita palveluita tai tuotteita?
- » Käytämmekö useita eri kanavia ajatustenvaihtoon asiakkaiden kanssa?
- » Huolehdimmeko siitä, että asiakkaiden on helppo esittää ideoita palveluistamme ja tuotteistamme?

Lähde: Albinsson ym. (2016)

## YHTEISKEHITTÄMINEN JA OSALLISTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

Organisaatiot osallistavat yhä enemmän sidosryhmiään toiminnan kehittämiseen muun muassa järjestämällä ”face-to-face” -työpajoja, pitämällä osallistavia kokouksia ja osallistamalla erilaisten verkkotyökalujen avulla. Organisaatioissa puhutaan myös paljon yhteiskehittämisestä, mutta sen toteuttaminen esimerkiksi työpajoissa saattaa jäädä enemmän luennoinniksi kuin yhteiseksi kehittämiseksi. Saattaa lisäksi käydä niin, että asioita aidosti yhteiskehitetään, mutta tulosten vieminen eteenpäin jää tekemättä.

### Mitä oikea yhteiskehittäminen on?

*Yhteiskehittäminen on...*

- » Osallistavaa
- » Luovaa – luodaan ja yhdessä kehitetään ratkaisua johonkin
- » Keskustelevaa
- » Energisoivaa
- » Avointa ja läpinäkyvää
- » Yhdistettyä ”top-down” ja ”bottom-up” -toimintaa
- » Työpajamaista työskentelyä fyysisesti yhteisessä tilassa tai verkossa
- » H2H ”human2human” -toimintaa eli sidosryhmät työskentelevät yhdessä riippumatta koulutuksesta, positiosta tms.

*Yhteiskehittämistä ei ole...*

- » Kyselytutkimus
- » Keskustelu, jos sen aikana ei yhdessä luoda tai kehitetä jotakin näkyvää

### Ammattimaisesti hoidettu yhteiskehittäminen

1. Vie kehittämistä aktiivisesti eteenpäin ja tuottaa tietoa.
2. Tuottaa uutta osaamista ja innostusta osallistujille.
3. Tuo esille piileviä käyttäjätarpeita.
4. Parantaa markkina- ja asiakasymmärrystä.
5. Vahvistaa yhteisöllistä, avointa toimintakulttuuria.
6. Luo yhteistä ymmärrystä ja luottamusta.
7. Tuottaa sisältöä viestintään ja markkinointiin.

### Mitä yhteiskehittämisen prosessi sisältää ja miten se etenee?

Yhteiskehittämisen prosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen:

1. Tavoitteiden asettaminen, työkalujen valinta ja käytännön toimenpiteiden suunnittelu
2. Yhteinen arvonluominen (esim. palveluiden/ tuotteiden kehittäminen tai strategian rakentaminen) ja tulosten kiteytys
3. Tulosten analysointi, viestintä ja jatkokehittäminen

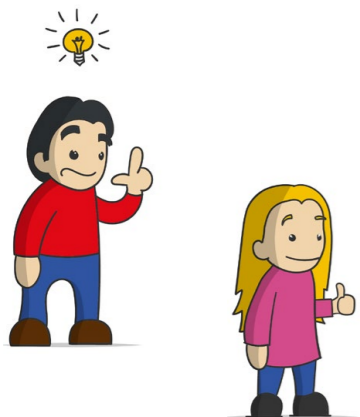
Näitä vaiheita voi toistaa tarpeen mukaan, jotta saadaan haluttu lopputulos esim. tuote/palvelu, uusi strategia tai prosessikuvaus.

Lähde: Keränen, K. (2019): Yhteiskehittämisen ABC, Tietoasiantuntija 2-3/2019.

### Mitä on hyvä ottaa huomioon, kun suunnittelee yhteiskehittämisen projektia?

- » Käy heti alussa läpi realiteetit: mitä pitää saada aikaiseksi, millaisella aikataululla, kuinka monta toimijaa ja millainen budjetti?
- » Osallista ajoissa – älä odota, että saat jotain valmiiksi, ja pyydä ihmisiä sitten kommentoimaan sitä. Se ei ole aitoa yhteiskehittämistä.
- » Käytä fasilitaattoria – aito osallistaminen vaatii hyviä fasilitoitaitoja: esim. miten osallistan ekstrovertin / introvertin?
- » Suunnittele, miten käsittelet projektin aikana syntyvän laadullisen datan. Yhteiskehittämisen tuloksena syntyy laadullista aineistoa, joka vaatii analysoimista ja jatkokäsittelyä. Kuka analysoi datan ja miten sitä hyödynnetään missäkin vaiheessa?
- » Mieti, miten, kenen toimesta ja kenelle tuloksista viestitään.
- » Varmista, että johto pystyy olemaan aktiivisesti mukana, jotta myös päätöksenteko mahdollistaa kehittämisen etenemisen.

**YHTEENVETONA** voidaan todeta, että yhteiskehittäminen on oikein käytettynä tehokas ja osallistava kehittämisen toimintamalli. On tärkeää uskaltaa osallistaa tarpeeksi ajoissa, rakentaa innostava prosessi, josta viestitään ammattimaisesti ja ymmärtää, miten yhteiskehittämisen tuloksia voi hyödyntää organisaation kehittämisessä. Lisäksi johdon aktiivinen mukanaolo lisää onnistumisia.



## PELILLISYYS INNOVAATIO TOIMINNASSA: CASE BOOST+INNO

USCO-projektin aikana yhteiskehittiin BOOST+INNO -peli, joka auttaa organisaatioita ymmärtämään, mistä on kyse, kun innovatiivisia ideoita lähdetään kehittämään ja kaupallistamaan.

Peli pohjautuu olemassa oleviin innovaation, avoimen innovaation, palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen teorioihin, joten pelin avulla on mahdollista oppia monia asioita näistä alueista.

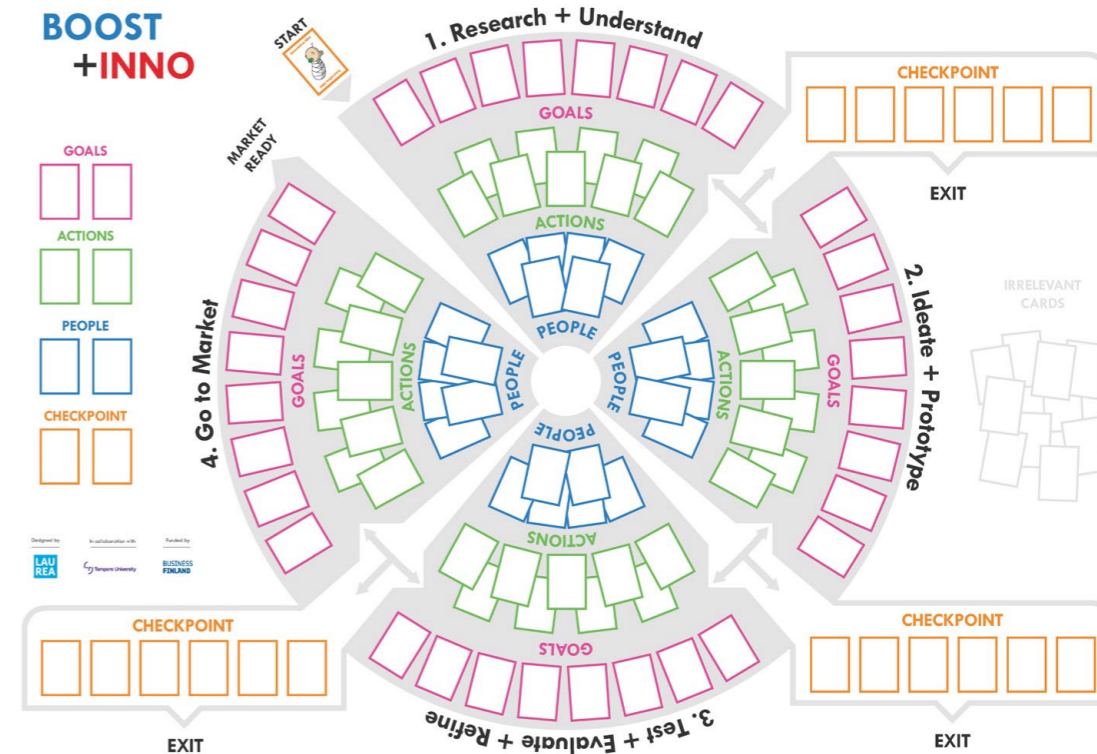
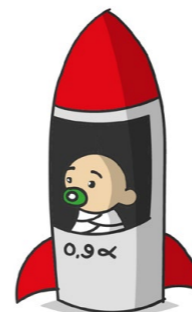
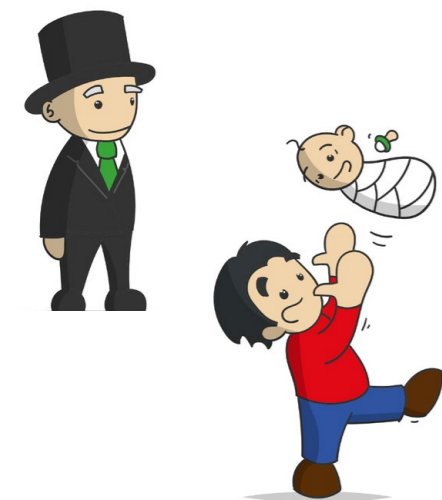
Peliä pelatessaan pelaaja oivaltaa, mitä osaamista ja rooleja (people needed) sekä toimintaa (actions) innovatiivisten ideoiden kehittäminen ja kaupallistaminen vaatii. Lisäksi se auttaa asettamaan kehittämistoiminnalle tavoitteet ja tuo esille ne asiat, joita pitää seurata ja mitata, jotta prosessin aikana saadaan tietoa siitä, kannattaako kehittämistä jatkaa.

Peliä on tähän mennessä käytetty pohjana organisaatioiden oman innovaatioprosessin rakentamiseen, start up -yritysten "to-do -listan" tekemiseen sekä erilaisten innovatiivisten ideoiden eteenpäin viemiseen. Se on auttanut myös hahmottamaan, mitä osaamista innovatiivisen idean kehittämis- ja kaupallistamisprosessissa vaaditaan sekä millaisia ihmisiä kehittämistiimiin tarvitaan.



### Pelillisten elementtien hyödyntäminen kehittämisessä voi:

- » tuottaa erilaisia vaihtoehtoja ja näkemyksiä avoimen keskustelun kohteeksi
- » lisätä yhteistä ymmärrystä ja luoda jaettava tilanne- ja tavoitekuva
- » tehdä kehittämisestä vähemmän vakavaa, hieman leikkilistäkin, jolloin vapaudutaan kokeilemaan avoimemmin
- » auttaa irtautumaan totutuista rooleista ja katsomaan asioita uusin silmin
- » tehdä erilaisten vaihtoehtojen hahmottamisen ja vertailemisen helpommaksi ja
- » helpottaa konkreettisen toimintasuunnitelman tekoa abstraktien ja isojen asioiden, kuten innovaatioprosessin kehittämiseksi.



Kuvio 6. BOOST+INNO -pelilaut

**i** Lisätietoa BOOST+INNO pelistä:  
Vision Factory Oy / Krista Keränen  
krista.keranen@visionfactory.fi  
www.visionfactory.fi

### LÄHTEET:

- Albinsson, P. A., Perera, B. Y., & Sautter, P. T. (2016). DART scale development: Diagnosing a firm's readiness for strategic value co-creation. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(1).
- Keränen, K. (2019). Yhteiskehittämisen ABC. *Tietoasiantuntija* 2–3/2019.
- Keränen, K. & Ligthart, R. (2017). Digital open innovation and co-creation in service organisations: Enablers and barriers. *The 21st annual Cambridge International Manufacturing Symposium - Globalisation 2.0*. Cambridge. Haettu osoitteesta: [www.theseus.fi/handle/10024/140034](http://www.theseus.fi/handle/10024/140034)
- Keränen, K. (2015). An exploration of the characteristics of co-creation in the B2B service business. PhD dissertation in Engineering. Cambridge: University of Cambridge. Haettu osoitteesta: [www.repository.cam.ac.uk/handle/1810/252638](http://www.repository.cam.ac.uk/handle/1810/252638)
- Remneland-Wikhamn ja Wikhamn. (2011). Open innovation climate measure: The introduction of a validated scale. *Creativity and Innovation Management*, 20(4).

# Työ muuttui digitaaliseksi

## – työhyvinvoinnin uudet ulottuvuudet

### TEKNOSTRESSISTÄ TEKNOIMUUN?

Usein kuulee, että uuden teknologian oppiminen rasittaa, robotisaatio vie työpaikat ja toimimattomat sovellukset stressaavat. Teknostressillä tarkoitetaan stressiä, jota yksilö kokee (informaatio)teknologian käytön vuoksi. Se on psykologinen tila tai kokemus, johon liittyy ahdistuksen, väsymyksen, kyynisyyden ja tehottomuuden tuntemuksia (Salanova, Llorens & Ventura, 2014).

Entä, jos tarkkaavaisuutta vaativat tehtävät hoitaakin jatkossa väsymätön tekoäly tai raskaat työasennot avustajarobotti? Uudet digitaaliset teknologiat helpottavat usein työtä, innostavat käyttäjiä ja siten myös tuottavat työhyvinvointia. Onkin aika puhua uudella tavalla.

Teknoimulla (eng. techno-work engagement) tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, joka liittyy teknologiaan ja sen käyttöön työssä. Sitä kuvaavat tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemukset. Teknoimussa oleva työntekijä voi kokea esimerkiksi sosiaalisen robotin kanssa työskentelyn innostavana. Hän voi olla ylpeä siitä, mitä tekee robotin kanssa, ja hän uppoutuu mielellään esimerkiksi robotin ohjelmointiin. USCO-hankkeessa kerätty kyselyaineisto toimi osa-aineistona uuden teknoimun käsitteen ja mittarin kehittämisessä (Mäkineniemi, Ahola, & Joensuu, 2019; Mäkineniemi, Ahola, & Joensuu, tulossa). Mittarilla saadaan tietoa siitä, voiko teknologia ja sen käyttö synnyttää myönteisiä työhyvinvointikokemuksia.

Vaikka teknoimusta tiedetään vähän, on jo huomattu, että teknologiaan liittyvät voimavarat tukevat teknoimua (Mäkineniemi et al., 2019). Näitä voimavaroja vahvistamalla voidaan siten luoda teknologiaan liittyvää työhyvinvointia.

#### Olennaisia voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi

1. teknologiaan liittyvä pystyvyyden tunne,
2. teknologiaan liittyvä autonomia sekä
3. teknologian käyttöä tukevat resurssit.

Teknologiaan liittyvä pystyvyyden tunne kuvaa työntekijän luottamusta siihen, että osaa käyttää teknologiaa ja selviää myös eteen tulevista vaikeuksista. Teknologiaan liittyvä autonomia taas kuvaa sitä, että kokee tulevansa kuulluksi ja voi vaikuttaa muutokseen. Digitalisaatiomuutos vaatii myös aina resursseja ja tukea: selkeitä tavoitteita, mahdollisuutta kehittää osaamistaan sekä aikaa muutokselle ja uuden oppimiselle.

#### MITEN LISÄTÄ TEKNOIMUA:

**Digimuutosta johtava** voi tukea teknoimua käytännössä mm. kannustamalla ketteriin kokeiluihin, antamalla runsaasti palautetta, kannustamalla vertaisoppimiseen ja – tukeen, osallistamalla, kuulemalla, kysymällä, tukemalla osaamisen kehittymistä, kommunikoimalla selkeästi odotuksista ja tavoitteista, antamalla aikaa, neuvoja ja tukea.

**Digimuutoksessa oleva työntekijä** voi taas vahvistaa teknoimuaan mm. kokeilemalla ketterästi, suhtautumalla myötätuntoisesti itseän ja muihin, hakemalla ja antamalla palautetta, kannustamalla muita, etsimällä ja antamalla vertaistukea, kertomalla, osallistumalla aktiivisesti, ottamalla selvää odotuksista, kehittämällä osaamistaan ja varaamalla aikaa uuden oppimiselle.

#### HYVINVOIVAA DIGITYÖTÄ – KATSE INFORMAATIOERGONOMIAAN

Työn digitalisoituminen ja teknologiaan liittyvien ärsykkeiden lisääntyminen muuttaa työtä ja asettaa uusia tarpeita työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työhyvinvoinnin kannalta huomioitavaa on esimerkiksi digitaalisten viestintävälineiden aiheuttamat keskeytykset ja siitä seuraava tehtävien pirstaloituminen. Jatkuvien keskeytysten seurauksena mm. keskittyminen herpaantuu, muisti pätkii ja virheiden riski kasvaa. Digitaaliset työvälineet ruokkivat myös monitehtäväisyyttä (multitasking), joka lisää työn kuormittavuutta. Myös jatkuvat muutokset työvälineissä aiheuttavat painetta, kun uuden teknologian käyttöä ja uusia työtapoja opetellaan muun työn ohessa (Bordi & Okkonen 2018).

Teknologia tarjoaa myös mahdollisuuksia jatkuvaan viestintään ajasta ja paikasta riippumatta. Tämä lisää painetta jatkuvaan tavoitettavuuteen ja saattaa altistaa työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtymiselle (Bordi, Okkonen, Mäkineniemi & Heikkilä-Tammi 2018). Työpaikoilla onkin tärkeää perinteisen ergonomian lisäksi suunnata katse työn

informaatioergonomiaan: miten mukautamme työmme informaatioympäristön henkilöstön ja heidän tehtäviensä tarpeisiin?

Informaatioergonomia käsittää työn informaatioympäristön laaja-alaisesti. Siihen liittyy mm. teknologia ja ihmisten vuorovaikutus teknologian kanssa sekä organisaation infrastruktuuri, joka määrittää laajasti työn sosioteknistä toimintaympäristöä. (Okkonen, Heimonen, Savolainen & Turunen 2017.) Keskiössä ovat myös työpaikan yhteisölliset käytännöt: toimintakulttuuri määrittyy suurelta osin virallisina ja epävirallisina toimintatapoina ja sopimuksina. Informaatiokuormitus ja sen hallinta ovatkin paljolti riippuvaisia organisaatiokäytännöistä, kuten työn organisoinnista, johtamisesta, työyhteisöjen käytännöistä ja pelisäännöistä sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista.

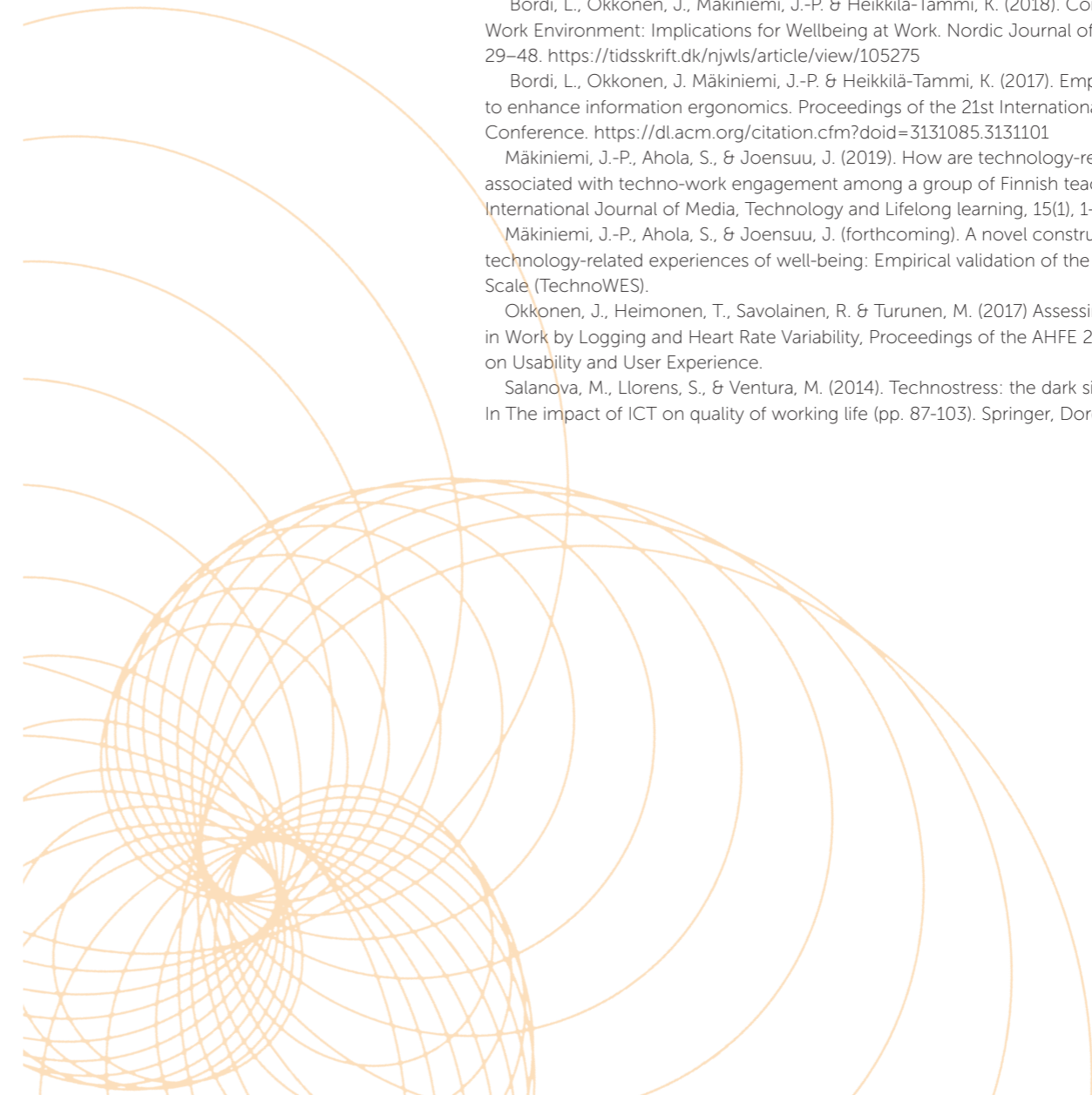
Informaatioergonomia voidaan edistää työ- ja toimintatapoja kehittämällä. Esimerkiksi informaatiotulvaa on mahdollista rajata sopimalla digitaalisen viestinnän pelisäännöistä. Työyhteisö voi myös kehittää käytäntöjä keskeytyksettömän työskentelyn helpottamiseen esimerkiksi sopimalla siitä, milloin on tarve olla tavoitettavissa ja milloin voi kirjautua ulos viestintävälineistä ja keskittyä täysipainoisesti käsillä olevaan tehtävään. Keskeistä on myös työ- ja vapaa-ajan kunnioittaminen mm. välttämällä työhön liittyvää viestintää työajan ulkopuolella. Myös uuden teknologian käyttöönoton tukeminen käyttäjälähtöisesti sekä riittävän työajan varaaminen perehtymiseen ja uuden opetteluun tukevat työhyvinvointia digitalisoituvassa työssä. (Bordi & Okkonen 2018; Bordi, Okkonen, Mäkinen & Heikkilä-Tammi 2017; 2018.)

#### **Vinkkejä informaatioergonomian lisäämiseen työpaikalla:**

- » **Edistä työn hallintamahdollisuuksia:** Panosta työn organisointiin ja priorisointiin. Mahdollista keskeytyksetön työskentely esim. sopimalla vastausajoista.
- » **Virtaviivaista työtapoja:** Vähennä käytäntöjä, jotka ruokkivat turhia vaihtoksia ja keskeytyksiä. Jaksota digitaalisen viestinnän seuraamista.
- » **Luo digitaalisen viestinnän pelisäännöt:** Luo yhteiset pelisäännöt viestintävälineiden käytöstä ja turhan viestitulvan välttämiseksi.
- » **Tue oppimista ja osaamisen jakamista:** Varmista, että teknologian käyttöön liittyvät ohjeistukset ja koulutukset palvelevat kunkin työtehtävää. Varaa riittävästi aikaa uuden opetteluun. Edistä tiedon ja osaamisen jakamista työyhteisössä.
- » **Kunnioita työ- ja vapaa-aikaa:** Vältä työhön liittyvää viestintää vapaa-ajalla. Muista työ- ja vapaa-ajan rajaaminen myös etätyössä.

#### **LÄHTEET:**

- Alasoini, T. 2018. Digitalisaatiolla työn uudelleenajatteluun. Millaista tutkimusta ja kehittämistä tarvitaan? Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print.
- Bordi, L. & Okkonen, J. (2018). Informaatioergonomian näkökulma tietotyöhön. Impulsseja, toukokuu 2018. Kalevi Sorsa -säätiön julkaisuja. <https://sorsafoundation.fi/fi/laura-bordi-jussi-okkonen-informaatioergonomian-nakokolma-tietotyohon/>
- Bordi, L., Okkonen, J., Mäkinen, J.-P. & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Communication in the Digital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work. *Nordic Journal of Working Life Studies* 8(S3), 29–48. <https://tidsskrift.dk/njwls/article/view/105275>
- Bordi, L., Okkonen, J., Mäkinen, J.-P. & Heikkilä-Tammi, K. (2017). Employee-developed ways to enhance information ergonomics. *Proceedings of the 21st International Academic Mindtrek Conference*. <https://dl.acm.org/citation.cfm?doid=3131085.3131101>
- Mäkinen, J.-P., Ahola, S., & Joensuu, J. (2019). How are technology-related workplace resources associated with techno-work engagement among a group of Finnish teachers? *Seminar.net. International Journal of Media, Technology and Lifelong Learning*, 15(1), 1–21.
- Mäkinen, J.-P., Ahola, S., & Joensuu, J. (forthcoming). A novel construct to measure employees' technology-related experiences of well-being: Empirical validation of the Techno-Work Engagement Scale (TechnoWES).
- Okkonen, J., Heimonen, T., Savolainen, R. & Turunen, M. (2017) Assessing Information Ergonomics in Work by Logging and Heart Rate Variability. *Proceedings of the AHFE 2017 International Conference on Usability and User Experience*.
- Salanova, M., Llorens, S., & Ventura, M. (2014). Technostress: the dark side of technologies. In *The impact of ICT on quality of working life* (pp. 87-103). Springer, Dordrecht.



## Osaamisen rooli digimuutoksessa

Organisaatioiden digitalisaatiomuutos edellyttää teknologisen kehityksen lisäksi uudentyypin johtamisen ja toimintakulttuurin kehittämistä. Tällöin myös työn tekemisen tavat muuttuvat. Kaikki tämä edellyttää osaamisen kehittämistä. Organisaatioihin on tarpeen kehittää uudenlaista kulttuuria myös oppimiseen.

Haastattelimme USCO-hankkeeseen osallistuvien organisaatioiden asiantuntijoita ja johtoa (n=46) muutoksen edellytyksistä. Keskeisenä teemana nousivat esiin uudenlaiset osaamistarpeet ja toimintatavat oppimisen edistämiseksi.

### MILLAISTA OSAAMISTA TARVITAAN?

**Tekemiemme haastattelujen perusteella keskeisiä osaamisalueita organisaatioissa olivat**

- » teknologiaosaaminen
- » asiakasosaaminen
- » vuorovaikutukseen liittyvä osaaminen
- » muutoksen johtamiseen liittyvä osaaminen

**Teknologiaosaaminen** nähdään perustaksi ja osaksi jokapäiväistä työtoimintaa. Siinä ilmenee kuitenkin paljon eroavaisuuksia eri ikäisillä työntekijöillä. Osalla on haasteita aivan perustaidoissa, kuten esimerkiksi sähköpostin käytössä. Toisessa ääripäässä ovat työntekijät, jotka koodaavat uusia ohjelmistoja. Taidot voivat olla hyvin eri tasolla samallakin työpaikalla. Lisäksi haastatteluissa erityiseksi osaamistarpeeksi nousee tarve oppia käyttämään tehokkaasti uusia digitaalisia kommunikaatiovälineitä.

**Asiakasosaaminen** eli ymmärrys asiakkaista koetaan erittäin tärkeäksi kehittämisen kohteeksi. Enää ei riitä pinnallinen tieto asiakaskäyttäytymisestä, vaan tarvitaan syvällistä ymmärrystä asiakkaan tarpeista. Asiakasymmärryksen saamiseen organisaatioissa hyödynnetään myös uutta teknologiaa ja uusia digitaalisia välineitä.

**Vuorovaikutukseen** liittyvä osaaminen tarkoittaa organisaatioissa erityisesti uusien kommunikaatiovälineiden käytön hallintaa. Kaikki digitalisaatioon liittyvä osaaminen, kuten asiakkaan ymmärtäminen, oppiminen sekä uuden luominen vaativat runsaasti ihmisten välistä vuorovaikutusta. Uusien kommunikaatiovälineiden ja toimintatapojen muutos nostaa vuorovaikutuksen uudella tavalla keskeiseksi työn tekemisen osaksi.

**Muutoksen johtamiseen** liittyvä osaamistarve kohdistuu organisaatioihin erityisesti toimintaympäristön muuttumisesta ja asiakkaiden tarpeista. Muutoksia

tapahtuu jatkuvasti ja päällekkäin. Näitä ovat mm. uudet asiakasjärjestelmät, robotiikan hyödyntäminen, kommunikaatiotapojen muutokset ja tiedon siirtäminen digitaaliseen muotoon. Muutoksen hallintaan ja johtamiseen tarvitaan välineitä eri tasoilla. Erityisesti tarvitaan keinoja, miten konkreettisia muutostilanteita voidaan tukea.

### OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Haastatteluissa käsiteltiin myös tapoja, joilla kyseistä muutosprosessia voitaisiin tukea. Yleisesti tätä voidaan kuvata osaamisen johtamisen kokonaisuutena, joka tässä yhteydessä kohdistuu erityisesti työssä oppimisen tukemiseen. Oppimisen tapoja voidaan kuvata formaalina ja informaalina oppimisena. Työssä oppimiseen vaikuttavat mm. organisaation strategia, johtamistyyli, organisaation rakenne, kommunikaatio, organisaatiokulttuuri sekä henkilöstön ominaisuudet. Nämä elementit nousevat vahvasti esiin myös organisaatioiden digitalisaatiokehityksessä. Keskeinen tarve onkin vahvistaa muutosjohtamista ja osaamisen kehittämisen tapoja.

### Haastateltavat kuvasivat osaamisen kehittämisen tapoja seuraavasti

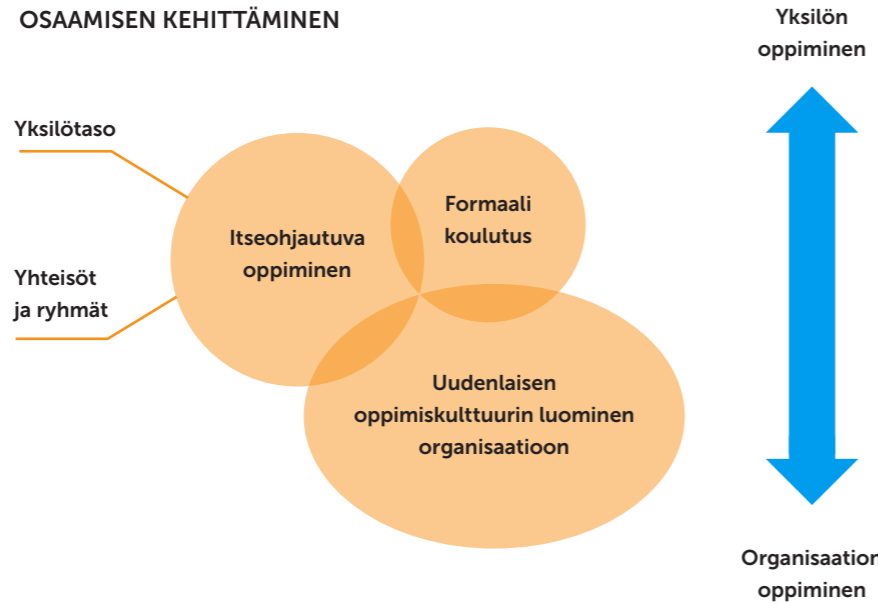
(Heikkilä-Tammi ym. 2019, ks. kuvio 7)

**Uudenlaisen oppimiskulttuurin rakentaminen** tapahtuu mm. työpaikalla tehtävien kokeilujen ja ketterän toiminnan kautta. Yhteistyö ja asioiden jakaminen työtovereiden kesken ovat keskeisiä oppimista tukevia toimintatapoja.

Toisena keskeisenä teemana haastatteluissa näkyy **itseohjautuva oppiminen**. Haastateltavien mukaan jokaisen työntekijän tulisi ottaa vastuuta omasta oppimisestaan. Tiedetään, että itseohjautuvuuden perustana on työntekijöiden oma asenne ja motivaatio. Kiinnostus aiheeseen on keskeinen lähtökohta oppimiselle. Lisäksi muutokset haastavat vahvasti myös omaa persoonaa. Puhutaan, että muutos edellyttää jopa oman identiteetin muutosta.

Työssä oppimisen lisäksi ja tueksi tarvitaan edelleen myös **muodollista koulutusta**. Osaamisen kehittämiseen tarvitaan monipuolisuutta. On tunnustettu, että nykytyöelämässä tarve oppimiseen on jatkuvaa. Oppiminen on entistä enemmän osa työtä, eikä pelkästään erillistä koulutuksessa tapahtuvaa toimintaa.

Työssä oppimista on hyödyllistä lähestyä sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Työpaikoilla kannattaa pohtia, miten kyseisessä työssä motivoidaan oppimista yksilötasolla ja toisaalta, miten rakennetaan oppimista tukevaa organisaatiokulttuuria.



**Kuvio 7.** Osaamisen kehittäminen organisaation eri tasoilla

### Miten tukea työssä oppimista?

- » Selvitetään organisaation tärkeimmät osaamistarpeet
  - > suunta kehitymiselle
- » Vahvistetaan yksilön motivaatiota oppimiseen
  - > omat tavoitteet lähtökohdaksi
- » Rakennetaan yhteisöllistä ja monimuotoista oppimiskulttuuria
  - > toimintatavoiksi vertaisoppiminen, yhdessä tekeminen, digitaaliset välineet

### LÄHTEET:

- Heikkilä, K. (2006). Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Tampere: Tampere University Press.
- Heikkilä-Tammi, K. Larjovuori, R-L, & Bordi, L. (2019). Supporting Wellbeing at Work in Digital Transformation through Learning at Work and Competence-building. Wellbeing at Work in Changing World Conference. Paris. 22.–24.5.2019.
- Kupias, P. & Peltola, R. (2019). Oppiminen työssä. Tallinna: Gaudeamus.
- Malloch, M., Cairns, L., Evans, K. & O`Connor, B. (Eds.) (2011). The Sage Handbook of Workplace Learning. London: SAGE.

## Kehittämistarinoita

Millaisia asioita USCO-hankkeessa on käytännössä tehty, ja miten hankkeeseen osallistuneiden työpaikkojen edustajat ovat sen kokeneet? Seuraavissa case-kuvauksissa hankkeessa mukana olleet kertovat oman näkökulmansa.

### Case

#### Verohallinto

- » Verohallinto työllistää yli 5 000 henkeä
- » Sähköiseen asiointiin panostetaan vahvasti, ja suurin osa verotuksen tiedoista kerätään automaattisesti

#### USCO-HANKE TUKI VEROHALLINNON DIGILOIKKAA

Verohallinnossa digitalisaatio on jo pitkään nähty kokonaisvaltaisena toimintamallin muutoksena, joka on paljon enemmän kuin lomakkeiden sähköistämistä. 1990-luvulla voimallisesti käynnistynyt digimurros jatkuu edelleen. Omien prosessien ja asiakasvuorovaikutuksen digitalisoinnin lisäksi Verohallinnon tulee pysyä mukana koko liiketoimintaympäristön murroksessa, jossa tällä hetkellä korostuu mm. alusta- ja jakamistalouden vaikutus tulonmuodostukseen ja verotukseen. USCO-hankkeen tutkimuksessa Verohallinto näyttäytyy edistyksellisenä liiketoimintansa digitalisoijana.

Hankkeeseen osallistuneen kehittämisasiantuntija **Jukka Kyhäräisen** mukaan USCO-hanke tuki Verohallinnon kehitystoimintaa antamalla luvan toimia ja liittää erilaisia asioita yhteen.

– Hankkeen perusasetelma, jossa on tuotettu sekä organisaatiokohtaista että vertailevaa tutkimustietoa ja tuettu käytännön kehittämistoimintaa koulutuksilla ja työpajoilla, on ollut tosi hyvä. Kaiken tämän hyödyntäminen on toki aina organisaatiosta itsestäänkin kiinni, hän linjaa.

Jukka Kyhäräisen kollega **Johanna Kotipelto** nostaa kehittämishankkeiden hyötynä esille verkostoitumisen ja mahdollisuudet yhdessä kehittämiseen.

– Maailmalla ja eri organisaatioissa toimiessani olen huomannut, että tarinoiden kautta opit saa muotoiltua paremmin ja merkitykselliset sisällöt leviävät paremmin.

Iso organisaatio Verohallinto vaatii ketteröityäkseen verkostoitumista yli ”sisäisten siilorajojen”. Avoimuus ja läpinäkyvyys tarvitsevat rakenteita ja työkaluja tuekseen. Viima – ideointi- ja innovointityökalu ([www.viima.com/fi](http://www.viima.com/fi)) saatiin kokeiltavaksi USCO-hankkeen aikana. Muutoksen sanoitus ja tukirakenteiden tunnistaminen ja sitä kautta vahvistuva kokonaiskuva ovat osaltaan vauhdittaneet innovaatiotoiminnan systematisoitumista Verohallinnossa.

USCO-hanke aloitettiin vuonna 2016, jolloin maailma digitalisaation ja monen muunkin asian suhteen näytti vielä kovin toisenlaiselta. Maailma muuttuukin niin nopeasti, että viisivuotissuunnitelmat eivät enää aina toimi.

– Verkostomaisuus kaikessa tekemisessä ja kehittämisessä on noussut elinehdoksi. Siiloissa tekemistä ei voida enää jatkaa. Esimerkki elämäntilanteeseen



liittyvästä verkostomaisesta toteutuksesta on digitaalinen asuntokauppa, jossa kaupanteko ja osakkeet on digitalisoitu eikä asiakkaiden tarvitse erikseen huolehtia ilmoituksista viranomaisille, kertoo Jukka Kyhäräinen.



## KEVA KEHITTYY VERKOSTOITUMALLA JA YHDESSÄ ASIAKKAIDEN KANSSA

Asiakaslähtöisyys on noussut viime vuosien aikana erityisen keskeiseksi Kevan toiminnassa. USCO-hankkeen Kevan henkilöstölle tekemän tutkimuksen mukaan Kevan toiminnan asiakassuuntautuneisuus lisääntyikin vuosien 2016 ja 2019 välillä. Millä keinoin tässä on onnistuttu?

– Näen, että johdon toiminnalla ja suunnan näyttämällä on iso merkitys. Meidän johtomme puhuu asiakkaasta koko ajan enemmän. Samalla koko organisaatiota haastetaan pohtimaan omaa rooliaan asiakasarvon tuottajana. Tavoitteenamme on olla tulevaisuudessa vieläkin lähempänä asiakasta, tehdä enemmän asiakkaan rinnalla kuin asiakkaalle. Että opittaisiin sellaiseen toimintamalliin, että kaikki kehittäminen tapahtuu yhdessä asiakkaan kanssa. Siinä on vielä tekemistä, mutta olemme ottaneet tässä paljon oikeansuuntaisia askeleita, muotoilee asiakaskokemuspäällikkö **Maija Lahdenniemi**. Myös digitaaliset välineet auttavat pääsemään lähemmäksi asiakasta.

– Asiakkaita tavataan esim. Skypen ja verkkotreffien avulla ja digitaalinen vuorovaikutus monimuotoistuu koko ajan, kertoo Lahdenniemi.

Verkostomainen toiminta ja yhdessä kehittäminen ovat tärkeitä toimintamalleja Kevalle.

– Emme ole niin suuri talo, että pystyisimme keksimään kaiken itse. Yhdessä muiden kanssa meillä on enemmän mahdollisuuksia uusien asioiden rakentamiselle. Verkostot ovat myös muuttuviin tilanteisiin ja tarpeisiin mukautuva ja ketterä tapa työskennellä, arvioi verkkopalveluasiantuntija **Mari Saarela**.

Verkostomainen toiminta tarkoittaa myös asiakkaiden välisen yhteistyön ja tietojenvaihdon edistämistä.

– Työnantaja-asiakkaamme kertovat jatkuvasti meille niistä hyödyistä, joita he saavat, kun pääsevät verkostoitumaan keskenään, ja me mielellämme mahdollistamme tätä. Kunta-asiakkaammehan eivät kilpaile keskenään, ja siltä pohjalta on hyvä rakentaa avointa verkostoyhteistyötä, kertoo Saarela.

USCO-hankkeeseen osallistumisen hyödyistä Kevan edustajille ovat jääneet vahvimmin mieleen keskustelut hankkeen muista osallistujaorganisaatiosta tulneiden asiantuntijoiden kanssa.

– Yhteisten asioiden ja tekemisen avoin jakaminen oli tärkeä juttu. Myös hankkeen edustajien fasilitoimat työpajat-olivat meille erittäin hyödyllisiä. Saimme niistä runsaasti työkaluja käytännön kehittämiseen, kertoo Mari Saarela.

## Case

### Keva

» Keva on Suomen suurin eläkevakuuttaja, joka huolehtii kunta-alan, valtion, kirkon ja Kelan henkilöstön eläkeasioista

» Kevalla on noin 1,2 milj. henkilöasiakasta ja 2 000 työnantaja-asiakasta

» Kevan visio 2025:

Yhdessä uudistuva - paras kumppani työeläketurvassa ja työelämässä.

Hankkeesta saadut opit ja esimerkit palvelumuotoilun työkalujen ja työtapojen käyttöön ovat lähteneet leviämään ja juurtumaan organisaatiossa.

Kevassa on hiljattain tehty iso työympäristömuutos: huonetoimistomaailmasta siirryttiin moderniin ja avoimeen monitilatoimistoon. Saarela ja Lahdenniemi näkevät uudenlaisen työympäristön vauhdittavan toimintamallien muutosta.

– Vapaamuotoiset keskustelut ihmisten välillä ovat lisääntyneet. Itse olen huomannut, että näen nyt enemmän eri kevalaisia, toteaa Maija Lahdenniemi tyytyväisenä. Muutos ei silti tapahdu itsestään. Toiminta- ja ajattelutavan muutosta avoimemmaksi tulee systemaattisesti johtaa ja tukea. Tarvitaan coachaamista, rohkaisua, ja näkymien avaamista tulevaisuuden työtapoihin. Tässäkin mielessä USCO-hankkeeseen osallistuminen on ollut hyvä tuki.

– Olemme saaneet perspektiiviä tulevaan ja siihen, miten muualla tehdään ja nähdään asiat. Tästä on hyvä jatkaa, toteavat Saarela ja Lahdenniemi.



## DIGITALISAATIO TUO ISÄNNÖINNIN LÄHEMMÄS ASUKASTA

Isännöintialalla, jota usein kuvaillaan melko perinteiseksi toimialaksi, otetaan parhaillaan rohkeita askelia kohti uudenlaista toimintamallia. Isännöintiverkko osallistui aktiivisesti USCO-hankkeen toimintaan. USCO-hanke tuki yrityksessä laaja-alaista uudistusta, jossa mm. otettiin käyttöön sähköinen toiminnanohjausjärjestelmä.

– Hankkeen tutkijoiden vuonna 2016 toteuttamasta laajasta alkukartoituksesta, jossa haastateltiin johtoa ja muita avainhenkilöitämme, sekä tehtiin koko henkilöstöllemme sähköinen kysely, saatiin hyvä ja kattava kuva yrityksemme nykytilanteesta ja kehittämistarpeista. Tämän jälkeen hankkeen kanssa yhteistyössä toteutetuissa palvelumuotoilutyöpajoissa tarkensimme vielä eri sidosryhmien tarpeita. Toiminnanohjausjärjestelmäksi valittiin lopulta Visman toteuttama Tampuuri, kertoo toimitusjohtaja **Iiro Mähönen**.

Iiro Mähönen kokee hankkeen kehittäneen yrityksen valmiuksia laaja-alaisesti.

– Digitaalisuus on ollut tässä keskeinen uudistamisen väline, mutta USCO ei ole ollut meille pelkkä digihanke. Kauaskantoisena hyötynä näen, että olemme oppineet kehittämään omaa toimintaamme osallistaen siihen sekä henkilöstöämme että muitakin sidosryhmiä.

Mähösen mukaan oli helpottavaa havaita hankkeen verkostotapaamisissa ja koulutuksissa, että yritysten kohtaamat haasteet ovat samansuuntaisia toimialasta tai koosta riippumatta.

– USCO toi meille uskoa, toteaa myös isännöitsijä **Petri Kukkonen**.

– Samoja asioita mietitään, mutta pienessä yrityksessä tulee ymmärtää oman organisaation realiteetit: esimerkiksi se, että erillisiä kehittäjätiimejä ei

## Case

### Isännöintiverkko

» Isännöintiverkko työllistää noin 70 osajaa useassa eri toimipisteessä.

» Isännöinnissä yrityksellä on noin 400 kiinteistöä.

» Isännöintiverkko Oy ja Soukan Huolto Oy yhdistyivät syksyllä 2019 hallinnollisen Braleva Oy:n katto-organisaation alle.

pieny yrityksessä ole. Senkin takia on tärkeää saada jokainen kehittämään itse omaa työtään.

Sekä Mähönen että Kukkonen näkevät kaikessa liiketoiminnan kehittämisessä tärkeimpänä muuttujana ihmisen toiminnan. Isännöitsijän työ on muuttunut ja muuttumassa itse ja yksin tekemisestä asiakaslähtöiseksi tiimityöksi, johon osallistuu isännöitsijän lisäksi monia muitakin rooleja ja palveluntarjoajia. Digitaaliset välineet tukevat muutosta. Esimerkiksi Isännöintiverkon asukassivujen kautta asukas tai osakas voi hoitaa omia asioitaan ja tutkia esimerkiksi taloyhtiön tietoja "24/7". Tämä edellyttää isännöitsijöiltä ja koko henkilöstöltä paljon uusia taitoja, esimerkiksi ohjelmien ja sovellusten hallintaa sekä kykyä vuorovaikutukseen digitaalisessa ympäristössä.

Henkilöstön suhtautuminen työn muutokseen ja uusiin välineisiin on Isännöintiverkossa ollut valtaosin myönteistä. Millaisin keinoin työn muutosta on yrityksessä tuettu? Isännöintiverkossa on USCO-hankkeen lisäksi järjestetty runsaasti muutakin koulutusta henkilöstölle, mm. tarjottu mahdollisuuksia kehittää tietoteknistä perusosaamista esimerkiksi tarvittavien ohjelmien käyttöön. Yhdessä kehittäminen ratkaisukeskeisellä asenteella auttaa myös.

– Opitaan analysoimaan omaa toimintaa yhdessä, ja jos siellä on kehitettävää, tehdään tarvittavia muutoksia, eikä siis olla vain muutoksen armoilla, kuvailee Mähönen yrityksen strategiaa muutoksessa pärjäämiseen.

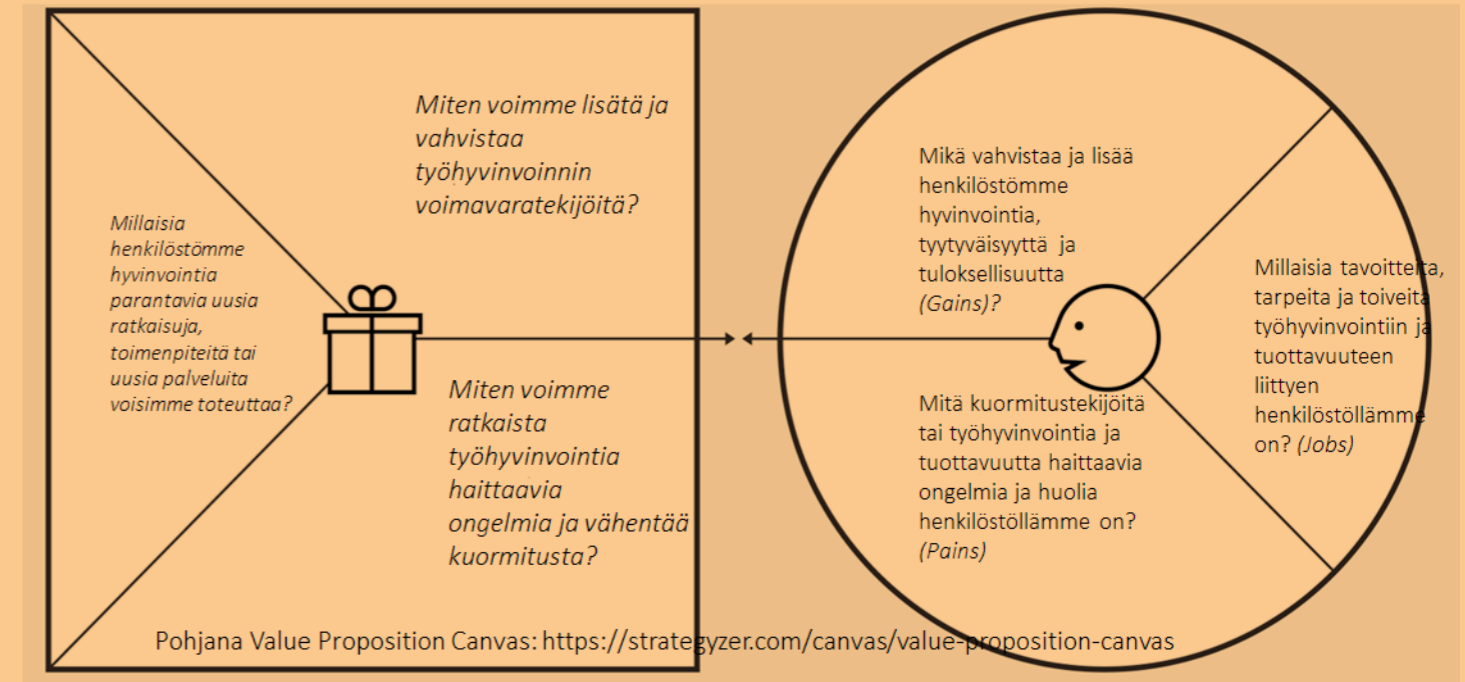
## PALVELUMUOTOILULLA PAREMPI TYÖPÄIVÄKOKEMUS K-RYHMÄLÄISILLE

K-ryhmälle henkilöstön hyvinvointi on tärkeä asia, jota tuetaan monin eri tavoin. Kymmeniä tuhansia työntekijöitä lähes kahdessa tuhatta eri kaupassa ja muussa toimipisteessä työllistävällä yrityksellä työhyvinvoinnin keino- ja kanavavalikoimaa tarvitaan huomattavan paljon. Esimerkiksi logistiikan työntekijöiden työn kuormitustekijät ja riskit ovat hyvin erilaisia kuin päivittäistavarakaupan palveluhenkilöstöllä tai toimistoympäristössä työskentelevillä asiantuntijoilla.

Noin 1 800 K-ryhmäläisen muutto Kalasataman uuteen K-Kampukseen vuonna 2019 tarjosi ainutlaatuisen mahdollisuuden kehittää uusia älykkäitä työhyvinvointia ja sujuvaa työtä tukevia palveluita sekä parempaa työpäiväkokemusta työympäristön kehittämisen yhteydessä.

K-ryhmän edustajat jäsensivät USCO-hankkeen järjestämissä työpajoissa yrityksen nykyistä työhyvinvoinnin palvelutarjontaa, erilaisten työntekijöiden tarpeita ja odotuksia palveluille sekä ideoivat uusia tapoja vastata tarpeisiin.

Palvelutarpeita tutkittiin ja muotoiltiin Työhyvinvoinnin arvokartta-työkalun avulla, jota edelsi K-ryhmälle räätälöityjen työntekijäpersoonien rakentaminen yhteistyössä työhyvinvoinnin tutkijoiden kanssa.



Kuvio 8. Työhyvinvoinnin arvokartta

K-ryhmän hyvinvointijohtaja **Katriina Ahtee** koki moniammatillisen, keskolaisista koostuneen ryhmän kanssa toteutetut, USCO-hankkeen tarjoamat palvelumuotoilutyöpajat hyödyllisiksi.

– Ulkopuoliset fasilitaattorit ja ajattelua aktivoivat menetelmät toivat porukasta esille tuoreita ideoita ja näkökulmia. Työntekijäpersoonien muotoilu toi konkreettisesti esille henkilöstömme moninaiset tarpeet – ja myös vahvuudet, Ahtee pohtii.

Hankkeen ohjaamien työpajojen pohjalta jatkettiin K-ryhmäläisen hyvinvointimallin edelleen kehittämistä talon omin voimin, ja tuotos kiteytyi K Well-malliksi. K Well -hyvinvointimallin palveluja ovat kokonaisvaltaiset työterveyspalvelut, erilaiset hyvinvointia ja työkykyä tukevat palvelut, monipuolinen esimiesvalmennus sekä mm. liikunta- ja kulttuuriharrastusten tuki.

– Sanoitimme K Well -mallin minä-muotoon, jolla halusimme kiinnittää huomiota työntekijän aktiiviseen rooliin työpäiväkokemuksen ja hyvinvoinnin rakentamisessa, linjaa Katriina Ahtee.

## Case

### K-ryhmä

» K-ryhmä on Suomen suurin ja Pohjois-Euroopan suurimpia kaupan alan toimijoita.

» K-ryhmä työllistää noin 43 000 henkeä.

– Työnantajana annamme mahdollisuuksia ja tukea oman hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Siihen esimerkiksi uusi K-Kampus tarjoaa hyvät puitteet, kertoo Ahtee. Kun henkilöstöä on monissa eri toimipaikoissa, voi digitaalisuus osaltaan auttaa tarjoamaan palveluista tasapuolisesti kaikille. Digitaalisista palveluista hyvin suosittu on ollut esimerkiksi Mindfulness-valmennus.

– Usein digipalvelukin kaipaa tuekseen jonkinlaista henkilökohtaista ohjausta tai ainakin alkusysäystä, mutta on varsinkin ruuhkavuosiaan eläville on iso etu, että omalle hyvinvoinnille voi ottaa hetken aikaa juuri silloin kun sen pystyy arjen kiireessä irrottamaan. Tällaisia palveluita otamme käyttöön varmasti lisää tulevaisuudessa, kertoo Ahtee.

#### K WELL – HYVINVOINTIA RAKENTAVA TYÖPÄIVÄKOKEMUS



Kuvio 9. K Well -malli, lähde: K-ryhmä

## Nopeat poiminnat kehittämisen tueksi

» Tutkimamme teemat: työhyvinvointi, avoin innovaatio, asiakaslähtöisyys ja johtaminen, ovat kaikki vahvasti yhteydessä toisiinsa. Tämän systeemisyyden huomioiva kokonaisvaltainen kehittämisote on erityisen perusteltu, kun halutaan aikaansaada merkittävää ja kestäväää liiketoiminnan kehittymistä.

» Organisaation uudistumiskyvykkyys kytkeytyy organisaation rakenteeseen ja kulttuuriin, johtamiseen sekä yksilötason hyvinvointiin, osaamiseen ja asenteisiin. Oppimiskulttuurin rakentaminen työyhteisöön on edellytys uudistumiselle. Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen ja resurssien turvaaminen on keskeinen tekijä myös digitalisaatiomuutoksessa. Uupunut ei jaksa kehittyä tai venyä.

» Muutoksen strategista johtamista voidaan kehittää pohtimalla, millaisia mahdollisuuksia digitalisaatiomuutos tuo omalle liiketoiminnalle ja millaisia toimenpiteitä mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää.

» Strateginen johtaminen tai laajemmin ottaen strateginen toiminta ei nykypäivän organisaatioissa ole pelkästään ylimmän johdon toimintaa. Strategisten valintojen, niiden toteuttamisen, tarvittavan osaamisen kehittämisen ja kehittymisen jatkuvan arvioinnin tulee koskettaa jokaisen organisaation jäsenen arkea ja jokaisen tulisi pystyä osaltaan siihen vaikuttamaan.

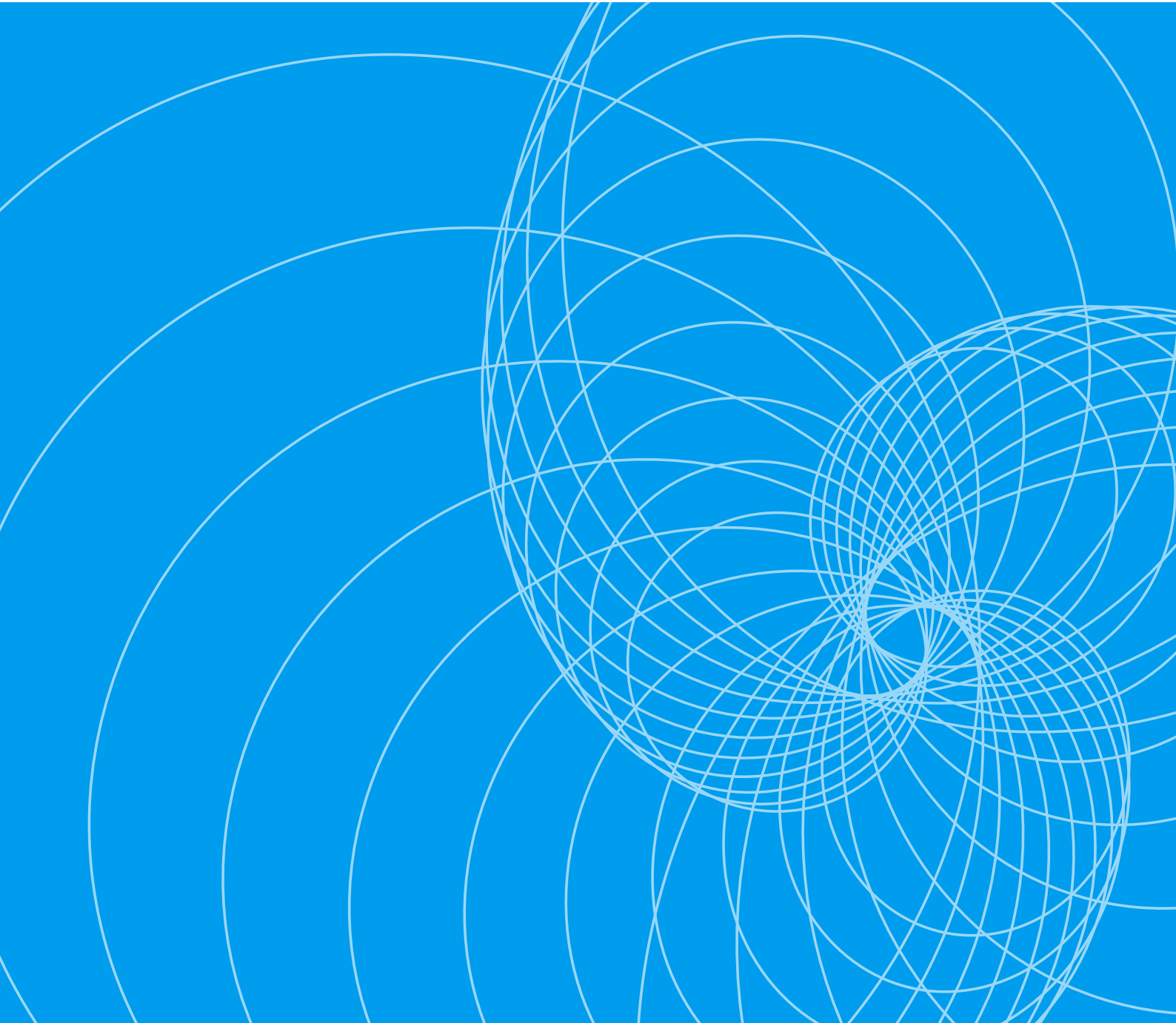
» Digitalisaatio muuttaa työtä, ja sen vaikutukset voivat olla työntekijän kannalta kielteisiä, myönteisiä tai neutraaleja. Uusien välineiden käyttö voi aiheuttaa teknostressiä. Uuden teknologian käyttöön voi liittyä myönteisiä ja työhyvinvointia tukevia kokemuksia, kuten ns. teknoimua.

» Digitalisaatiomuutoksen myönteisiä työhyvinvointivaikutuksia voidaan tukea huolehtimalla informaatioergonomiasta, eli esimerkiksi tarjoamalla työntekijöille riittävästi aikaa uuden oppimiseen, tukea teknologian käyttöön ja hyvät mahdollisuudet vaikuttaa ja osallistua digitalisaatiomuutoksen toteuttamiseen.

» Avoin innovaatio auttaa organisaatiota pysymään jatkuvassa globaalissa kehityksessä mukana. Asiakaskeskeisyys lisää organisaation avoimuutta ja parantaa valmiuksia liiketoiminnan uudistamiseen. Asiakkaat ja muut sidosryhmät kannattaa osallistaa mukaan heti kehittämistyön alussa.

» Sekä digitalisaatio että yhteiskehittäminen – joko yhdessä tai erikseen – voivat toimia organisaation kehittämisen ja liiketoiminnan vauhdittajina.

» Boost+Inno opetti, että pelillisuus tuo "lisäboostia" innovaatioprosessiin. Pelin mahdollistama yhteistoiminnallisuus ja innovaatioprosessin visuaalinen konkretisoiminen motivoi ihmisiä toimimaan ketterämmin ja auttaa yhteisen ymmärryksen rakentamisessa.



USCO-hankkeen osallistujaorganisaatiot



HUMAP

Isännöinti  
VERKKO

