

KASVUUN OSAAMISELLA JA TEKNO- LOGIALLA

URBAANIA KASVUA VANTAA
-HANKKEEN JULKAISU

URBAANIA
KASVUA
VANTAA



EUROPEAN UNION
European Regional Development Fund





Sisältö

01

Esipuhe
Mirkka Henttonen

02

Henkilöstön osaamiseen panostaminen on investointi yrityksen tulevaisuuteen
Elina Salo, Elina Taponen, Sini Maunula

03

Coaching tukee ja haastaa yrityksiä kohti tavoitteita
Tuija Liljander

04

Kollektiivinen psykologinen turvallisuus on yrityksen menestystekijä
Elvira Vainio, Erkki Räsänen

05

Miksi jarrumiestä ei oteta mukaan?
Mikko Aliranta

06

Älykkäät teknologiset ratkaisut vaativat kokonaisvaltaisen näkemyksen
Mika Yletyinen



Mirikka Henttonen

Hankepäällikkö
Urbaania kasvua Vantaa -hanke

Mirikka Henttonen (VTM, MSc.) työskentelee Urbaania kasvua Vantaa -hankkeen hankepäällikkönä. Henttosella on vahva ja pitkä projektityöskentelyn tausta kansainvälisissä järjestöissä. Osaamisen kehittäminen, työelämän murros ja yritysvastuu ovat hänelle erityisen kiinnostavia aiheita. Henttonen työskentelee Vantaan kaupungin elinkeinopalveluissa.

Esipuhe

Nopeasti muuttuva työelämä vaatii yrityksiltä uudenlaisia taitoja. Siksi yrityksillä on oltava päivitettyä osaamista soveltaa uusimpia työtapoja ja teknologioita sekä innovoida uutta. Tämä ei ole mahdollista ilman henkilöstön jatkuvaa osaamisen kehittämistä

Myös työntekijöiden osaamisen johtamiseen tarvitaan taitoa, kun juuri yrityksen tarpeisiin sopivia osaajia on haasteellista löytää. Kun koulutusjärjestelmä ei veny jatkuvasti muuttuviin osaamistarpeisiin, on varmistettava, että työntekijöiden on mahdollista kehittää osaamistaan työpaikallaan. Menestyvä yritys ottaakin osaamisen kehittämisen ja johtamisen nopeasti prioriteetikseen.

Työelämän nopea murros näkyy myös työnteon laadussa. Yhä useampi yritys ymmärtää panostaa työpaikan psykologiseen turvallisuuteen. Samalla vanhanaikainen ylhäältä johtaminen on siirtymässä menneisyyteen. Tukea työnteon kiperimpien haasteiden ratkaisuun ymmärretään myös paremmin hakea ulkopuolelta, kuten ammattitaitoiselta coachilta.

Kasvuun osaamisella ja teknologialla -julkaisuun kootut asiantuntijakirjoitukset tuovat yhteen näitä työelämän muutoksen teemoja. Julkaisuun ovat kirjoittaneet Urbaania kasvua Vantaa -hankkeen asiantuntijat, jotka ovat perehtyneet teemoihin akateemisesti sekä käytännön asiakas- ja kehitystyössä.

Hankkeessa luodaan uusia ratkaisuehdotuksia yritysten henkilöstön osaamistason nostamiseen, teknologiseen muutokseen ja työllisyyden edistämiseen. Näin tuetaan yritysten kehittymistä ja kiihdytetään niiden vastuullista kasvua. Kohderyhmänä ovat Vantaalla toimivat 10-200 henkilöä työllistävät yritykset. Tavoitteena on tukea yritysten kasvua nopeasti muuttuvassa maailmassa. Toivomme julkaisun tukevan osaltaan yrityksiä tavoitteissaan.

Henkilöstön osaamiseen panostaminen on investointi yrityksen tulevaisuuteen

Sosiaaliset investoinnit henkilöstön osaamista kehittämällä tukevat yrityksen kasvua ja parantavat työntekijöiden hyvinvointia. Osaavaan työvoimaan kannattaa panostaa, sillä se on yrityksen menestystekijä. Osaamistarpeet muuttuvat jatkuvasti, joten yleisten työelämätaitojen merkitys korostuu.



Osaamisen päivittämättömyys on riski työvoimalle ja yrityksille, eikä jatkuvaan muutokseen ja ulkopuolelta tuleviin äkillisiin kriiseihin voida juurikaan vaikuttaa. Yllättävissä muutostilanteissa ja teknologisessa kehityksessä pärjääminen edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja ymmärrystä tapahtuvasta muutoksesta.

Yrityksen toiminnan vastuullisuutta voidaan tarkastella yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Yritysten keskittyminen pelkästään voiton tavoitteluun on yrityksen kannalta lyhytnäköistä, koska toimintaedellytysten hävittyä yrityksen toiminta lakkaa. Yhteiskuntavastuun kantaminen vaikuttaa siihen, kuinka vetovoimaisena työntekijät, asiakkaat ja yhteistyökumppanit näkevät yrityksen. Yhteiskuntavastuun avulla voidaan myös tuottaa uusia innovaatioita ja saavuttaa säästöjä kokonaisvaltaisella resurssien tehokkaalla käytöllä (ISO 26000 2010, 54).

Yhteiskuntavastuun tavoitteet jakautuvat sosiaalisiin, taloudellisiin ja ympäristöllisiin osiin (ISO 26000 2010, 24, 33; Jussila 2010, 9, 15). Nämä osa-alueet ovat toisistaan riippuvaisia. Yritys tarvitsee toimiakseen ympäristöä, sen resursseja, työntekijöitä ja muita sidosryhmiä (ISO 26000 2010, 24, 33). Sosiaalinen vastuu viittaa yrityksen vastuuseen kaikkia sidosryhmiään kohtaan (Jussila 2010, 16). Tässä artikkelissa keskitymme erityisesti sosiaaliseen vastuuseen, koska sen edistäminen on yritysten kasvun ohella Urbaania kasvua Vantaa-hankkeen tähtäimessä.

Yritysten keskittyminen pelkään voiton tavoitteluun on lyhytnäköistä, koska toimintaedellytysten hävittyä yrityksen toiminta lakkaa.

Sosiaalinen vastuu tuottaa kilpailukykyä

Jokainen yritys koostaan, toimialastaan ja sijainnistaan huolimatta voi toteuttaa sosiaalista vastuuta omalla tavallaan. Ensisijaisesti tämä tarkoittaa lakien ja säädösten noudattamista, mutta lisäksi yrityksessä pitäisi kriittisesti tarkastella kaikkia toimintoja ja suhteita sidosryhmiin sekä miettiä yrityksen toiminnan vaikutuksia ja vaikutusmahdollisuuksia (ISO & OECD 2010, 9, 25–30).

Urbaania kasvua Vantaa -hankkeessa sosiaaliset investoinnit keskittyvät enimmäkseen henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Hankkeessa on palveluiden avulla kannustettu yrityksiä tekemään koulutuksellisia sosiaalisen investoinnin tekoja eli panostamaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Esimerkiksi vantaalainen yritys YPR Yleinen Pohjarakennus Oy pysähtyi osaamisen kehittämisen



Osaamisen kehittäminen on nähtävä laajemmin kuin pelkän ammattiosaamisen näkökulmasta.

äärelle lähtemällä mukaan oppisopimuskoulutukseen tähtäävään palvelukokonaisuuteen. Hankepalvelun jälkeen toimitusjohtaja **Roope Sirén** summasi yrityksen kokemat hyödyt seuraavasti (Urbaania kasvua 2020):



**Yrityskohtaisilla koulutusohjelmilla
varmistetaan henkilökunnan osaamisen
kehittäminen**



Työntekijät innostuvat opiskelemaan eteenpäin



**Yritys saa tarpeitaan vastaavia
ammattilaisia töihin**

Sosiaalisen investoinnin tuloksia voidaan tarkastella kahdella tasolla; yksilö- ja yrityskohtaisesti. Yksilötasolla osaamisen kehittäminen vahvistaa henkilöstön taitoja ja kapasiteettia sekä motivoi ja auttaa jaksamaan työssä. Taitojen ja osaamisen karttuminen voi johtaa uralla etenemiseen ja siten muun muassa korkeampaan palkkaan. Työn murroksessa jatkuvaa osaamisen kehittämistä tarvitaan myös työtehtävissä selviytymiseen ja työssä pysymiseen. Kouluttautumalla omaa osaamista on

mahdollista kehittää ja ylläpitää, jolloin yksilöllä on paremmat edellytykset uudelleen työllistymiseen esimerkiksi irtisanomis- tai lomautustilanteessa.

Yritysnäkökulmasta sosiaaliset investoinnit henkilöstön osaamista kehittämällä edistävät yrityksen taloudellista kasvua sekä ehkäisevät yksittäisten työntekijöiden syrjäytymistä henkilöiden hyvinvointia parantaen. Työhyvinvointiin panostaminen on työnantajan kannalta tärkeää eettisen ja lainsäädännöllisen puolen lisäksi myös yrityksen toiminnan kannalta.

Hyvinvoivat työntekijät ovat tehokkaampia, joustavampia, keskittyvät ja selviävät haasteista paremmin (Kostamo 2017, 22, 47). Tyytyväinen ja tuottavampi työvoima mahdollistaa kilpailukyvyyn ylläpitämisen, laadukkaiden tuotteiden tai palvelujen tarjoamisen ja siten hyvän asiakaskokemuksen varmistamisen. Henkilöstön hyvinvointia tukee esimerkiksi ammatillisten kasvunmahdollisuuksien olemassaolo (Attridge 2009, 388–389).

Pelkkä substanssiosaaminen ei riitä työelämässä

Osaamisen kehittäminen on nähtävä laajemmin kuin pelkästään ammattiosaamisen näkökulmasta. Substanssiosaamisen lisäksi muuttuvassa työelämässä tarvitaan monipuolisesti muuta osaamista,



kuten tiimityötaitoja, itsensä johtamiskykyä, sosiaalista kyvykkyyttä, viestintäosaamista tai ongelmanratkaisukykyä.

Työelämätaitojen merkityksellisyyttä lisää työn murros. Vuonna 2016 World Economic Forum arvioi, että 65 prosenttia nuorista tulee työllistymään tehtäviin, joita ei vielä ole. Kuitenkin tietyillä taidoilla uskotaan olevan vahvaa tarvetta tulevaisuudessa ammatista riippumatta. Tämä nousi esille myös hankkeessa järjestetyissä Osaamisella kasvuun! -valmennuksissa, joissa substanssiteemojen

rinnalle nousivat muun muassa yleisten työelämätaitojen ja itsensä johtamisen taitojen kehittäminen (Liljander 2021).

Tietoteknisen osaamisen tarve on kiistaton tulevaisuudessa. Korona-aika on nopeuttanut yritysten siirtymistä uusien teknologisten ratkaisujen pariin, mutta digitalisaation kehitys tulee jatkumaan myös pandemian jälkeen (Kivikoski & Kauppinen 2021). Esimerkiksi verkkokauppa on tällä hetkellä yksi yleisimmistä teknologisen investoinnin kohteista (Kivikoski & Kauppinen 2021; Kasvu



Näin huolehdit sosiaalisesta vastuusta panostamalla osaamisen kehittämiseen

Osaamisen kehittäminen tuottaa:
Hyvinvointia
Kasvua ja kilpailukykyä

Hyvinvoivat työntekijät ovat tehokkaampia, joustavampia, keskittyvät ja selviävät haasteista paremmin.



Ennakoi tulevaisuuden osaamistarpeet strategialähtöisesti

1



Tunnista henkilöstön osaaminen

2



Kehitä osaamista systemaattisesti ja suunnitelmallisesti

3



Hyödynnä kumppaneita

4



Luo käytännöt työssä oppimiseen

5

Uudet teknologiset ratkaisut ovat hyödyllisiä vain silloin, kun niitä osataan käyttää liiketoiminnan tavoitteiden mukaisesti.

Open 2021), mikä näkyi myös hankkeen palvelussa kevään 2021 aikana.

Oli digi-investoinnin kohteena mikä tahansa teknologia, tulee henkilöstön oppia käyttämään sitä tarkoituksenmukaisella tavalla. Esimerkiksi verkkokaupan ylläpitämisessä on tuotetietojen lisäksi hallittava alustan toiminnallisuudet ja ymmärrettävä verkkomarkkinoinnin periaatteet. Uudet teknologiset ratkaisut ovat hyödyllisiä vain silloin, kun niitä osataan käyttää työvälineinä liiketoiminnan tavoitteiden mukaisesti.

Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa

Pk-yritysten digitalisaatiota koskevassa tutkimuksessa suuri osa korona-ajassa pärjänneistä yrityksistä piti digitalisaatiota yhtenä menestysensä avaintekijöistä. Taustatekijänä on tarve osaavalle henkilöstölle digitalisaation tukena. Kriiseistä selviämisen lisäksi teknologiset investoinnit ovat avainasemassa liiketoiminnan kehityksessä eikä digitrendille näy loppua. (Kivikoski & Kauppinen 2021.)

Osaamisesta huolehtiminen hyödyttää yritystä myös hyvinvoinnin näkökulmasta. Korona-ajan menestyjäyrityksiä verrattaessa työtyytyväisyys on

parantunut huomattavasti enemmän yrityksillä, jotka ovat panostaneet digitalisaatioon. Näiden yritysten henkilöstön työtyytyväisyys oli parantunut 41 prosenttia, kun taas ilman digi-investointeja menestyneillä vain kolme prosenttia. (Kivikoski & Kauppinen 2021, 21.) Todennäköistä on, että digitaalisiin ratkaisuihin investoinneissa yrityksiä henkilöstön osaamiseen on panostettu tai se on ollut jo ennestään korkealla.

Yrityksissä kehittäminen lähtee liikkeelle strategiasta. Yrityksessä pitää tunnistaa osaamistarpeet, joita lähdetään kehittämään yhdessä henkilöstön kanssa. Osaamisen tunnistamisen ja kartoittamisen prosessissa tunnistetaan, millaista osaamista työntekijällä on. Kun osaamista peilataan yrityksen tarpeisiin, tunnistetaan mitä uutta osaamista tarvitaan ja mitä osaamista pitää kehittää liiketoiminnan näkökulmasta.

Hankkeessa toteutettiin pk-yrityksille Osaamisella kasvuun! -valmennuksia, joissa henkilöstö rakensi valmentajan luotsaamana uusia toimintamalleja osaamisen kehittämiseen ja työssä oppimiseen yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Sisällöt räätälöitiin osaamisen johtamisen ja kehittämisen teemoista, jotka oli valittu jokaisen yrityksen kohdalla heidän tarpeidensa mukaan.

Valmennusten teemat liittyivät osaamistarpeiden tunnistamiseen, osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä, miten ja miksi osaamista ja oppimista pitää johtaa, tunnistaa nykyistä osaamista ja tulevaisuuden osaamistarpeita sekä luoda osaamisen kehittämisen malli. Jatkuva osaamisen kehittämisen merkitys korostuu työympäristön jatkuvassa muutoksessa ja työn digitalisoituessa.

Kumppanit tukevat yritystä osaamisen kehittämisessä

Yritysjohdon on tärkeä ymmärtää, että osaamisen kehittämisen tulee olla systemaattista ja pitkäjänteistä. Osaamisen kehittämisen kokonaisuuden luominen ja toteuttaminen vaatii aikaa ja resursseja. Kokonaisuuden rakentamiseen ja toteuttamiseen on olemassa ulkopuolisia kumppaneita, jotka auttavat löytämään yrityslähtöisiä ratkaisuja osaamisen kehittämiseen, työssä oppimiseen ja muihin yksilöllisiin oppimispolkuihin.

Suunnitelmallinen yhteistyö kumppaniorganisaation kanssa auttaa yritystä, kun opitaan tuntemaan toisten osaamiset, tarpeet ja vahvuudet. Tuttu yhteyshenkilö helpottaa yhteistyön syntymistä ja ylläpitämistä sekä madaltaa kynnystä olla yhteydessä.

Pitkäaikaisen kumppanuuden edellytyksenä on molemminpuolinen luottamus. Kumppanilta odotetaan innovatiivisia ratkaisuja, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. (Pohjanheimo 2017.)

Jokainen tarvitsee sparrauskumppaneita, eikä heitä aina löydy yrityksen sisältä. Siksi oman kehän

ulkopuolelta tulevat näkemykset voivat tuoda raikaita ideoita. Kumppanuusmallissa voidaan tarkastella laajemmin henkilöstön suunnitelmallista osaamisen kehittämistä pistemäisten ratkaisujen sijaan.



Hyödyt kumppanuudesta

- Systemaattinen osaamisen kehittäminen
- Yhteistyö, tuttu yhteyshenkilö
- Luottamus, toisten tunteminen
- Uusien ratkaisujen ja mallien kehittäminen
- Tunnistetut tarpeet auttavat kehittämistyössä
- Pitkäjänteinen yhteistyö mahdollistaa yrityksen kokonaisvaltaista kehittämistä

Kirjoittajat



SINI MAUNULA

työskentelee hankeasiantuntijana Laurea-ammattikorkeakoulussa Urbaania kasvua Vantaa ja Vihreä vastuu -hankkeissa. Maunula opiskelee ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa, kehittämisessä ja asiakastyössä -koulutusohjelmassa. Hän on kiinnostunut käyttäytymistutkimuksesta ja yhteiskuntavastuusta.



ELINA SALO

on töissä Vantaan kaupungin Elinkeinopalveluissa ja toimii Urbaania kasvua Vantaa -hankkeessa asiantuntijana. Salon osaamisalueita hankkeessa ovat työllisyys, osaamisen kehittäminen ja digitalisaatio.



ELINA TAPONEN

toimii Metropolia Ammattikorkeakoulun projektipäällikkönä Urbaania kasvua Vantaa -hankkeessa. Taponen on jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittämisen asiantuntija, jota kiinnostaa osaamisen johtaminen ja oppimiskulttuurin luominen yrityksissä.



Lähteet



Coaching tukee ja haastaa yrityksiä kohti tavoitteita

Hankkeen Kasvuvalmennuksissa käytettiin ryhmäcoachingia tukemaan yritysten kasvua. Tavoitteellisissa valmennuksissa saatiin aikaan muutoksia toimintatavoissa. Valmennukset kehittivät myös vuorovaikutusta yrityksissä. Valmentajien palautehaastattelut vahvistivat, että ryhmäcoaching on toimiva yritysvalmennusten muoto.

Coaching valikoitui Kasvuvalmennusten menetelmäksi jo aiemmin hankkeessa toteutetun Johdon coaching -kokeilun kautta. Mitä coaching on ja miten se eroaa koulutuksesta, konsultoinnista tai valmennuksesta? Käsitteitä ”coaching” ja ”valmennus” saatetaan käyttää eri yhteyksissä hyvinkin monin tavoin. Samoin eri valmennusmuotoja voidaan soveltaa tilanteen mukaan joustavasti.

Alkuperäiseltä luonteeltaan coaching on aina keskustelun, kysymysten ja harjoitusten kautta oivaltuttamista ja kannustamista (Business Coaching Institute, 2019). Valmennus puolestaan on lähempänä valmentavaa opetusta, jossa valmentajalla on substanssiosaamista valmennettavasta aiheesta. Vaikka valmennuksissa käytetään usein itseohjautuvuutta tukevia menetelmiä, valmentaja on siinä kuitenkin asiantuntija, joka tietoaan ja kokemustaan hyödyntäen opettaa, tukee ja kannustaa valmennettavaa muutokseen (Havanka, 2019).

Coaching on ratkaisukeskeistä ja siinä uskotaan, että osallistuja kykenee itse löytämään ratkaisut haasteisiinsa. Tämä poikkeaa esimerkiksi konsultoinnista, jossa tieto ja vastaukset oletetaan usein olevan konsultilla. Coaching orientoituu ennen kaikkea tulevaisuuteen ja mahdollisuuksiin, ei pelkästään nykytilan tarkastelemiseen. (Business Coaching Institute, 2019.)

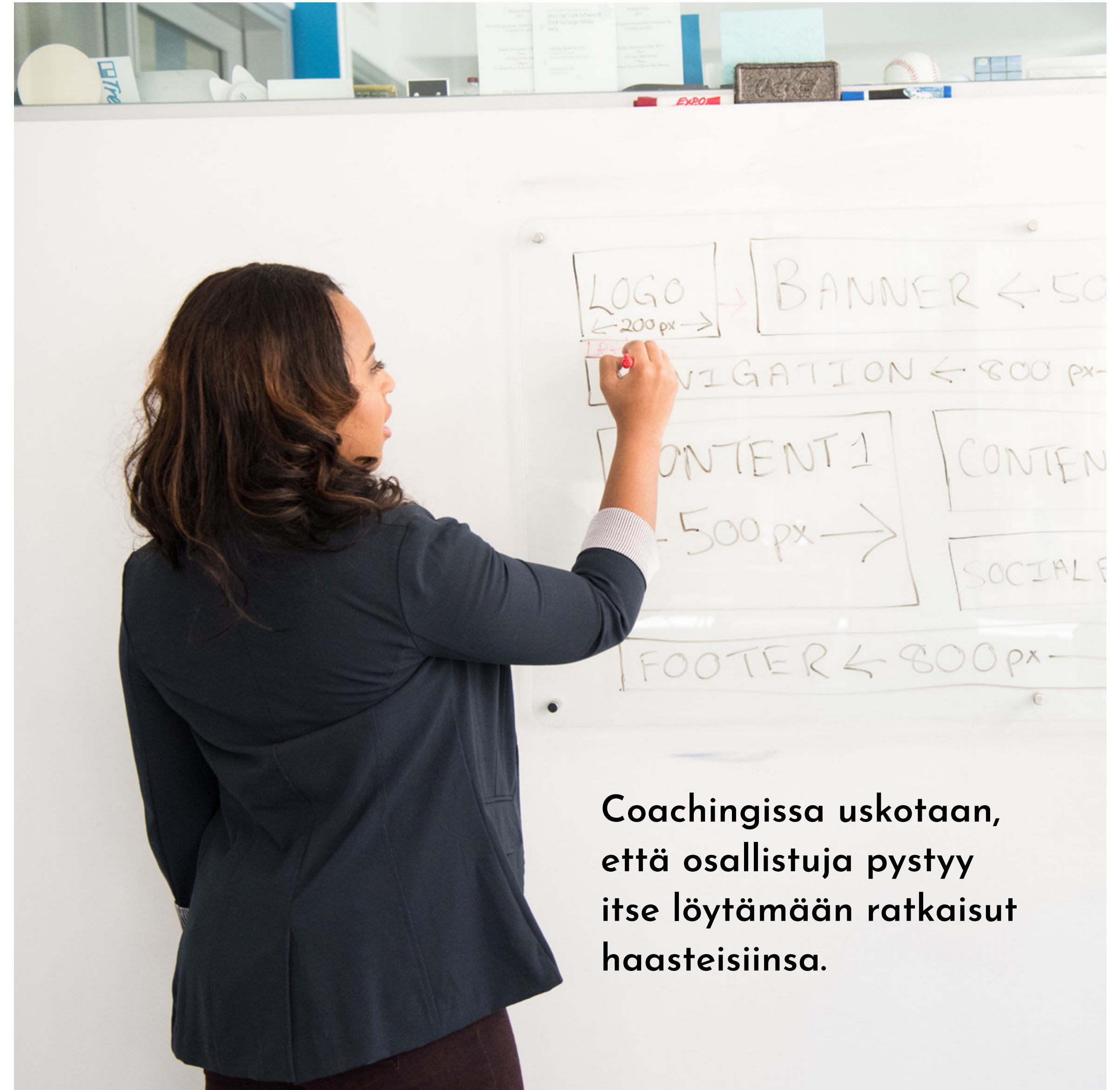
Koulutus on yksittäinen tilanne tai sarja tapahtumia, joissa harjoitellaan tai opitaan pääosin etukäteen määriteltäviä tietosisältöjä. Opettaja on

koulutuksessa substanssiosaaja ja usein myös tavoitteiden määrittäjä. Coachingissa coachattava on keskeisessä asemassa prosessissa, myös tavoitteiden määrittämisessä. Tavoitteellisuus erottaa coaching-kesustelun normaalista keskustelusta.

Coach tukee ja haastaa tavoitteiden saavuttamisessa

Coachin rooli ja vastuu yrityksen valmennusprosessissa poikkeavat perinteisestä kouluttajan tai konsultin roolista. Coach tukee ja haastaa ryhmän jäseniä määrittämään ja saavuttamaan tavoitteensa. Coachattavat ovat siis itse vastuussa sovitujen tavoitteiden saavuttamisesta. Coachattavien on oltava valmiita oppimaan ja kehittymään, jotta tavoitteisiin päästään. Coachilla ei ole valmiita vastauksia, vaikka sitä saatetaan odottaa yrityksissä. Myös hankkeen Kasvuvalmennuksissa oli välillä tällaisia odotuksia.

Coach tukee coachattavien omaa kehittymishalua ja ratkaisukykyä. Coachin tehtävänä on auttaa asiakasta tulemaan tietoisiksi omista voimavaroistaan ja siten saavuttamaan sovittuja tuloksia. Rogersin (2016) mukaan coachin rooli on kehittää asiakkaan kekseliäisyyttä taitavilla kysymyksillä ja tuella. Coach ja asiakas ovat tasavertaisia. Rogersin (2016) mukaan mukavana oleminen ei kuitenkaan riitä – coachin tulee myös haastaa asiakasta tukeakseen



Coachingissa uskotaan, että osallistuja pystyy itse löytämään ratkaisut haasteisiinsa.

hänen prosessiaan. Olennaista on yhdistää haastamista ja tukemista. On taito myös osata hellittää, jos asiakas ei näytä kykenevän ottamaan haastetta vastaan.

Coachingin onnistumisessa hyvin olennaista on molemminpuolisen luottamuksen ja turvallisen ympäristön luominen (Rogers, 2016). Todellinen coachingsuhde rakentuu täydellisestä asiakkaan hyväksymisestä. Coachin on oltava oma itsensä, mutta pohdittava myös rajojen asettamista. On myös tärkeää käydä läpi coachingin lähestymistapaa ja rooleja asiakkaiden kanssa sekä sopia toimintatavoista, jotta kaikille on selvää, miten valmennusprosessi toimii. Luottamuksen rakentamisen ja työskentelytavan yhdessä avaamisen merkitys tuli vahvasti esille myös Kasvuvalmennusten yhteydessä.

Coaching tukee muutoksen toteuttamista

Coachinginprosessissa määritellään aluksi tavoite, hahmotetaan nykytila tavoitteen suhteen, kartoitetaan vaihtoehtoja tavoitteeseen pääsemiseksi ja tehdään suunnitelman etenemisestä. Lopuksi arvioidaan tavoitteen saavuttamista. Prosessi etenee orientaation, keskustelun, kysymysten ja harjoitusten kautta. Coaching keskittyy heikkouksien korjaamisen sijasta vahvuuksien vahvistamiseen. Coachingissa keskeistä ovat hyvät kysymykset ja hyvät tavoitteet. Rogers (2016) korostaa tavoitteenasettelun merkitystä ja sen oppimista. Ryhmäcoachingissa tavoitteet määritellään ryhmän, johdon ja coachin yhteistyönä. Rogers (2016) myös erottaa coahingin suoritustavoitteet sekä tavoitteet muutoksessa ja oppimisessa. Tavoitteiden tärkeydestä huolimatta coahingissa ei pidä unohtaa nykyhetkeä.



Coachingissa keskeistä ovat hyvät kysymykset ja tavoitteet.

Coachingia tarvitaan usein muutoksessa ja asiakkaiden tukemisessa muutoksen läpi. Muutosprosessista on tehty erilaisia malleja, jotka auttavat hahmottamaan muutosprosessin vaiheita. Coachauksessa on tärkeää myös huomioida, että muutos ja sen psykologinen hyväksyntä kulkevat yksilöillä eri tahtia. On myös erilaisia tapoja vähentää ongelman olemassaoloa, sen merkitystä, ratkaisumahdollisuutta ja kykyä muutokseen. (Rogers, 2016.)

Brennan (2019) korostaa, ettei muutosta tapahdu ilman valmiutta. Muutokseen on askeleet, joiden kautta edetään. Organisaatiossa on myös tuotava esille perustelut muutokselle. On ymmärrettävä, että kaikki eivät etene samaa tahtia, vaan muutokselle on annettava aikaa. Hankkeen Kasvuvalmennuksissa korostettiin muutosten vaatimaa aikaa ja käytiin läpi taustaa muutostarpeille. Brennan (2019) korostaa, että toiminnassa on aina vaihtoehtoja. Ei ole vain yhtä mahdollista reittiä, vaan täytyy pohtia eri vaihtoehtoja ja niiden valinnan perusteita.

Palaute, seuranta ja mittarit ovat myös keskeisiä coachingprosessissa. On mietittävä etukäteen, mistä tiedetään, että tavoitteena oleva muutos on savutettu. Miltä tilanne näyttää sen jälkeen, kun prosessi on käyty läpi? Kasvuvalmennusten aikana ei luonnollisesti ehditty todeta pidemmän aikavälin muutoksia, sillä prosessin aikajänne oli lyhyt.

Valmentajat todensivat coachingin vahvuudet

Hankkeen Kasvuvalmennuksia oli toteuttamassa valmentajia kahdesta yrityksestä sekä viisi hankkeen omaa valmentajaa. Omien valmentajien kanssa pidettiin palautekeskustelu valmennusten toteutuksesta tammikuussa 2021. Palautekeskustelussa olivat mukana kaikki valmentajat, eli kaksi valmentajaa Metropolia Ammattikorkeakoulusta ja kolme Laurea-ammattikorkeakoulusta. Valmentajien kokemus oli, että valmennukset vastasivat yritysten tarpeita ja niihin oltiin tyytyväisiä.

Valmennusten tulee olla räätälöityjä, jotta voidaan keskittyä yrityksen tavoitteisiin ja haasteisiin sekä huomioida yrityksen valmiudet. Valmennus auttoi yrityksiä pysähtymään, refleктоimaan ja löytämään olennaisia huomioita johdon ja henkilökunnan kesken. Teemoja pystyttiin katsomaan uudella tavalla, kun ulkopuolinen, objektiivinen valmentaja oli kuuntelemassa, ravistelemassa ja tukemassa muutoksessa.

Valmentajan rooliin kohdistui erilaisia odotuksia. Yrityksissä saatettiin odottaa valmentajan tuovan ”oikeita” vastauksia ja kertovan, miten asioita pitäisi kehittää (Valmentajien palautekeskustelu Kasvuvalmennuksista, 2021). Coahingissa valmentaja kuitenkin auttaa osallistujia löytämään vahvuudet ja voimavarat, joiden avulla voidaan

ratkoa haasteita ja etsiä vastauksia. Coach on ulkopuolinen ja neutraali taho, jolla ei ole intressiristiriitoja. Hän haluaa vain auttaa yritystä onnistumaan. Tärkeänä nähtiin, että yrityksessä toimi sama valmentaja koko prosessin ajan. Näin saatiin prosessia tukeva luottamus syntymään ja jatkuvuus turvattua.

Kun valmennus etenee tavoitteellisesti ja säännöllisesti neutraalin valmentajan vetämänä, tuloksia syntyy. Prosessissa osallistujat joutuivat pohtimaan ja edistämään asioita yrityksen sisällä. Valmentaja toimi tukena organisaation kehittämisessä. Osallistujille taas syntyi ymmärrys siitä, että omalla reflektoinnilla ja yhdessä tekemällä voidaan edistää asioita. Johto oli usein toiminut yksin, mutta nyt kehittämistä pohdittiin yhdessä henkilöstön kanssa. Tämä vahvisti uskoa selviytymiseen sekä lisäsi positiivista ja ratkaisukeskeistä asennetta. (Valmentajien palautekeskustelu Kasvuvalmennuksista, 2021.)

Valmentajien palautekeskustelun (2021) mukaan osallistujien oman työn merkityksellisyyden ja näkyvyyden kokemus vahvistui valmennusten myötä. Valmennus vahvisti yritysten toimintakulttuuria, yhteishenkeä ja vuorovaikutusta. Valmennusten aikana jaettiin ja levitettiin hyviä käytäntöjä sekä tehtiin muutoksia toimintatavoissa. Muutosvastarinta tiedostettiin ja sitä saatiin lievennettyä. Valmennuksessa laadittiin toiminnalle mittareita ja suunnitelmia sekä otettiin käyttöön uusia malleja. Lisäksi sivutuloksena otettiin laajemmin käyttöön verkkotyöskentelyä ja

etätyövälineitä. Pitkäaikaisia vaikutuksia prosessien, liikevaihdon ja muiden tulosten suhteen on vielä haastavaa arvioida.

Osaamista ja kasvua rakennetaan yhdessä pitkäjänteisesti

Coachingmenetelmän tukemana yrityksissä ymmärrettiin, etteivät kasvun työkalut tule valmiina ulkoisen valmentajan sanelemana, vaan ne luodaan yhteistyössä. Samalla coachingprosessissa

sisäistettiin myös uudenlaista tiedon ja osaamisen olemusta. Osaamista ei synny ulkopuolelta yritykseen siirtämällä, vaan yhdessä rakentamalla. Tällöin aktiivisia toimijoita ovat yrityksen johto ja työntekijät valmentajan tukemana. Kun on mukana rakentamassa muutosta, myös sitoutuminen muutokseen ja kehittämiseen on vahvempaa.

Kasvuvalmennuksissa lyhyt toteutusajanjakso haastoi yrityksiä ja valmentajia. Coaching on pitkä-

jänteistä toimintaa ja vaatii oman aikansa. Havaintona oli, että valmennuksen alkuun on myös varattava reilusti aikaa valmennuksen tavoitteista, toteutuksesta ja tuloksista keskustelulle. Näin hahmotetaan yhdessä tilannetta paremmin ja saadaan onnistuneempi lopputulos. Oivallettiin myös, että puolen vuoden päähän on hyvä sopia tapaaminen saman valmentajan ja osallistujien kesken. Näin voidaan seurata sovittujen toimenpiteiden toteutumista tavoitteiden suuntaan.

Valmennusten tulee olla räätälöityjä, jotta voidaan keskittyä yrityksen tavoitteisiin ja haasteisiin sekä huomioida valmiudet.

Kirjoittaja



TUIJA LILJANDER

on korkeakoulutuksen ja jatkuvan oppimisen osaaja. Hän toimii asiantuntijana Uudistuvan oppimisen tiimissä Metropolia Ammattikorkeakoulussa.



Kasvuvalmennus oli kasvudiili kahden keskeinen palvelu.

- Valmennuksen tavoitteena oli tukea yritysten vastuullista kasvua kehittämällä yrityksessä tunnistettua haastetta tai kehittämiskohdetta.
- Valmennusten teemat liittyivät muun muassa esimiestyöhön, yrityksen johtamiseen, tiimityöhön, strategiatyöhön, myynnin kehittämiseen sekä viestintään.
- Vaikuttavuutta lisäsi se, että valmennuksiin osallistui organisaation eri työntekijäryhmiä.
- Kasvuvalmennukset muodostuivat neljän kerran ryhmäcoachingista ja kahdesta puolen päivän pituisesta koulutuksesta.



Kollektiivinen psykologinen turvallisuus on yrityksen menestystekijä

Tunneälykäs johtaminen ja yhteisöllisyyden huomioiminen auttaa yritykset vaikeiden muutostilanteiden ja kriisien läpi. Vaikka turvallisuuden luomiseen riittää empatia ja dialogi, ylittävät turvattomat johtamistavat valitettavan usein uutiskynnyksen.

Organisaatiokulttuurin sujuvuus tai sujumattomuus voidaan linkittää yksilöiden kokemaan psykologiseen turvallisuuteen tai sen puutteeseen. Amy Edmondson (1999) määrittelee psykologisen turvallisuuden olevan ”tiimin jäsenten yhteinen usko siihen, että joukkue on turvallinen ihmisten väliseen riskinottoon”.

Kun puhutaan psykologisesta turvallisuudesta, viitataan organisaation jaettuihin uskomuksiin niistä seurauksista, joita tapahtuu, jos ehdottaa jotain uutta, osoittaa heikkoutta tai haavoittuvuutta tai esittää ”hölmiä” kysymyksiä.

Vaikka psykologista turvallisuutta on tutkittu pitkään, se nousi vahvasti esille, kun Google (2012) julkaisi Aristoteles-projektin tulokset. Projektissa tutkittiin, mikä erottaa menestyvät tiimit muista tiimeistä. Yksi erottava tekijä oli nimenomaan psykologinen turvallisuus.

Turvallisessa ympäristössä yksilö oppii ja kehittyy parhaiten. Yritysten menestyksen kanssa usein korreloi työntekijöiden henkinen hyvinvointi. Parhaiten menestyvät yritykset usein pärjäävät parhaiten myös henkilöstön työtyytyväisyysmittauksissa.

Psykologinen turvattomuus näkyy pelkona

Usein organisaatioissa, joissa ei ole psykologista turvallisuutta, vallitsee pelon ilmapiiri. Silloin epäonnistumisen pelko on niin suuri, että on turvallisempaa olla hiljaa ja piilottaa omaa erilaisuutta, poikkeavia ajatuksia ja ylipäättänsä haastaa nykyisiä ajattelu- ja toimintatapoja.

Yritysten tulee varautua psykologisen turvallisuudentunteen vaalimiseen.

Esimerkkiä turvattomuuden vaikutuksesta liiketoimintaan ei tarvitse hakea kaukaa. Nokian liiketoiminnan nousu ja tuho on karu esimerkki siitä, mitä tapahtuu, kun pelko pesiytyy organisaatioon. Risto Siilasmaa (2018) on kirjoittanut tästä aiheesta Paranoidi optimisti -kirjan. Siilasmaan mukaan työntekijät pelkäsivät epäonnistumista niin paljon, etteivät uskaltaneet kyseenalaistaa tai ottaa vaikeita asioita tai epäkohtia puheeksi.

Viime aikoina olemme saaneet seurata uutisointia ja some-keskusteluja yrityksistä, joissa turvallisuuden tunteen luomisessa on epäonnistuttu. Kaksi alaa on noussut vahvasti esille; pikaruoka- ja matkapuhelinala. Pikaruokaketjussa turvattomuutta ovat aiheuttaneet lähijohtamis- ja työaikakäytännöt, juurisyynä lienee työntekijöiden puute.

Nopeasti kasvavassa teknologiayrityksessä turvattomuus on puolestaan johtunut erilaisista häirinnän muodoista ja työntekijöiden kokemasta epätaasa-arvoisuudesta. Molemmissa tapauksissa nousee esille työntekijöiden kokemus siitä, että lähiesimiehet ja ylempi johto eivät tarpeeksi puutu epäkohtiin.

Kun epäkohdat nousevat julkisuuteen näinkin voimakkaasti, yrityksen tulevaisuus on vaarassa. Epäreiluus koetaan voimakkaasti ja kollektiivisesti, ja kuluttajat boikotoivat. Tilannetta korjaavien toimenpiteiden sekä kriisiviestinnän on onnistuttava täydellisesti, jotta yritys selviäisi ilman vakavia vaurioita.

Kyseiset yritykset työllistävät paljon nuoria, joilla on vasta vähän työkokemusta. Negatiiviset työntekijäkokemukset nousevat voimakkaasti esiin. Organisaatioiden matalahierarkkisuuden vuoksi lähiesimiehiä on paljon, ja ainakin teknologiayrityksen osalta lienee niin, että positiivinen johtamiskulttuuri ei ole kehittynyt yrityksen voimakkaan kasvun tahdissa.

Pikaruokaketjua koskevasta uutisoinnista on merkillepantavaa, että kommunikaatio työntekijätiimeistä ketjuohjaukseen tai ylemmäs ei näytä toimineen toivotulla tavalla.

Onneksi näyttää siltä, että kyseisten yritysten johto on suhtautunut epäkohtiin vakavasti ja ryhtynyt toimiin asioiden korjaamiseksi. Vastaavien tapausten estämiseksi olisi suotavaa, että yritykset yleisesti seuraisivat tarkasti työilmapiiriä ja myös erilaisissa some-kanavissa käytäviä keskusteluja. Pienetkin epäkohdat on syytä ottaa vakavasti ja niihin tulee puuttua, ennen kuin on liian myöhäistä.

Johdon tunneäly auttoi yrityksen laman läpi

Viime laman aikoihin, vuosina 2007–2009, eräs suomalainen valmistavan teollisuuden yritys oli syvässä kriisissä. Lama kolkutti ovella, mutta asi-



akkaat olivat vähentyneet jo aiemmin. Yrityksen valmistusteknologia oli vuosikymmeniä vanhaa ja tuotanto ei mukautunut asiakkaiden tarpeisiin. Tuotantoteknologia oli myös riski työntekijöiden terveydelle. Näistä lähtökohdista yritys päätti uudistua.

Yritys toteutti teknoloikan, eli tuotantoteknologia uudistettiin nykyajan vaatimusten mukaiseksi robotisoimalla ja digitalisoimalla. Oli selvää, että laman keskellä toteutettu muutos pelotti sekä johtoa että työntekijöitä. Muutos kuitenkin vietiin läpi onnistuneesti ja yritys kuuluu nykyään alansa mark-

kinajohtajiin pohjoismaissa. Mitä yrityksessä tehtiin oikein?

Lähtökohtana muutokselle oli turvallisuuden tunteen ja yhteisöllisyyden kunnioittaminen. Yrityksen johto teki kaikille selväksi, että muutos on edessä, ja siihen tarvitaan kaikkien työntekijöiden panosta. Kaikille luvattiin, ettei työpaikkoja menetetä. Kaikilta edellytettiin uusien työtehtävien opiskelua.

Uusien tuotanto- ja työmenetelmien ansiosta työnteko muuttui työntekijöiden näkökulmasta turvallisemmaksi ja mielekkäämmäksi. Uudet tehtävät

tarjosivat myös kehittymisen mahdollisuuksia, minkä työntekijät kokivat arvokkaaksi. Yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta muutos toi tuotantoon joustavuutta, nopeutta ja kilpailukykyä, eli yritys pääsi rakentamaan liiketoimintaa vakaammalle pohjalle. Taloudellisen aseman turvaaminen vaikutti työntekijöiden turvallisuuden tunteeseen ja hyvinvointiin voimakkaan positiivisesti.

Muutoksen onnistuminen yleisesti lisäsi yhteisöllisyyden tunnetta ja ammattitilpeyttä.

Jälkikäteen yrityksessä koettiin, että muutos sujui lamasta huolimatta helposti. Ulkopuolisen on kuitenkin helppo huomata, että yrityksen johdolta löytyy tunneälyä, ja siksi muutoksen välttämättömyys osattiin viestiä oikein.

Psykologinen turvallisuus on kilpailuetu

Nyt puhutaan työvoimapulasta ja jopa siitä, että työvoimapula alkaa rokottaa yritysten kasvua. Tämä selviää kauppakamarien jäsenyrityksilleen suuntaamasta kyselystä, johon vastasi 1 297 kauppakamarien jäsenyritystä eri toimialoilta. Lähes 75 % vastanneista yrityksistä kertoi kärsivänsä osaan työvoiman pulasta. Seuraavien 2-3 vuoden aikana kolmella yrityksellä neljästä on tarve rekrytoida lisää työntekijöitä.

USA:ssa puhutaan suuresta irtisanoutumisaallosta (great resignation). Tällä hetkellä on työntekijän markkinat ja he valitsevat yritykset, joissa tulevat nähdäksi ja kuulluksi, joissa on moderni johtamiskulttuuri, ja joissa he voivat hyödyntää paremmin osaamisensa ja kiinnostuksensa. Harvard Business Review:n mukaan 40 % työntekijöistä alkaa irtisanoutua, jos heiltä vaaditaan 100 % läsnäoloa

toimistolla. Näiden asioiden läpikäymiseen tarvitaan psykologista turvallisuutta ja avointa dialogia. Voittajat ovat ne yritykset, jotka panostavat psykologiseen turvallisuuteen.

Turvallisuuden rakentaminen on jatkuvaa työtä

Kollektiivinen psykologisen turvallisuuden tunne on selvästi yritysten menestystekijä. Ilman turvallisuudentunteen vaalimista yritykset vaarantavat liiketoimintansa ja maineensa. Tunneälykäs johtaminen ja yhteisöllisyyden huomioiminen auttaa yritykset vaikeiden muutostilanteiden ja kriisien läpi. On ollut ilo huomata, että psykologisen turvallisuuden teema on kiinnostanut Urbaania Kasvua Vantaan -hankkeen asiakkaita ja sitä käsiteltiin osana johtamisen aiheeseen liittyvissä valmennuksissa.

Yritysten tulee varautua psykologisen turvallisuudentunteen vaalimiseen. Uusien kasvuyritysten tulisi rakentaa aitoa yhteisöllisyyttä alusta alkaen. Vanhempien yritysten tulee ottaa huomioon kulttuurin ja arvojen kehitys ja jatkuvasti varmistaa, että johtamiskäytännöt ovat tasa-arvoiset ja ajantasaiset. Missään nimessä ei riitä, että käytäntöjä päivitetään vasta sitten, kun turvattomuuden tunne on aiheuttanut kriisin.

On turhauttavaa, että turvattomuuden tunnetta aiheuttavat johtamistavat ylittävät uutiskynnyksen melko usein. Psykologisen turvallisuuden aikaansaaminen perustuu empatiaan ja dialogiin, eli mistään erikoisemmasta asiasta ei ole kyse.



Miten rakentaa psykologisesti turvallista organisaatiota?



1

Panosta palvelevaan ja valmennettavaan johtamiseen

Johtaminen on keskeisessä asemassa psykologisen turvallisuuden tunteen luomisessa. Johtajan pitää muistaa, että hän on palveluammattissa. Hän tekee töitä toisten eteen, organisoi muiden onnistumisia ja vastaa siitä, että onnistumisia tulee mahdollisimman paljon.



2

Rakenna yhteenkuuluvuutta

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa myös yhteenkuuluvuuden rakentamista. Silloin tutustutaan yhteisön jäseniin myös ihmisinä, rakennetaan keskustelukulttuuria, luodaan käytänteitä, joissa kaikilla on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä ja tulla kuulluksi. Yhteenkuuluvuuden rakentaminen vaatii sekä formaaleja että epävirallisia kohtauksia.



3

Käy jatkuvaa dialogia

Viestintä ja keskustelukulttuuri liittyy vahvasti johtamiseen. Kun työntekijät tuntevat suuntaansa, tulevat kuulluksi ja osallistuvat dialogiin, ei tarvita erillistä jalkauttamista. Kulmahuoneessa tehty strategia, jota kuitataan tiedotustilaisuudessa ei luo psykologista turvallisuutta. Selkeä suunta luo selkeyttä ja silloin työntekijät tietävät, miten oma tekeminen liittyy isompaan kuvaan. Tavoitteet kannattaa tarkastella jatkuvasti ja ketterästi, missä mennään, mitä pitää tehdä seuraavaksi ja mitä pitää tehdä eri tavalla.



4

Sovi toimintatavoista

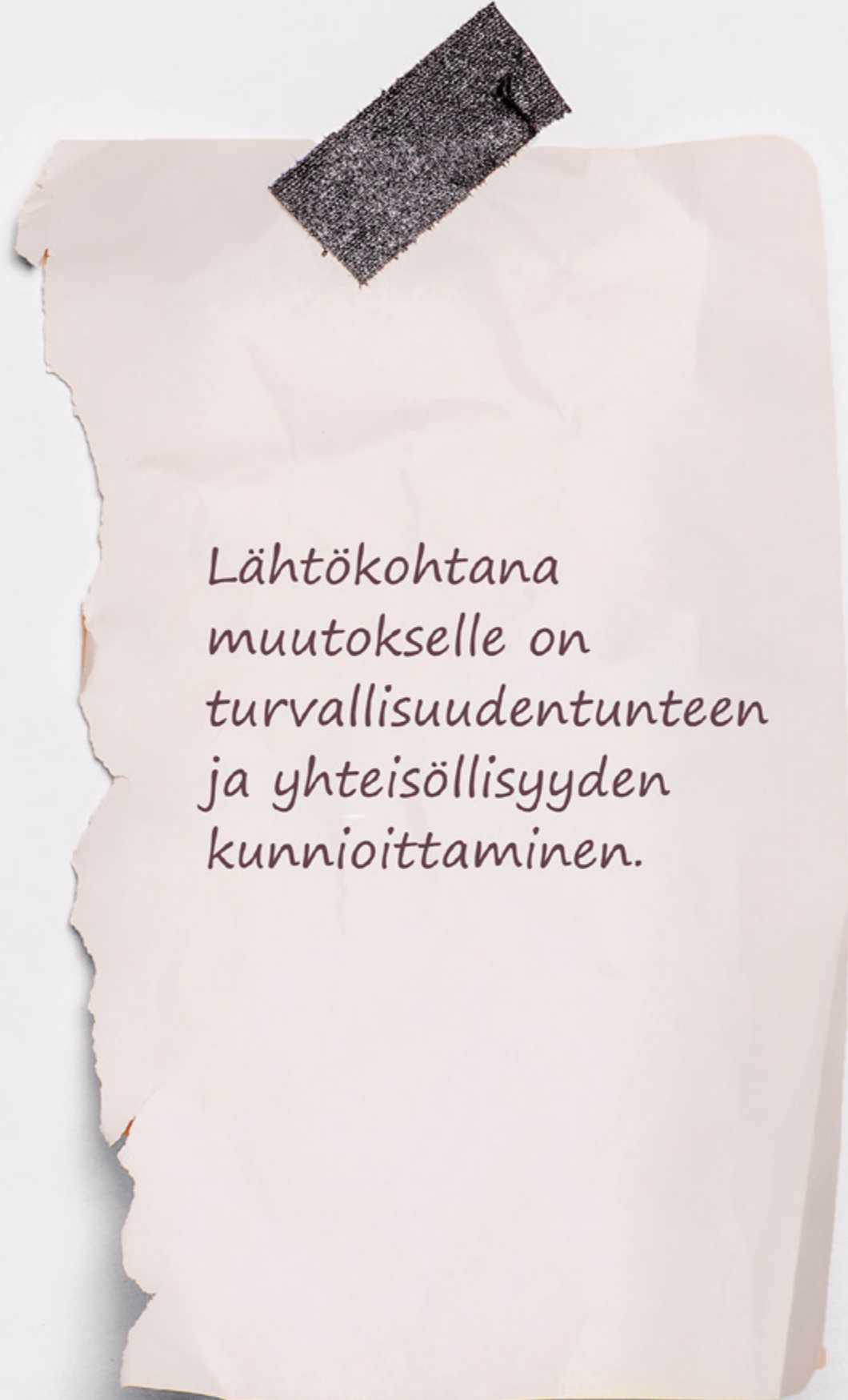
Psykologinen turvallisuus vaatii toimintatapoja sopimista. Esimerkiksi, miten toimimme tiiminä ja miten emme toimi, miten kommunikoidaan tarpeemme, miten ratkaistaan vaikeita tilanteita ja konflikteja. Toimintatavat kertovat, miten suhtaudutaan toisiin ihmisiin, heidän aikaansa ja mielipiteisiinsä.



5

Opi epäonnistumisista

Kaikki aina välillä epäonnistuvat, mutta miten yrityksessä suhtaudutaan epäonnistumisiin kertoo paljon psykologisesta turvallisuudesta. Jos epäonnistumista rangaistaan, harva lähtee ottamaan riskiä. Ja toisinpäin; ihmiset rohkaistuvat kokeilemaan, jos ajatellaan, että kokeiluihin kuuluu myös epäonnistumisia ja niistä voi puhua ja oppia. Psykologisesti turvallisissa organisaatioissa ajatellaan, että epäonnistuminen on osa onnistumista.



Lähtökohtana
muutokselle on
turvallisudentunteen
ja yhteisöllisyyden
kunnioittaminen.

Kirjoittajat



ELVIRA VAINIO

Elvira Vainio toimii yritysvalmentajana Urbaania Kasvua Vantaa -hankkeessa. Hänen missionaan on tehdä töitä paremman työelämän puolesta. Vainion työ on liittynyt aina muutokseen ja ihmisiin. Hänellä on 20 vuoden kokemus organisaatioiden kehittämisestä, muutoksen todeksi tekemisestä ja osaamisen johtamisesta liikkeenjohdon konsulttina, valmentajana ja HR-tehtävistä.



ERKKI RÄSÄNEN

Erkki Räsänen on toiminut Urbaania kasvua Vantaa -hankkeessa asiantuntijana. Hänen osaamistaan ovat yritysten osaamisen kehittäminen ja teknologian hyödyntäminen yritysten kasvun edistämiseen. Hän on erityisen kiinnostunut kasvun esteiden purkamisesta.



Lähteet

Miksi jarrumiestä ei oteta mukaan?

Kun suunnittelutyön alkuun ei oteta koodareita ja digisuunnittelijoita, on digi-hanke aloitettu väärin. Pahimmillaan näin aloitetut projektit saavat aikaan väärinkäsityksiä, turhautumista ja rahan tuhlausta.



Digitaalinen muutos on trendi, josta kuulee kahvihuoneissa lähes päivittäin. Organisaatioilla on omia digihankkeita, minkä lisäksi ne ovat mukana aktiivisesti ulkopuolisissa hankkeissa. Nykyisessä digimurroksessa yritykset saavat suhteellisen helposti osarahoituksen hankkeisiin esimerkiksi EU:lta tai Business Finlandilta, jolloin yritysten on helppo vauhdittaa omaa kehitystyötään ja kokeilla uutta.

Kokemukseni konsulttina yrityksen digitaalisen muutoksen parissa on, että sisäinen viestintä luo työntekijöille epärealistisia odotuksia tekniikan ja digihankkeiden mahdollisuuksista. Siksi yrityksen kehitystyöryhmässä on projektin lopuksi enää katkeria ihmisiä ja väsyneitä projektipäälliköitä, jotka ovat tehneet turhaa työtä tuhansia tunteja, koska suunnitelmat ovat vesittyneet käytännön testauksissa tai jo ennen testaamista.

Meillä oli mahtava visio, mutta ei se toiminut

”Kaikilla on visioita ja ideoita, mutta kuka saa tehtyä niistä tuotteen tai palvelun?” on nykyään ensimmäinen lähtökohta startup-maailmassa. Yrityksen on pakko todistaa, että he pystyvät tekemään lähes valmiin tuotteen. Lisäksi tuotteelle pitää hankkia pari ostavaa asiakasta ennen rahoitusten saamista. Onneksi yrityspuolella ollaan päästy pois IT-kuplan holtittomasta rahan jaosta ja laitettu kiltisti jalat maahan. Samalla tavalla pitäisi suhtautua ulkoisiin ja sisäisiin digihankkeisiin.

Visio on elintärkeä ihmisten motivoinnin takia, ja se auttaa määrittämään digihankkeen suunnan, motivaation ja viestinnän. Usein visioon kuitenkin hukutaan digihankkeen lopussa. Hukumisella tar-

Pahimmassa tapauksessa väärin aloitetut digihankkeet eivät tuo lainkaan arvokkaita näkökohtia.

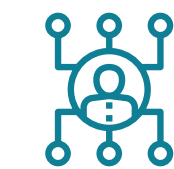
koitan, että tavoitteita on liikaa ja lankoja vetelee liian moni ihminen, visiosta tulee maailmanparannuksen digihanke ja työpajat täyttävät kalenterin. Näin syntyy johtamisvajetta, joka heijastuu negatiivisesti alun suunnittelutyöhön ja asiakkaan tarpeet unohtuvat käytännön työssä.

Visiolle on hyvä määritellä yksi konkreettinen ”raaka” tavoite, eikä tätä tavoitetta saa ohittaa missään tilanteessa. Tavoitteen pitää olla niin yksinkertainen, että sitä on helppo mitata numeroina ja peilata digihankkeen jokaisessa vaiheessa käytännön kehitystyöhön. Hyvä käytännön konkreettinen tavoite voi olla esimerkiksi se, ettei yrityksen sisällä olevien työntekijöiden tarvitse enää käsitellä kaavakkeita manuaalisesti. Tämän jälkeen kaikki teot ja päätöksistä tulisi peilata digihankkeen ”raakaan” päätavoitteeseen ja kyseenalaistaminen voi alkaa.



Miksi olemme digihankkeessa?

Olemme motivoituneita visiosta ja digihankkeella on merkittävä vaikutus yrityksemme arkityöhön.



Miksi teen päivittäin töitä digihankkeessa?

Työmme tulee nopeuttamaan käsittelijän arkityötä viidellä minuutilla tai enemmän.



Milloin onnistumme?

Vasta silloin, kun käsittelijän arkityötä nopeutuu konkreettisesti viidellä minuutilla tai enemmän. Mittaamme ja näytämme sen.



Vision yksinkertaistaminen on taitolaji, sillä jotkut digihankkeet voivat olla visionäärisiä ja koskea jopa yhteiskunnan monisyisiä rakenteita. Aina löytyy yhteinen konkreettinen mitattava kohta, johon voidaan peilata digihankkeen onnistumista ja kehitystyötä.

Joskus yksinkertaisiin kysymyksiin on vaikea löytää vastauksia digihankkeen alun suunnittelutyössä. Paina silloin jarrua ja laita resurssit yhteisen konkreettisen tavoitteen suunnitteluun ja päättämiseen. Tehkää päätös yhdessä ja sanokaa ”raaka” tavoite ääneen.

Aloitetaan oikein

Yleensä digihanke on yksinkertaisesti väärin aloitettu. On ollut mahtava visio, mutta suunnittelu-työn aloittavissa ei ole koodareita ja digisuunnittelijoita. Näitä perinteisiä jarrumiehiä ei edes haluta mukaan. ”Digihanketta vasta suunnitellaan, joten eihän siihen silloin tekniikkaa tarvita. Ei meillä ole edes niille mitään valmista näytettävää, pelkkää tekstiä vain.”

Digihankkeita vetävät projektien ammattilaiset, joiden tehtävä on viedä projekteja maaliin yrityksen resursseilla. Projektiin otetaan mukaan konsultteja, jotka saavat palkkaa siitä, että he tukevat projektia eteenpäin. He ovat harvoin jarrumiehiä projektin aikana, koska maksava ja tyytyväinen asiakas on heidän liiketoimintansa etu. Kilpailutettu alihankkija toteuttaa lähes mitä vain, kun antaa tarpeeksi aikaa ja rahaa.

Digihankkeen visualisointi ja prototyyppien luominen unohtuu, eikä ole selkeää kuvaa palvelusta. Tällöin alihankkijan työ vaikeutuu, kallistuu ja



hanke muuttaa suuntaa monta kertaa. Loppujen lopuksi projektipäällikön loppuraportointi kertoo siitä, miten hankalia digihankkeiden läpivienti on yrityksen sisällä. Projektipäällikön pöydällä odottaa jo seuraavaa digihanke, ja samat virheet toistetaan kiireessä uudelleen. Looppia on valmis.

Pahimmassa tapauksessa väärin aloitetut digihankkeet eivät tuo lainkaan arvokkaita näkökohtia. Sen sijaan ne tuovat usein vain väärinkäsityksiä, jotka tuhlaavat aikaa ja rahaa sekä saavat työntekijät turhautumaan. Lopuksi monet digihankkeet kuihtuvat ennen loppuraportin tekoa. Työntekijöiden turhautuminen taas ruokkii ja nostaa muutosvastaisuutta, mikä taas vaikuttaa negatiivisesti pitkälle tulevaisuuteen asenteissa kaikkia muutoksia kohtaan. Pahimmassa tapauksessa huonosti suunnitellut digihankkeet luovat pitkän negatiivisen kierteen yrityksen sisälle.

Syyt digihankkeiden heikkoon onnistumiseen voidaan jäljittää hankkeiden suunnitteluun. Digihankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen varataan liian vähän työvoimaa, aikaa ja varoja. Usein projektien aloitukset ovat parin ihmisen työpöydällä, eivätkä he ole digitaalisten ratkaisujen asiantuntijoita tai tekijöitä. Heillä ei ole selkeää kuvaa digihankkeen tulosten mittaamisesta, ja myös vision yksinkertaistaminen unohtuu kiireessä.

Edellä mainittuihin haasteisiin ei ole yhtä ja oikeaa ratkaisua. Olisi kuitenkin tärkeää varmistaa, että jokainen digihanke lähtee oikealla tavalla käyntiin. Näin loisimme paremmat mahdollisuudet onnistumiselle, eikä muutosvastarinta olisi Suomen yleisin lintulaji työpaikoilla.

Neljä vinkkiä: Näin onnistut digihankkeessa



Ota mukaan oikeat osaajat ja jarrumies

lhannetilanteessa toimintaa tehostaviin digihankkeisiin otetaan jo suunnitteluvaiheessa mukaan palvelun koodareita ja myyntipuolen toiminnan tuntevia asiantuntijoita. Kun he ovat mukana määrittelemässä vaatimuksia uudelle järjestelmälle, hankkeella on paremmat onnistumisen mahdollisuudet. Älä aloita ilman heitä.

1



Kirkasta tulevaisuuden tarpeet palvelumuotoilulla

Kun suunnittelet digihankkeen toimintatapoja, arvioi millaisiin tarpeisiin toimintojen pitää vastata tulevaisuudessa. Asiakkaan pitää ostaa visio jo pelkällä yksinkertaisella esityksellä. Esityksen tueksi voidaan luoda palvelumuotoilun avulla kymmeniä protoja. Näin päästään helposti kaikki samaan junaan mukaan ja osallistujien motivaatio kasvaa. Älä vähättele protojen voimaa.

3



Älä muuta mitään, mitä et ymmärrä

Kun digihankkeita ryhdytään suunnittelemaan, lähtökohdaksi kannattaa ottaa asiakas, tavoitteet ja mittarit. Projektinvetäjän täytyy ymmärtää digihanke teknisesti. Jos näin ei ole, visio ja käytäntö ovat ostettujen asiantuntijoiden varassa. Tämä ei ole hyvä asia, koska tällöin digihanke alkaa nopeasti harhailemaan ja syntyy johtamisvajetta. Valitse yksi johtaja, joka osaa digihankkeen vision ja tekniikan alusta loppuun.

2



Lopussa tärkeintä ei ole visio, vaan käyttöönotto

Minkä tahansa järjestelmän tai toimintamallin käyttöönotto on iso muutos. Varmista riittävä sisäinen viestintä koko hankkeelle ja se, että asiakas on valmis palvelun käyttöön. Anna riittävä aika kokonaisuuden hahmottumiselle ja yhteisen ymmärryksen syntymiselle. Jos ihmiset lähtevät pois työryhmästä, hanki samanlainen osaaja tilalle. Jos asiakas vetäytyy hankkeesta, laita kaikki resurssit uuden asiakkaan etsimiseen. Muista digihankkeen "raaka" tavoite ja älä etene, jos käyttöönotto vaarantuu.

4

Vision yksinkertaistaminen on taitolaji.



Kirjoittaja



MIKKO ALIRANTA

toimii hankkeen projektiasiantuntijana Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Pitkäaikaisena startup-yrittäjänä erilaiset roolit ovat auttaneet häntä kehittämään pitkän aikavälin strategista ajattelua ja tarkastelemaan liiketoiminnan kehittämisen eri näkökulmista.

Alirannan osaaminen ulottuu tuotteistamisen ja liiketoiminnan strategiasta yksityiskohtaiseen myyntityöhön sekä lean- ja agile-muutosten toteuttamiseen. Hänellä on miltei 20 vuoden kokemus digitaalisten palveluiden suunnittelusta, tuotteistamisesta ja pelillistämisestä. Alirannan motto on "Vähemmän puhetta, enemmän tekoja".

Älykkäät teknologiset ratkaisut vaativat kokonaisvaltaisen näkemys

Koronan aiheuttamat muutokset elämäntapaamme ovat kiihdyttäneet entisestään uusien digitaalisten ratkaisujen tarvetta. Liiketoimintaa tukevia ratkaisuja tulee suunnitella kokonaisuuden ja yrityksen tarpeiden kautta. Muuten voidaan päätyä korjaamaan rikkinäisen koneen yksittäinen osa.

06

Uudessa tietoyhteiskunnassa vahvoilla ovat yritykset, joilla on hallussa ”uusi öljy”.

Digitalisaation kohteita on lukemattomia, kuten myyntiprosessit, tuotantoprosessit, toimitusprosessit ja markkinointi. Usein niihin yhdistetään ajatuksia prosessien automaatiotason lisäämisestä ja kehittämisestä roboteilla, ohjelmistoilla ja analytiikalla, toisin sanoen tekoälyllä. Näin tavoitellaan yrityksen tehokkuuden ja työssä viihtymisen parantamista.

Lopputulena voi olla esimerkiksi reaaliaikaisen tuotannon hahmottaminen ja sitä kautta yrityksen toiminnan ohjaaminen. Yksinkertainen ja tunnettu esimerkki kuluttajapuolelta on älypuhelin digitoitu tiedonhaku Applen Siri-puheentunnistusohjelmalla.

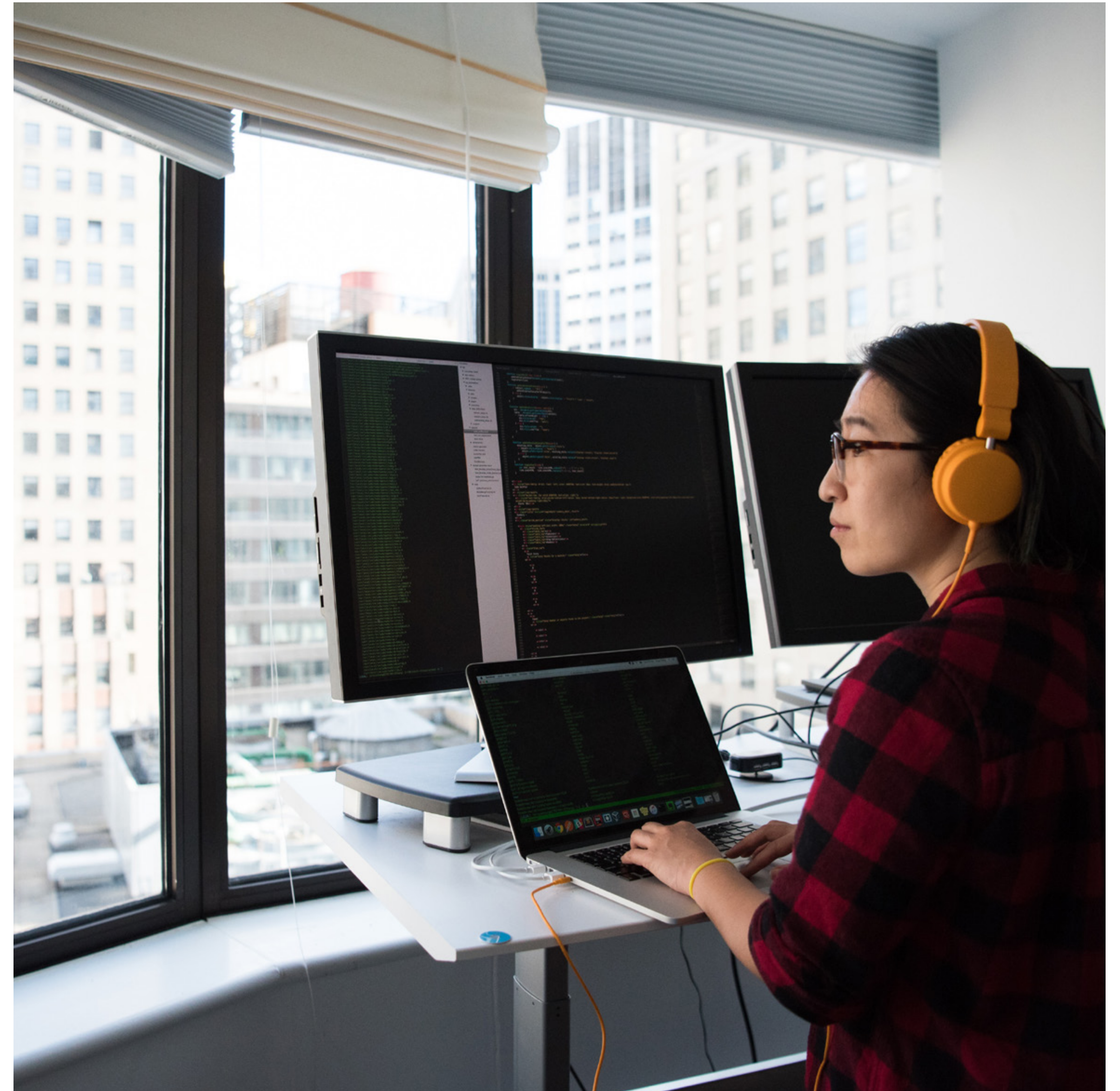
Toinen esimerkki digitalisaation hyödyntämisestä on energiateollisuuden sähkönkulutuksen seuranta ja laskutus. Aikaisemmin energiayhtiön työntekijä kävi kerran kuukaudessa tarkastamassa sähkömittarin lukeman. Mittariluennasta laskun lähettämiseen saattoi kulua helposti viikkoja. Näin toki toimitaan vielä monessa maassa, mutta Suomessa prosessi on automatisoitu ja kulutusta seurataan lähes reaaliaikaisesti. Mittarin lukemat siirtyvät kerran tunnissa automaattisesti energia-

yhtiön laskutusjärjestelmään, ja laskun suuruus on heti nähtävillä asiakaspalvelijan näytöllä.

Digihuuman siivittävänä on syntynyt yrityksiä, joilla on olemassa jokin yksittäinen toimiva ratkaisu, joka ratkaisee kyseisen haasteen. Jos kuitenkin heittäytytään peliin suoraan teknologinen ratkaisu mielessä, saatetaan korjata toki yksittäinen haaste. Kuitenkin taustalla on useimmissa tapauksissa isompia asioita, jotka täytyy ensin kartoittaa. Muuten ajaudutaan korjaamaan rikkiäistä konetta vain osittain ja ilo jää lyhytaikaiseksi.

Teknologista kehitystä pohtiessa yritysten tulee lähteä liikkeelle liiketoiminnan kokonaiskuvan ymmärtämisestä ja määritellä sitä tukevat prosessit, asiakkaiden tarpeet ja tulevan ratkaisun integraatio tarpeet. Vasta tämän jälkeen ryhdytään suunnittelemaan ja toteuttamaan hankkeita. Älykkäät ratkaisut vaativat kokonaisvaltaisen näkemyksen: sen, että kaikki oleellinen tieto osataan kerätä saataville.

Kokonaiskuvan määrittäminen auttaa myös hahmottamaan muutoksilla saavutettavat hyödyt. Uudessa tietoyhteiskunnassa vahvoilla tulevatkin olemaan yritykset, joilla on ”uusi öljy” ja sen jalos-





taminen hallussa. Nyt tämä öljy onkin vain datan muodossa. Kun data jalostetaan ymmärrettävään ja tarkoituksenmukaiseen muotoon, yritysjohton tehtäväksi jää ratkaista, miten tiedolla johtamalla voidaan parantaa liiketoimintaa. Tiedolla johtamisella viitataan valistuneempaan päätöksentekoon, kehityssuuntien kartoittamiseen ja faktojen hyödyntämiseen.

Kokemukseni mukaan jopa 90 prosenttia pk-yritysten johdosta kertoo, että aikaa yrityksen liiketoiminnan ja osaamisen kehittämiseen ei ole.

Arki on usein jatkuvaa päivittäisten ongelmien ratkaisua. Lisäksi ihmisillä on luontainen halu ripustautua jo olemassa oleviin toimintamalleihin ja rakenteisiin.

Uusiutumisen ja menestyksen pohjana onkin käydä jatkuvaa dialogia ja sparrailua muiden kanssa ja saada sitä kautta vahvistusta ja palautetta omiin näkemyksiin. Lisäksi ulkopuolinen tuki vahvistaa itseluottamusta ja antaa rohkeutta vaativienkin investointipäätösten tekemiseksi.

Kirjoittaja



MIKA YLETYINEN

on työskennellyt 30 vuoden työurastaan 15 vuotta ulkomailla johtavissa teknologiataloissa sekä pienemmissä nopeaa kasvua ja uusiutumista tavoittelevissa yrityksissä. Yhteinen nimittäjä on ollut teknologian ja digitalisaation hyödyntäminen liike-elämässä ja arjessa.

Asiantuntijayritys Profiant Oy on kehittänyt ja pilotoinut Urbaania kasvua Vantaa -hankkeen Sparria teknoloikkaan -palvelua. Profiantin asiantuntijat tuottivat vantaalaisille pk-yrityksille 19 palvelukokonaisuutta.

Hankkeessa luodaan uusia ratkaisuehdotuksia yritysten henkilöstön osaamistason nostamiseen, teknologiseen muutokseen ja työllisyyden edistämiseen.

Urbaania kasvua Vantaa -hanke saa 80 prosenttia rahoituksestaan UIA-rahoituksen Jobs and Skills -ohjelmasta. Urban Innovative Actions (UIA) on Euroopan komission EAKR-rahoitteinen ohjelma, jonka tavoitteena on löytää uusia innovatiivisia ratkaisuja kaupunkien kohtaamiin haasteisiin.

URBAANIAKASVUA.FI

www.uia-initiative.eu/en/uia-cities/vantaa

 @urbaaniakasvua

 @urbaania-kasvua-vantaa-hanke

Kasvuun osaamisella ja teknologialla

Urbaania kasvua Vantaa -hankkeen julkaisu

Kirjoittajat: Mikko Aliranta, Mirkka Henttonen, Tuija Liljander, Sini Maunula, Erkki Räsänen, Elina Salo, Elina Taponen, Elvira Vainio ja Mika Yletyinen

Taitto: Markkinointiviestintätoimisto Source Creative

Toimitus: Virve Louekari, Oula Halonen

URBAANIAKASVUA.FI



Lähteet

Attridge, M. 2009: **Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature.** Journal of Workplace Behavioral Health. 24, 388-389.

ISO 26000 2010: **Yhteiskuntavastuuopas.** 1. painos. Suomen standarditoimistoliitto.

ISO & OECD 2010: **ISO 26000 and OECD Guidelines. Practical overview of the linkages.** [↗](#)

Kivikoski, J. ja Kauppinen, T. 2021: **Pk-yritysten opit digitalisaatiosta 2020. Miten digitalisointi on auttanut pk-yrityksiä menestymään?** [↗](#)

Jussila, M. 2010: **Yhteiskuntavastuu. Nyt.** Hansaprint Oy, Vantaa.

Kasvu Open 2021: **Yli 500 kasvuyritystä haki sparraukseen - apua toivotaan erityisesti myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen.** [↗](#)

Kostamo, T. 2017: **IHAN INTONA, Miten innostusta johdetaan.** [Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.](#) [↗](#)

Liljander, T. 2021: **Osaamisen johtamisella kasvuun.** [Urbaania kasvua Vantaa -hanke.](#) Viitattu 5.7.2021 [↗](#)

Pohjanheimo, M. 2017: **Kumppanuus strategian ytimessä.** [Kauppalehti kumppaniblogit: Älykkäämpää logistiikkaa.](#) [↗](#)

Urbaania kasvua Vantaa 2020: **Sitoutunutta toimintaa yrityksen hyväksi.** [Kasvutarina.](#) [Urbaania kasvua Vantaa -hanke.](#) [↗](#)



Sulje

Lähteet

2019: **Certified Business Coach** -valmennusmateriaali. Business Coaching Institute.

Brennan, D. 2019: **Coaching: The value of theory and research in our practice**. Business Coaching Institute.

Havanka, C. 2019: **Coaching vai valmennus?** 

Rogers, J. 2016: **Coaching Skills: The definitive guide to being a coach**. CPI Group (UK) Ltd, Croydon, CRO 4YY.

Urbaania kasvua Vantaa 2021: **Valmentajien palautekeskustelu Kasvuvalmennuksista**. Urbaania kasvua Vantaa -hanke.



Sulje

Lähteet

Barrero, J. 2021: **Don't Force People to Come Back to the Office Full Time.**
Harvard Business Review.

Brown, B. 2019: **Dear to Lead.** Random House Publishing Group.

Edmondson, A. 1999: **Psychological safety and learning behavior in working teams.**
Administrative Science Quarterly 44, no. 4.

Google. 2012: **re:Work, Aristoteles-projektin tulokset.** [↗](#)

Siilasmaa, R. 2018: **Paranoidi optimisti.** Tammi.

Westrén-Doll, J. 2021: **Pula osaavasta työvoimasta on jo rajoittanut suomalaisyritysten kasvua ja liiketoimintaa: "Meillä on aito huoli siitä, että talouskasvu sakkaa"** [↗](#)



Sulje