

# Johtaminen palveluammattina

---

**Itseohjautuvuudella kohti ketteryyttä**  
*Kristiina Lindh / OP*

---

**Asiakastiedon asiallista hakkerointia**  
*Rami Meling / Suomen Asiakastieto Oy*

---

**Psykologinen turvallisuus digiajan johtamisessa**  
*Tomi Pyyhtiä / Kesko*

---

**Muutosjohtamisen rooli uudistusten lanseerauksessa**  
*Hanna Sieppi / Musti Group Nordic*

---



# Itseohjautuvuudella kohti ketteryyttä

Mitä tapahtuu, kun perinteisen toimintakulttuurin yritys päättää uudistaa toimintansa itseohjautuvaksi lähes yhdessä yössä? Alkaa matka ihmettelystä kohti oppimista, innostusta ja ketteryyttä.

OP Ryhmän keskusyhteisössä on vuoden 2019 alusta lähtien viety läpi mittavaa kulttuurin muutosta kohti itseohjautuvuutta ja ketteryää toimintatapaa. Käynnissä oleva muutos on yksi OP:n suurimmista uudistamishankkeista, jolla vastataan toimintaympäristön ja asiakaskäyttäytymisen muutokseen. Taustalla on ajatus, että lisäämällä itseohjautuvuutta ja mataltamalla päätöksenteon hierarkiaa, pystytään tuottamaan hyötyä niin asiakkaille kuin työntekijöillekin.

Reilun vuoden kokemuksella voi todeta, että muutos perinteisestä yrityskulttuurista kohti itseohjautuvuutta vaatii systemaattista työtä ja sitoutumista. Muutos on iso ja monella tavalla vasta alussa, mutta hyödyt näkyvät jo.

## Mistä itseohjautuvuus syntyy?

Itseohjautuvuus kasvaa arjessa jokapäiväisen harjoittelun kautta. Se vaatii toteutuakseen selkeät tavoitteet ja luottamuksellisen ilmapiirin. Itsenäisen roolin omaksuminen voi viedä aikaa ja vaatia muilta tukea, jos on tottunut tekemään, mitä muut käskevät. Uuden äärellä on myös ihminen, jolle on luontaista sanella, miten asiat pitää tehdä. Uusi tapa toimia löytyy yhdessä harjoittelemalla ja avoimen vuoropuhelun kautta.

Johtajan tehtävänä on näyttää suunta ja ottaa sitten askel taaksepäin. Timit päättävät, miten maaliin päästään. Joka kerta, kun tiimi saa kokemuksen, että heidän näkemystään ja taapaansa tehdä asia kunnioitetaan, kasvaa luottamus itseohjautuvuuteen. Johtajan pyrkimys ohjata tekemisen tapaa voi hidastaa muutosprosessia merkittävästi. Uuden oppiminen vaatii aikaa ja ajattelutavan muutosta.

Arjessa itseohjautuvuus on esimerkiksi sitä, että tiimi yhdessä määrittää työskentelytapansa



ja priorisoi töitään. Jokaisella tiimin jäsenellä on oma roolinsa ja erityisosaamisalueensa, mutta tarpeen vaatiessa työtä tehdään roolien yli yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Itseohjautuvuuteen liittyy vastuunkannon vaade: jokainen on vastuussa ratkaisun löytymisestä. Käytännössä tiimi yhdessä selvittää ongelmatilanteet, mutta jokainen sen jäsenistä tuo oman aktiivisen panoksensa lopputulokseen.

Avoin vuorovaikutus ja jatkuva palaute ovat itseohjautuvuuden ytimessä. On osattava kertoa, mitä itse odottaa toiselta, miten asiat ratkaisisi ja pystyttävä ottamaan vastaan palautetta omasta toiminnasta. Tiimin onnistuminen riippuu lopulta siitä, miten hyvin tiimin jäsenet pystyvät kommunikoimaan keskenään, yli tiimirajojen ja hakemaan ratkaisuja.

Läpinäkyvyys onkin tärkeä osa-alue itseohjautuvassa organisaatiossa. Se vaatii systemaattista, runsasta ja avointa viestintää. Kun jokaisella henkilöllä on tiimistä ja roolista riippumatta käsitys yhteisistä tavoitteista ja niiden välisistä prioriteeteista, töitä pystytään tekemään tuloksellisesti. Avoin ja rakentava kommunikaatiota yli tiimi- ja organisaatorajojen takaa parhaan mahdollisen lopputuloksen.

## **Luottamusta ja läpinäkyvyyttä**

Kukoistaakseen itseohjautuva organisaatio tarvitsee vahvan luottamuksen ilmapiirin. Kun jokaisen mielipidettä, persoona ja osaamista arvostetaan, ihmiset uskaltavat kokeilla asioita rohkeammin. Perusoletuksena on, että jokainen haluaa tehdä parhaansa ja onnistua työssään yhdessä muiden kanssa. Voisi todeta, että tarvitaan tiimipelaajia, joille yhdessä onnistuminen on arvo itsessään.

Itsetuntemus ja hyvät vuorovaikutustaidot tukevat itseohjautuvuuden toteutumista. Kun ihminen ymmärtää omat vahvuutensa ja kehityskohteensa, hän pystyy toimimaan toisten ihmisten kanssa rakentavasti vaikeissakin tilanteissa. Kyky ymmärtää toisia ja hyväksyä erilaisuutta edistävät yhteistyötä. Yksilön näkökulmasta itseohjautuvuus vaatii lisäksi itsensä johtamisen taitoja ja halua jatkuvaan oppimiseen. Johtajuus puolestaan edellyttää yhä enemmän itsetuntemusta sekä tunne- ja vuorovaikutustaitoja.

## **Johtaminen palveluammattina**

Johtaminen on itseohjautuvassa organisaatiossa suunnan näyttämistä, selkeiden tavoitteiden asettamista ja valmentamista. "Miten voin auttaa sinua onnistumaan?" on johtajan tärkein kysymys. On oltava saatavilla ja pysyttävä samalla pois tieltä: tiimi päättää, miten tavoite saavutetaan, ei johtaja. Johtajan rooliin kuuluva esteiden poistaminen on paitsi ongelmatilanteiden ratkaisuun osallistumista, myös läpinäkyvyyden ja tiedon aktiivista jakamista, riippuvuuksien tunnistamista ja ratkaisemista, priorisointia ja yhteistyön tukemista yli tiimirajojen.

Itseohjautuvuuteen kuuluu kiinteänä osana jatkuvan oppimisen ja parantamisen kulttuuri. Oppiminen tapahtuu kokeilemisen kautta ja onnistumisen edellytyksenä on johtajan vahva tuki virhetilanteissa. Syyllisten etsinnälle ei ole tilaa, ratkaisujen löytämiselle ja virheistä oppimiselle on. Kokeilukulttuuri ja uudet innovaatiot löytyvät kokeilemisen kautta, ne puolestaan versovat turvallisuudentunteesta. Kun ihmiset tarpeeksi monta kertaa näkevät, että tukea on tarjolla tiukoissakin paikoissa, alkaa itseohjautuvuus oikeasti elää.

Jatkuvan parantamisen konkreettisena välineenä toimii oman toiminnan systemaattinen arviointi ja kehittäminen. Tiimien rutiineihin kuuluvat kysymykset, missä olemme onnistuneet, mitä pitää kehittää ja mitä lähdemme seuraavaksi muuttamaan, luovat pohjan nopealle kehitykselle. Kehittämiskohteet ja haasteet eivät hautaudu jonnekin, vaan ne tehdään näkyviksi, niistä opitaan ja ne ratkaistaan yhdessä.

### **Mitä hyötyä itseohjautuvuudesta on?**

Itseohjautuvuuteen liittyy vahvasti yrityksen hierarkisuuden vähentäminen. Muuttuvassa maailmassa on kyettävä reagoimaan ketterästi eikä moniportainen byrokratia sovi siihen. Kun valtaa siirretään itseohjautuville tiimeille, asioita

saadaan nopeammin valmiiksi, liiketoiminta kehittyä ja asiakkaalle syntyy enemmän arvoa.

Yksilötasolla itseohjautuvuus tarjoaa hyvät mahdollisuudet oman osaamisen kasvattamiseen, jatkuvaan oppimiseen ja työn merkityksellisyyden kokemiseen. Mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja asioiden valmistumiseen motivoivat.

OP Ryhmässä käynnissä oleva muutos on osoittanut, että itseohjautuvuus on mahdollista isossakin yrityksessä. Vaikka matka on vasta alussa, hyötyjä on nähtävissä jo nyt. Osaaminen kasvaa, nopeus lisääntyy, tuloksia syntyy ja työntekijäkokemus paranee. Yksi hyvä mittari itseohjautuvuuden hyödyllisyydelle on henkilökunnan palaute: vaikka haasteitakin on, vanhaan ei haluta palata.



**Kristiina Lindh**

Johtaja

Vähittäispankki, Henkilöasiakkaat,  
Markkinointi ja asiakasviestintä

OP



# Asiakastiedon asiallista hakkerointia

Kasvuhakkerointi eli Growth Hacking oli tuttu terminä jo jonkun aikaa ja pidin sitä yhtenä uutena markkinoinnin trendisanana. Kun pääsin kuuntelemaan Growth Triben esitystä asiasta, niin silmäni aukenivatkin uudella tavalla ja ymmärsin, että kasvuhakkerointi on kokonainen ajatusmaailman muutos, eikä vain markkinointikikka.

## Startti

Innostuin levittämään sanaa yrityksessämme ja viime kevään aikana kaikkiaan 12 kollegaani liiketoiminnan kehityksestä, markkinoinnista ja IT:stä kävi koulutuksen. Jotta hakkerointi ei jää vain koulutuksen tasolle, lähdin miettimään, mitä sillä oikeasti voisi yrityksessämme tehdä. Selkeä tavoite kun kummasti helpottaa liikkeelle pääsyä.

Kärjeksi otimme meidän avoimen verkkopalvelumme kehityksen. Sen ympärille rakennettu tiimin kasaaminen tuotti tulosta. Esittelin ideoa johtoryhmälle ja lopulta mandaatti kokeilulle saatiin. Lokakuun alusta Asiakastiedon ensimmäinen kasvuhakkerointitiimi aloitti säännöllisen työskentelyn. Koska kaikilla tiiminjäsenillä oli jo valmiiksi perusduunia pöydällään, päätimme aloittaa maltillisesti kokoontumalla aina tiistaisin koko päiväksi hakkeroimaan kimpassa.

Tiimissä on kolme tyyppiä kolmelta eri liiketoiminta-alueelta sekä yksi markkinoinnista ja IT:stä. Ensimmäiset kerrat olivat vähän tunnus-  
telua: mitäs tässä nyt pitäisikään tehdä? Lopuksi todettiin, että ei muuta kuin ideoita kehiin ja niitä priorisoimaan. Tekemällä oppii. Aloitimme kerätä olemassa olevaa dataa verkkokävijöistämme: miten heitä saadaan rekisteröidyksi kävijöiksi, miten eduista ja palveluista tulisi viestiä jne.

Kasvuhakkeroinnissa keskeistä on ideoiden määrä. Niiden laatu selviää vasta kokeilemalla. Aluksi tähän on vaikea luottaa, kun on tottunut rakentamaan toimenpiteitä valmiiksi pureskeltujen liiketoiminta- tai markkinointisuunnitelmien päälle. Helposti toteaa jo etukäteen, että "ei tule toimimaan" tai "toi on jo kokeiltu viime vuonna". Usein toimenpiteet jäivät tekemättä,

kun pelätään yhtäkin poikkipuolista palautetta, vaikka suurimmalle osalle asiakkaista homma toimisi. Kun on saatu datalla tuloksia (miten idea vaikutti), päätöksiä on paljon helpompi tehdä.

## Sprintti

Toinen tärkeä oppi on aikataulutus. Lähdimme ensin liikkeelle kolmen viikon sprinteillä, joissa ensimmäinen viikko kerätään ja priorisoidaan ideoita ja aloitetaan toimenpiteet. Toisella viikolla jatketaan toimenpiteitä ja kolmannella analysoidaan tulokset. Huomasimme pian olevamme onnellisessa asemassa, koska sivustollamme käy niin paljon asiakkaita, että testeihin tulee tarpeeksi relevanttia dataa jo viikossa. Niinpä olemme nyt siirtyneet viikon sprintteihin, joissa hakkeripäivä alkaa tulosten analysoinnilla. Sitten

laitetaan uusia ideoita kehiin ja lopuksi pistetään testit liveksi.

Ensimmäiset löydökset ovat olleet jo lupaavia. Pienillä muutoksilla niin sisältöön kuin visuaalisuuteen saadaan yllättävän isojaakin muutoksia. Työkalujen valinta on oma lukunsa, mikä vaatii testailua mm. siitä, miten ne vaikuttavat sivuston latausaikoihin. Jouduimme yhden työkalun laittamaan hetkeksi holdiin, kun epäilimme sen vaikuttavan suorituskykyyn. Kasvuhakkerointi on myös kärsivällisyyslaji. Kun tekee paljon pieniä asioita hyvin, johtaa se myös isompiin ja liiketoiminnalle merkittävimpiin muutoksiin. Suosittelemme kaikille lähtemistä hakkeripolulle, koska huonoimmassakin tapauksessa menettää vain aikaa. Joka tapauksessa saa runsaasti oppia, mikä asiakkaita puhuttelee.



**Rami Meling**

Business development manager  
Suomen Asiakastieto



# Psykologinen turvallisuus digiajan johtamisessa

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijä uskaltaa olla oma itsensä ja kokee työympäristön niin turvalliseksi ja luotettavaksi, että uskaltaa kertoa avoimesti omat mielipiteensä ja ajatuksensa pelkäämättä seuraamuksia tai mahdollisia rangaistuksia.

Jokainen meistä haluaa antaa itsestään mahdollisimman hyvän vaikutelman muille, mutta turvattomassa ympäristössä tämä voi helposti muuttua oman selustan turvaamiseksi, itsensä suojaamiseksi tai vetäytymiseksi. Omien mielipiteiden kertomisen ja osallistumisen sijaan tärkeämmäksi tulee kasvojen säilyttäminen ja työn tekemisestä tulee "teennäistä".

Kun työntekijät kokevat työilmapiirin psykologisesti turvalliseksi, pystytään hankaliakin asioita käsitellä, uskalletaan tehdä virheitä ja oppia niistä sekä voidaan hyödyntää omia kykyjä ja osaamista täysmittaisesti.

Myös myönteinen tiimihenki rakentaa psykologista turvallisuuden tunnetta. Tiimin eri jäsenten vahvuuksien tunnistaminen ja tuominen

osaksi yhteistä tekemistä ja yhteisiä tavoitteita onkin tärkeä osa-alue tiimihengen rakentamisessa.

Kun jokainen tiimin jäsen kokee kuuluvansa osaksi työyhteisöä/tiimiä, vahvistaa se myös yritykseen sitoutumista.

Psykologisesti turvallinen ilmapiiri vaikuttaa myönteisesti myös uuden oppimiseen, ja se on yhteydessä luovaan ajatteluun ja uskallukseen ottaa hallittuja riskejä.

Esimiehet ja johtajat ovat keskeisiä henkilöitä psykologisesti turvallisen työympäristön ja ilmapiirin rakentamisessa.

Työpaikoille on hyvä esimerkiksi luoda paikkoja, joissa työntekijät voivat kohdata toisiaan ja esimiehensä sekä kokea tulla kuulluksi. Esimiehen on tärkeää huolehtia, että kaikki tulevat kuulluksi ja jokaisen mielipidettä arvostetaan.

Myönteisyys ja avoimuus auttavat myös psykologisen turvallisuuden rakentamisessa. Myös muita kohtaan kunnioittavasti ja arvostavasti käyttäytyminen ovat tärkeitä asioita.

## Huipputiimin anatomia

Google\* pyrki selvittämään "täydellisen tiimin" kaavaa joitakin vuosia sitten. Googlen johtajat luulivat, että huipputiimi syntyy yhdistämällä parhaat asiantuntijat, mutta selvityksen tulokset osoittivatkin jotain aivan muuta.

Tuloksien mukaan kaikkia menestyneitä tiimejä ylitse muiden yhdisti yksi tekijä: parhaiten toimivissa ja huippusuorituksiin pystyvissä tiimeissä vallitsi kaikissa psykologisen turvallisuuden tunne!

## Luottamus ja motivaatio avaintekijät johtamisessa

Digitalisaatio etenee kovaa vauhtia. Myös kilpailu kovista digiajan osaajista käy kuumana. Työ- ja elinkeinoministeriön *Työelämä 2020* -hankkeen mukaan yksi suomalaisten esimiesten ja johtajien kehityskohteista on ihmisläheisempi johtaminen.

Esimiestyö ei voi mennä kovin metsään, jos esimies panostaa omaa työaikaansa luottamuksen rakentamiseen omien työntekijöidensä kanssa, sekä omien työntekijöidensä työmotivaation parantamiseen. Yleensä luottamus syntyy hitaasti ajan kanssa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa, minkä takia siihen on syytä panostaa pitkäjänteisesti. Panostamalla hyvän luottamuksen rakentamiseen työntekijöiden kanssa, kehitetään samalla myös yrityksen liiketoimintaa. Hyvä luottamus on nimittäin suoraan yhdistettävissä myös työntekijöiden

tuottavuuteen ja tuloksentekoon, sekä työssä viihtyvyyteen.

Luottamus on tärkeä elementti työyhteisöjen hyvinvoinnin ja yhteistyön rakentamisessa. Se onkin menestyvän yrityksen keskeinen tekijä. Luottamus rakentaa myös psykologista turvallisuutta, ja senkin takia luottamus on yrityksen kannalta tärkeää.

Luottamus työpaikoilla edistää myös työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Kun työntekijät kokevat luottamusta esimiehen suunnalta, he keskustelevalt enemmän avoimesti, kuuntelevat enemmän ja ottavat toisensa huomioon, sekä arvostavat enemmän toisiaan ja esimiestä.

Hyvä luottamus lisää vastuullisuutta työpaikoilla. Luottamus mahdollistaa myös hyvän työilmapiirin rakentamisen, tehokkaan tiedon kulun, sekä uusien asioiden oppimisen. Luottamus auttaa myös kohtaamaan paremmin muutoksia työpaikoilla ja työtehtävissä.

Keskeisiä osa-alueita luottamuksen rakentamisessa on myös oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu. Esimiehen onkin tärkeä kohdella kaikkia tiiminsä jäseniä oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. On myös hyvä muistaa, että lähitökohtaisesti jokainen haluaa olla luottamuksen arvoinen.

Työ- ja elinkeinoministeriön *Työelämä 2020* -hankkeen luottamuskyselyn mukaan 74% suomalaisista työntekijöistä luottaa esimieheensä, kun taas 94% esimiehistä luottaa työntekijöihinsä.

Luvut ovat hienon korkeita, mutta on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että kyselyn mukaan työntekijät luottavat vähemmän esimiehiinsä kuin esimiehet työntekijöihinsä. Luottamuksen rakentamisen tärkeyttä ei voikaan siis korostaa liikaa.

\* <https://www.talouselama.fi/uutiset/google-yritti-rakentaa-taydellisen-tiimin-taman-yhtioppi/9ee7d35a-d18b-311e-8dc0-33dc27239cb0>



## Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Yritysten tehokkaaseen toimintaan ja tuottavuuteen vaikuttaa paljolti myös se, kuinka motivoituneita työntekijöitä yrityksissä työskentelee. Työntekijöiden hyvä motivaatio vaikuttaa myös työttyytyvyyteen (henkilöstökokemus) ja sitä kautta myös asiakastyytyväisyyteen.

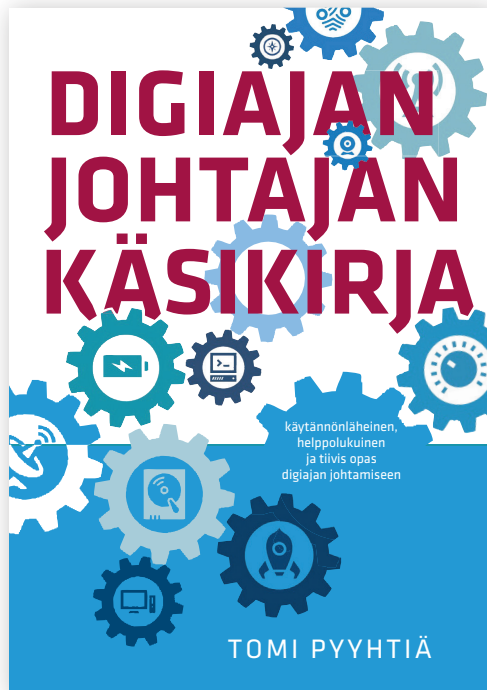
Onkin siis ensiarvoisen tärkeää panostaa työntekijöiden motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin. Työmotivaatioon vaikuttavat monet eri tekijät, sekä työn ominaispiireet ja työntekijän omat ominaisuudet mm. työntekijän asenne työhön,

omat kiinnostuksen kohteet, halu kehittyä ja ammatillinen itsetuntemus.

Myös arvot liittyvät useasti työmotivaation rakentumiseen. Onkin tärkeää, että työntekijät kokevat yritysten arvot omikseen, ja että he pysyvät toimimaan niiden pohjilta.

Ihmisen motivaatio rakentuu ulkoisesta- ja sisäisestä motivaatiosta.

Ulkoinen motivaatio rakentuu palkitsemisen, palkkioiden ja tunnusten voimalla. Sen vaikutus on yleensä kestoaltaan lyhytaikaista. Toki kilpailukykyinen palkkaus on tärkeää, ja se kertoo osit-



tain arvostuksesta, mutta palkka ei saa olla motivoinnin päätekijä.

Sisäinen motivaation ydinkäsitteenä voidaan pitää omaehtoisuutta. Sisäisesti motivoitunut ihminen nauttii työn tekemisestä itsestään tai arvostamansa tavoitteen saavuttamisen ajatuksesta. Sisäinen motivaatio on yleensä pitkäkestoisista. Tämän takia onkin johtamisessa tärkeää keskittyä sisäisen motivaation kasvattamiseen mm. työntekijöiden omien vahvuuksiensa tunnistamiseen ja niiden kehittämiseen.

Johtajien tuleekin omaksua uusia toimintatapoja, sekä soveltaa menetelmiä alati muuttuvassa ympäristössä, vastatakseen kovaan kilpailuun, sekä parantaakseen työntekijöiden luottamusta ja motivaatiota.



**Tomi Pyyhtiä**

Head of eCommerce & Digital analytics  
Kesko



# Muutosjohtamisen rooli uudistusten lanseerauksessa

Kaupan ala elää kiihtyvää muutosten aikakautta ja on kiehtovaa seurata, miten asiakaspolku kehittyy. Ei ole niin kovin kauaa siitä, kun ostopolku oli vielä sängen yksinkertainen. Asiakkaalla oli (markkinoinnin myötävaikutuksella syntynyt) tarve, joka sai asiakkaan menemään kauppaan, jossa myyjä esitteli ja myi tarpeeseen auttavan tuotteen, jonka asiakas maksoi kassalla käteisellä tai pankkikortilla. Pääsääntöisesti ostotapahtuma päättyi maksuhetkeen ja tuotteen sai vaihtaa tai palauttaa vain, jos se oli selvästi viallinen.

Nykyään asiakaspolku on paljon moninaisempi. Monikanavaisuuden myötä asiakas saa halutessaan tuotevalikoimasta valtavasti tietoa jo ennen myymälään menemistä. Perinteisen käteisellä maksamisen sijaan tuotteita voi vuokrata tai ostaa erilaisin maksutavoin. Tuotteen palautusoikeus alkaa olla normaalikäytäntö ja tuotteita voi palauttaa jopa käytettynä, ilman mitään eriteltyä syytä.

Tuotteiden tueksi ja rinnalle kehittyy yhä kasvava valikoima palveluita. Palvelut voivat olla suoraan tuotteen liitännäisiä, kuten vakuutus-, asennus ja suunnittelupalvelu tai itsenäisesti toimivia kuten Motonetin autohuolto. Samalla myymäläympäristö kehittyy ja vaatimukset asiakaspalvelulle kasvavat elämyksellisyyden tullessa yhä kiinteämmäksi osaksi kaupan alaa.

Käytännössä tämä asiakaspolun kehittyminen tapahtuu yritysten uudistaessa toimintatapojaan. Kehityksessä hyödynnetään usein paljon digitalisaatiota, mutta uudistusten onnistuneessa lanseerauksessa merkittävä painoarvo on monesti asiakasrajapinnassa työskentelevillä ihmisillä. Heidän mukaan saaminen onnistuu parhaiten hyvällä muutosjohtajuudella, mutta miten helposti unohdammekaan muutosjohtaa. Tämä johtuu siitä, että muutos ei usein tunnu muutokselta muutosta tekevien mielessä. Kehitystii-meille uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen

on arkipäivää. Yrityksen kokonaisuuden näkökulmasta uudistukset tapahtuvat usein asteittain, pieninä lisäyksinä valikoimaan. Näin ollen yrityksen ja johdon näkökulmasta uudistukset eivät siis tunnu muutoksilta.

Asiakasrajapinnassa uudistukset sen sijaan saattavat tuottaa merkittäviä muutoksia asiakaspolun kosketuspisteisiin. Ne tuovat muutoksia myynnin rutiineihin, asiakaskommunikaatioon ja tapaan palvella. Uudistukset saattavat myös tulla yllätyksenä asiakasrajapintahenkilöstölle, jos heitä ei ole aktiivisesti sitoutettu kehitysvaiheeseen. Miten siis huomioida muutos ja muutosjohtajuustarve?

## **Muutos on aina subjektiivinen kokemus**

Muutoksiin suhtautuminen on yksilöllistä. Toiset meistä ovat luonnostaan avoimempia uudistuksille, mikä on tärkeää huomioida. Yleensä ensimmäisenä innostuvat ja uuden toimintatavan ottavat käyttöön ne henkilöt, joille kaikki uusi on kiinnostavaa ja houkuttavaa. He ovat usein hyvin oma-aloitteisia uudistusten käyttöönotossa ja etsivät tarvittaessa itse lisätietoa aiheesta. Tämä kohderyhmä on siis viestinnällisesti helppo ja heille riittää usein pelkkä tiedonanto "hei, nyt tuli tällainen uusi tuote/palvelu valikoimaan".

Mutta aivan kuten asiakaskunnastakin vain pieni osa on varhaisia omaksujia, myös henkilökunnassa on suuri joukko ihmisiä, joille uudesta noin vain innostuminen ei ole luontaista. Tämä ryhmä on hyvä huomioida lanseerausprosessissa. Tulee varmistaa, että he saavat paitsi riittävästi informaatiota, myös riittävästi aikaa uudistuksen käsittelyyn. Suuri riski on leimata heidät muutosvastarintaisiksi. Siitä ei useinkaan

ole kysymys! Antamalla uudistuksesta lisätietoa, avaamalla kokonaiskuvaa ja jakamalla onnistumisia, heistä saa usein parhaiten sitoutuneita uudistuksen edistäjiä.

On myös hyvä tiedostaa, että johtoryhmä ja kehitystiimi saavat usein etuoikeuden innostua hitaasti ja asiaan tutustumisen kautta, mutta asiakasrajapinnassa työskentelevien odotetaan saavuttavan sama innostuksen taso "lanseeraustiedotteen kautta". Onkin hyvä miettiä erilaisia keinoja henkilökunnan sitouttamiseksi uudistukseen jo suunnitteluvaiheessa esimerkiksi osallistamisen kautta. Myös tarinajohtaminen on hyvin toimiva työkalu: se mahdollistaa uudistuksen taustojen ja tavoitteiden jakamisen henkilöstölle kiinnostavalla, omaan arkeen peilautuvalla tavalla.

## **Kokonaisuuden ymmärtäminen**

Yrityksen johdossa ja kehitystiimeissä on luontevaa nähdä yrityksen toiminta kokonaisuutena. Asiakasrajapinnassa henkilökunta sen sijaan työskentelee usein omassa osastossaan – siis siilossa. Ja vaikka me mielellään kerromme tarinaa Nasan siivoojasta, joka kertoi presidentille, että hänen tehtävä on lähettää mies kuuhun, niin on hyvä huomioida todellisuuden olevan usein tarinoita arkisempaa. Kiireisen, paineistetun arjen keskellä työntekijä keskittyy ensisijaisesti omaan tehtävänkantaansa ja näkee maailman oman osastonsa silmin. Esimerkiksi myymälän myyjä näkee ensisijaiseksi tehtäväkseen myydä tuotteita. Tällöin myyjä saattaa lähtökohtaisesti kokea yrityksen digiosaston kehittämän mobiiliapplikaation omasta työstään irralliseksi. Ehkä jopa kilpailevaksi, "minultahan menee myyntibonukset, jos asiakkaat alkavat kännykällä tuotteita tilata".



Myös lisääntyvät maksuvaihtoehdot ja monipuolistuvat palautusehdot saattavat vaatia kokonaiskuvan avaamista henkilökunnalle. Olen itse ollut asiakkaana tilanteessa, jossa myyjä suorastaan närkästy hyödyntäessäni heidän yrityksen tarjoamaa mahdollisuutta vaihtaa käytetty tuote. Vastaavasti olen ollut tilanteessa, jossa myyjä edesauttoi suuresti ostopäätöksen tekoni kertomalla heidän vaihto- ja palautusoikeudesta ja rohkaisemalla sen hyödyntämiseen. Näiden kahden myyjän erona oli, että toinen näki minut yksittäisenä kerta-asiakkaana ja toinen

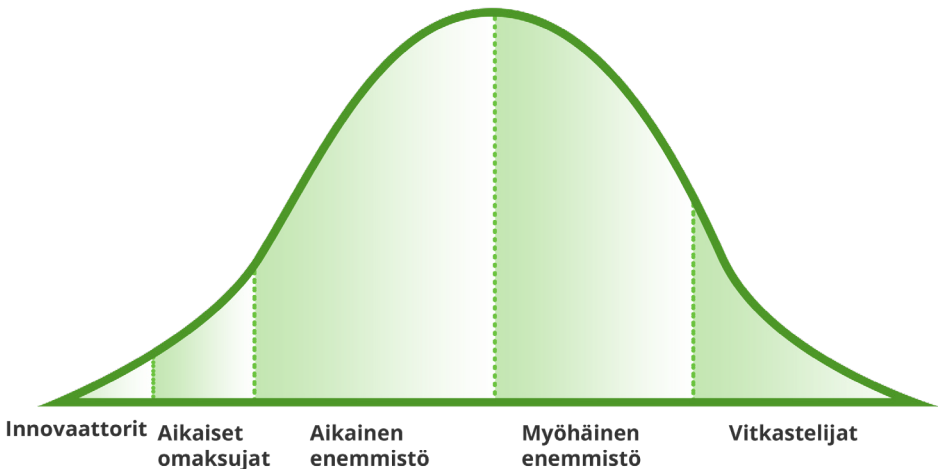
ymmärsi roolinsa pitkäaikaisen asiakassuhteen rakentamisessa.

Myyjien asiakasymmärrys lisääntyy, kun heille avataan yrityksen toiminta kokonaisuutena ja kerrotaan asiakaspolun eri kosketuspisteiden välisestä suhteesta. Tämä lisää heidän kiinnostusta uudistusta kohtaan ja parantaa sitoutumista lanseerausprosessiin.

### Myynnillä ja myynnillä on eroa

Eri tuotteiden ja palveluiden myynnissä voi olla myyjän näkökulmasta isojakin eroja. Tämä

*Rogersin innovaatioiden diffuusiomallissa ihmiset on jaettu omaksumisryhmiin sen mukaan, mukaan miten he suhtautuvat muutoksiin. Innovaattorit kehittävät muutoksia, aikaiset omaksijat ottavat ne ensimmäisenä käyttöön, heitä seuraavat aikainen ja myöhäinen enemmistö ja lopuksi vitkastelijat. Sama malli voidaan ajatella esiintyvän myös työpaikoilla, henkilökunnan suhtautumisessa uudistuksiin.*



korostuu erityisesti fyysisten tuotteiden ja aineettomien palveluiden myynnin välillä. Niinpä esimerkiksi erinomainen tuotemyyjä ei ole automaattisesti erinomainen vakuutusmyyjä. On myös iso ero myykö myyjä tuotteita tai palveluita, joiden ostamisessa asiakas on itse proaktiivinen vai pitääkö myyjän synnyttää asiakkaan tarve. Siksi usein on välttämätöntä linkittää myyntikoulutus osaksi lanseerausta.

Kaupan alan muutos ei pysähdy ja kaltaisilleni muutosta rakastaville kehitysihmisille se on ihana asia. Mutta muistammehan samalla, että ihmiset ovat erilaisia ja erilaisuus on rikkaus. Osalle ihmisistä pysyvyys on miellyttävä ja tavoiteltu tila. Onkin tärkeää varmistaa, että koko henkilös-

tö pääsee mukaan muutokseen ja tulee sinuiksi uudistusten kanssa. Erityisen tärkeää tämä on asiakasrajapinnassa työskenteleville ihmisille, koska heillä on asiakaskokemukseen suora vaikutus.

Oiva keino muutosjohtamiseen on ottaa rohkeasti asiakasrajapinnassa työskentelevät mukaan kehitystyöhön. Palvelumuotoilun metodit ja työkalut tarjoavat tähän mainioita välineitä. Osallistamalla henkilökunnan tarjoamme heille positiivisen lähestymisen uudistuksiin. Samalla saamme kehitys- ja lanseerausprosessiin mukaan arvokkaan käytännön tietotaidon, joka asiakasrajapinnassa työskentelevillä henkilöillä on annettavanaan.



**Hanna Sieppi**

Head of Service Development  
Musti Group Nordic