

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Lehtismäki, V. & Hautamäki, P. (2020) Voiko digihankkeista saada tuloksia? Näkökulmia digihankkeiden johtamiseen. TAMKjournal, 31.8.2020.

URL: <https://tamkjournal.tamk.fi/voiko-digihankkeista-saada-tuloksia-nakokulmia-digihankkeiden-johtamiseen/>

Voiko digihankkeista saada tuloksia? Näkökulmia digihankkeiden johtamiseen

in [Kehittäminen ja soveltava tutkimus](#) · [Liiketoiminta ja palvelut](#) — 31 elo, 2020

”Digitalisaatio ratkaisee niin myynnin haasteet, pelastaa asiakaspalvelun, puolittaa henkilöstökulut kuin vapauttaa ihmiset luoviin töihin.” Digitaalisuuden mahdollisuudet antavat odottaa paljon ja näille ihmeille on asetettu paikoin suuriakin odotuksia. Digitalisaation odotetaan tuovan ratkaisuja moneen asiaan ainakin niissä yrityksissä, joissa on resursseja ja halua panostaa digitaalisuuden edistämiseen. Maailmanlaajuisesti koronakriisistä tuli yllättävä muutosvoima digitaalisuuden kehittämiseksi. Kiihtynyt digitalisoinnin tarve on saattanut nostaa jo nyt kehityksen tiellä olevat pullonkaulat yhä selkeämmin esille. Onnistuiko teidän organisaationne digihanke?

Kirjoittajat: Veera Lehtismäki ja Pia Hautamäki

Miten digihankkeiden johtamiseen lisää ketteryttä ja osallistamista?

Artikkeli pohjautuu YAMK-työhön, jossa Soldem toimi case-yrityksenä (Lehtismäki 2019). Soldem on tamperelainen 250 henkeä työllistävä yritys, jonka tehtävänä on auttaa asiakkaitaan onnistumaan myynnissä ja asiakaspalvelussa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen merkitys yhteistyöllä on yrityksille ja tutkia miten sitä voi johtaa. Tarkoituksena oli löytää konkreettisia keinoja muuttaa osaoptimointiin pohjaava organisaatio yhteistyöhön perustuvaan malliin.

Soldemin arjessa oli huomattu, että yritysten digihankkeet epäonnistuvat usein. Positiivisia tuloksia saadaan aikaan osassa organisaatiota, mutta myönteiset tulokset vesittyvät helposti toisen toiminnon ristikkäisen tai päällekkäisen tekemisen takia. Esimerkiksi eri tavoitteita palvelevat useat päällekkäiset chat-palveluhankinnat ovat nousseet haasteeksi monessa yrityksessä. Asiakaspalvelun ja myynnin chat-palvelut voivat olla eriäviä tavoitteiden suhteen, mistä aiheutuu yritykselle ylimääräisiä kuluja ja välillä myös asiakaskokemuksen heikentymistä. Tämä on päinvastaista, mihin digitaalisuudella parhaimmillaan voidaan päästä (Lemon & Verhoef 2016.)

Digitalisaatio koskettaa organisaation jokaista henkilöä. Organisaatiossa on tunnistettavissa toimintoja, joita voitaisiin automatisoida tai joihin kaivattaisiin datan tai automaation mahdollistamaa tehostamista tai uusia innovaatioita. Etenkin asiakkaan näkökulmasta katsottuna digihankkeiden tulisi olla läpi koko yrityksen kulkevia ”end-to-end-prosesseja”. Näin lopullinen hyöty näkyisi asiakkaalle ja sitä kautta myös yrityksen kokonaistuloksessa. Tällainen kokonaisuuden optimointi voi kuitenkin unohtua, kun eri osastot ja ihmiset toisistaan tietämättä vievät omia projektejaan innokkaasti eteenpäin (Bollard ym. 2017).

Kokonaisuuden johtaminen luo pohjan yhteistyölle

Organisaation kokonaisuutta, jossa huomioidaan niin rakenteet, prosessit kuin ihmiset, on osattava johtaa tietoisesti. Jos organisaation lähtötilanteessa läpinäkyvyys yli osastorajojen on heikkoa eivätkä tavoitteet ole selkeät, on turha odottaa digitalisaatiohankkeen palvelevan

koko organisaatiota. Sen vuoksi olisi ensiarvoisen tärkeää, että ihmiset hahmottaisivat riittävän hyvin yrityksen kokonaiskuvan ja oman roolinsa tässä kokonaisuudessa. Lisäksi onnistumisen kannalta olisi kriittistä kyetä tekemään yhteistyötä eri digitalisaatiohankkeiden parissa yli osastorajojen, jotta niihin saataisiin enemmän tehokkuutta. Ihmisten välinen yhteistyö, vuorovaikutus ja nopea reagointikyky ovatkin tärkeitä avaintekijöitä siihen, että teknologisesta kehityksestä saadaan kaikki hyöty irti organisaatioissa (Mirkovic ym. 2019.)

Usein ajatellaan yksioikaisesti, että kyse on teknologiasta, vaikkakin teknologistuminen on tuonut meidät tilanteeseen, jossa enenevässä määrin on kyse johtamisesta ja ihmisistä. Digitaalinen transformaatio muuttaa niin liiketoimintamalleja, kulttuuria kuin vaadittavia kyvykkyyksiäkin (Warner & Wäger 2019).

Onkin entistä tärkeämpää osallistaa koko henkilöstö muutokseen, jossa johtaja johtaa niin yksilötasolla henkilöstöä kuin tiimejä (Wang & Howell 2012) ja osoittaa suuntaa, luo odotuksia tulevalle sekä mahdollistaa tuloksellista tekemistä yhdessä (Bass & Riggio 2006.)

Yhteistyöstä yrityksen suurin menestystekijä

Yhä nopeammin muuttuvaan maailmaan pitäisi pystyä reagoimaan ketterästi kaikilla yrityksen vastuualueilla. Kaivataan sellaista yhteistyötä, joka rikkoo rohkeasti yritysten osastorajoja. Teollisen aikakauden leimaavat byrokraattiset organisaatiot taipuvat heikosti yhteistyöhön. Yksilökeskeisyyttä korostanut ajanjaksomme on lisäksi heikentänyt ihmisten yhteistyöhalua ja -taitoa (Lozano 2007). Teknologinen kehitys vauhdittaa muutostarvetta, koska suorittavia työtehtäviä poistuu ihmisiltä. Tilalle tulee enemmän sosiaalisia taitoja edellyttäviä töitä.

Yritysten johto on muutoksen edessä. Miten löytää oikeat tavat muokata koko organisaatiota niin, että yhteistyöstä tulee uusi normaali tapa tehdä työtä? Miten yrityksen olemassa oleva rakenne, kulttuuri ja ihmiset otetaan huomioon tässä muutoksessa? Entä löytyykö johtajilta kyvykkyyttä johtaa tätä muutosta? Tarkastelemme seuraavassa näitä kysymyksiä alussa esitellyn opinnäytetyön tulosten perusteella.

Yhteistyöstä hyötyvät yritykset ja yksilöt

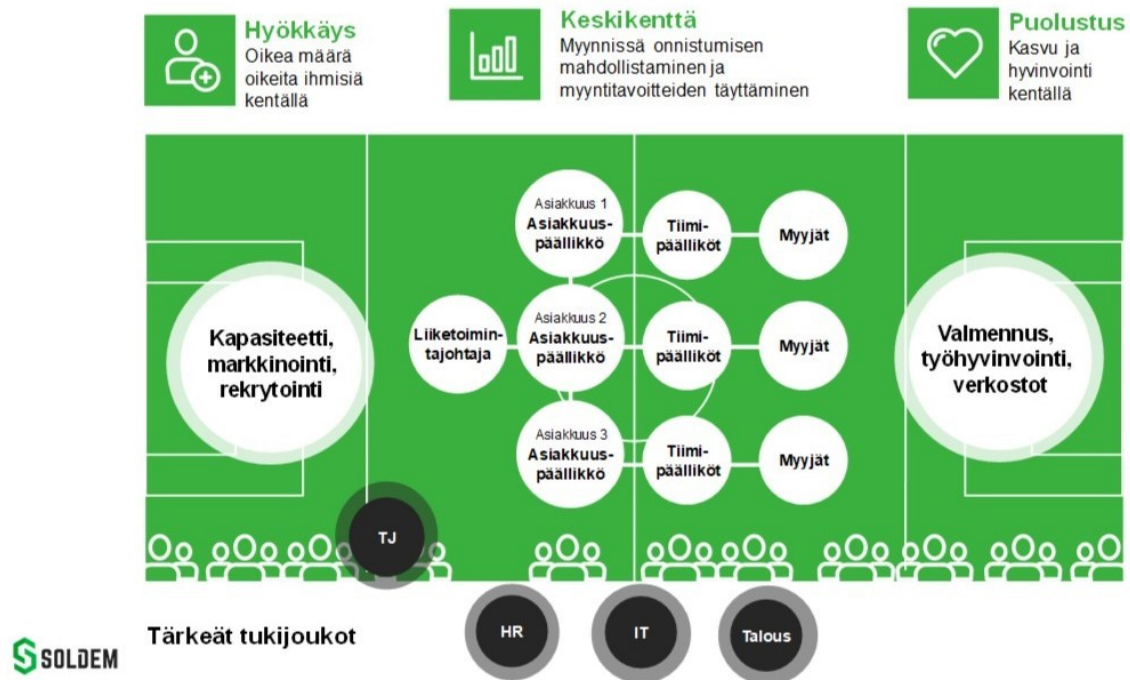
Tutkimusjakson pituus yhteistyön edistämiseksi oli puoli vuotta. Yrityksessä tapahtui merkittäviä positiivisia muutoksia jo tämän jakson aikana. Tuloksetekokyky parani paremman ennakkointikyvyn ja kokonaisuuden hahmottamisen ansiosta. Hyvään tulokseen vaikuttivat myös yrityksessä vähentyneet sairauspoissaolot. Lisäksi halu kasvaa ja kehittyä levisi selvästi avainhenkilöiden keskuudessa. Myös ihmisten kyky tehdä yhteistyötä kasvoi, ja he kokivat työnsä merkityksellisemmäksi.

Muutosprosessi käynnistettiin yhteistyön nykytilan kartoituksella, jolla henkilöstö osallistettiin mukaan muutokseen. Alkuvaiheessa huomattiin, että luottamuksessa on säröjä, jotka estivät asioiden edistämistä yhdessä. Näiden asioiden läpikäyntiin varattiin paljon aikaa ja energiaa ja lopuksi keskusteluyhteys saatiin avoimeksi. Tämän vaiheen jälkeen oltiin valmiimpia isojen muutosten tekemiseen. Yhtäkään vaihetta ei suunniteltu etukäteen. Ainoastaan lopullinen tavoite yhteistyöhön pohjaavasta organisaatiosta oli selvä. Viikoittain analysoitiin, missä vaiheessa mennään. Asioita edistettiin keskusteluissa. Keskustelut olivat joko kahdenkeskisiä hetkiä tai useamman henkilön osallistavia palavereita. Toimitusjohtaja

oli useimmissa keskusteluissa osallisena, ja hän johti muutosta pitämällä kaikki muutoksen piirissä olevat ihmiset tietoisina siitä missä mennään.

Avoimen systeemin organisaatiomalli

Organisaatorakenteen muokkaus oli suurin konkreettinen muutos caseyritys Soldemilla. Pyramidimainen organisaatio muutettiin avoimen systeemin malliksi (Watson 2002, 43), jossa kokonaisuuden hahmottaminen on tärkeintä (kuva 1).



Kuva 1 Avoimen systeemin organisaatiomalli Soldemilla (mukaihen Watson 2002, 43)

Uudessa organisaatiomallissa koko henkilöstöstä on muodostettu yhteinen joukkue. Kaikki tekevät sen eteen töitä, että yhteiset myyntitavoitteet täyttyvät, myyjien myyntitaidot kehittyvät ja asiakkaat saavat onnellisia kohtaamisia. Uuden rakenteen myötä kirkastui yhteinen näkemys siitä, mitä koko yrityksen henkilöstö on yrityksessä tekemässä. Ihmiset hahmottivat paremmin, mikä on eri roolien merkitys kokonaisuudelle. Näin päästiin siirtymään myös ajatustasolla osaoptimoinnista kokonaisuuden hallintaan ja sen johtamiseen. Hyökkäyspäädyn ihmiset (rekrytointi ja markkinointi) vastaavat siitä, että uusia hyviä pelaajia eli myyjiä saadaan kentälle. Keskikentällä tehdään varsinaiset ”maalit”, eli onnelliset kohtaamiset asiakkaiden kanssa. Puolustuksessa tuetaan pelaajien hyvinvointia ja ammattitaidon kehittymistä (koulutus ja valmennus). Koko kentää tukee alhaalta HR, IT ja Talous.

Yhdessä tekeminen luo parempia tuloksia

Opinnäytetyön aikana johdetussa muutosprosessissa lähes kaikki työnkuvat muuttuivat. Työnkuviin tuotiin uusia mittareita ja erilaisia uusia toimintamalleja otettiin käyttöön, kuten projekteja edistivät kehitysryhmät. Tehdyt tekniset muutokset olivat tärkeitä, mutta eivät merkittävin osa yhteistyön edistämistä. Tärkeimmiksi asioiksi nousivat sosiaaliset ja psykologiset tekijät. Muutoksen aikaansaamisen kannalta oli kriittistä nostaa keskusteluissa

esille ihmisten omia henkilökohtaisia pelkoja ja odotuksia. Kiristynyt alkuvaiheen ilmapiiri osoitti rohkean kohtaamistaidon merkityksen. Hedelmällistä yhteistyötä ei synny ilman että ihmisillä on taito kohdata toisia ihmisiä. Tämä taito edellyttää itsensä esiintuomista ihmisenä kaikkine heikkouksineenkin, eikä piiloutumista titteleiden tai työroolien taakse. Yhteistyö on uusi tapa asennoitua työntekoon yleisesti. Yksilöiden sankaritarinoista siirrytään yhteisen suuremman merkityksen kokemiseen. Tällaisen asennemuutoksen aikaansaaminen vie aikaa, mutta palkinto niin yksilön kuin yrityksenkin näkökulmasta on niin suuri, että siihen kannattaa lähteä.

Digitaaliset ja yleensä erilaiset kehittämishankkeet mahdollistavat koko organisaation kulttuurin ja kyvykkyyksien kehittämisen. Muutostilanteissa yhdessä tekemisen johtaminen nousee avainasemaan, kuten artikkelin pohjana ollut opinnäytetyökin osoittaa. On esitetty, että digitaaliset kyvykkyydet eivät ole yrityksissä sillä tasolla kuin niiden tulisi olla digitaalisen transformaation mahdollistamiseksi (Mattila et al. 2020). Näyttää kuitenkin siltä, että suuremmaksi kysymykseksi nousee johtamisosaaminen sekä johtajuus, joka mahdollistaa ketteriä kokeiluita, osallistaa koko organisaation ja mahdollistaa kasvua niin yksilötasolla, tiimeissä kuin yhdessä asiakkaiden kanssa.

Lähteet

Bass, B. M. & Riggio, R. E. 2006. Transformational leadership. Psychology press, 2006.

Bollard, A., [Larrea E.](#), [Singla](#), A. & [Sood](#), R. 2017. The next-generation operating model for the digital world. McKinsey Digital 2017.

Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. 2016. Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of marketing, 80 (6), 69–96.

Lehtismäki, V. 2019. Yhteistyöstä yrityksen menestystekijä. Osaoptimoinnista kokonaisuuden johtamiseen. Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen koulutus. Tradenomi (YAMK). Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019060414648>

Lozano, R. 2008. Developing collaborative and sustainable organisations. Journal of Cleaner Production, 16 (4), 499–509.

Mattila, M., Hautamäki, P. Yrjölä, M. & Aarikka-Stenroos, L. B2B Selling in Transition: A Digital Dynamic Managerial Capability Framework. Journal of Finnish Studies. Hyväksytty julkaistavaksi.

Mirkovic, V., Lukić, J., Lazarević, S. & Vojinovic, Z. 2019. Key characteristics of organizational structure that supports digital transformation. Kooste konferenssista Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management – SM 2019, At Faculty of Economics, Subotica

Watson, T.J. 2006. Organising and managing work, 2. uudistettu painos. Harlow: Pearson Longman.

Wang, X. H. F., & Howell, J. M. 2012. A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 23 (5), 775–790.

Warner, K. S., & Wäger, M. 2019. Building dynamic capabilities for digital transformation. *Long Range Planning*, 52 (3), 326–349.

Kirjoittajat

Veera Lehtismäki, tradenomi YAMK, Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen, toimitusjohtaja, Soldem, veera.lehtismaki@soldem.fi

Pia Hautamäki, KTT, yliopettaja, Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, Liiketoiminta, TAMK, pia.hautamaki@tuni.fi

Kuvituskuva: Tampereen yliopisto/Jonne Renvall