

Toteuta

ORGANISAATIOMUUTOS TEHOKKAASTI DIGITAALISESSA YMPÄRISTÖSSÄ

Howspace

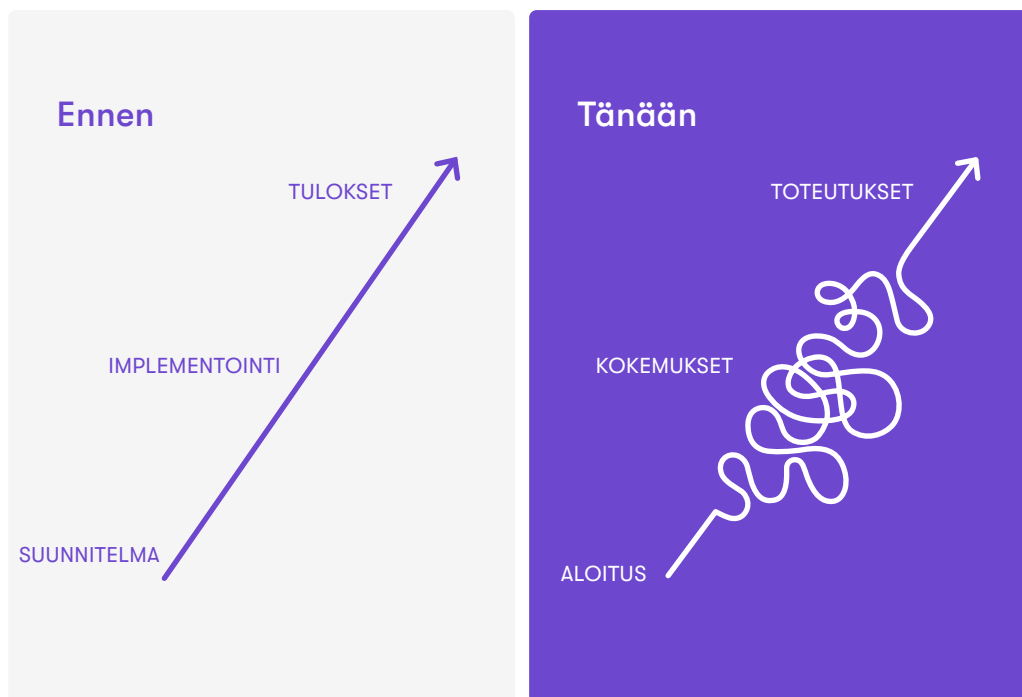
SISÄLLYSLUETTELO:

Johdanto	3
1. Trendit	5
2. Vinkit	7
3. Käytännön kokemuksia	20
Johtopäätökset	23

JOHDANTO

Organisaatiot ovat nykyajassa ennennäkemättömän muutospaineen alla. Kehitysprosesseja, joiden suunnittelulle oli ajateltu olevan paljon aikaa tai joiden piti kenties toteutua vasta myöhemmin, toteutetaankin nyt pikavauhdilla.

Maailma ympärillämme muuttuu jatkuvasti, mikä tarjoaa organisaatioille monenlaisia uusia haasteita. Toimintaympäristön muuttuessa organisaatioiden on oltava ketteriä ja muutosherkkiä. Aiemmin ehkä laadittiin suunnitelmia ja toteutettiin muutoksia pikkuhiljaa, minkä jälkeen odotettiin tulosten näkyvän arjessa. Nyt muutossykli on paljon aiempaa lyhyempi, ja organisaatioiden on kehitettävä resilienssiään, oltava joustavia ja muutettava työtapojaan jatkuvasti.



LÄHDE: MARTIN ALDERGÅRD, [ENPEO CONSULTING](#)

Nopea muutos tuo mukanaan monia haasteita. Tämä pätee erityisesti silloin, kun on kyse digitaalisesta muutoksesta. Tässä e-kirjassa kerromme trendeistä ja jaamme vinkkejä sekä tosielämän tarinoita siitä, miten ihmiset osallistetaan digitaalisesti mukaan organisaation kehittämiseen ja muutosmatkaan. Perimmäisenä tavoitteenamme on osoittaa, että oikeanlaisen ajattelutavan ja työkalujen avulla mikä tahansa organisaation kehitysohjelma voidaan toteuttaa tehokkaasti ja tuloksellisesti digitaalisessa ympäristössä.

Howspace

Toteuta organisaatiomuutos tehokkaasti digitaalisessa ympäristössä

Tarve tulla kuulluksi

Tieteellisen tutkimuksen ansiosta tiedämme nykyisin paljon enemmän sosiologiasta, neurotieteestä ja organisaatiokehityksestä kuin 20 vuotta sitten. Tänä aikana tutkijat ovat havainneet monia keskeisiä asioita, mutta ehkä kaikkein tärkeimmät niistä ovat nämä kolme:



Hyvin usein yrityksen sisäiset ongelmat johtuvat viestinnästä: Moniin viestinnän osa-alueisiin kyllä syvennytään, mutta ihmiset eivät aina muista kuunnella toisiaan. Vaikka kuulluksi tuleminen tarve on ihmisille luontaista ja yritysten tulisi nimenomaan ottaa se huomioon, kuunteleminen on kuitenkin usein heikoimmin huomioitu osa-alue yrityksissä.

Tämä on ymmärrettävää, sillä kouluissakin opetus painottuu lukemiseen, koska sitä pidetään ihmisen ensisijaisena keinona oppia. Puhetaitoa ei juurikaan painoteta, eikä kuuntelemisen taitoa opeteta käytännössä lainkaan.

Keskittyminen kuuntelemisen aikana on myös vaikeampaa kuin keskittyminen minkä tahansa muun henkilökohtaisen viestinnän aikana. Videoyhteyden välityksellä kuunteleminen voi olla vielä hyvin paljon kasvokkaista kohtaamista vaikeampaa.

Ongelmaa voi ryhtyä ratkomaan esimerkiksi järjestämällä työpajan, jossa keskustellaan siitä, millainen rooli ja tehtävä kuuntelulla on liiketoiminnan välineenä. Koska tässä e-kirjassa keskitytään digitaalisiin strategioihin, suosittelemme kuuntelemisen työpajan fasilitointia digitaalisen [fasilitoinnin yhteistyöalustan kautta](#). Annamme jäljempänä lisää hyödyllisiä vinkkejä tämän(kin) toteuttamiseen.

Howspace

Toteuta organisaatiomuutos tehokkaasti digitaalisessa ympäristössä



1. TRENDIT

Ennen kuin siirrymme käytännön vinkkien pariin, tarkastellaan hieman organisaatiomuutoksia koskevia trendejä. Niiden kautta on myös helpompi ymmärtää, miksi, ja millaisissa tilanteissa, vinkkejä tarvitaan.

Oppiminen ydinliiketoiminnassa

Jokaisen organisaation arvo perustuu yhä enemmän kykyyn oppia nopeasti. Oppimista ei tapahdu vain erillisissä henkilöstön koulutusohjelmissä vaan se on oleellinen osa jokaisen yksikön työtä. [2019 Deloitte Global Human Capital Trends](#) -raportin mukaan 86 prosenttia organisaatioista tunnustaa, että suurin haaste organisaatiokehittämiselle vuonna 2019 ja sen jälkeen on muuttaa työntekijöiden oppimistapoja työpaikalla.

Koska elämme epävarmuuden aikakautta ja asioita on yhä vaikeampi ennakoida, ei organisaatioilla ole aikaa laatia virallisia oppimishjelmia ja kursseja jokaisen uuden aiheen tai haasteen ympärille. Oppimisen on tapahduttava työtä tehdessä.

Voit oppia lisää organisaation oppimisympäristöä muovaavista trendeistä tutustumalla toiseen e-kirjaamme: [8 Ways to Rethink Organizational Learning in 2020 and Beyond](#).

Howspace

Toteuta organisaatiomuutos tehokkaasti digitaalisessa ympäristössä

Osallistava johtaminen

[Osallistava johtaminen](#), jota kutsutaan myös demokraattiseksi johtamiseksi, on johtamisen muoto, jossa kaikki organisaation jäsenet tekevät yhteistyötä saadakseen aikaan päätöksiä. Osallistava johtaminen on tehokkainta yrityksissä, joissa työntekijöiden työtehtävät edellyttävät vain vähän hallinnointia tai valvontaa.

Tällainen johtaminen sopii esimerkiksi [Teal-organisaatioille](#). **Frederic Laloux** luonnehtii kirjassaan [Reinventing Organizations](#) tällaisten yritysten toiminnan perustuvan itseohjautuvuuteen. Näille organisaatioille tyypillistä on kokonaisuuden hahmottaminen ja syvemmän tarkoituksen kokeminen. Organisaatiot toimivat suurelta osin ilman johdon hierarkioita, organisaatiokaavioita, kvartaalitavoitteita tai muita perinteisiä johtamisstrategioita. Sen sijaan työskentely tapahtuu itseohjautuvien tiimien, intuitiivisten perustelujen ja hajautetun päätöksenteon kautta.

Laloux'n kirja on innostanut tuhansia organisaatioita ympäri maailmaa hyppäämään uuteen ja omaksumaan vanhoista tavoista täysin poikkeavat hallinnointiperiaatteet ja -käytännöt. Koska nämä käytännöt ovat melko uusia, niiden luonteesta ja toteutuksesta käydään jatkuvaa keskustelua.

Tekoälyn läpimurto

Koneoppimisen ja tekoälyn tukemat käytännön sovellukset ovat vihdoin tulossa markkinoille monilla eri aloilla. Näiden avulla ihmiset voivat luoda yhteyksiä sekä eri aiheiden että toistensa välille, riippuen tarpeista ja kiinnostuksesta. Tämä vaikuttaa merkittävästi organisaatioiden kehittämistyöhön ja oppimisprosesseihin. [Tekoäly voi myös auttaa jäsentämään laajoja keskusteluja](#).

Tekoäly ei ole apukeino vain IT-ammattilaisille, vaan sitä voivat hyödyntää kaikki. Tekoälyä on käytetty jo paljon myös [organisaatioiden kehittämisessä](#).

Nämä ovat vain osa viime aikoina löytämistämme trendeistä. Jos haluat lukea aiheesta lisää, tutustu blogiimme: [The Top 7 Organizational Change Trends in 2020 and Beyond](#).



2. VINKKEJÄ MUUTOKSEN TOTEUTTAMISEEN DIGITAALISESSA YMPÄRISTÖSSÄ

Aloita miettimällä syitä

On aika päästä asian ytimeen, eli varsinaisiin vinkkeihin. Niistä ensimmäinen on, että organisaation työntekijät täytyy saada aina mukaan yhteiskehittelyyn jo varhaisessa vaiheessa. Aloita siis kehittämistyö miettimällä sen syitä.

Jos muutosstrategiaa ja muutoksen toteutusta hallitaan kahtena erillisenä kokonaisuutena, on melko todennäköistä, että muutosta vastustetaan. Tältä sudenkuopalta voi välttyä pyytämällä kaikki sidosryhmät jakamaan ajatuksiaan, toiveitaan ja haaveitaan jo ennen strategian laatimisen aloittamista. Muista, että myös asiakkaita ja muita ulkoisia sidosryhmiä voi kutsua mukaan tähän valmisteluun.

Ihmisiä täytyy auttaa ymmärtämään, miksi muutosaloite ylipäätään on olemassa ja miksi organisaatio lähestyy sitä tietyllä tavalla. Vasta sen jälkeen ihmiset voivat sitoutua muutokseen.

Muista myös, ettet jämähdä vain yhteen syyhyn, sillä sinun pitää auttaa ihmisiä löytämään omia syitään asialle. Yhdellä muutosprosessilla on kuitenkin todennäköisesti erilaisia lopputuloksia, joten ihmiset voivat keskittyä niihin, joilla on juuri heille eniten merkitystä.

Lue lisää syistä ja niihin pureutumisen merkityksestä Simon Sinekin kirjasta [Start with Why](#).

Howspace

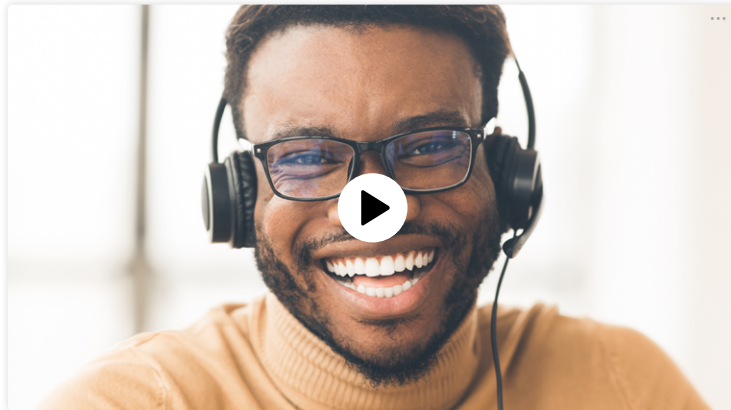
Toteuta organisaatiomuutos tehokkaasti digitaalisessa ympäristössä

DIGITAALINEN TOTEUTUS

Jotta muutostyö onnistuu verkon välityksellä, etänä, tarvitset sille oman digitaalisen työtilan. Sen avulla voit poistaa prosessin ympäriltä ylimääräisen hälyn ja helpottaa kehitysohjelmaan keskittymistä. Suosittelemme käyttämään [Howspacen](#) kaltaista digitaalista fasilitoinnin yhteistyöalustaa, joka on suunniteltu erityisesti organisaation muutos - ja kehitysohjelmia varten.

Alla on muutamia ideoita siitä, miten organisaation kehittämisprosessi voidaan viedä digitaaliseen ympäristöön (kaikki tämä voidaan tehdä Howspacen avulla):

- ✓ **Luo esittelyvideo** - Sen ei tarvitse olla hieno. Tärkeintä on olla inhimillinen ja aito. Nykyteknologian ansiosta videon voi tehdä suoraan puhelimella tai kannettavalla tietokoneella parissa minuutissa. Tärkeintä on kertoa, miksi organisaatio ryhtyy muutostyöhön, mikä sen visio on ja miksi on tärkeää, että jokainen osallistuu. Videoviesti voi tulla toimitusjohtajalta, johtoryhmältä tai jopa monelta eri tiimiltä.



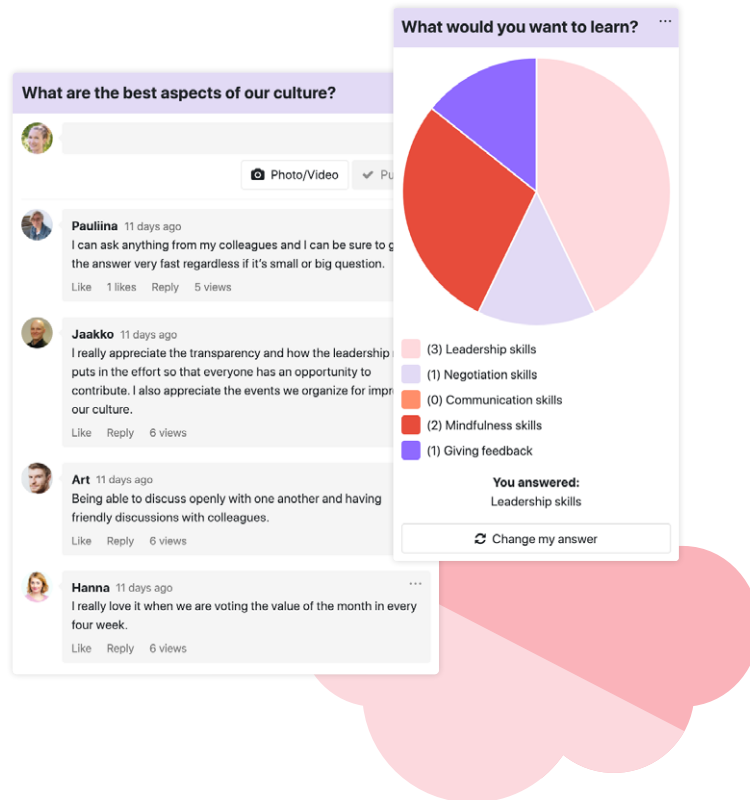
- ✓ **Jaa ohjelma etukäteen** - Jos aiot pitää matkan varrella työpajoja tai kokouksia (kasvokkain tai virtuaalisesti), jaa tapahtuman ohjelma etukäteen, jotta osallistujat voivat tutustua tavoitteisiin ja valmistautua.



Howspace

Toteuta organisaatiomuutos tehokkaasti digitaalisessa ympäristössä

- ✓ **Luo äänestys, kysely tai keskustelu** - Voit jo ennalta selvittää osallistujien ajatuksia luomalla äänestyksen, kyselyn tai keskustelun. Niiden avulla saat tietoa työntekijöiden senhetkisistä tuntemuksista ja pystyt suunnittelemaan tapahtuman ohjelmaa.



Merkityksellistäminen ja yhteiskehittäminen

Viimeaikaisiin trendeihin, kuten Teal-organisaatioihin sekä organisaatioiden aiempaa ketterämpään ja hierarkioista vapaampaan malliin, liittyy olennaisesti yhdessä ohjautuvuus ja [osallistava johtaminen](#). Tämän johtamistavan keskeinen idea on se, että kaikki organisaation jäsenet osallistuvat päätöksentekoon yhdessä.

Osallistava johtaminen perustuu vahvasti [collective sensemaking](#) -ajatukseen, joka on vapaasti suomennettuna kollektiivista järkeilyä ja merkitysten hakemista. Tarkoitus on yhdessä pyrkiä ottamaan huomioon useita näkökulmia, jotta voidaan todella nähdä, mikä muuttuu ja mitä seuraavaksi tarvitaan. Jokainen on sokea jollekin asialle, ja tällainen yhteinen prosessointi takaa, että kokonaiskuva piirtyy oikein ja kaikki mahdollisuudet saadaan esiin.

Howspace

Toteuta organisaatiomuutos tehokkaasti digitaalisessa ympäristössä

Great Place to Work -yrityksen tekemän tutkimuksen mukaan [organisaatiot, jotka kannustavat kaikkia jäseniään innovoimaan, voivat odottaa 5,5-kertaista liikevaihdon kasvua](#) verrattuna vertaisryhmiin, jotka ovat vähemmän osallistavia.

Miksi? Oleellista on oivaltaa, ettei kukaan yksittäinen ihminen voi koskaan yksinään saavuttaa [suuren organisaation kollektiivista älykkyyttä](#). Organisaation kannattaa siis etsiä tapoja kuunnella erityyppisiä asiantuntijoitaan sekä hyödyntää heidän taitojaan, tietojaan ja mielipiteitään. Vain siten organisaatio voi saavuttaa täyden potentiaalinsa.

Menestyneimpien yritysten organisaatiokulttuuri perustuu yhteisiin arvoihin, joita strategia ja rakenne tukevat. Ottamalla kaikki organisaation jäsenet mukaan jatkuvaan vuoropuheluun voit auttaa heitä siirtymään muutoksen tiedostamisesta sen ymmärtämiseen ja omaksumiseen.

Jos pystyt korvaamaan perinteisen ylhäältä alas (top-down) suuntautuvan hallinnoinnin yhteiskehittämisen ja yhteistyön kulttuurilla, tuloksesi (ja pankkitilisi) on todennäköisesti plussan puolella.

Eikä yhteiskehittämisen tietenkään tarvitse koskea vain omaa organisaatiotasi. Tuotteiden ideointia, tuotantoa ja markkinointia ajatellen [yhteiskehittämistä voidaan myös laajentaa asiakkaiden kanssa](#). Applen, Ikean, Niken, Unileverin ja Heinekenin kaltaiset yritykset ovat onnistuneesti osallistaneet sidosryhmänsä (pääasiassa asiakkaat) yhteiskehittämiseen.

Yksi parhaista asiakkaiden kanssa yhteiskehittämisen esimerkeistä on LEGO. LEGO oli 2000-luvun alussa haastavassa taloudellisessa tilanteessa, koska tuotemerkkejä oli liian paljon, brändi kärsi inflaatiota ja kasvua oli liikaa. [LEGO Ideas](#) -konsepti syntyi, kun johtaminen muuttui ja tuotekehitystä lähestyttiin uudella, ”avoimen lähdekoodin” periaatteisiin perustuvalla tavalla, eli yhteiskehittelyllä. LEGO Ideas on joukkoistamisalusta, jonka avulla kaikki saavat esittää uusia kehittämisideoita, ja fanit äänestävät niistä mieluisimmat. Parhaan idean kehittäjät mainitaan myöhemmin tuotteen pakkauksessa ja markkinoinnissa – he jopa ansaitsevat osuuden myynnistä.

LEGO:n sitoutuminen yhteiskehittämiseen on auttanut lisäämään liikevaihtoa ja asiakasuskollisuutta. On sanomattakin selvää, että yhteiskehittämisen avulla kaikki voittavat.

Howspace

Toteuta organisaatiomuutos tehokkaasti digitaalisessa ympäristössä

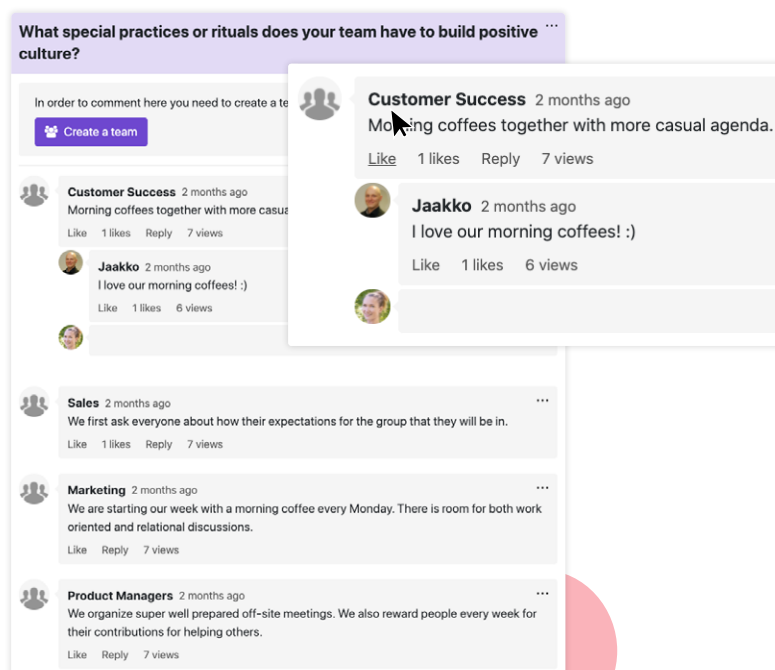
DIGITAALISEN YHTEISTYÖN EVÄÄT

Olipa haluamasi muutos millainen tahansa, mieti, miten toteutat sen. Toteutustavan pitäisi sopia yhteen halutun muutoksen kanssa. Jos esimerkiksi haluat, että koko organisaatiosi on ketterämpi ja osallistavampi, et voi saada muutosta aikaan vain viiden henkilön voimin.

Ja jos haluat, että kollegasi todella haastavat ideoita ja edistävät innovointia, sinun on pyydettävä ihmisiä mukaan innovoimaan. Mutta miten tämä saavutetaan digitaalisesti?

Näin se tehdään Howspacen avulla:

- ✓ **Ryhmänä kommentointi** - Kun ryhmien annetaan muodostaa vastaus yhdessä, ihmiset voivat ilmaista mielipiteensä ja antaa rakentavaa palautetta matalalla kynnyksellä. Howspacessa tämä voidaan tehdä aloittamalla keskustelu. Siinä ihmiset voivat ideoida ja sitten äänestää ideoista, ja priorisoida ja tehdä päätöksiä yhdessä.

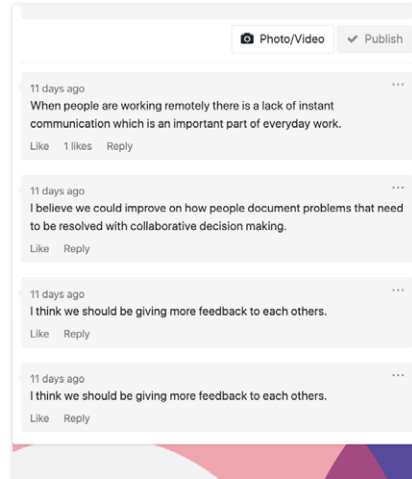


Howspace

Toteuta organisaatiomuutos tehokkaasti digitaalisessa ympäristössä

✔ **Voit tehdä kommenteista nimettömiä tai piilottaa niitä**

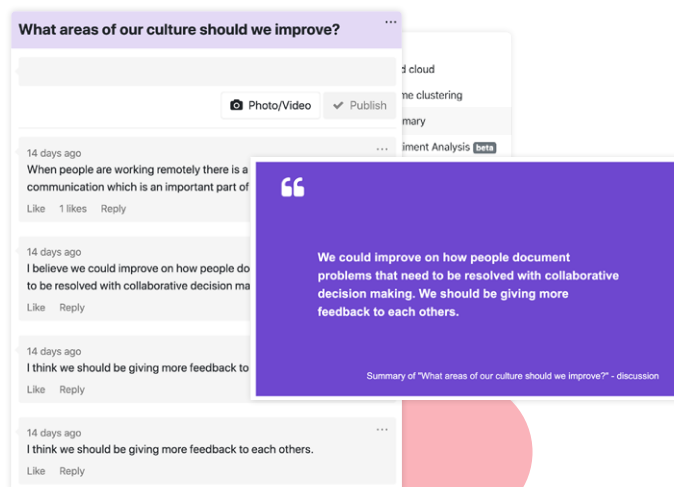
- Jos ihmiset ovat epävarmoja tuomaan esille ideoitaan ja mielipiteitään, voit helposti piilottaa käyttäjien nimet tai kommentit Howspaceessa, jotta muiden kollegoiden ideat ja ajatukset eivät vaikuttaisi uusien ideoiden syntyyn.



Anonyymi
kommentointi

✔ **Käytä tekoälyn yhteenvetotoimintoja** - Kun olet valmis

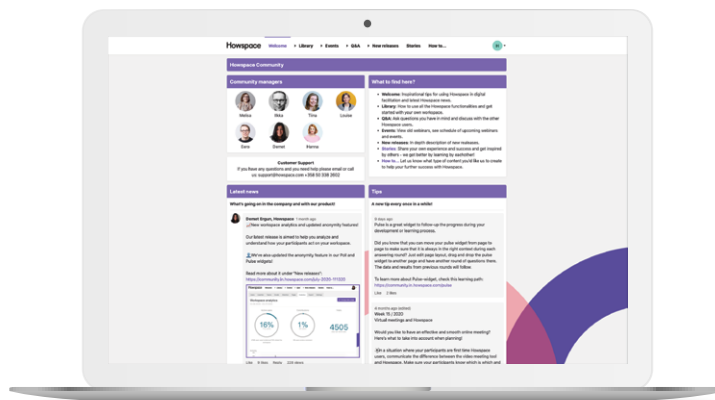
tekemään johtopäätöksiä käydystä keskustelusta, voit hyödyntää keskustelujen analysointiin Howspaceen rakennettuja, tekoälypohjaisia klusterointiominaisuuksia. Valitseekeskustelu ja Howspace luo välittömästi lyhyen tiivistelmän, sanapilven tai teema- tai tunneanalyysin tärkeimmistä aiheista.



Howspace

Toteuta organisaatiomuutos tehokkaasti digitaalisessa ympäristössä

- ✓ **Luo asiakkaiden osallistamiselle oma työtila** - Voit helposti rakentaa Howspaceen LEGO Ideasin kaltaisen yhteiskehittämisen alustan. Mikä parasta, minkäänlaista koodausta ei tarvita. Myös meillä itsellämme on oma alusta yhteiskehittelylle. [Howspace Community](#) -yhteisössä asiakkaamme voivat inspiroitua vinkeistä, kysyä kysymyksiä, jakaa tarinoita ja ennen kaikkea kertoa meille, miten voimme jatkaa Howspace-palvelun kehittämistä. Kehitämme jatkuvasti uusia ominaisuuksia saadun asiakaspalautteen perusteella.



- ✓ **Kulttuuri ja arvot** - Organisaation kulttuuri muotoutuu yleensä ajan myötä, ja Howspaceen työtilaa voidaan käyttää organisaation kulttuurin määrittämiseen, siitä keskustelemiseen ja sen vaalimiseen.



Howspace

Toteuta organisaatiomuutos tehokkaasti digitaalisessa ympäristössä



Älä sanele vaan fasilitoi

Muutosta ei voi hallita, mutta sitä voidaan – ja sitä pitäisi – fasilitoida.

Organisaatiokehittämisen fasilitaattorin tärkein kyky lienee se, että hän antaa kaikkien tulla kuulluksi. Toisin sanoen on hyvä varmistaa, että ihmiset tuntevat tulewansa ymmärretyiksi ja arvostetuiksi. Taitava fasilitaattori voi fasilitoida vuoropuhelua satojen tai jopa tuhansien ihmisten välillä ja auttaa heitä ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia yhdessä.

Organisaatioissa kaikkien johtajien pitäisi olla fasilitaattoreita. Valmiiden tulosten sijaan todellinen muutos tapahtuu silloin, kun ihmiset käyvät vaikeita ja rehellisiä keskusteluja ja tuntevat olevansa osa prosessia. Tällöin organisaatiot pystyvät lujittamaan resilienssiään, eli kykyä joustaa ja selviytyä muutoksista, sekä kehittämään kollektiivista tietoisuutta.

Fasilitoimisen ytimessä onkin ajatus, ettei kenelläkään ihmisellä yksin ole kaikkia vastauksia – ehkä vastauksia ei ole edes vielä olemassa, ja ne on luotava yhdessä.

DIGITAALINEN FASILITOINTI

Fasilitointi ja yhteiskehittäminen tuo läpinäkyvyyttä. Kun keskustelua ja kehittämistä tehdään yhdessä digitaalisesti, on hienoa, että kaikki näkevät käydyin keskustelun ja työn yhdestä paikasta.

Howspace

Toteuta organisaatiomuutos tehokkaasti digitaalisessa ympäristössä

Howspace eroaa muista verkossa olevista yhteistyötyökaluista ja sosiaalisista verkostoista siten, että fasilitaattorit voivat ohjata keskustelua ja antaa ihmisille mahdollisuuden käyttää alustaa syvällisen muutoksen toteutukseen.

ALLA ON MUUTAMIA ESIMERKKEJÄ HOWSPACEN CHAT-WIDGETIN KÄYTÖSTÄ. SE SISÄLTÄÄ DYNAAMISIA FASILITOINTIOMINAISUUKSIA, JOTKA HELPOTTAVAT OSALLISTUJIEN OHJAAMISTA.

- ✓ Kysymysten kerääminen osallistujilta
- ✓ Osallistujien ohjaaminen osallistumaan uusiin keskusteluihin
- ✓ Kommentointi yksilönä tai ryhmänä
- ✓ Ideoiden priorisointi
- ✓ Nimien piilottaminen kommenteista, jotta ihmiset voivat ilmaista huolenaiheitaan anonyymisti

Yksi suosittu digitaalinen fasilitointimenetelmä on [Sociocracy 3.0 \(S3\)](#). Tämä muutosvoimainen työskentelytapa auttaa organisaatioita parantamaan suorituskykyä, päätöksentekoa, tehokkuutta ja hyvinvointia. Suuri osa S3:sta on [suostumukseen perustuvaa päätösten tekemistä](#), jota käytetään ehdottaessa sopimuksia, jotka ovat avoimia ja jotka on yhdessä päätetty.

Sociocracy 3.0 -menetelmän pohjalta tehtyä päätöksentekoprosessia voidaan hyödyntää, kun esimerkiksi asetetaan strategisia tavoitteita seuraavalle vuodelle. Alla on esimerkki siitä, miten prosessia voidaan fasilitoida digitaalisesti Howspacea:

1. Keskustelu avataan Howspacen työtilassa, jossa kaikille osallistujille annetaan mahdollisuus ehdottaa ideoita muutaman päivän tai viikon kuluessa. Fasilitaattori voi tarjota valmiita kategorioita, kuten brändi, yrityskulttuuri ja kansainvälistyminen, jotka voidaan myös järjestää erillisiksi keskusteluiksi aiheen mukaan.

Howspace

Toteuta organisaatiomuutos tehokkaasti digitaalisessa ympäristössä

2. Howspacen keskustelukohtaiset AI-klusterointiominaisuudet voivat luoda tiivistelmän, teema- tai tunneanalyysin tai sanapilven keskustelusta, joka voi toimia lähtökohtana keskustelulle virtuaalisessa tai kasvokkain pidettävässä kohtaamisessa.
3. Jokaisesta aiheesta voidaan jatkaa keskustelua pienemmissä, virtuaalisissa ryhmissä, joissa jatkojalostetaan ajatuksia yhteenvedon pohjalta, rakennetaan sisältöä ja luodaan ehdotuksia, joihin ryhmä on tyytyväinen. Howspacessa on myös Varaus-toiminto, jos eri keskusteluja pitää sopia pidettäväksi tiettyinä ajankohtina.
4. Kun kaikista ehdotetuista tavoitteista on keskusteltu, ryhmät voivat lähettää lopulliset ajatuksensa Howspaceen ja äänestää niistä. Tämä helpottaa ideoiden priorisointia, mahdollisen kritiikin ilmaisua ja välittömien päätösten tekemistä.
5. Kritiikkiä saa ilmaista vain, jos osaa samalla antaa teemaan liittyen uuden kehitysehdotuksen. Kaikesta vastustuksesta ja huolenaiheista voidaan keskustella edelleen chatissa.
6. Lopuksi osallistujat voivat äänestää nopeasti uudelleen, kunnes kaikki hyväksyvät lopputuloksen, ja vasta sitten tehdään päätös.

Jos haluat lisätietoja digitaalisesta fasilitoinnista, tutustu [Digital Facilitation Playbook](#) -oppaaseemme, josta löydät kaiken tarvitsemasi virtuaalisen fasilitoinnin aloittamiseen.

Luo ketterä ja mukautuva kokonaisuus

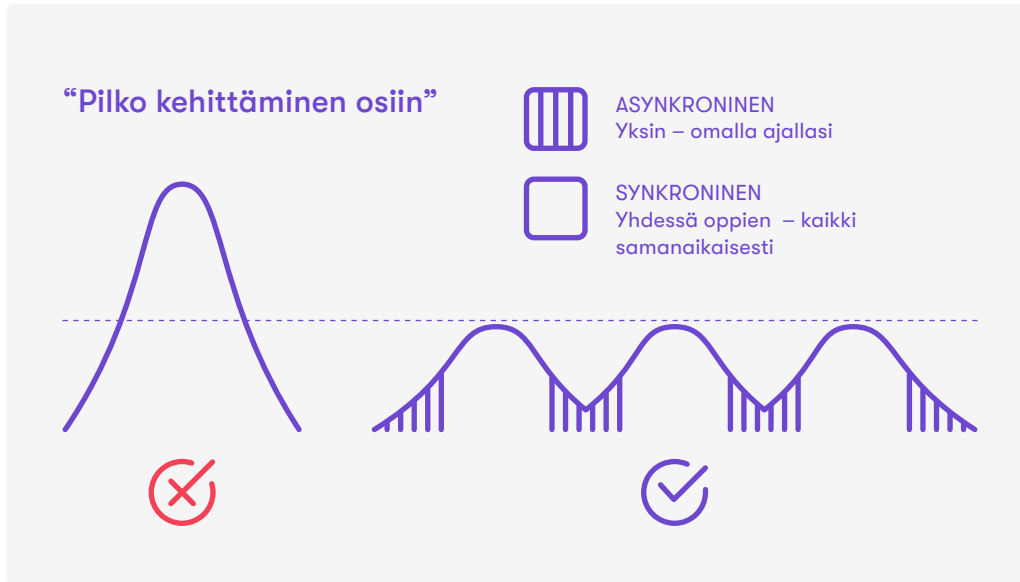
Perinteisesti organisaatiomuutosta pidetään prosessina, jolla on alku, keskikohta ja loppu, jolloin tavoitteet on saavutettu. Tämä lähestymistapa korvataan muutoksella eli jatkuvalla organisaation kehittämisellä.

Kahden päivän kokoustaminen ei yleensä johda valtavaan muutokseen. Muutosta tapahtuu tekemällä, ja kun siihen liittyy käyttäytymisen muuttumista, muuttuminen vie aikaa. Siksi tehokkaimpienkin kehitysohjelmien toteutus organisaatiossa kestää usein monia kuukausia tai jopa vuoden.

Howspace

Toteuta organisaatiomuutos tehokkaasti digitaalisessa ympäristössä

Ennen suurin osa työstä tehtiin synkronisesti eli samassa rytmissä, ja osajien saaminen koolle yhtä aikaa oli melko helppoa. Nykyään työskennellään yhä enemmän asynkronisesti eli eri aikaan, joten yhteistyötäkin on pystyttävä tekemään eriaikaisesti – jopa eri puolilta maailmaa.



LÄHDE: MARTIN ALDERGÅRD, [ENPEO CONSULTING](#)

Kun osallistujia kannustetaan mukaan prosessiin osio kerrallaan, ja refleктоimaan ja pohtimaan sitten kunkin vaiheen kytköstä arkeen, on opitut asiat entistä helpompi saada kytkeytymään arkeen ja tavoitteet saavutetuksi. Vaiheistaminen helpottaa myös fasilitaattorin työtä, kun prosessia on helpompi ohjata ja osallistujia pitää mukana koko matkan ajan.

Kun muutos tapahtuu työnteon lomassa, ja prosessi on ketterä, voidaan tekemisen suuntaakin muuttaa tai hioa aina sen mukaan, miten osallistujat lähtevät mukaan prosessiin. Kun luo uutta tapaa työskennellä useammin ja pienemmissä paloissa, on oltava sinnikäs ja kärsivällinen. Tulokset ovat kuitenkin kokemuksemme mukaan pitkäkestoisempia ja vaikuttavampia, kun jokainen on saanut äänensä kuuluviin matkan varrella.

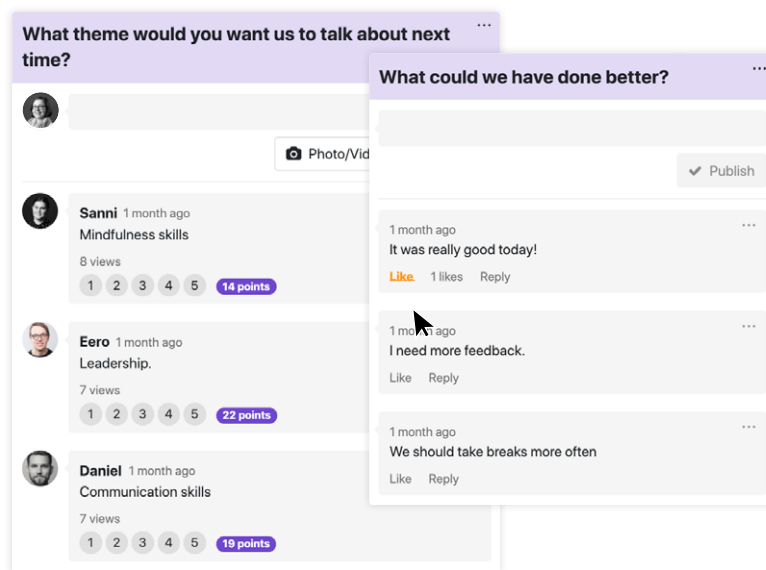
DIGITAALINEN TOTEUTUS

Käyttämällä digitaalista alustaa, kuten Howspacea, osallistujat voivat työskennellä asynkronisesti, eli paikasta riippumatta ja silloin, kun heille sopii. Alla on muutamia esimerkkejä asioista, jotka voidaan toteuttaa eri aikoina:

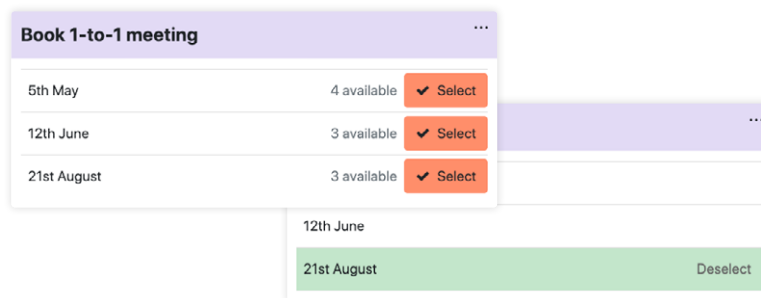
Howspace

Toteuta organisaatiomuutos tehokkaasti digitaalisessa ympäristössä

- ✓ **Kaikkien osallistuminen päätöksentekoon** — Howspace mahdollistaa ideoiden äänestämisen, tykkäämisen sekä pisteytyksen. Tämä helpottaa ideoiden priorisointia ja tekee päätöksentekoprosessista avoimen ja osallistavan. Howspacessa on myös ajastustoimintoja, joiden avulla voi asettaa osallistumiselle aikaraamit. Lisäksi Howspacen AI-klusterointitoiminnoilla voi tehdä nopeasti yhteenvedon keskustelusta tai löytää tärkeitä teemoja.



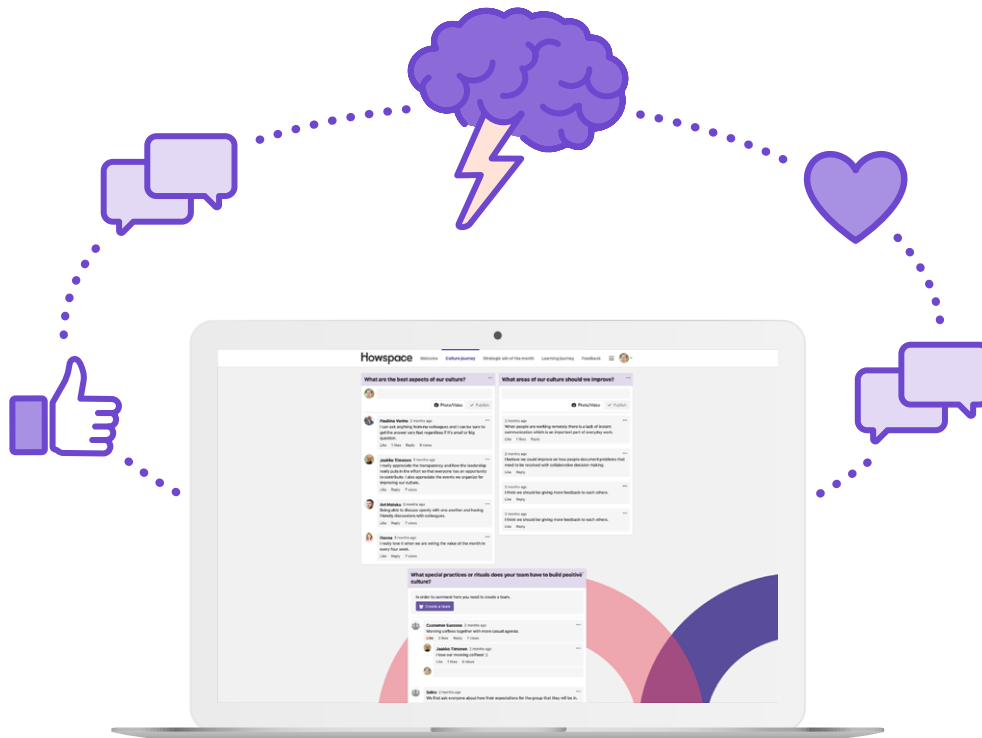
- ✓ **Kokeilut ja interventio**— Howspace mahdollistaa pienten interventioiden toteuttamisen osana päivittäistä työtä. Interventioita voi tehdä sekä ryhmä- että yksilötasolla. Tuomalla erilaiset organisaation kehitysinterventiot näkyväksi, kehittämisestä tulee osa jokapäiväistä työtä. Howspacessa on myös Varaus-toiminto, jonka avulla voi ajoittaa tai varata tapaamisaikoja suoraan alustaan.



Howspace

Toteuta organisaatiomuutos tehokkaasti digitaalisessa ympäristössä

- ✓ **Tee hyvistä käytännöistä näkyviä** — Howspace on ihanteellinen paikka jakaa organisaation jo olemassa olevia kokemuksia, tarinoita ja työskentelytapoja. Tällä tavalla jokainen voi tuoda äänensä kuuluviin ja saada myös tunnustusta. Hyvien käytäntöjen jakaminen kannattaa tietenkin myös linjata käytännissä olevan muutosprosessin kanssa.



Howspace

Toteuta organisaatiomuutos tehokkaasti digitaalisessa ympäristössä



3. KÄYTÄNNÖN KOKEMUKSIA

Seuraavassa on muutamia käytännön esimerkkejä siitä, miten organisaatiot ovat hyödyntäneet tehokkaasti digitaalisia työkaluja ja etätyökäytäntöjä ja osallistaneet ihmisiä mukaan kehitysprosesseihinsa.

Finnish Medical Association



FINNISH MEDICAL
ASSOCIATION

Suomen Lääkäriliitto (SLL) alkoi valmistella toimintansa keskeisiä peruseriaatteita terveydenhuollossa vuoden 2018 lopulla. Liitto halusi tuolloin ottaa kaikki jäsenet mukaan keskusteluun siitä, miten terveydenhuollon tehokkuutta voidaan parantaa tulevaisuudessa. Koska lääkärit itse tietävät parhaiten, mitä alalla tapahtuu, heidän ajatuksiaan oli kuultava.

Aiemmin terveydenhuoltoalan suuntaviivat oli laatinut pieni asiantuntijaryhmä. Howspace:n avulla SLL pystyi kutsumaan samanaikaisesti yli 26 000 lääkärinä kaikkialta Suomesta mukaan yhteiskehittelyyn.

Howspace

Toteuta organisaatiomuutos tehokkaasti digitaalisessa ympäristössä

Fasilitoidun keskustelun ansiosta lääkärit jakoivat näkemyksiään parhaista tavoista varmistaa esimerkiksi potilaiden itsemääräämisoikeus, hoidon saatavuus ja näyttöön perustuvien hoitokäytäntöjen täytäntöönpano.

“Saimme yli 600 sivua tekstiä, mukaan lukien kokonaisia artikkeleita. Tämän tekstin tarkistaminen olisi kestänyt kuukausia. Tekoäly auttoi meitä tarkistamaan tekstimassaa ja virtaviivaisti työtämme”, toteaa Suomen Lääkäriliiton politiikkatoimialan johtaja **Heikki Pärnänen**.

Kaiken kaikkiaan SLL järjesti Howspacea lääkäreille kolme keskustelu- ja äänestyskierrosta kahden viikon välein. Myös äänestysten välillä työskenneltiin alustalla. Lääkärit saivat osallistua niiden aiheiden käsittelyyn, jotka heidän mielestään olivat heidän käytäntöjensä kannalta olennaisimpia.

“Alusta on erittäin kätevä. Haluamme, että kaikki jäsenemme osallistuvat toimintaamme, eivät vain luottamustehtävissä olevat ja valmisteluelimiin kuuluvat. Kaikki voivat todella vaikuttaa päätöksentekoon ja siihen, miten lääkärintyötä tehdään.”

Lue koko tarina [blogista!](#)

Milestone Coaching & Consulting



Milestone Coaching & Consulting on valmennus- ja kehitystoimisto, jolla on yli 20 vuoden kokemus ihmiskeskeisistä muutosprosesseista. Milestone Coaching & Consulting rakentaa asiakassuhteitaan, valmennusprosessejaan sekä muutos- ja strategiaprosessejaan samojen peruseriaatteiden ympärille – sen, millaisia me olemme ihmisinä.

Aktia on pankki- ja rahoituspalvelujen tarjoaja, jonka historia ulottuu vuoteen 1825. Tällä hetkellä sillä on noin 900 työntekijää ja toimintaa ympäri Suomen. Milestone tekee yhdessä Aktian kanssa sen yrityskulttuurin kehittämistä.

Howspace

Toteuta organisaatiomuutos tehokkaasti digitaalisessa ympäristössä

“Pankkitoiminta on perinteinen toimiala, jolla on paljon hierarkkisia rakenteita. Samalla se käy läpi suuria muutoksia digitalisaation ja asiakkaiden käyttäytymisen muutosten myötä. Aktia halusi kehittää avoimuutta ja yhteisöllistä tunnetta organisaatiossa sekä rakentaa itseohjautuvia tiimejä,” kertoo Milestonen kulttuuristrategi **Elina Aaltolainen**.

“Howspacen ansiosta pystyimme ottamaan organisaation esihenkilöt mukaan alusta alkaen. Digitaalisten työkalujen ja palvelumuotoilumenetelmien avulla pystyimme nopeasti muodostamaan kokonaiskuvan,” hän kertoo.

Aktia suunnitteli myös Aktia-päivää, mutta koronaviruspandemian takia heidän täytyi muuttaa se virtuaaliseksi tapahtumaksi. Aktian päätavoite oli luoda vuorovaikutteinen kokemus, joka ei uuvuttaisi ihmisiä samalla tavalla kuin videoyhteyden kautta tapahtuvat etäkokoukset.

Milestone ja Aktia hyödynsivät Howspacea kaikissa suunnittelutöissä ja päätyivät rakentamaan koko tapahtuman Howspaceen.

“Digitaaliset työtavat ovat tuoneet mukanaan välineitä, jotka tuovat prosessiin enemmän osallistumista ja tasa-arvoa. Verkkoalustalla jokaisen mielipide on yhtä tärkeä. Joitakin asioita voi myös toteuttaa tarvittaessa nimettömästi. AI-työkalujen avulla saadaan paljon ihmisiä mukaan reaaliaikaiseen vuoropuheluun ja keskustelun yhteenveto voidaan tehdä siinä samalla. Johtajat voivat paljon aiempaa laajemmin kuulla, mitä heidän organisaationsa ihmisillä on sanottavanaan,” Elina kertoo.

Aktia-päivä ylitti kaikkien odotukset. “Yleisesti ottaen luulen, että olemme vain raapaisseet pintaa sen suhteen, mitä nämä työkalut voivat tuoda osallistamisen ja inhimillisen kehityksen maailmaan,” hän tiivistää.

Lue koko tarina [blogista](#).



JOHTOPÄÄTÖKSET

Maailma muuttuu koko ajan – usein täysin arvaamattomilla tavoilla – ja organisaatioiden täytyy elää mukana muutoksessa. Toivomme, että tämä e-kirja on antanut sinulle innostusta ja inspiraatiota niin, että saat koko organisaatiosi osallistumaan muutokseen vaihe vaiheelta.

Jos organisaatiosi on valmis aloittamaan muutosmatkan, miksi et kokeilisi Howspacea sen tukena? Voit rakentaa ilmaisen työtilan kehitysprosessiasi varten jo tänään.

Aloita ilmainen Howspace-kokeilujakso →

Howspace

www.howspace.com