

HANNA MAULA JA JESSE MAULA

DESIGN

JA

JOHTAMINEN

Alma Talent
Helsinki 2019

Copyright © 2019 Alma Talent Oy ja tekijät

ISBN 978-952-14-3824-0

ISBN 978-952-14-3825-7 (sähkökirja)

ISBN 978-952-14-3826-4 (verkkokirja)

Kansi: Laura Laamanen

Taitto: NotePad, www.notepad.fi

Painopaikka: BALTO print, Liettua 2019

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almatalent.fi

*Tilaa Design ja johtaminen -kirja Alma Talent Shopista:
shop.almatalent.fi*

SISÄLLYS

ESIPUHE	5
JOHDANTO	11

OSA I

MITÄ ON DESIGN JA DESIGN-AJATTELU?	19
Intuitio yhdistyy teknologia- ja talousosaamiseen	22
Keskeiset periaatteet	25
Erlainen lähestymistapa ongelmanratkaisuun	26
Design-ajattelu johtamisen ja muutoksen työkaluna	28
Innovatiivisuuden ja asiakaslähtöisyyden skaalaaminen	33
Kriittisiä näkökulmia	37
EMPATIA JA JOHTAMINEN	41
Asiakkaan asialla	42
Organisaatiolähtöisestä asiakaslähtöiseksi	46
Syvällistä ymmärrystä asiakkaan tarpeista	49
Kokemustaloudessa korostuu empatia	62
Tunneyhteys asiakkaaseen	64
Luottamuksen rakentaminen	67
Työpaikkakokemus asiakaskokemuksen taustalla	72
Asiakaskokemuksesta kohti kansalaiskokemusta	75

KONKREETTISTA KILPAILUETUA	78
Design-lähtöisyys näkyy tuloksissa	79
Design-ajattelun hyödyt	82
MIKSI DESIGN-AJATTELU ON AJANKOHTAISTA JUURI NYT?	95
Mikään ei ole varmempaa kuin muutos	97
Työn ja tehtävien luonne muuttuu	100
Perinteisiin malleihin liittyvät menestyksen ansat	104
Teknologia ei riitä kilpailuvaltiksi	106
Digiaikana korostuu design	108
Johtaminen murroksessa	110

OSA II

DESIGN-LÄHTÖINEN ORGANISAATIO	117
Designin porrasmalli	119
Designin matriisimalli	120
Designin peruspilarit	122
DESIGN-LÄHTÖISEN ORGANISAATION RAKENTAMINEN	125
STRATEGINEN LÄHESTYMISTAPA	128
DESIGN-OSAAMINEN	131
Osaamista tarvitaan eri tasoilla	132
Johdon rooli	133
Design-ammattilaisten rooli	136
Design-ajattelijat eri puolilla organisaatiota	140
Design-osaamisen ostaminen	142
Kaikille tärkeät design-taidot	144
Erilaisia tapoja kouluttaa, innostaa ja viestiä	147
Mahdollisia haasteita	153

ORGANISAATION RAKENNE	156
Erilaisia tapoja organisoitua	158
Keskitetty tukifunktio	160
Keskitetty innovaatiokeskus	161
Satelliittiverkosto	163
Osaajien verkosto	164
Projektimalli	165
Nollasta liikkeelle	166
Sponsoreiden sitouttaminen	167
Designista vastaavan henkilön nimeäminen	168
Keihäänkärkiprojektit	169
Mahdollisia haasteita	170
 KÄYTÄNNÖT JA PROSESSIT	175
Design-järjestelmä yhteisenä viitekehyksenä	178
Kokonaisuuden koordinointi	180
Design-periaatteet	183
Selkeä prosessi	185
Testatut menetelmät ja työkalut	195
Mahdollisia haasteita	196
 ORGANISAATION KULTTUURI	199
Näkökulmia kulttuuriin	200
Psyykinen tila	203
Sosiaalinen tila	206
Fyysinen tila	210
Kulttuurin muuttaminen	213
Organisaation rituaalit	218
Vuorovaikutus ja tarinat	222
Erilaisuuden vaaliminen	225
Luova ideointi	228
Hyvä työpaikkakokemus	241
Mahdollisia haasteita	243

MILLOIN ON ONNISTUTTU?	248
Kokonaisvaltainen ja pitkäjänteinen lähestymistapa	250
Organisaation muutoksen seuraaminen	253
Osaaminen	254
Rakenne	255
Käytännöt ja prosessit	256
Organisaatiokulttuurin muutos	257
Millainen on design-lähtöinen johtaja?	260
Design-lähtöisen johtajan tärkeimmät ominaisuudet	262
 ESIMERKKEJÄ MAAILMALTA	266
Case IBM	266
Case Intuit	272
Case Cisco	277
 LOPUKSI	280
Vinkkejä matkaan	282
 LÄHTEITÄ	286
 LIITTEET	295
 VIITTEET	297

JOHDANTO

Tämän kirjan tavoitteena on auttaa lukijaa hyödyntämään designia ja design-ajattelua osana johtamista. Olipa kyse sitten uusien näkökulmien löytämisestä jokapäiväiseen työhön tai suuren muutoksen toteuttamisesta, uskomme, että designereiden käytännöissä ja ajattelumalleissa on paljon sellaista, josta on hyödyllistä ammentaa. Tavoitteena ei ole esittää menetelmäkokoelmaa, sillä sellaisia teoksia on jo tarjolla. Kirja valottaa designin roolia organisaatioissa ja niiden muutoksessa sekä auttaa lukijaa soveltamaan ja hyödyntämään designin periaatteita siten, että syntyy oman organisaation kannalta hyödyllisiä oppimiskokemuksia, toimintatapoja ja tuloksia. Tätä kaikkea edistää organisaation luovan potentiaalin vapauttaminen.

Nykymaailmassa on tarjolla valtava määrä monimutkaista ja usein ristiriitaista tietoa, jonka pohjalta on vaikea muodostaa selkeitä johtopäätöksiä. Sosiaalinen media kuohahtaa herkästi ja saattaa muuttaa julkisen keskustelun äänensävyä tai suuntaa globaalisti. Teknologia kehittyy ja muutoksia tapahtuu nopeasti, jolloin mahdollomasta voi tulla yllättäen mahdollista. Tässä ympäristössä monet perinteiset strategiatyön ja johtamisen työkalut ovat hitaita ja epävarmoja. Myös organisaation rakenteet ja toimintamallit saattavat sopia paremmin menneeseen maailmaan ja sen haasteisiin. Siiloissa toimiminen ei mahdollista erilaisten näkökulmien kuulemistä. Historiatiedon ja -lukujen valossa voidaan ennustaa huonosti tulevaa. Hitaasti etenevissä tai byrokraattisissa prosesseissa saatetaan hukata kriittisen tärkeä momentum. Lähestymistavalla on merkitystä, sillä ihmisiä ei voi enää pelkästään käskää etenemään mekanistisesti johonkin suuntaan.

Usein menestys edellyttää oman henkilöstön lisäksi kokonaisen yhteisön tai ekosysteemin huomion uudelleen suuntaamista ja toiminnan muuttamista.

Olemme havainneet, että design-ajattelua voi soveltaa hyvin monenlaisten ongelmien ratkomiseen ja varsinkin uusien, tärkeiden ongelmien löytämiseen. Rajaamme kuitenkin tässä kirjassa näkökulman johtamiseen. Johtajien pöydälle päätyy usein kysymyksiä, joihin ei ole ilmeistä vastausta, ongelmia, joihin on vaikea löytää ratkaisua, sekä haasteita ja mahdollisuuksia, joita ei täysin tunneta. Juuri tällaisissa tilanteissa design tarjoaa erinomaisia mahdollisuuksia. Ennen kaikkea olemme kiinnostuneita siitä, kuinka kokonaisia organisaatioita voidaan ohjata yhä asiakaslähtöisemmiksi, ketterämmiksi ja innovatiivisemmiksi ja siten muuttaa toimintatapoja laajasti.

Johtamisessa on usein kysymys laajoista kokonaisuuksista ja monitahoisista riippuvuussuhteista. Ongelmat voivat olla myös yhteiskunnallisia ja mittakaavaltaan globaaleja, kuten liiallinen kuluttaminen, ilmastonmuutos tai jätteiden määrä. Yksi organisaatio tai johtaja ei tietenkään pysty ratkaisemaan tällaisia ongelmia, mutta ne joka tapauksessa vaativat uudenlaista johtajuutta ja uusia tulokulmia. Tarvitaan strategioita, jotka ovat merkityksellisiä laajalle joukolle ihmisiä ja tuottavat merkittäviä tuloksia suhteessa aikaisempaan.

Kaikki esittämämme ajatukset eivät tietenkään ole uusia tai ainoastaan designin kentälle ominaisia. Lukija saattaa huomata, että osittain samoja teemoja käsitellään johtamiskirjallisuudessa ja organisaatioissa monen otsikon alla. Joku puhuu ketteryydestä (agile), toinen pyrkii matalaan hierarkiaan (lean) ja kolmas painottaa design-ajattelua (design thinking). Suhteessa edellisiin designissa painottuvat ihmislähtöisyys ja asiakkaan kokemus, mutta erojen korostamisen sijaan kehoitamme korostamaan yhtäläisyyksiä. Vaikka kunkin lähestymistavan puolestapuhujat käyttävät jossain määrin omaa kieltään ja hyödyntävät omia menetelmiään, emme näe tarvetta kiistellä erilaisten oppien tai menetelmien paremmuudesta. Yhteisen sävelen löytämiseksi tarvitaan yhteisiä periaatteita ja toimintatapoja, mistä ne sitten ammenne-taankin. Niiden pitää kuitenkin sallia monimuotoisuus, joka on tärkeää innovaatioiden synnyttämisessä.

Kaikkien edellä mainittujen peruseriaatteisiin sopivat esimerkiksi nopeissa sykleissä työskentely ja uusien ajatusten testaaminen aikaisessa vaiheessa, kokeilujen arviointi ja kehitysehdotusten kerääminen. Näihin yhdistyy luontevasti asiakkaan ja tämän tarpeiden asettaminen keskiöön sekä näkemyksen hakeminen oman tiimin rajojen ulkopuolelta. Tavoitteemme on tarjota uusia ajatuksia ja näkökulmia designista ammentaen. Lukijan houkuttelu pitäytymään design-kielessä ei ole tarpeen. Päinvastoin kannustamme poikkitieteelliseen ja -funktionaaliseen yhteistyöhön sekä sellaisen ilmaisutavan löytämiseen, joka palvelee parhaiten oman organisaation tarpeita. Termejä tärkeämpiä ovat aina aikaan saadut tulokset.

Design-ajattelu merkitsee analyttisen lähestymistavan yhdistämistä intuitiiviseen ajatteluun sekä aikaisen vaiheen kokeiluja, joiden avulla hahmotetaan kokonaisuutta ja löydetään uusia näkökulmia. Viime aikoina tällainen lähestymistapa on saanut yhä enemmän huomiota organisaatioiden ylimmässä johtoportaan. Design onkin asettumassa monissa yrityksissä aivan niiden keskiöön. Yhtä lailla designista on jo tullut liikkeenjohdon konsultoinnin trendikäs osa-alue, mikä näkyy esimerkiksi viime vuosina toteutuneissa yrityskaupoissa (ks. sivu 131). Design-ajattelu elääkin monessa mielessä kulta-aikaansa. Designereilla ja design-ajattelijoilla on suuri vastuu kannettavanaan, kun he ratkaisevat uudenlaisia ongelmia ja muotoilevat organisaatioita sekä strategioita tuotteiden ja palveluiden lisäksi. Menetelmät voivat olla osittain vanhat tutut, mutta konteksti ja yleisö varsin uusia.

Miksi ja mitä liikkeenjohdon tulisi siis ammentaa design-ajattelusta? Tätä aihepiiriä käsitellään laajemmin seuraavissa luvuissa, mutta yksinkertaistetusti voidaan sanoa, että tuotteiden ja palveluiden muotoilun lisäksi design-ajattelu tarjoaa oivan apuvälineen organisaation muutoksen tueksi. Moni organisaatio haluaa keskittyä entistä enemmän asiakaslähtöisyyteen ja empatiaan, yhteistyöhön läpi organisaatorajojen ja ketteriin kokeiluihin. Designereilla on laaja kokemus tällaisesta työskentelystä. Samoilla periaatteilla designerit ovat ratkaisseet ongelmia ja toisaalta etsineet oikeita kysymyksiä ratkaistavaksi jo vuosikymmeniä. Designerin dna:ssa on yhdistää yin ja yang, tunne ja rationaalisuus. Kysymys on ennen kaikkea maailmankuvasta ja lähestymistavasta: millä lasilla ympäröivää maailmaa katsoo ja millä työkalupakilla

ongelmia lähtee ratkaisemaan. Mikäli haluat luoda organisaation, joka on entistä asiakaslähtöisempi, innovatiivisempi ja ketterämpi, tarjoaa design-ajattelu tähän hyvät eväät.

Kilpailukyvyyn ylläpitäminen on teknologisen kehityksen ja nopeiden muutosten vuoksi yhä haastavampaa. Design-ajattelu on havaittu monessa organisaatiossa hyväksi tavaksi vahvistaa kilpailukykyä. Sen täysimääräinen hyödyntäminen edellyttää kuitenkin kokonaisvaltaista muutosta, johon johto on vahvasti sitoutunut. Tämä on tietenkin helpommin sanottu kuin tehty. Kirja ei tarjoa pikareseptiä menestykseen tai listaa menetelmistä, joilla saadaan aikaan nopeita hokkuspokkustemppeja. Sellaisillakin voi toki menestyä, ainakin hetkellisesti. Meitä kiinnostaa ennen kaikkea syvälinen ajattelun ja käyttäytymisen muutos sekä organisaation pitkäjänteinen kehitys ja menestys. Keskeistä eivät ole juhlapuheet vaan konkreettinen toiminta, jonka tulokset pysyytään mittaamaan.

Designin ja design-ajattelun peruseriaatteisiin kuuluu olennaisena osana konkretian ja käsin kosketeltavien lopputulosten tuottaminen. Ne luovat perustan, joka auttaa hahmottamaan monimutkaisia asioita siten, että kaikki asian parissa työskentelevät tahot ymmärtävät kokonaisuuden ja erilaiset riippuvuussuhteet. Käyttämällä esimerkiksi aikaisen vaiheen prototyyppisiä ja erilaisia visualisointimenetelmiä eri alojen edustajat saadaan työskentelemään kohti samaa maalia heti alkuvaiheista lähtien.

Ymmärrämme sekä johtamisen että designin tässä kirjassa laajasti. **Johtaminen (leadership) ymmärretään yleisesti toimintana, jonka puitteissa pyritään saamaan aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa.** Siihen liittyy olennaisesti vuorovaikutus ja yhteinen tavoite tai suunta.

Sanakirja tarjoaa englanninkieliselle design-sanalle 24 eri suomenkielistä käännettä. Mikään alkujaan suomenkielinen termi ei kuitenkaan tavoita tarkoittamaamme asiakokonaisuutta, joka sopisi erilaisiin konteksteihin yhtä hyvin kuin design, oli kyse sitten fyysisestä ympäristöstä, verkkoympäristöstä tai organisaation toiminnasta. Yksi vaihtoehtoinen termi olisi muotoilu. Se linkittyy perinteisesti ennen kaikkea muodon suunnitteluun. Termi on vakiintunut käyttöön tuote- ja teollisesta muotoilusta. Nykyisin puhutaan yleisesti myös palvelu-

muotoilusta. Silti muotoilu terminä viittaa suomen kielessä helposti yhä taideteolliseen käyttöön, jonka arvo on sinällään merkittävä. Termiin liittyy kuitenkin tiettyjä konnotaatioita, eikä se välttämättä tavoita kaikkia englanninkieliseen termiin design liittyviä merkityksiä (ks. liite 1). Suunnittelu olisi toinen mahdollinen suomenkielinen vastine. Se kääntyy kuitenkin englanniksi helposti muotoon planning, joka ei kata läheskään kaikkea sitä suunnittelua, jota haluamme tässä kirjassa käsitellä.

Tässä kirjassa ja monissa muissakin yhteyksissä olemme pitäytyneet termissä design. Terminologiaa tärkeämpää on kuitenkin sisältö. Mitä design sitten on? Tässä kirjassa **design ymmärretään ajattelu-
tapana sekä tavoitteellisenä keinona ratkoa ongelmia ja tuottaa paras mahdollinen asiakaskokemus**. Käsiteltävät ongelmat ovat usein vaikeasti määriteltäviä, kun taas ratkaisut voivat olla uusia ja yllättäviä.¹ Designissa on kysymys asiakkaan tarpeista sekä oikeiden ongelmien löytämisestä ja niiden ratkaisemisesta. Designin onnistumista ei määrittele väri, muoto tai ulkonäkö, vaan asiakkaan kokonaisvaltainen kokemus ja liiketoiminnan menestys. Kuten Applen entinen toimitusjohtaja Steve Jobs totesi aikanaan, ”design ei ole vain sitä, millä asiat näyttävät, vaan ennen kaikkea sitä, miten asiat toimivat.”

Kirjassa viitataan pitkin matkaa sekä designiin että design-ajatteluun. Uskomme, että laajamittaisessa muutoksessa on hyötyä sekä ammattidesignereiden työstä (design) että toisaalta eri puolilla organisaatiota toimivien, useita eri ammattikuntia edustavien ihmisten uudenaikaisesta ajattelu-, ongelmanratkaisu- ja toimintatavasta (design-ajattelu). Usein organisaatioissa tarvitaan molempia. Designerit ovat tyypillisesti myös design-ajattelijoina, mikä helpottaa yhteisen kielen löytämistä.

Lopuksi haluamme erottaa vielä design-lähtöisen design-vetoisesta. Useimmissa organisaatioissa design itsessään ei ole pääroolissa, vaan tärkeä tukipilari organisaation menestykselle. Design-lähtöinen merkitsee meille sitä, että koko organisaation toiminta on asiakaslähtöistä yhdessä tekemistä, ja siinä korostuu kokeilukulttuuri. Jokaisessa projektissa mietitään, miksi, mitä ja kenelle tehdään. Tämä ei tietenkään tarkoita, että koko organisaatio koostuu designereista tai toimii designin johdolla. Organisaatiossa ei välttämättä tarvitse edes käyttää termiä design. Kuten Wells Fargon strategisesta designista vastaa-

va Elizabeth Trudeau asian ilmaisee: ”En puhu juurikaan designista, design-ajattelusta tai palvelumuotoilusta oman tiimini ulkopuolella. Puhun ongelmien ratkaisemisesta ja mahdollisuuksiin tarttumisesta, sillä niistä ihmiset välittävät.”

Tämä kirja jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa pureudutaan designin ja design-ajattelun perusteisiin. Se auttaa lukijaa hahmottamaan, mistä on kyse, vaikka designin maailma olisi kirjaan tarttuessa täysin tai osittain vieras. Toisaalta aihetta entuudestaan hyvin tuntevalle siinä on luultavasti paljon tuttua. Toisessa osassa keskitytään design-lähtöisten organisaatioiden rakentamiseen. Myös yksittäiset luvut on pyritty rakentamaan toistonkin uhalla siten, että ne ovat ymmärrettävissä, vaikka valikoisi kirjasta vain itseään eniten kiinnostavia osia.

Toivomme, että designista tai design-ajattelusta kiinnostunut lukija löytää kirjasta uusia näkökulmia tai kenties vahvistusta omille ajatuksilleen. Monet kirjan esimerkeistä ovat isoista organisaatioista, joista osan kanssa meillä on ollut ilo tehdä töitä. Isoilla ja pienillä organisaatioilla on tietenkin osittain erilaiset haasteet ja resurssit, eikä sellaista mallia tai lähestymistapaa olekaan, joka istuisi kaikkiin organisaatioihin. Pyrimme piirtämään kokonaiskuvaa, joka rakentuu palasista. Kannustamme lukijaa valikoimaan niistä tarvitsemansa.