

TERHI AHO

# KOKEILU- KULTTUURI

Johda kasvua  
joka päivä

ALMA TALENT  
2023 HELSINKI



Copyright © 2023 Alma Talent Oy ja Terhi Aho.

ISBN 978-952-14-4838-6

ISBN 978-952-14-4839-3 (e-kirja)

ISBN 978-952-14-4840-9 (äänikirja)

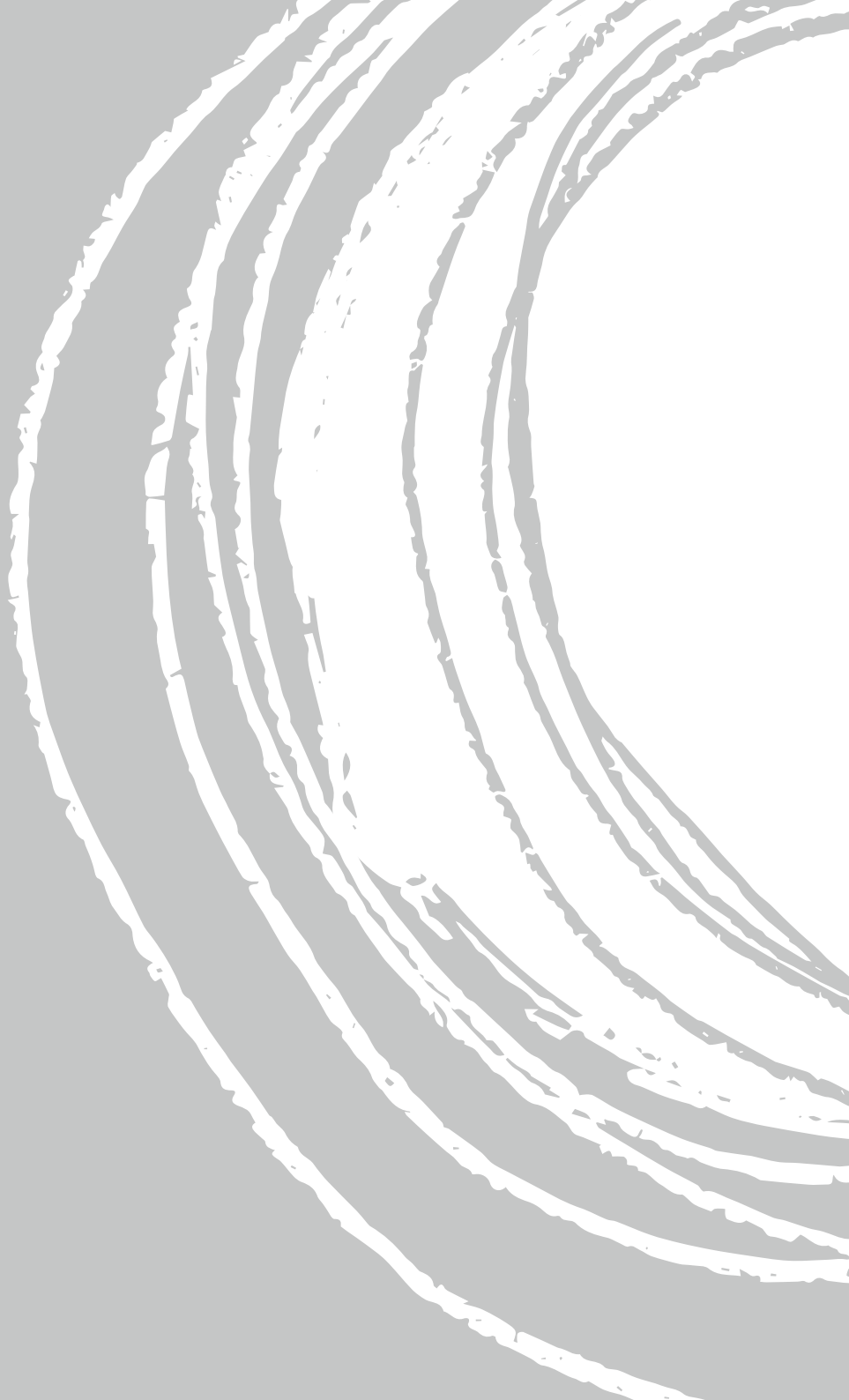
ISBN 978-952-14-4841-6 (verkkokirja)

Kansi: Anna Makkonen

Taitto: Aste Kirjat Oy, Helene Lindfors

Paino: Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2023

*Anna palautetta kirjasta: [kustannustoimitus@almatalent.fi](mailto:kustannustoimitus@almatalent.fi)*



# ALKUSANAT

“Without dreams and goals there is no living, only merely existing, and that is not why we are here.”

– Mark Twain

**K**äsissäsi on käytännön kokemuksiin perustuva kirja, joka johdattaa sinut kokeilukulttuurin tulokselliseen johtamiseen asiantuntijaorganisaatiossa. Tavoitteeni oli kirjoittaa kirja, jonka avulla kuka tahansa voi halutessaan ottaa loikan kohti ketterää kokeilukulttuuria ja saavuttaa parempia tuloksia. Tuon esille, miten kokeilukulttuuria voi edistää *organisaatiotasolla, lähi-johtamisessa ja yksilön näkökulmasta*. Oletpa sitten ison vastuualueen yritysjohtaja tai yksittäinen työntekijä, samat ketteryyden periaatteet pätevät organisaation eri tasoilla. Yhtä lailla ymmärrystä tarvitaan myös hallitustasolla, sillä hallitus voi omalla toiminnallaan tukea kokeilukulttuuria tai huomaamattaan toimia kokeilujen esteenä.

Tämän kirjan eväillä ja työkaluilla voit rakentaa sellaisen perustan, joka mahdollistaa jatkuvan innovoimisen, ketterän toiminnan ja menestyksen. Kokeilukulttuuri on ajattelutapa, joka näkyy kokeilujen kautta oppimisena ja toiminnan jatkuvana parantamisena. Voit

huoletta tarttua kirjaan, vaikei sinulla olisi aiempaa kokemusta kokeilemisesta. Jos taas ketterät kokeilut ovat sinulle jo tuttuja, löydät kirjasta silti varmasti uusia näkökulmia. Ketterien kokeilujen avulla valjastat koko organisaatiosi työskentelemään kestävän kasvun eteen, jolloin positiiviset tulokset näkyvät sekä plussana viivan alla että yhteisöllisyyden kokemuksena.

Vaikuttaa siltä, että kokeilukulttuuri toteutuu jo joissakin organisaatioissa, mutta paljon on vielä voitettavaa. Monissa organisaatioissa kokeileminen on voimakkaasti yksilöriippuvaista. Kun tavoitellaan organisaatiotason kokeilukulttuuria, sen rakentaminen onnistuu vain yhteistyössä. Olennaista kokeilukulttuurin rakentamiselle on hyvä johtaminen. Ilman sitä kokeilut jäävät yksilötason tekemiseksi.

Vahvasti asiantuntijavetoisilla aloilla on totuttu siihen, että aina löytyy asiantuntija, joka osaa kertoa, miten toimitaan. Kun kehitetään uutta muuttuvassa ympäristössä, vastaan tulee paljon tuntemattomia muuttujia. Kukaan ei tiedä, millainen lopputulos tarkalleen on tai mitä tapahtuu. Se selviää vain kokeilemalla. Sama tilanne on edessä organisaatiolla, jonka toimintaympäristö muuttuu radikaalisti ja jonka sisäistä toimintaa pitää sopeuttaa uuteen tilanteeseen. Uuden edessä kukaan ei pysty sanomaan, millainen toimintatapa sopii juuri kyseiselle organisaatiolle. Vaihtoehtoina on pakottaa organisaatio johonkin ennalta määriteltyn malliin tai edetä kokeillen ja rakentaa vähitellen toimiva malli.

Lähden kirjassa liikkeelle kokeilukulttuurin peruselementeistä, joiden olemassaolosta kannattaa huolehtia jatkuvasti. Pureudun sen jälkeen itse kokeilemiseen ja osoitan, että kokeilussa kannattaa ajatella isosti mutta edetä pienin askelin. Näin syntyvät parhaat tulokset. Kokeilukulttuuri vaatii hyvää johtamista sekä rakennusvaiheessa että ylläpidettäessä. Keskityn ensin kokeilukulttuurin johtamisen erityishaasteisiin ja esittelen sen jälkeen erilaisia tapoja toteuttaa uusia

toimintatapoja. Tämän jälkeen pureudun kokeilukulttuurin toteutumisen kannalta tärkeimpään aiheeseen eli reflektioon. Reflektio mahdollistaa oppimisen. Siksi kutsun reflektiota *kokeilukulttuurin sydämeksi*. Seuraavaksi käyn läpi vuorovaikutuksen roolia ja kokoan kaikki aiemmat teemat yhteen ketterän oppimissyklin avulla. Lopuksi tarkastelen systematiikan vaikutusta onnistumiseen sekä tulosten mittaamista.

Jaan kirjassa haastattelemieni suomalaisten johtajien ja asiantuntijoiden kokemuksia kokeilukulttuurista. Mukana on lukuisia caseja ja esimerkkejä käytännön tilanteista. Tavoitteeni oli löytää tapausesimerkkejä eri toiminnoista ja toimialoilta. Koen onnistuneeni, sillä mukana on sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioita niin valmistavasta teollisuudesta, kaupan alalta kuin palvelusektorilta. Kuvaan myös omia kokemuksiani kokeiluista, joita olen tehnyt yksin ja yhdessä muiden kanssa. Olen toiminut muun muassa markkinoinnin, verkkokaupan kehityksen ja palvelumuotoilun vetäjänä. Työssäni olen saanut soveltaa ohjelmistokehityksestä lainattuja ketteriä menetelmiä muihin toimintoihin, yhdistää mukaan business coachingista ja henkilöstön kehittämisestä tuttuja elementtejä ja rakentaa uudenlaista tekemistä usein haastavissa olosuhteissa.

Case-kuvauksien ja esimerkkien lisäksi esittelen kirjassa yksinkertaisia työkaluja, joita voit kokeilla nopeasti. Työkalut on ripoteltu pitkin kirjaa, aina kyseisen aiheen käsittelyn yhteyteen. Kirjan loppuun olen koonnut listan työkaluista, jotta voit palata niihin näppärästi myöhemmin. Muutenkin olen pyrkinyt kirjoittamaan kirjan niin, että voit lukea sen kronologisesti alusta loppuun, mutta yksittäiset luvut toimivat myös toisistaan irrallaan. Jokaisen luvun loppuun olen poiminut muutamia keskeisiä ajatuksia muistin virkistykseksi.

Päätin kirjoittaa tämän kirjan, koska muutoksesta on tullut jatkuvaa ja vanhat toimintatavat eivät enää riitä. Haluan lisätä ymmärrys-

tä kokeilemisen hyödyistä ja poistaa siihen liittyviä epäilyjä. Haluan myös rohkaista ihmisiä vahvistamaan omaa itsetuntemustaan ja siten parantamaan kykyään sietää epävarmuutta ja virheitä. Toivon, että kirja auttaa sinua ymmärtämään pienestä aloittamisen hyödyt ja kannustaa kokeilemaan enemmän.

*Oivalluttavia lukuhetkiä!*

Terhi

# SISÄLLYS

<b>ALKUSANAT</b>	4
<b>1 KOKEILUKULTTUURIN PERUSELEMENTIT</b>	14
Mistä tunnistaa, vallitseeko organisaatiossa kokeilukulttuuri?	17
<b>Johdon tuki</b>	24
<b>Case:</b> Johtoryhmän rooli kokeilusalkun hoitajana – Harri Karjalainen, Retta	28
<b>Case:</b> Johdon rooli toimintatavan muutoksessa – Jukka Holm, Visma Enterprise Oy	29
<b>Psykologinen turvallisuus</b>	32
<b>Case:</b> Yhteenkuuluvuutta onnistumisia jakamalla – Riikka Kaunisto, Hitachi Energy	37
Itsetuntemuksen rooli psykologisen turvallisuuden rakentamisessa	38
<b>Case:</b> Itsetuntemuksen vaikutus kokeilukulttuurin toteutumiseen – Mikael Nederström, Psycon	39
<b>Case:</b> Itsetuntemusta vahvistamalla lisää rohkeutta kokeilla – Mikko Lehmuskoski, Marimekko	44



<b>2 KETTERÄ KOKEILU – AJATTELE ISOSTI, TOIMI PIENESTI</b>	50
<b>Ketterä toimintatapa (agile)</b>	51
Ketterä prosessi	56
Läpinäkyvyyden periaate	62
<b>Case:</b> Ketterän toimintatavan hyödyntäminen Verohallinnon viestinnässä – Katri Riekkinen, Verohallinto	67
Kokeileminen on prosessi	71
<b>Case:</b> Arjen kokeilut sallivat myös mokailun – Mika Repo, Stockmann	74
<b>Case:</b> Oma työehtosopimus – uhka vai mahdollisuus? – Sanna Hildén, Gofore	81
<b>Pienin mahdollinen tapa edetä</b>	83
<b>Case:</b> Ratkaisujen validoiminen arjessa – Henri Lehtonen, Posti	90
<b>Case:</b> Organisaation laajuinen uudistus ketterästi kokeillen – Mikael Back, VTT	92
Kertaluontoinen kokeilu vai jatkuvaa tekemistä?	97
<b>Case:</b> Kokeilujen avulla parempi reaktiokyky kuvatuotantoon – Pekka Rantamoijanen & Aino Laakso, Valio	99
<b>3 KOKEILUKULTTUURIN JOHTAMINEN</b>	104
<b>Kokeilemisen aloittaminen ja ylläpito</b>	106
<b>Case:</b> Kokeilukulttuuri vaatii ylläpitoa – Maria Calonius, Futurice	111
<b>Yhteisen tavoitteen määrittely</b>	115
<b>Kokeilujen johtaminen</b>	126
Rohkeus tehdä vaikeita päätöksiä	131
<b>Case:</b> Johdon haluttomuus ottaa riskejä – Sammeli Sammalkorpi, Sievo	134

Päätöksentekoon vaikuttavat ennakkoluulot	137
<b>Oma case:</b> Kalliin kokeilun lopettamisen vaikeus	138
Odotusten hallintaa terminologian avulla:	
päättös vs. kokeilu	140
Kokeilukulttuurin johtamisen sudenkuopat	143
<b>4 KOKEILEVAN TOIMINTATAVAN RAKENTAMINEN</b>	150
Kokeileminen nostaa tunteita pintaan	151
<b>Case:</b> Muutos oppimisprosessina	
– Sanna Hildén, Gofore	154
<b>Erilaisia tapoja toteuttaa kokeilevaa toimintaa</b>	155
Uuden toimintatavan haltuunotto	160
<b>Case:</b> Dataohjatun markkinointiprosessin rakentaminen kokeilujen avulla	
– Valtteri Taube, Terveystalo	161
<b>Case:</b> Muutosmatka ketterään toimintatapaan	
– Jenni Vuorinen ja Petro Silenius, Lyyti	165
<b>Case:</b> Kokeilemalla löytyi uusi rohkea tapa viestiä somessa – Katri Riekkinen, Verohallinto	169
<b>5 REFLEKTIO – KOKEILUKULTTUURIN SYDÄN</b>	172
<b>Mitä reflektio on?</b>	174
Reflektio johtamisen kehittämisen välineenä	177
<b>Case:</b> Kulttuurierot näkyvät tiimin reflektiossa	
– Riikka Kaunisto, Hitachi Energy	182
Vinkkejä reflektion aloittamiseen	189
<b>Itsereflektio – oman toiminnan kehittäminen</b>	190
<b>Case:</b> Säännöllinen reflektio arjessa	
– Timo Lappi, Heltti	192

<b>Tiimin reflektio</b>	195
<b>Oma case:</b> Viikoittainen tiimireflektio	
eli retrospektiivi	200
Projektin reflektio	204
<b>6 VUOROVAIKUTUS MAHDOLLISTAA YHTEISTYÖN</b>	212
<b>Kysyminen – tiedonhankintaa ja vaikuttamista</b>	214
Hyvän kysymyksen paradoksi	218
Millainen on hyvä kysymys?	223
<b>Case:</b> Oletusten testaaminen kokeilemalla	
– Mikko Ampuja, Vapaus	225
Kysymykset kokeilukulttuurin johtamisen välineenä	227
<b>Kuuntelen, mutta kuulenko? – läsnä oleva kuuntelu</b>	231
Miksi kuuntelu on tärkeää?	232
Millainen on hyvä kuuntelija?	233
Empaattinen kuuntelu	235
Miten voi kehittää omaa kuuntelutaitoaan?	236
<b>7 OPPIMINEN JATKUVAN PALAUTTEEN AVULLA</b>	
<b>– KETTERÄ OPPIMISSYKLI</b>	240
<b>Jatkuva oppiminen</b>	243
<b>Oma case:</b> Ketterän toimintatavan soveltaminen	
uutta toimintoa käynnistettäessä	246
Ketterät kokeilut osaamisen kehittämisen tukena	251
<b>8 TULOKSIA SYSTEMAATTISUUDELLA JA MITTAAMALLA</b>	256
<b>Systemaattisuus tuo tuloksia</b>	257
<b>Case:</b> Kokeilukulttuuri syntyy systemaattisella	
tekemisellä – Kaisa Suutari, Stora Enso	259

Työjono eli backlog systemaattisen tekemisen tukena _____	264
<b>Case:</b> Backlogin avulla systemaattisuutta kokeiluihin – Mikko Ampuja, Vapaus _____	266
Systemaattisuuden varmistaminen työskentelyä jaksottamalla _____	269
<b>Kokeilun tulosten mittaaminen</b> _____	272
Miten onnistuminen määritellään? _____	274
<b>Case:</b> Kokemuksia kokeilujen mittaamisesta ja tavoitteiden asettamisesta – Sammeli Sammalkorpi, Sievo _____	275
Konkreettiset tulokset tukevat luopumispäätöstä _____	279
Tavoitejohtamismalli kokeilujen tukena, OKR _____	281
 <b>9 LOPPUSANAT: TUUMASTA TOIMEEN</b> _____	284
<b>Miten viedä tämän kirjan opit käytäntöön?</b> _____	287
 <b>TYÖKALUT</b> _____	290
 <b>TAPAUSESIMERKIT</b> _____	292
 <b>KIITOKSET</b> _____	296
 <b>HAASTATELLUT HENKILÖT</b> _____	298
 <b>LÄHTEET</b> _____	300
 <b>AIHEESEEN LIITTYVÄÄ KIRJALLISUUTTA</b> _____	304