

# eArvonluonti ristipölytystyöpajan 17.1.2017 anti

---

Anna Kork, Inka Koskela ja Ville-Pekka Sorsa / 23.1.

## Oppimismahdollisuuksia kahden- tai monenvälisessä yhteistyössä

Tunnistimme ennakkotehtävien vastausten ja työpajassa käytyjen keskustelujen nojalla yrityskohtaisesti seuraavanlaisia toisilta oppimisen pareja/kolmikoita:

- Empower IM ja Terveystalo: miten organisoida toimintaa kestävästi digialustoja käyttäen (Empower IM:n vahvuus) <-> miten integroida uusia toimintakulttuureja organisaatioon (Terveystalon vahvuus)
- Empower IM, Superson ja Terveystalo: miten saada parhaat toimijat yritykseen (Supersonin vahvuus) <-> miten käyttää digialustoja johtamisvälineenä kasvavassa (Terveystalon vahvuus) ja hajautetussa (Empower IM:n vahvuus) organisaatiossa
- Superson: miten luodata asiakkaan arvoketjua räätälöintiä varten

Ennakkotehtävien ja työpajassa käytyjen keskusteluiden perusteella voidaan hahmottaa seuraavanlaisia vähintään kahdelle osallistujille yhteisiä haasteita, joita yritykset voivat pohtia yhdessä:

- Miten yritys voi tarvittaessa "keksiä itsensä uudelleen" muuttuvassa toimintaympäristössä? Miten toimintaympäristön muutoksia voi seurata ja miten voi varmistaa, että yrityksellä on kapasiteettia myös uudelleen arvonluontiin? Miten löytää oikeat henkilöt kokonaan uuteen toimintaan? (Eryteisesti Empower IM)
- Miten voidaan samaan aikaan sekä kansainvälistyä että pitää kiinni omasta ydinosaamisesta ja identiteetistä, joiden varassa yritys voi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa? (Eryteisesti Superson)
- Sääntelyn muutokset ratkaisevat osan liiketoiminnan kohtalosta. Mikä kaikki liiketoiminnassa on alisteista sääntelylle – mikä rooli reaktiivisella arvonluonnilla on yrityksen toiminnassa? Entä mitä voidaan tehdä sääntelymuutoksista riippumatta – millainen rooli on proaktiivisella arvonluonnilla? Millainen tasapaino näiden välille pitäisi muodostua yrityksen strategiassa? (Terveystalon yritykset ja Empower IM)
- Miten kilpailla huippuosaajista, joille on hyvin paljon kysyntää? (Käytännössä kaikki yritykset, erityisesti digiosaajat ja terveysalan asiantuntijat.)

# Oppimiskahviloiden muistiinpanot

## CAFE ESPRESSO: EPÄVARMA YMPÄRISTÖ JA ASIAKASRAJAPINTA

### Mikä tekee palveluista arvokkaita asiakkaille?

Liiketoiminnan kannattavuuden parantaminen. Asiakkaan liiketoiminnan kasvaminen. Haluttavuus ja brändiarvo. Hyvinvoivat ja osaavat työntekijät.

Isot filosofiset erot: räätälöinti tarpeiden mukaan vs. välineitä ongelmanratkaisuun.

Miten yrityksen arvonluontikyky voidaan osoittaa asiakkaalle?

- Tarpeet tunnistetaan ja toimenpiteet syntyvät keskustelujen kautta, ei valmiina pakettina: ymmärtäminen (liiketoiminnan ymmärtäminen, tilannenäkemys, analyysit, toimialatilanteen käsitys) ja asiakkaan tapaaminen (asiakkaiden hankintaprosessien seuraaminen) keskeisiä.
- Autetaan johtamisessa. Pitää tehdä itsensä tarpeelliseksi muillakin osa-alueilla kuin vain ydinpalvelussa.
- Referenssien esiintuominen ja todentaminen. Pienemmät pilottiprojektit asiakkaan kanssa. Referenssien visualisointi asiakkaiden omaan prosessiin, sisäinen case-pankki. Esimerkkien rajallisuus erit. terveydenhuollossa oleellista. Entä jos siirrytään uuteen toimintaan, johon ei ole referenssejä?
- Miten asioita voidaan tehdä yhdessä asiakkaan kanssa ja "samalla puolella" – yhteisen päämäärän jakaminen, realismi, "olla samalla puolella", puhutaan samaa kieltä. Ratkaisukeskeisyys: "ymmärretään seuraavat stepit".
- Verkostot, joustavuus ja kyky jakaa resursseja tuo arvoa.

Arvonluonnin luotaamisen tärkeys

- Koko ajan skannaaminen: analyysien tekeminen, tiedon tuottaminen ympäristöstä, tilanne toimialalla, "mitkä asiat eivät muutu". Senioriteetti tuo näkemystä.
- Proaktiivisuuden merkitys: haetaan tunnetta, kehitetään yhdessä, projektit, "alustaketteryys". Pitää päästä varhaiseen interaktioon (esim. jo ennen kilpailutusta) -> verkoston tuntemus oleellista.
- Tarpeiden yhteinen määrittäminen oleellista. Ymmärtämisen merkitys: halutaan tietää, kuunnellaan, esitetään "oikeat kysymykset". Tarpeiden sanallistaminen ja kuuntelemisen taito keskeistä. Mutta osaako asiakas ostaa oikeaa palvelua? Voidaanko paketoita hyvin pienille toimijoille?
- Toimialan ja loppukäyttäjän ymmärtäminen, yhteinen rajapinta, toisaalta rajapintojen mureneminen
- Luottamuksen merkitys. Ammattitaidon pitää näkyä luottamuksen saamiseksi.

Mikä on loppuasiakkaan arvo? Jakamistalous trendinä (Uber, Airbnb), ei portinvartijoita yksittäisille toimille.

- Suoriteperusteisuus vai arvoperusteisuus toimintamallien määrääjänä?
- Miten yhdistetään sisältöjä palvelukokonaisuuksiksi?
- Reaktiivisuus ei riitä -> pitää ennakoida ja tuottaa maailmaa. Kontrafaktuaalit työkaluna: mitä olisi tehty ilman perinnettä?
- Palvelutuote vai palveluketju: missä lisäarvo syntyy?

## Miten "varmistetaan", että palvelunne ovat arvokkaita 2030?

Miten edelläkävijyys säilytetään? Ihmiset = toimintakulttuuri = DNA. Pidetään kiinni yrityksen dna:sta ja saadaan sen mukaiset parhaat tekijät. Rekrytoinnin onnistuminen, ihminen sopii tiimiinsä erittäin keskeistä.

- kilpailuetu
- ihmiset päivittävät itseään
- asiantuntijan/toimialan arvostus
- Haaste 1: Miten paljon mustaan laatikkoon mahtuu? Mikä sen koko on? Läpinäkyvyys, mainearvo.
- Haaste 2: Miten uusiudutaan eli löydetään uudet ihmiset? "Uudet bisneshenkiset sukupolvet" mahdollisuutena, monipuolistetaan kykyjä
- Kokeilujen tekeminen auttaa.
- Valmius investoida: "Tulevaisuus on tehoton" + kestävyys -> "ylijäämästä lisäarvoa"
- Yhteiset teesit & deliberaatio & löytäminen keskeistä.

Mitkä asiat eivät muutu? Minkä asioiden varaan kannattaa rakentaa? Tunnetasolla vaikutetaan, ihminen ei muutu

- Ihmiset vs. digitaalisuus?
- Pitkäaikainen kumppanuus, joustavuus, asiakkaiden tunteminen -> ylpeys
- Visualisointi vs. ihmiset?
- Kaikki ei ole kansantalouden logiikan mukaan selitettävissä

Tiimiyttämisen vahvistaminen

- Arvoperusteinen palkkiojärjestelmä: miten oikeat ihmiset näytetään asiakkaalle?
- Miten arvokapasiteetti/ihmiset näkyväksi asiakkaalle? "Paikallinen" johtaminen ja verkostot, hajaantuneen organisaation koordinaatio, valta ja vastuutus, resurssien tunteminen paikallistasolla, voi olla myös virtuaaliset tiimit
- Riittääkö koulutus vai automaation ymmärtäminen

è ORGANISAATION SISÄINEN RISTIINPÖLYTYS!

## CAFE LATTE: ARVONLUONNIN EDELLYTYKSET

### Miten onnistutaan rekrytoimaan hyviä työntekijöitä? Osaajien löytäminen.

MITEN MEILLE HOUKUTELLAAN HALUTTUJA OSAAJIA? Meillä...

- huippuosaajille tarjotaan kiinnostavia asiakkuuksia, joissa pääsee toteuttamaan omaa osaamistaan
- työntekijä pääsee tekemään töitä ihmisten kanssa joiden osaamista arvostaa. Tällaisessa tiimissä oma osaaminen kehittyy ja on mahdollisuuksia onnistua ('voitot')
- mahdollistetaan osaajan ammatillinen kehittyminen
- tarjoamme sellaiset fyysiset työtilat, fasilitteetit ja teknologiat, joiden avulla työn tekeminen on mielekästä huippuosaajallekin.
- on hyvä maine yrityksenä, ja siksi meille halutaan töihin.

## NÄIN ONNISTUMME REKRYTOINNISSA

- Halutaan osaajia, joilla on muutoksen omaksumisen kyky ja kyky ymmärtää asiakkaan ajattelutapa
- Käytetään apuna: Verkostojen käyttäminen rekryissä, Tarinallisuus houkuttimena, Candidate experience, case-kysymykset rekrytilanteissa
- 'Energiatasojen' vastaavuus ja yhteensopivuus kriteerinä, erityisen tärkeää asiakasrajapinnassa toimiville. Tarvitaan vielä keinoja ja menetelmiä, miten näitä voitaisiin tunnistaa, ylläpitää ja kehittää.
- Culture fit kriteerin toteutuminen riippuu rekrytoitavasta ammattiryhmistä: esim. proj. pääl. rekrytoinnissa on tärkeä valintakriteeri ja voidaan ottaa rekrytoinnin lähtökohdaksi, lääkäreiden kohdalla ei toimi: Culture fittiä tehdään tällöin aktiivisesti rekrytoinnin jälkeen.
- Rekrytointihaastattelussa työhön liittyvän tapauksen kuvaus ja ratkaisu; candidate experience
- ORGANISAATION brändi tärkeä tekijä rekrytoinnissa: Miten oma henkilöstö jakaa mielikuvia organisaatiostanne SOMEssa? Miten onnistumisia jaetaan julkisesti? BRÄNDIn kannalta osaajien viestit omasta työstään ovat todella tärkeitä. Somepöhinän merkitys maineen luomisessa, Voitot kilpailuissa "halutaan olla voittajajoukkueessa".

### .... MUTTA ONKO MEILLÄ AINA VARA VALITA?

Haasteita: Samassa organisaatiossa olemassa yhtä aikaa erilaisia rekrytointilogiikoita ja suuntia, vrt. asiakastyöhön rekrytoitava lääkäri vs. johto/hall. työhön rekrytoitava asiantuntija. à osaajapulassa 'houkuttelutaktiikat' vs. osaajarunsaudessa 'valikoinnintekniikat'.

### RATKAISUJA:

- Tilanteessa jossa osaajista on pula ja monta ottajaa, on tutkittava tarkkaan, mikä saa asiantuntijan valitsemaan juuri tämän työpaikan, tutkittava osaajan omista arvostuksista käsin.
- Organisaatiossa otettu johtoajatukseksi: rekrytoitava lääkäri on "asiakas". Tärkeä tunnistaa, mikä juuri häntä puhuttelee ja mikä on hänelle arvokasta.
- Tärkeää, että työssä ammatillinen kehittyminen on mahdollista
- Merkitystä sillä, millaisessa tiimissä ja millaisessa asiakkuudessa pääsee tekemään töitä. Esim. työterveydessä asiakkuudella on väliä: lääkärit haluavat tietää, millaisia asiakkuuksia on tarjolla, lääkärit eivät halua hoidettavakseen 'pienää silppua' vaan isoja kokonaisuuksia ja hyviä/sujuvia asiakkuuksia. (Toisaalta PK-yrityksiä Suomen maassa paljon, ja ne kasvavat - miten tehdä näistä(kin) asiakkaista kiinnostavia ammattilaisille (lääkäreille)?

**Miten pidetään kiinni henkilöstöstä? Miten uudistetaan henkilöstön osaamista? Osaajien sitouttaminen ja osaamisen kehittäminen**

Osaajille on tärkeää, että he saavat tehdä merkityksellistä työtä ja saavat tehdä itsenäisiä päätöksiä - ja edellyttää luottamusta!

- Oma ainutlaatuinen toimintamalli (näin ei tehdä missä muualla, tätä ei pääse tekemään missään muualla)
- Somepöhinän merkitys maineen luomisessa: Viesti leviää todella nopeasti, on huikea mahdollisuus vahvista yrityksen brändiä, mutta myös RISKI.
- Voitot kilpailuissa "halutaan olla voittajajoukkueessa"
- Mainejohdajien merkitys valinnoissa
- Meillä on trainee-ohjelma, jossa osaaja voi kasvaa ja joka sitouttaa osaajia tulevaisuutta varten.

- Uran eri vaiheissa ammattilaisilla (lääkäreillä) "alttiusvaiheita" erilaisiin työuran siirtymiin. Voivat hakeutua uusiin haasteisiin organisaation sisällä tai sen ulkopuolella = sekä UHKA että MAHDOLLISUUS: oltava hereillä ja tunnistettava, mitkä asiat vaikuttaa ammattilaisen työhönsä; mitkä tekijät ovat hänelle tärkeitä siirtymävaiheessa; mitkä tekijät vaikuttavat työpaikan vaihtohalukkuuteen/sitoutumiseen.
- Seurataan kunkin henkilön kasvukapasiteettia sitä tukien ja noudetaan avoimen sijoittamisen logiikka: missä tämä osaaja on parhaimmillaan?
- Kun kasvu on nopeaa, joustava johtamis- ja työn organisoiminen tapa auttaa: sopiva henkilöstö/osaajat katsotaan ja valitaan asiakkuuden mukaan. Asiakkuus määrittelee, ketkä valitaan tekijöiksi/asiiantuntijoiksi.
- Osaamisen 'tuoreuttaminen' uudistamisen taktiikkana: otetaan sisään 'uutta'/pistetään osaaja kentälle ja kutsutaan 'takaisin kotiin'
- Virtuaaliwebinaarit kvartaaleittain
- Verkoston kautta osaamisen johtaminen ja kehittäminen. esim. lähiesimiesten verkostomainen vertaistuki = myös erottautumistekijä rekrytointimarkkinoilla"
- Tärkeää on vastuuttaa osaajia itseään miettimään omaa uraansa
- Career story'n luominen esim. kehu keskustelun tueksi.
- Organisaatiossa, jossa on paljon pitkiä työsuhteita, osaamisen kehittymisen tarpeiden ja suuntien aktiivista monitorointia tarvitaan: tavoite on, että kehitysprojektien kautta pääsee kehittymään, kehittymistä tarvitsevien tunnistaminen

#### VERKOSTOT OVAT ORGANISAATION JA OSAAJAN ARVON LUONNIN PÄÄOMAA

- Tarjotaan verkoston tuki omalle työlle, työn kehittämisen mahdollisuudet; paljon vapausasteita oman työn sisällön ja organisoimisen muotoiluun, tarjotaan suuret osaamisen kehittämisen mahdollisuudet
- Hallinnolliset verkostot ja heikot verkostot ovat yhtä tärkeitä
- Verkoston kautta osaamisen johtaminen ja kehittäminen. esim. lähiesimiesten verkostomainen vertaistuki
- Kollegiaalinen jaettu tieto on usein tärkeämpää kuin organisaation PowerPoint esitykset
- Valtakunnallisessa verkostossa paikalliset vastaavat, johtavat lääkärit todella tärkeitä paikallisen tuntemuksen ja maineenhallinnan johtajia
- HAASTE: 'pienet on piirit', toimijat ja asiantuntijat tuntevat toisensa yli org. rajojen, huonot kokemukset leviävät ä KOLHUT BRÄNDILLE?

#### HAASTE: OSAAMISPÄÄOMAN UDELLEENJAOT RAKENTEELLISISSA MUUTOKSISSA

...Sotessa

- ...muuttuu ammattilaisen (lääkärin) hinnoittelun itsenäisyys ja logiikka - järjestelmä määrittää hinnoittelutason.
- muuttuu mahdollisesti osaamisen kehittämisen verkostot, jos ammattilaisille sallitaan vain yksi työn tekemisen paikka (eikä useita kuten esim. nyt lääkärit useissa yksiköissä julkisella ja yksityisellä sektorilla).

...Fuusiossa

- Fuusio = olemassa olevien osaajien uudelleenrekrytointitilanne: ketkä valitsevat jäädä/lähteä, Valintatilanteessa merkityksellistä = kuinka vahva brändi organisaatiolla on.
- Fuusiossa voi tapahtua myös asiakkuuksien uudelleen järjestäytyminen. Valitseeko asiakas palveluntuottajan samalla tavalla kuin ennen vai siirtykö muualle? Asiakkuuksien muuttuminen taas voi vaikuttaa siihen, miten osaaja sitoutuu edelleen työskentelemään organisaatiossa.

## CAFE MOCHA: DIGITAALISUUDESTA LISÄARVOA

PERUSTAVA KYSYMYKSI: Mitä digitalisaatiolla lopulta tarkoitetaan? Onko järkevää erikseen korostaa? Eikö pitäisi integroida toimintatapoihin?

### Miten digitaalisuus näkyy omassa työssäsi ja sen muutoksissa?

- Yhteisen kielen tarve; koodareiden/ohjelmoijien ja liiketoimintavastuussa olevien ymmärrettävä toisiaan
- Digitalisaatio heijastuu myös fyysisiin toimitiloihin; "videoneukkarit aina varattuja"
- Työprofiilit muuttuvat; digitalisaatio mahdollistaa yhteistyön ajasta ja paikasta riippumatta

Digitalisaatio sirpaloittaa työtä; kokonaiskuvan hahmottaminen joskus vaikeaa

- Onko ihminen digitalisaation heikoin linkki?
- Erilaisilla tyypeillä erilaiset odotukset ja toiveet digitalisaatiota kohtaan; edelläkävijät vs. vastarannankiisket
- Organisaation määriteltävä pelisäännöt, miten digiä hyödynnetään / Ihmisillä vastuu miten digiä hyödyntää; kaikki mikä on mahdollista, ei välttämättä ole järkevää

Arvo syntyy tiedon yhdistämisestä eri lähteistä ja epäolennaisen tiedon erottamisesta epärelevantista informaatiosta

### Miten digitaalisuus muuttaa työtä omalla toimialallasi?

Asiantuntijaroolit muuttuvat ja asiantuntijatyön arvo muuttuu

- Digitalisaatio eriyttää ammattikuvia; esim. "datalääkärit"
- "Koodauksesta" tulossa osa tulevaisuuden lukutaitoa ja keskeinen osa asiantuntijatyötä
- Digitalisaation myötä asiantuntijoilla (esim. lääkäri) mahdollisuus konsultoida parhaita asiantuntijoita

Digitalisaatio tekee ihmisten elämästä läpinäkyvää; mahdollisuus & uhka

- Digitalisaatio vaikuttaa myös organisaatioiden luottamussuhteisiin (ihmiset ovat yhä enemmän vuorovaikutuksessa erilaisilla digitalisaatioalustoilla)
- Olennaista on tunnistaa edelläkävijät; tärkeitä muutosagentteja ja toimialan käytäntöjen uudistajia

### Mitkä ovat tärkeimmät digitaaliset muutokset tuotteissa/palveluissa/toimitatavoissa?

Digitaaliset toimintatavat antavat mahdollisuuksia pitkäaikaisen ja kestävästi asiakashyödyn (esim. terveys) tuottamiseen

Digitalisaatio on hygieniatekijä; arvo syntyy asiakashyödyn toimittamisesta

Digitalisaation myötä kaikki tieto saatavilla; muuttaa sisäisiä toimintaprosesseja ja asiakkaille tarjottavia palveluja

- Tiedolla ei ole arvoa vaan sillä millaisia palveluja rakennetaan tiedon varaan
- Digitalisaatio muuttaa informaation epäsymmetriaa (esim. potilailla usein diagnoosit "valmiina")

- Järjestelmätason muutokset (esim. sote) & asiakaspaineet haastavat profession perustuvaa autonomiaa
- Digitalisaatio muuttaa liiketoimintamalleja ja asiakaskäyttäytymistä

Digitaaliset alustat mullistavat arvonluonnin monilla aloilla; jakamistalous leviää eri aloille

- Muistettava, että digitalisaatio voi myös syrjäyttää / sisäpiiriläiset vs uloslyödyt

Digitalisaatio mahdollistanut myös asiakkaiden linssiin viilaamisen (ostajapuolella ollut ja on edelleen paljon osaamattomuutta)

Digitalisaation tulevaisuushyötyjä voi ennakoida identifioimalla heikkoja signaaleja; "näin on toimittu ennenkin"-moodi varmin tapa tulla yllätetyksi