

Uudistajat, juontajana Satu Rekonen

Jakso 8: Kuuluuko, kuulen – vieraana Pia Hannukainen, OP Ryhmä

Satu: Tässä jaksossa vieraanani on OP-ryhmästä Head of Customer Experience, Pia Hannukainen, joka vastaa OP:lla digikanavien asiakaskokemuksen kehittämisestä. Piällä on yli 15 vuoden kokemus muotoiluajattelusta tutkijana, muotoilijana, kouluttajana ja konsulttina. OP-ryhmässä hän on toiminut eri tehtävissä, muun muassa perustanut Customer Insight-yksikön ja toiminut Head of Design-roolissa, jossa hän johti Suomen suurinta design-yhteisöä.

Lisäksi hän toimii osa-aikaisena muotoilun työelämäprofessorina Aalto-yliopistossa. Pia on julkaissut merkittävän määrän kansainvälisiä akateemisia artikkeleita, jotka käsittelevät muotoilua ja innovaatiotoimintaa. Hän on koulutukseltaan tekniikan tohtori Aalto-yliopistosta, jossa hän on väitellyt tuotekehityksen alalta.

OP on kulkenut kiinnostavan matkan teknologiakeskeistä organisaatiosta, jossa muotoilua ei juuri hyödynnetty tuotteiden tai palveluiden kehittämisessä, organisaatioksi jossa muotoilun menetelmiä hyödynnetään laajasti eri puolilla organisaatiota. Nykyään muotoilu on kiinteä osa sekä päätöksentekoa että kehittämistä.

Tässä jaksossa tarkastelemme tätä muutosmatkaa Pian kanssa. Keskustelussa pureudumme muun muassa seuraaviin kysymyksiin: Miten OP on kasvattanut kyvykkyyttään hyödyntää muotoilua laajamittaisesti ja syvällisesti eri puolilla organisaatiota? Mikä on ollut muotoilijoiden rooli OP:n muotoilukypsyyskehittämisessä? Minkälaisia vaikuttamisen keinoja tarvitaan kun organisaatiossa halutaan rakentaa uudenlaista toimintaa? Mitkä ovat keskeisimmät taidot, joita organisaation uudistajilla tulisi olla?

Tervetuloa podcast-vieraaksi Pia.

Pia: Kiitoksia.

Satu: Kerrotko Pia alkuun että missä roolissa muotoilu on tänä päivänä OP:lla ja miten se jotenkin näkyy siellä päivittäisessä tekemisessä?

Pia: Meillä on luultavasti ensinnäkin Suomen suurin design-yhteisö että tarkoittaa noin 130 designeria. Siinä mielessä ollaan aika iso toimija designin

alalla. Näistä sisäisiä meillä on 60 pinnaa ja ulkoisia designereita 40 pinnaa, mutta kaikki vahvasti toimii saman design-yhteisön designereina ja toimii hyvin laaja-alaisesti joka puolella eri liiketoiminta-alueita ja erilaisilla lentokorkeuksilla.

Meillä on neljä erilaista designer-roolia. Meillä on palvelumuotoilijoita, product designereita, content designereita eli tämmöisiä sisältömuotoilijoita ja sitten strategisia muotoilijoita. Ja muotoilua tosiaan tehdään monella erilaisella lentokorkeudella ja eri konteksteissa, niin kuin tuotteissa ja palveluissa. Sitten muotoillaan liiketoimintakonsepteja, palveluprosesseja ja sitten muotoillaan myös visioita ja strategioita.

Satu: Eli hyvin laaja-alainen rooli tänä päivänä on designillä teillä. No hei, peruutetaan vähän taaksepäin siihen aikaan, kun tulit itse OP:lle töihin, eli loppuvuoteen 2015. Kerro vähän etenkin, että minkälaiseen organisaatioon tulit silloin töihin ja mitä tulit tekemään?

Pia: No silloin tosiaan 2015, niin siitä on herranjestas jo yli yhdeksän vuotta, niin silloinhan tietenkään muotoilu ei OP:lla ollut lainkaan sellaisessa roolissa kuin mitä se nykyisin on. Minut palkattiin strategiaan tutkimuspäälliköksi semmoiseen market intelligence tiimiin ja tutkimuspäällikkönä vastasin tutkimusportfoliosta, joka paljastui sitten markkinatutkimusportfolioksi.

Eli oli käytännössä isot tämmöiset kvantitatiiviset kyselytutkimukset joita toistettiin vuodesta toiseen, joilla sinänsä toki on arvo mutta se arvo oli lähinnä ylimmän johdon tukena. Silloin ehkä se, kun oma tausta on tuotekehityksessä ja muotoilussa, niin pystyy jo näkemään sen semmoisen orastavan muotoilun tunnelman siellä, että muotoilu kiinnostoi firmassa jo jollain tavalla ja muotoilijoita oli vähän siellä täällä, niin kyllähän se mun kysymys olisi sitten ensimmäisenä, että no mihin tätä mun vetämää tutkimusta tarvitaan ja lähinnä niin päin että mihinkä sitten muotoilijat ja ylipäätään tuote- ja palvelukehitystä tekevät ihmiset, niin mistä he sen asiakasymmärryksen ja tutkimustiedon hankkii, kun selkeästi tämä mun vetämä portfolio ei ainakaan sellaista sisältänyt.

Mutta semmoisessa lähdön tunnelmissa näin jälkikäteen katsottuna tällä muotoilumatkalla oltiin.

Satu: Ollaan viitattu tai olet viitannut tässä nyt sekä muotoiluun että asiakasymmärrykseen, niin kerro vähän, että mitä nämä kahdella tarkoittaa ja miten nämä linkittyy toisiinsa?

Pia: No asiakasymmärryksen kiteyttäisin silleen, että kaikenlainen ymmärrys mitä voidaan asiakkaista ja käyttäjistä saada. Ja keinoja sen saamiseksihan on tosi monenlaisia. Eli nämä laajat kyselytutkimukset on varmaan semmoinen, minkä kaikki tunnistaa, mutta sehän on vain siis yksi tapa saada tietoa ja kyselytutkimusten heikkous tietenkin on se, että voit kysyä vain asioita, joita jo tiedät eli voit vain mitata tunnistettuja ilmiöitä.

Sitten asiakasymmärrystä hankitaan hyvin monenlaisin kvalitatiivisin, laadullisin menetelmin. Muotoilijat toki itse ihan esimerkiksi käyttää erilaisia asiakasvalidointeja ja haastattelee ja testaa asiakkailla ja sitten voi olla jotain yhteissuunnittelumenetelmiä tällaisia. Mutta jos nyt ajatellaan asiakasymmärrystä, niin siis tosiaan menetelmiä on monia kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia.

Mä niputtaisin myös esimerkiksi asiakaskokemuksen mittaamisen osaksi tätä palettia. Voisin niputtaa myös esimerkiksi erilaiset data-analyysit vaikka omissa järjestelmissä kertyvästä datasta, mikä liittyy siihen asiakkaiden käyttäytymiseen ja siihen, minkälaisia asiakkaita meillä on. Mutta vähän niin kuin kaikenkarvaiset menetelmät ymmärryksen lisäämiseksi.

Ja tosiaan pettymyksenihän oli vähän suuri, että kun tulin taloon ja ajattelin, että tutkimuspäällikkö, kun itselle se tutkimus oli tarkoittanut laajasti erilaisia asioita, niin kyse olikin silloin pelkästään markkinatutkimusportfoliosta. Ja sitten tavallaan se linkki siihen muotoiluun, kyllähän muotoilijan täytyy ymmärtää kenelle se on muotoilemassa, eli kuka se on, kuka se kenelle on.

Eli niistä asiakkaista ja käyttäjistä täytyy saada jollain lailla tietoa ja ymmärrystä. Nyt sitten tietenkin kun miettii, että olin tullut isoon firmaan ja muotoilijoiden määrä oli siellä vähitellen ruvennut kasvamaan ja ylipäättään tuotteita ja palveluita kehitettiin niin tuntui jotenkin melko tehottomalta, että jokainen projekti alkaa jollain mittavalla asiakasymmärryspätkällä ikään kuin silleen from scratch. Lähdin sitten aika nopeasti miettimään, että tässähän on tällainen gap että mitä ruokaa nämä designerit syö, jos tämä mun paletti ei ainakaan sitä ruokaa tuota, että jossainhan se syntyy. Niin tämän gapin tunnistettuani sitten rupesin miettimään, että miten tämä ratkotaan.

Satu: Ja ajan saatossa saitkin sinne asiakkuuskyvykkyys tiimin pystyyn, mutta mitä siinä piti tapahtua tavallaan, että mistä saa tukea ja resursseja ja mistä lähtee liikkeelle, kun tunnistaa tällaisen gapin?

Pia: Kyllähän tämä toki on täytynyt sillä lailla niin kuin tämä oli tuollainen lobbausprojekti, että gapin tunnistaminen niin se, että tuolla kasvatetaan

tuommoista muotoilijoiden määrää, tuotteita ja palveluita kehitetään, OP oli jo silloinkin aika hyvä tekemään erilaisia digitaalisia palveluita ja käyttöliittymiä ja erilaisia digitaalisia ratkaisuja. Niin kyllä kun tunnistaa tällaisen gapin, että asiakasymmärrystä pitäisi pystyä tuottamaan jotenkin systemaattisemmin, jotta nämä projektit pääsisivät nopeammin käyntiin, niin kyllähän tästä aika nopeasti tuli tällainen jonkinlainen bisneskeissin laskenta.

Mä ymmärsin, että se, että mä vaan sanon ääneen, että hei olisi tosi hyvä, että meillä olisi systemaattisempi asiakasymmärryksen synnyttäminen, mähän näin jo mielessäni tällaisen tiimin, missä on erilaisia eri alojen osaajia, jotka sitten pystyy tekemään tällaisista asiakasymmärrystyöistä niin kyllähän sitä mun piti aika pitkälle perustella.

Kyllä mä nyt taaksepäin katsottuna varmaan yli vuoden lobbasin tätä sisäisesti ja päädyin esimerkiksi laskemaan tällaisia että tarkastelemaan eri projekteja, että jos vaikka keskimäärin jokainen alkava projekti käytti kuusi viikkoa siihen, että ne kerää asiakasymmärrystä, että paljonko se aika maksaa ja kuinka paljon lyhyempi se aika olisi jos meillä olisi ikään kuin jääkaapissa ruokaa jo valmiiksi, ettei sitä joutuisi ihan alusta asti kokkaamaan tai kenties viljelemään niitä raaka-aineita – parempien vertauskuvien puutteessa käytän nyt tällaista – niin tavallaan sen näkyväksi tuominen että tällä toisella tavalla toimimalla voitaisiin säästää aikaa ja rahaa, niin kyllä se nyt oli aivan se ihan se keskeinen.

Mä sparrailin tietenkin tätä ajatusta nyt sekä mahdollisten asiakasymmärrysten hyödyntäjien kanssa, että sitten olin siellä strategiassa ja tietenkin pystyin näkemään monenlaisia ikään kuin sisäisiä asiakkaita tälle asiakasymmärrykselle, että ei sitten pelkästään ne tuote ja palvelukehityksessä mukana olevat mutta edelleen myös, kyllä mä pystyin aika hyvin näyttämään sitä, että ylin johtokin saisi rikkaamman kuvan tästä asiakaskäyttäytymisestä ja sen muutoksesta, jos meillä olisi ikään kuin kaikenlaiset aseet tässä käytössä, eikä pelkästään sellainen markkinatutkimusportfolio.

Mutta kyllä piti ihan tällainen bisneskeissi laskea ja kyllähän se sitten oli ihan laskettavissa, että paljonko me säästetään ajassa ja rahassa jos ruvetaan tekemään tätä systemaattisemmin. Ja ehkä se iso havainto oli, että nyt jos meillä on iso organisaatio jossa jokaisen liiketoiminta-alueen jokaisella oksalla hankitaan asiakasymmärrystä erikseen, pahimmillaan esimerkiksi keltaisilta sivuilta ostetaan joltain tutkimusfirmalta joku tutkimus joka lämmittää sitten vaan pelkästään siinä projektissa, niin nämä opithan ei kumuloidu mihinkään. Sitten myös siitä pystyi näyttämään sen kustannushyödyn, että kannattaako ihan kaikkien saada ostella tutkimuksia sieltä täältä.

Sitten tietenkin vielä se, että kyllä tutkimuksesta pitää jotain ymmärtää silloinkin kun sitä ostaa. Tässä pystyi näyttämään hyödyt sille, että jos meillä olisi tällainen customer insight-tiimi jossa olisi kvali- ja kvantitatiivisen tutkimuksen ammattilaisia, muotoiluammattilaisia, data-analyytiikan ammattilaisia, niin me pystyttäisiin tuottamaan merkittäviä hyötyjä.

Mutta kyllähän se tällaisia puhelajia ja lobbaustaitoja sitten edellytti. Kun mietin että sain sen sitten kuitenkin aikaan ilman että meillä oli käynnissä mitään muita organisatorisia muutoksia sillä hetkellä, niin kyllähän se sitten voitolta tuntui. Mutta aikamoinen semmoinen työmäärä siinä oli.

Satu: Ihan varmasti. Täällä on monet vieraat jotenkin korostanut tällaisen uudistamisen äärellä vuorovaikutustaitojen tärkeyttä ja tuntuu että tässäkin on ollut tosi keskiössä se, että kommunikoi eri ihmisten kanssa ja tavallaan selittää sitä arvoa.

Pia: Joo, ilman muuta. Ja sitten tosiaan mainitsin varmaan sen bisneskeissin nyt moneen kertaan jo, mutta rahalla ne kaikki työntekijät sinne ostetaan. Ja kyllä pitää pystyä näyttämään mikä se joku tehokkuuden lisääntyminen tai kulujen säästyminen tai jonkinlainen rahallinen arvo sillä mahdollisella muutoksella on. Se ei ole toki se ainoa arvo mutta tavallaan niin kauan kuin eletään kuitenkin rajallisilla resursseilla, niin se on pakko jollain tavalla pystyä näyttämään toteen.

Satu: Kyllä ja varmasti tukee päätöksentekoa merkittävästi tällaisessa. No miten hei kun sitten olit jotenkin saanut myytyä tämän bisneskeissin, niin saitko sitten luvan perustaa tai rekrytoida omia tiimiläisiä? Miten asiat eteni siitä?

Pia: No meillä kävi itse asiassa silleen että kun meillä oli siinä Market Intelligence -tiimissä, niin meillä oli siinä ekonomisteja ja tällaisia markkina-analyytikoita ja sitten meitä oli kaksi tällaista tutkimuksen ammattilaista, niin sitten olin saanut siinä edistettyä sitä, että myös tämä asiakaskokemuksen mittaaminen, mikä oli tosi hajallaan meidän talossa ja erilaisten ulkosten kumppanien kanssa tehtynä, niin olin saanut sitä jo hieman keskitettyä sinne meidän Market Intelligence -tiimiin niin tämä eteni sitten niin, että se tiimi ikään kuin jaettiin kahtia ja ne asiakasymmärrykseen enemmän liittyvät ihmiset jäi mulle ja sitten mä sain siihen sitten tietyn nuppiluvun verran kasvattaa sitten sitä porukkaa.

Ja siitä tuli kyllä tosi, aika kivalla tavalla hyvin eritaustaisia ihmisiä tuli siihen tiimiin. Meillä oli siis sosiaalipsykologi, sitten meillä oli siellä tosiaan kvantitatiivisen, kvantitatiivisen tutkimuksen osaajia, muotoiluosaajia, oli tekniikan taustaisia. Meillä oli hyvin tällainen kaikenkarvainen joukkue siinä

sitten pystyssä, että mä oon miettinyt joskus että minkälaista työtä oli sitten sellaisen tiimin johtaminen, niin se oli oikeastaan semmoinen kamariorkesteri missä sitten itsekin osasin soittaa, mutta en kaikkia soittimia. Että pääsin sitten itsekin välillä soittamaan, mutta kuitenkin johdin sitä orkesteria, niin sellainen siitä sitten tuli. Mutta sehän niin kuin tänä päivänäkin vielä käy ja kukkuu se tiimi, että jos on silloin 2016-2017 saatu pykättyä pystyyn, niin nythän sillä on jo sitten kolmas vetäjä. Mä itse vedin sitä sitten aikanaan pari vuotta ennen kuin siirryin toisiin tehtäviin niin nyt sillä on sitten jo kolmas vetäjä ja osa niistä työntekijöistä on edelleen sen tiimin jäseniä, on niitä alkuperäisiä, mutta sitten paljonhan siinäkin on jo vaihtunut ja näin mutta siis on se kiva nähdä että tavallaan se oma ponnistus on ollut sillä lailla aikaa kestävä, että se tiimi on tiiminä kuitenkin nämä erinäiset myllerrykset tässä kestänyt.

Satu: Ja selkeästi ei ole tosiaan ollut vaan tämmöinen hetkellinen tarve, vaan on ollut sitten jatkuvaa hyötyä nähty siitä tiimistä.

Pia: Ja toki sen tiimin niin kuin rakenne ja roolit on sitten aina saattaneet pikkasen muuttua, että minkälaista kompetenssia sinne on sitten haluttu lisää tai sitten kun joku on lähtenyt, niin ei ole ehkä samanlaista sitten palkattu tilalle, vaan joku vähän niin kuin siinä ajanhetkessä sopivampi osaamisprofiili.

Mutta joka tapauksessa se edelleen hyvin monitieteinen porukka ja ihan samalla nimelläkin vielä kulkee tuolla, niin kyllähän se on vähän niin kuin olisi nähnyt oman lapsen kasvavan sitten tässä näinä vuosina.

Satu: Varmasti. Miten kun tämä asiakasymmärrys keskitettiin sitten sinun tiimiin silloin 2015 jälkeen niin millä tavalla tavallaan se muutti niitä kehitysprojekteja ja niiden tapaa lähteä liikkeelle ja oliko siinä jotain opettelemista siinä uudessa tavassa?

Pia: Samaan aikaan tosiaan oli tämä muotoilukypsyys alkanut kasvaa siellä OP:lla ja tavallaan muotoilijoiden määrä oli alkanut lisääntyä ja sitten muotoilu oli alkanut hieman organisoitua eri tavalla. Niin siinähan oli paljon sellaista yhteisten toimintatapojen luomista, että miten CI-tiimi eli tämä Customer Insight-tiimi toimii suhteessa muotoilijoihin ja erilaisiin muotoilurooleihin ja siinä kaikenlaisia toimintatapoja yhdessä harjoiteltiin että mikä on se tapa, miten sitten muotoilijat saavat parhaan hyödyn irti CI:stä.

Ehkä se on ollut se tärkein ja sitten tavallaan ulkopuolinen tiimihän ei voi mitenkään lusikalla syöttää juuri oikeanlaista ymmärrystä jonkun suuhun, vaan sitten ne insightit luodaan aina yhteistyössä, että CI:läiset oli aina jollain tavalla mukana niissä projekteissa. Ei tietenkään voi palvella koko talon kaikkia

projekteja mitenkään kovin syvällisesti, mutta tavallaan sellainen miten se linkki toimii.

Siinä sitten isossa roolissa on ollut myös se, että muotoilijoiden omaa asiakasymmärryskyvykkyyttä on sitten vähän sitä osaamista kasvatettu. Osalla muotoilijoistahan on tosi syvälinen esimerkiksi kvalitatiivisen tutkimuksen paletti. Mutta sitten on pitänyt avata vähän sitä numerolukutaitoa että miten näitä kvanttitutkimuksia sitten tulkitaan ja tavallaan puoli ja toisin semmoisessa vuoropuhelussa sitä niin kuin kyvykkyyttä kehittää.

Satu: Pia, sä mainitsit tuossa aikaisemmin, viittasit tuossa aikaisemmin muotoilukypsyysyteen, niin mitä sä tarkoitat sillä?

Pia: Muotoilukypsyydellä tarkoitetaan, se on englanniksi design maturity, niin sillä tarkoitetaan organisaation kykyä hyödyntää muotoilua laajamittaisesti ja syvällisesti. Eli ei ole siis minun omakeksimä termi, vaan ihan tällöinen käsite mikä on olemassa.

Sillä on sitten erilaisia malleja, yleensä tällöisiä porrastyyppisiä malleja, että alemmilla portailla on alhainen kypsyys ja silloin muotoilua ei juurikaan hyödynnetä, ja sitten tavallaan se kypsyys taso kasvaa niillä portailla. On siis erilaisten konsulttifirmojen ja muiden erilaisia malleja, mutta varmaan tunnetuin niistä on sitten Danish Design Centerin tällöinen Design Ladder-malli missä on neljä porrasta.

Sitten voidaan mikä tahansa organisaatio asettaa niille portaille, joissa sitten ykkösportaalla tarkoitetaan tilaa milloin ei ole vielä muotoilua, siellä organisaatiossa muotoilua ei hyödynnetä. Siellä saatetaan tehdä tuote- ja palvelukehitystä, mutta muotoilijat eivät ole siinä mukana. Että tavallaan muotoilua ei myöskään tunnusteta semmoiseksi kyvykkyudeksi millä olisi mitään arvoa tai merkitystä.

Sitten tällä Design Ladder-mallin kakkosportaalla muotoilu nähdään viimeistelynä eli se on sellainen, että tehdään muotoilulla nätiksi pahimmillaan tai muotoilijat saattaa itse puhua, että kyse on kulmien pyöristelystä. Eli se on sellainen as finishing touch -tyyppisesti. Toki parhaimmillaan sekin voi olla käyttöliittymäsuunnittelua, mutta ei olla missään nimessä siellä alusta asti miettimässä asiakkaan tarpeita ja niitä mahdollisia ratkaisutapoja ja mitä ne ratkaisut on ja näin vaan ollaan siellä ihan lopussa. Pahimmillaan tehdään nätiksi ja parhaimmillaankin tehdään pelkkä käyttöliittymä.

Sitten kolmannella tasolla, niin sen nimi on tässä mallissa muotoilu prosessina. Eli silloin muotoilu ei ole pelkkä lopputulos, vaan se on lähestymistapa, joka sitten integroituu ihan alusta asti siihen tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Ja silloin on oikeasti muotoilijat matkassa koko ajan ja silloin tavallaan muotoilulla vaikutetaan ihan siihen ratkaisuun alusta asti. Tunnistetaan sen käyttäjän näkökulma, se huomioidaan koko ajan, kulkee siinä mukana. Ja hyödynnetään muotoilun menetelmiä ja muotoilu määrittää jo sitä, että mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa. Ja sitten lopulta toki myös sitä, että miten se ratkaistaan ja minkälainen sitten se lopputulos on.

Ja sitten se neljäs kypsyyden ylin porras on nimeltään muotoilu strategiana, design as strategy. Siinä sitten tarkoitetaan sitä, että muotoilun tehtäväkenttä on laajentunut jo silleen paljon strategiselle lentokorkeudelle, että se voi olla nykyisen liiketoiminnan uudelleenmuotoilua tai uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamista. Siellä mietitään sitä, millä pelikentällä me pelataan.

Siihen voi liittyä erilaisten visiotöiden tekemistä ja tavallaan tällä ylimmällä portaalla se muotoilu kiinnittyy ihan siihen yrityksen visioon ja liiketoimintamalliin. Yrityksen rooleihin tavallaan niin kuin siinä, missä verkostoissa se sitten toimiikaan se yritys. Sitä tarkoitetaan niin kuin muotoilukypsyydellä että minkälainen, miten sitä muotoilua hyödynnetään ja niin kuin esimerkiksi näillä kuvatulla neljällä portaalla muotoilulla hyvin erilainen rooli. Ja silloin se tarkoittaa myös sitä, että on hyvin erilaisia design-rooleja, siis muotoilijoita on erilaisia.

Satu: No hei, kerro vähän OP:n muotoilumatkasta sinä aikana, kun olet ollut OP:lla itse töissä, että miten muotoilukypsyys eli kyky hyödyntää muotoilua laajamittaisesti ja syvällisesti eri puolilla organisaatiota on kehittynyt? Mitkä on sun mielestä ollut merkittävimpiä virstanpylväitä tällä matkalla?

Pia: No mä itse tulin tosiaan OP:lle 2015 ja se matka on alkanut jo ennen minua ja ehkä näin jälkikäteen katsottuna niin semmoinen starttilaukaus sille OP:n muotoilukypsyyden kasvattamiselle on itse asiassa ollut se, kun aikanaan Nokia-niminen firma oli maailmassa hyvinkin suuri. Siellä toki muotoilua oli hyödynnetty ja Nokialla oli Oulussa tuotekehitysyksikkö, joka sitten 2010-luvun alkupuolella lakkautettiin. Sehän vapautti hirvittävän määrän digiosaajia Ouluun ja silloinen OP:n johto näki siinä silloin semmoisen mahdollisuuden että kun oli ymmärretty, että täytyy, verkkopankkeja oli jo olemassa ja oli ymmärretty se, että nyt lähtee tämä kännykkähomma laukalle ja tarvitsee jotain mobiilisovelluksia ruveta kehittämään. Niin nähtiin sitten se mahdollisuus että Oulussa nyt vapautuu tällaisia Nokian digihmisiä ja sitten OP päätti pystyttää

kehitysyksikön Ouluun, jolloin sitten ne, käytännössä se Nokialta vapautunut työvoima, palkattiin sitten OP:n tähän kehitysyksikköön. Silloin ei varmasti kukaan ollut OP:n johdossa ajatellut että palkataanpa jotain designereita, vaan palkattiin niitä digikehittäjiä ja niitä jotka todistetusti osaa tätä digihommaa tehdä Nokialla.

Siellä vähän kaupan päälle tuli muotoilijoita, koska totta kai muotoilun osaamista oli Nokialla hyödynnetty. Ikään kuin trojalaisen hevosen sisällä tuli sitten muotoilijoita taloon. Sillä lailla ne ensimmäiset muotoilua osaavat ihmiset on tulleet taloon. Ehkä roolinimikkeenä on saattanut olla vaikka asiakastutkija tai konseptipäällikkö tai jotain muuta. Että ehkä sanana muotoilija tai designer ei ollut silloin ehkä Nokiallakaan välttämättä, ehkä UX-suunnittelija oli sellainen rooli joka tunnettiin. Mutta tällä lailla, tämä oli se alkulaukaus, että voisi melkein jälkikäteen sanoa, että tälleen pyytämättä ja yllätyksenä tuli muotoilu OP:lle. Mutta tosiaan silloin 2015, kun olen tullut taloon, niin silloin muotoilijoita oli ympäri organisaatiota. Ehkä kaikki eivät olleet vielä muotoilijanimikkeellä, mutta niitä oli vähän sinne tänne pesiytynyt ja siinä vaiheessa sinä vuonna ennen mun tuloa, kun mä oon tullut loppuvuodesta, niin oli silloin hoksattu että nyt tämä on ehkä se, mitä osaamista meidän kannattaisi tässä firmassa kasvattaa. Oli ruvettu pikkusen joissain piireissä ymmärtää että tätä muotoilu-osaamista kannattaisi nyt kasvattaa firmassa, tällöinen investointi ikään kuin kannattaisi tehdä ja oli saatu sitten tehtyä laskelmat ja johtokunta suostuteltua siihen, että nyt kannattaisi sitten tehdä tällöinen vähän isompi rekrytointialto.

Silloin oli jo osattu käyttää muotoilutoimistoja aika laajastikin. Ja oli ehkä just hoksattu että jos käytetään koko ajan ulkoisia toimistoja, niin se kaikki osaaminen kertyy sinne. Ja varsinkin mitä mielenkiintoisempia ja ehkä sellaisen kilpailukyvyyn kannalta ja kilpailuedun saavuttamisen kannalta mielenkiintoisempia ratkaisuja yritetään tehdä, niin kyllähän sen kaiken pitäisi tapahtua in-house.

Silloin juuri 2015 lopussa oli silloin sitten saatu lupa muistaakseni palkata yhdeksän uutta muotoilijaa kerrallaan ja sitten ne oli neljä business designeria, neljä muistaakseni palvelumuotoilijaa ja yksi UX design lead. Niin tällaisessa hetkessä mä tulin sinne töihin. Eli se oli juurikin lähtemässä kasvuun ja silloin oli ensimmäinen tällöinen jollain lailla keskitetty toiminto päätetty perustaa, johon sitten nämä yhdeksän palkattavaa palkattiin.

Tämä on ollut se tilanne silloin. Tämä eteni ehkä tavallaan silleen, että kun saatiin se ensimmäinen isompi rekrytointialto, eli ne yhdeksän henkeä palkattua niin siitä lähti se ensimmäinen sellainen sisäisen muotoilutoimiston

tapainen kehittymään. Silloin muotoilua ruvettiin näkyvästi tekemään tai ainakin sitä kovasti yritettiin saada tehtyä muutenkin kuin vain käyttöliittymätasolla tai yksittäiseen palvelumuotoiluun.

Eli sitten tavallaan ne bisnesdesignerit iski sellaiseen kohtaan, missä tavallaan joillain liiketoiminta-alueilla oli jo hieman ymmärretty, että tavallaan muotoilulla voisi olla jotakin muutakin virkaa kuin palvelun suunnittelu tai tuotteen muotoilu.

Satu: Tutkimus on osoittanut, että design-ajattelun tai toimintatavan omaksuminen ei välttämättä suju organisaatioissa ongelmitta esimerkiksi senkin takia että ne totutut toimintavat voi erota merkittävästi erityisesti liittyen ihmiskeskeisyyteen tai ongelmalähtöiseen lähestymistapaan. Minua kiinnostaisi tietää, että oliko OP:lla tässä prosessissa havaittavissa jotain kulttuurillisia haasteita kun lähdettiin viemään eteenpäin muotoiluajattelua ja asiakaskeskeisyyttä tai mitä tulee ottaa huomioon jotta näitä asioita saadaan jotenkin levitettyä organisaatiossa?

Pia: Asiakaskeskeisyydestä se toki ei juurikaan eroa, mutta tavallaan se, että miten tavallaan tämmöistä asiakaskeskeisyyttä ja muotoiluajattelua saadaan firmaan tai organisaation sisään, niin kyllä pitää koko ajan pystyä näyttämään ne hyödyt että muotoilu ei olisi kulu, vaan se olisi tavallaan keino, joka vähentää kuluja.

Eli tässäkin ihan kuin tuossa silloin aiemmin kerroin asiakasymmärryksen kasvattamisesta ja siinä tavallaan sen bisneskeissin laskemisesta, niin kyllä tässä paljon sellaista sisäistä myymistä on designilta edellytetty, eli on pitänyt pystyä näyttämään toteen se, että tästä on hyötyä että muotoilija on mukana tässä projektissa.

Se sitten kyllä edellytti esimerkiksi erilaisia mittareita. Liiketoimintajohtajat ymmärtää numeroita ja rahaa niin esimerkiksi sellainen mittari oli jossain vaiheessa käytössä kuin Featuren läpimenoaika, joka on siis ihan tyypillinen tapa mitata kehittämisen tehokkuutta, mutta pystyttiin näyttämään, että kun muotoilijat olivat siinä projektissa mukana, niin se läpimenoaika oli lyhyempi. Niin tällaisten syy-seuraussuhteiden näyttäminen niin sehän oli todella hieno tapa demonstroida sitä, että todellakin tämä teidän kehittäminen on tehokkaampaa kun designeri on mukana. Sitten mitattiin myös tämmöisiä sisäisiä asioita, esimerkiksi että ne muut projektissa mukana olleet että kuinka tyytyväisiä ne oli siihen muotoilijoiden työhön siellä.

Sitten jossain vaiheessa, olisiko ollut 2017, kun ekan kerran päätettiin mitata, että no mites organisaationa, pystytäänkö me jotenkin mittaamaan sitä meidän... Silloin taidettiin puhua vielä innovaatiomaturiteetista, josta sitten myöhemmin ruvettiin puhumaan design-maturiteettina, niin sitten pyrittiin mittaamaan organisaation sisällä vähän niin kuin HR-kyselyt samanlaisena tämmöisenä sisäisenä kyselynä. Että monenlaisia tällaisia, että se on aika iso yllättävänkin iso rooli ollut sillä, että minkälaisia erilaisia mittareita on käytetty sen designin hyödyn näyttämiseksi.

Sitten tietenkin tällaiset muut kuin mitattavat asiat niin tämmöisten niin kuin success storien esittely ja tavallaan, että kun tulee keissejä, missä pystytään osoittamaan, että sillä muotoilulla oli tosi merkittävä rooli, että siitä myytiin enemmän sitä lopputulosta tai liiketoimintajohtajat on tyytyväisiä tai kustannukset oli pienempiä.

Kyllähän siellä on aika valtava voima siellä organisaatiossa, että jos pystyy näyttämään että tämä keissi meni näin hyvin. Niin kyllä se viereinen liiketoimintajohtaja alkaa miettiä, että hei ok, mäkin haluan noita muotoilijoita mun projekteihin, jos ne kerta tavallaan parantaa ton naapurin liiketoimintanumeroita. Niin semmoisilla esimerkeillä on iso merkitys myös.

Satu: Eli jälleen se jotenkin hyödyn konkretisointi.

Pia: Kyllä. Mutta on tämä myös kulttuurinen matka, iso kulttuurinen matka, että meillä on paljonkin puhuttu siitä, että sitten kun ollaan kypsemmillä tasoilla, niin se muotoilukypsyys ei kasva pelkästään designereiden määrää lisäämällä, vaan designin pitää sitten ruveta kuulumaan kaikille, ei pelkästään muotoilijoille.

Ja sen pitää erityisesti ruveta kuulumaan ikään kuin niille liiketoimintajohtajille. Eli tavallaan semmoinen kulttuurin kehittäminen siinä mielessä, että muillakin kuin muotoilijoilla on mahdollisuus oppia joitain muotoilumenetelmiä. Meillä on ollut paljon sisäisiä tapahtumia jotka on tässä vuosia aikana sitten paljonkin muuttuneet, esimerkiksi ennen koronaa järjestettiin pari kertaa vuodessa aina sellainen muotoilupäivä, mikä oli siis sellainen sisäinen tapahtuma, fyysinen tapahtuma, yleensä sellainen puolenpäivän tapahtuma, johon kutsuttiin siis jotain 100-120 OP:laista roolista riippumatta.

Niistä tuli ihan hirvittävän suosittuja, että ne ikään kuin myytiin loppuun monesti jossain kahdeksassa minuutissa, kun ne tuli auki että seuraava muotoilupäivä on silloin ja silloin, eli kiinnostus oli todella suurta. Ja sehän tietenkin auttoi meitä sitten siinä, että kun saatiin tämmöisiä herätysjuhlia ikään

kuin järjestettyä niin sieltä sitten työntekijät tuli inspiroituneena ulos. Niissä tyypillisesti oli jotain, oli vähän niin kuin luentomaisia juttuja, saattoi olla jotain paneelikeskusteluja, saattoi olla joku ulkoinen puhuja, ja aina niihin liittyy joku konkreettinen sellainen, että nyt harjoitellaan yhdessä jotain, mitä se sitten olikaan, jonkinlaista muotoilun menetelmää. Kaikki saivat myös sellaisen hands-on-kosketuksen siinä yleensä tällaisen iltapäivän aikana.

Niin semmoisella kulttuurimuutoksella on ollut myös iso merkitys, että koronan myötä nämä sitten loppu tällaiset fyysiset tapahtumat, mutta meillä on nyt, itse asiassa nyt viime perjantaina oli jo 16 peräkkäinen tällainen asiakaskokemuksen iltapäiväwebinaari, joka on siis tällainen kvartaaleittain toistuva eli neljä vuotta on jo pyörinyt. Sai alkusysäyksen siitä, että kun ei voitu enää muotoilupäiviä järjestää, kun tuli korona, ruvettiin pitämään tällaista webinaaria. Ja nyt sitten se vakiintuikin, koska todettiin että satoja meidän kollegoita eri liiketoiminta-alueilta, aivan erilaisista rooleista, kaikilta eri lentokorkeuksilta, niin ne haluaa tulla tällaisen äärelle. Ja sillä on ihan valtava voima, että miten voidaan jakaa puolin ja toisin niitä erilaisia onnistumisia ja sitten tavallaan ikään kuin koulutustahan se siis oikeasti on, ne tällaiset päivät ja tällaiset webinaarit.

Mutta kun se ei ole sellaista ylhäältä tulevaa tai näin, vaan siellä on sitten omat kollegat puhumassa ja demoamassa ja esittämässä ja näin niin sitten se kulttuurin voima on aika suuri.

Satu: Miten uskot että minkälainen rooli on ollut jotenkin itse muotoilijoilla sanansaattajana siitä, että mikä jotenkin rooli tai arvo muotoilulla voi olla liiketoiminnan kannalta?

Pia: No aika monenlainen rooli toki siis niin kuin sitä, että millä portaalla ollaan oltu tällä muotoilukypsyyskasvattamisen matkalla, niin sillä on ollut merkitystä, mutta aika monesti muotoilija on ollut se, joka kysyy ja kyseenalaistaa. Monesti sitten joutunut vähän hankaliin tilanteisiin, että jos nyt miettii, että semmoisella kakkosportaalla, missä muotoilu nähdään vain finishing touchina, eli tavallaan lopputuloksen kulmien pyöristämisinä, jos siinä kohdassa UX-suunnittelija rupeaa kyselemään, että miksi tämä ylipäättään on tehty tämä koko juttu, mille mun pitää nyt piirtää käyttöliittymä, niin se on tietenkin aivan liian myöhä kysyä se kysymys mutta se on se kysymys mikä olisi pitänyt kysyä siellä alussa.

Että mitä ongelmaa me ollaan ratkaisemassa, kenen ongelmaa me ollaan ratkaisemassa, onko tämä ratkaisu ylipäättään hyvä? Niin kyllä muotoilijan tehtävä on ollut kysyä ja kyseenalaistaa, mutta silloin kun se organisaatio ei ole

vielä kovin vastaanottavainen, niin silloin ne kysymykset voi olla henkilökohtaisella tasolla hankala esittää.

Ja toki ne tulee ajallisesti ihan liian myöhään, mutta toisaalta jos muotoilija ei pääse mukaan vasta siinä loppupäässä, niin ei ole ollut mahdollisuutta kysyä sitä aikaisemmin. Mutta tavallaan se kysyminen ja kyseenalaistaminen ja haastaminen positiivisella tavalla, että hei ollaanko me nyt varmoja, että tämä on se, mitä meidän kannattaa tehdä. Sehän ei ole siis mitenkään tuntematonta että jollain liiketoimintajohtajalla tulee joku idea, että me halutaan tällöinen joka kilpailijallakin on, yhtään miettimättä että onko tämä kilpailijallekaan kannattavaa tai onko tämä nyt se varsinainen ongelma, onko se ongelma joku, että pitäisikö meidän ratkaista jollain toisella tavalla.

Niin tavallaan, että ei mennä ideasta suoraan sinne toteutukseen, vaan ihan aidosti käydään läpi se, että validoidaan se idea, onko se oikea ongelma, onko tämä idea paras idea sen ratkaisemiseksi, toimiiko tämä ratkaisu sille valitulle kohderyhmälle ja niin edelleen. Niin muotoilija tavallaan tuolla joka kohdassa joutuu kysymään niitä kysymyksiä, että se on tavallaan muotoilijan rooli. Mutta muotoilijan rooli on myös tarjota niitä ratkaisuja, että hei tässä on tämä meidän, me voitaisiin tehdä se näin.

Ja muotoilijalla on iso rooli siinä, että se fasilitoi eri taustaisten ihmisten sitä yhteistoimintaa ja tuo näkyväksi sitä mitä ollaan ratkaisemassa, niin että se ei ole puheen tasolla tai PowerPoint-bulleteissa, vaan fasilitoi – no toki voi olla jotain työpajatyöskentelyä ja muuta, mutta tyypillisesti pystyy jollain lailla visualisoimaan sen, että mistä tässä on kyse. On sitten kyse tuotestrategian laatimisesta tai liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisesta tai mistä hyvänsä, niin se että joku pystyy konkretisoimaan sen näkyväksi, että kaikki tietää mistä puhutaan niin sitten siitä on tosi paljon helpompi puhua sen jälkeen.

Että kyllä se muotoilijan fasilitoiva rooli on kanssa tosi tärkeä. Että auttaa niitä kollegoja jotka ei ole muotoilijoita, niin auttaa ymmärtämään vaikka että kuinka tärkeää on lukea asiakaspalautetta tai että mitä se asiakkaan äänen kuuleminen tarkoittaa tai sitten ihan vielä ehkä semmoisena konkreettisena, niin muotoilijat on välillä niin kuin rajanneet niitä muita kollegoita mukaan esimerkiksi kun on tehty asiakashaastatteluja, niin on se nyt ihan niin kuin jäsityttävä kokemus liiketoimintajohtajille tai koodarille kuulla siinä se asiakkaan ääni ja nähdä kun se ei vaikka tykkää jostain siitä mitä tässä nyt koestetaan.

Satu: Mainitsit tuossa aikaisemmin, että kun muotoilukypsyys kasvaa niin se tavallaan muotoiluosaaminen tai ymmärtäminen ei pitäisi jäädä enää muotoilijoille, ja eri toten liiketoiminnan johtajat pitäisi saada ymmärtämään

sitä paremmin, niin missä OP on nyt sinun mielestä tämän suhteen? Onko teillä liiketoimintajohtajat jotka ymmärtää designia?

Pia: Eihän 130 designeriä olisi taloon saatu millään jos imu sille ei olisi suurta. Että kyllähän me nyt sillä lailla aika muotoilukypsä organisaatio jo ollaan että ei esimerkiksi ihan hirveästi ole enää viime vuosina tarvinnut myydä sitä muotoilun tärkeyttä. Eli tavallaan se sisäinen myynti on niin kuin, sen aika on ohi se kuuluu sinne alemmille portaille se, että joutuu perustelemaan olemassaoloa. Toki meilläkin on eri liiketoiminta-alueilla erilainen kypsyys, että jossain muotoilua hyödynnetään laajamittaisemmin ja jossain ei sitten välttämättä niin laajamittaisesti. Mutta just hiljattain yksi meidän strateginen muotoilija sanoi, että en olisi kyllä ikinä uskonut että se tietty liiketoimintajohtaja, että aattele, se kysy että pitäisikö meidän nyt tehdä niitä persoonia. Niin kyllä me siinä taputeltiin toisiamme selkään että nyt ollaan tultu pitkä matka, että jos tällainen liiketoimintajohtajajäärä itse spontaanisti kysyy, että pitäisikö nyt tehdä näitä persoonia.

Toinen asia että no kannattiko siinä kohdassa tehdä vai ei, mutta hän ymmärsi että tämä on tällainen työkalu mitä me saatetaan nyt, meidän kannattaa ehkä hyödyntää. Ja sitten, että kun me kuullaan että joku liiketoimintajohtaja muistuttaa omissa porukoissaan siitä, että hei kyllä se asiakas on se, joka maksaa meidän palkat että meidän täytyy tehdä asiakkaalle, luoda asiakkaalle arvoa ja tämän pitää olla asiakkaalle kiinnostava. Niin onhan tämä ihan mahtavaa ja silloin tavallaan on jo ymmärretty ihan niitä muotoilun peruseräjänteitä, että mistä on kyse.

Satu: Pia, mainitsit alussa että olet ollut tiiviisti mukana OP:n muotoilukypsyysmatkalla jo vuodesta 2015 lähtien. Olisi kiinnostavaa kuulla, että minkälaiset vaikuttamisen paikat korostuu eri vaiheissa, kun ollaan tällaisella matkalla organisaatiossa.

Pia: Silloin joskus siellä alemmilla portaita, jolla tosiaan oltiin siellä ehkä kakkosportaalla silloin 2015, kun mä tulin taloon, niin silloin aika iso rooli oli sillä, että ylimmästä johdosta löytyi semmoinen äänitorvi.

Meidän siis pääjohtaja oli saanut itse henkilökohtaisen tällaisen palvelumuotoiluherätyksen ja muisti toistella kahta sanaa, palvelumuotoilu ja asiakaskokemus kaikissa käänneissä. Sillä oli silloin ihan siis todella, todella suuri merkitys että pääjohtaja käyttää tällaista sanastoa ja oli tavallaan niin kuin tämän meidän asian äänitorvena.

Mutta siis sitten kun miettii, että miten se siitä on sitten edennyt, niin vasta myöhemmin ikään kuin sitten meillekin on paljastunut että se ei sitten oikeasti riitä, että pelkkä ylin johtaja tai ylimmässä johdossa henkilöt ikään kuin sponsoroivat näitä ajatuksia, että se varsinainen laajamittainen muutos pyörähtää käyntiin vasta kun se alkaa kuulua kaikille.

Eli se ei ole vain jossain ylimmän johdon puheissa, vaan sitten se, että tavallaan ne kollegat joiden kanssa työskennellään ymmärtää, mitä se muotoilija tekee ja ymmärtää sen muotoilijan roolin ja sen hyödyn, eikä esimerkiksi koe että no niin nyt jos muotoilija tulee paikalle, niin sitten tämä hidastuu kun se rupeaa kysymään niitä kysymyksiä.

Niin tavallaan että sitten kun tuollaisten asioiden yli päästään, niin silloin tavallaan päästään vaikuttamaan kaikkiin rooleihin kaikilla lentokorkeuksilla, niin silloin se muutos oikeasti tapahtuu, mutta toisaalta ilman sitä ylimmän johdon tukea niin yhtään mikään ei välttämättä olisi tapahtunut.

Tai olisi tapahtunut sitten jollain toisella tavalla. Ehkä minä sanoisin niin, että ilman ylimmän johdon tukea olisi ollut tosi vaikea käynnistää tällaista muutosta ja ruveta ikään kuin kypsyttämään tätä OP:ta organisaationa, mutta pelkästään se ei sitten riitä. Ja nyt varsinkin myöhempinä vuosina, kun ylin johto ei sinänsä ole pitänyt, sekin on vaihtunut tässä jo jonkin verran ja näin niin ei ole pitänyt sillä lailla sitä ääntä, niin sitten siinä jossain kohdassa tajuttiinkin että hei että jos ylhäältä kuuluu joku ääni, niin sitä kansalaiset kyllä nyökyttelee, mutta sitten jos se ääni loppuu, niin sitten me vasta nähdään että okei ketkä nyökytti itse ja ketkä siksi että tavallaan se on sellaista sopivaa käytöstä, jos nyt näin voi sanoa. Kyllä sitten se tavallaan sitä vaikuttamista pitää tehdä jokaisessa kontekstissa ja jokaisella tasolla.

Ja sitten tavallaan jos alemmilla portailla puhuttiin paljon sen ylimmän johdon kanssa, niin itse asiassa myöhemmin on paljon enemmän tehty sitä kulttuurimuutosta. Se edellyttää sen kulttuurimuutoksen ja sen, että muotoilu ei ole mitään hämmentävää salatiedettä vaan kaikki ymmärtää siitä riittävästi.

Ei toki niin, että jokaisesta tulee muotoilija ja muotoilijan rooli jotenkin dilutoituu. Mutta se, että on tosi tärkeää, että kaikki muutkin ymmärtää sitten, että mihin niitä menetelmiä voidaan hyödyntää, osaa ehkä jotain itse käyttää tai haluaa osallistua, pystyy osallistumaan että sitten tavallaan tällaisella, meillähän on siis nykyisin hyvinkin laajamittaista koulutusta, mikä on tavallaan semmoinen vaikuttamisen paikka skaalautuvasti, eli meillä pyörii verkkokursseja ja kaikkia formaaleja osana OP:n tällaista osaamisen

kehittämisen portfolioa niin siellä on myös muotoiluajattelu ja muotoilun menetelmät.

Satu: Joo, sä puhuit tuossa aikaisemmin Pia ihmisiin vaikuttamisesta. Tunnistatko jotain muita keskeisiä vaikuttamisen keinoja, jotka on tärkeitä?

Pia: Tuntuu hassulta ehkä käyttää tällaista vanhaa sanontaa, mutta se minusta pätee aika hyvin tämä, että sitä saa mitä mittaa. Eli yritykset toimii tavoitteiden ja mittareiden mukaisesti.

On ollut tärkeää, kun me ollaan esimerkiksi päädytty siihen, että me mitataan vuosittain meidän asiakaskeskeisyyden tilaa meidän henkilöstössä. Eli kuinka asiakaskeskeisesti toimitaan, minkälaisia toimintatapoja käytetään, minkälaisia menetelmiä käytetään? On aika tärkeää, että on numeerisia menetelmiä pystyä todentamaan, vaikka se tuntuu vähän hassulta että me haluttaisiin just nimenomaan numeerisesti todentaa, mutta esimerkiksi kun me ollaan eri liiketoiminta-alueilta pystytty näyttämään että teidän asiakaskeskeisyyteenne on nyt parantunut tai se on nyt huonompi tai parempi kuin tuolla naapurialueella, niin sillä näyttää olevan iso merkitys että sitten kun sellaista mitataan niin sitten se myös kehittyy.

Mutta toisaalta sitten taas esimerkiksi palkitsemisen mittarina, niin jossain vaiheessa tuotiin esimerkiksi asiakaskokemuksen mittarit siis tällaiset bränditason NPS-mittaukset ja kanavissa touchpoint-tason NPS-mittaukset ne tuotiin osaksi palkitsemista. Kyllähän se ihan väkisin rupesi sitten kääntämään sitä kelkkaa että ok, tällä on merkitystä tällä asiakaskokemuksella ja sitten se toisaalta kääntää pään siihen, että no minkälaisia rooleja kannattaa hyödyntää. Eli se saattoi vähän tasoittaa sitä muotoilijoiden matkaa. Toki sitten, että tällaiset asiakaskokemus ruvettiin näkemään ylimmässä johdossa tärkeäksi asiaksi, sitä haluttiin mitata ja sitten se haluttiin kiinnittää palkitsemiseen niin se on taas toisaalta edellyttänyt sitten vaikuttamista siihen ylimpään johtoon.

Mutta mun mielestä nyt ollaan jo niin kuin esimerkiksi vaikka asiakaskokemusta, niin mä en haluaisi että sitä ajatellaan erillisenä asiana. Sen pitäisi olla niin kuin osa sitä liiketoiminnan johtamista. Jos asiakas ei näe arvoa sinun teoksella, niin se ei osta ja käytä sitä, jolloin se liiketoiminta ei voi menestyä.

Se on mielestäni tosi tärkeää, että lopulta kaikilla rooleilla on yhteisiä mittareita. Kyllähän liiketoimintamittari on lopulta myös asiakaskokemuksen ja muotoilun mittari, koska lopputuloksena pitää saada tehtyä sitä hyvää liiketoimintaa. Tällainen asioiden tavoitteellistaminen ja eri portaalla sopivien asioiden

mittaaminen ja niihin kun pystyy vaikuttaa niin saattaa sitten yllättävänkin laaja-alaista satoa voida kerätä sillä.

Eli tavallaan tää ”sitä saa mitä mittaa” niin on sillä merkitystä. Ja niin kuin aiemmin viittasin siihen, että jos kehittämisen teokkuudessa seurattiin tätä Featuren läpimenoaikaa ja pystyttiin näyttämään että kun otetaan tähän muotoilija mukaan, niin tämä lyhenee, niin onhan se ihan aukoton näyttö, että silloin kannattaa varmaan ottaa muotoilija mukaan. Eli kyllä niihin kun ne mittarit ja tavoitteet kun niihin pystyy jotenkin vaikuttamaan, niin se on hyvin tärkeä vaikuttamisen paikka.

Satu: Tähän loppuun Pia, kuulisin mielellään vielä sinun omista henkilökohtaisista kokemuksista uudistajana OP:lla. Mitkä ovat olleet sellaisia tärkeimpiä etappeja sinulle itselle tai käännekohtia matkan varrella?

Pia: Kyllä varmaan tässä OP-uralla henkilökohtaisesti se suurin saavutus on saada pystytettyä se Customer Insight-toiminta.

Ensinnäkin nähdä se gappi että missä se on, pystyä perustelemaan tällaisen Customer Insight-toiminnon tarve ja sitten saada se pystytettyä ja johtaa sitä porukkaa. Niin kyllä se on varmaan semmoinen henkilökohtaisesti oma suurin suoritus ollut, mistä on ylpeä että aika harvoin kuitenkin tällaisia uusia organisatorisia yksiköitä syntyy ilman että parhaillaan on käynnissä jonkinlainen uudistus tai YT-prosessi. Ilman että mitään oli käynnissä niin pystyi tuomaan esille sen tarpeen ja sen sitten orkestroimaan silleen että nyt näin vuosien jälkeenkin se todellakin käy ja kukkuu edelleen se tiimi vaikka minä en sitä vedäkään, niin kyllä minä siitä olen tosi ylpeä.

Satu: Ihan varmasti ja ihan syystä. Minkälaisia on ollut sitten taas jotain isompia haasteita mitä on matkan varrella tullut ja mitä olet oppinut niistä?

Pia: Kaikenlaisten muutosten hitaus. Että mä olen ehkä henkilönä sellainen hieman kärsimätön ja sitten tällainen mitä isompi yritys on, tai isompi organisaatio, niin sitä enemmän siellä niitä erilaisia vaikuttimia ja erilaisia ääniä ja tarpeita ja tavoitteita ja vetovoimia ja työntövoimia on, niin vaikka nyt tuon tiiminkin pystyttäminen, niin se edellytti sellaista vuoden mittaista lobbausta, niin –vuosihan ei ole siis minkäänlainen aika tällaisessa näin isossa laivassa – niin kyllä se henkilökohtaisesti minua eniten syö se muutoksen hitaus ja sitten tavallaan sen hyväksyminen että tässähän on tämä hyvä idea, miksei me vaan ruveta saman tien toimimaan tällä uudella tavalla.

Niin sitä joutuu edelleen opettelemaan että olisin valmiimpi itse monesti tekemään niitä muutoksia, en halua sekunttiakaan tehdä tyhmällä tavalla, jos tässä on tämä parempi tapa. Ja sitten tavallaan hyväksyä se, että kaikki eivät näe sitä ehkä samalla tavalla ja toisaalta sitten täytyy pystyä kertomaan se oma ajatus sillä lailla että se toinen ymmärtää mitä hyötyä siitä hänelle on.

Satu: Miten, jos mietit OP:n kannalta, niin mitä tästä muutosmatkasta on opittu ja miten tavallaan, onko jotain mitä te pystytte hyödyntämään sitten mahdollisesti tulevissa isoissa muutoksissa?

Pia: No olen ainakin itse nyt oppinut sen, että muutoksen tekeminen edellyttää hyvin laaja-alaista ymmärrystä siitä, että siitä muutoksesta on jotakin hyötyä.

Olen nyt sanonut sen sanan hyöty nyt aika monta kertaa mutta kun kaikilla on jo omat tehtävät ja omat roolit ja tavallaan työaika jo täynnä niin se, että jostain tulee joku muu ääni, että hei voitaisiinko ruveta toimimaan tälleen, niin kyllä se pitää jotenkin pystyä perustelemaan, että what's in it for you.

Ja se pitää tehdä laaja-alaisesti että se ei riitä että se on ylin johto tai se ei riitä, että se on kollega vaan se pitää lopulta olla kaikki. Että muutoksen tekeminen on aina jonkinlaista kulttuurimuutosta.

Satu: Pia, vielä loppuun kysyisin, että mitä olet jotenkin oppinut, mitkä on keskeisiä taitoja mitä organisaation uudistajalla on hyvä olla mukanaan?

Pia: Vähän tällainen ”kuuluuko, kuuntelen” tyyppinen, että niin tärkeitä kuin se oman ajatuksen niinku konkretisointi ja sanallistaminen ja selvittäminen, niin kuinka tärkeitä se onkin, niin edelleen niinku tärkeämpää on sit se kuunteleminen ja kuuleminen että mitä sieltä kuuluu noin niinku orgaanisesti sieltä organisaatiosta, mutta toisaalta se, että jos mä heitän tällaisen kiven tonne veteen, niin minkälaiset aallot sieltä sitten tulee niinku takaisinpäin että mikään muutos ei tapahdu millään lailla niinku jyräämällä ja sit se on vähän sellaista niinku vaihdantaakin, että tavallaan vaihdantaa ja suostuttelua ja mut harvemmin niinku esimerkiksi niinku uhkailu ja lahjonta toimii, mutta kyllä niinku sellaisissa... Mä en tiedä mitkä nyt olisi varsinaisesti taitoja, mutta kyllä on hyvin tärkeää pystyä esittämään asiansa selkeästi, konkretisoimaan se sellaisella tavalla, että se on semmoisella kielellä, että yleisö ymmärtää ja löytää siitä itselleen jotain merkityksellistä. Että jos se ei ole merkityksellinen niin sitten se on vain turha eikä ole kiinnostava.

Ja sitten yhtä lailla se kuuntelun taito. Ja sit, ehkä se muotoilijalle tulee luontaisemmin mutta se sellainen empatia niitä muita rooleja kohtaan, niitä

muita ihmisiä kohtaan siellä organisaatiossa. Pitää pystyä asettautumaan pääjohtajan saappaisiin tai kollegan saappaisiin tai ihan kenen tahansa saappaisiin. Ne keihin pyrkii vaikuttamaan niin pitää pystyä asettautumaan hänen asemaansa.

Satu: Erittäin hyvä kiteytys. Kiitos Pia kovasti, kun jaot näitä loistavia oppeja ja oivalluksia OP-matkalta.

Tuomas: Tämä oli Uudistajat, Aalto-yliopiston tuotantotalouden laitoksen podcast. Kaikki jaksot ovat kuunneltavissa Spotifyssa sekä Apple Podcasts-palvelussa. Sarjan editoinnin ja äänisuunnittelun olen tehnyt minä Tuomas Ahva. Kiitos että kuuntelit.