



# Valintamuotoilun hyödyntäminen toimintamallin jalkauttamisessa

Taru Ahlstedt Lahti

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Valintamuotoilun hyödyntäminen toimintamallin jalkauttamisessa**

Taru Ahlstedt Lahti  
**Päätöksenteon ilmiöt  
johtamisessa, kehittämisessä ja  
asiakastyössä**  
Opinnäytetyö YAMK  
Joulukuu 2022

Taru Ahlstedt Lahti

**Valintamuotoilun hyödyntäminen toimintamallin jalkauttamisessa**

Vuosi

2022

Sivumäärä

60

Kehitysprojekteissa käyttöönotto ja uuden toiminnan aiheuttamien muutosten jalkauttaminen organisaatioon on vaikeaa ja siitä syystä omaan kokemukseen perustuen tämä jää usein puolitiehen. Käyttöönottoon liittyvää toimintatavan muutoksen merkitystä ei aina ymmärretä riittävän hyvin. Käyttöönotto on se kohta projektissa, jossa ihmisen pitäisi muuttaa vanhaa totuksi koettua toimintatapaansa. Se ei ole ihmiselle itselleenkaan helppoa, saati sitten saada aikaan ulkopuolelta. Ihmisen käyttäytymisen muuttaminen on pitkä prosessi ja muutoksen on lähdettävä ihmisestä itsestään, jos muutos halutaan saada juurtumaan.

Liikenne- ja viestintäviraston Traficomien vuonna 2019 käyttöönotetun kehittämisen toimintamallin jalkautus jäi pintapuoliseksi. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on muutosjohtajuuden ja päätöksenteon ilmiöihin liittyvien teorioiden avulla löytää syitä toimintamallin käyttöönoton ongelmiin ja luoda valintamuotoilua hyödyntäen kehitysehdotukset jalkautuksen loppuun viemiseen. Kehittämistyön tuotoksena on teoreettisen viitekehyksen pohjalta luotuja kehitysehdotuksia, joiden avulla toimintamallin jalkautumista on mahdollista edistää.

Kehittämisen toimintamallin nykytilan kartoitus toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluin. Haastateltavina oli Traficomissa toimivia kokeneita projektipäälliköitä. Nykytilaan vaikuttavia tekijöitä arvioitiin vertaamalla narratiivisella menetelmällä kerättyä tietoa käyttöönoton etenemisestä Kotterin esittelemään 8-portaiseen muutosmalliin. Nykytilaa ja ehdotuksia sen parantamiseen toteutettiin hyödyntämällä Lyn ym. valintamuotoilun prosessimenetelmää. Tuotoksia kuvattiin muun muassa Behavioural Insights Teamin EAST-kehyksessä.

Kehittämisen toimintamallin nykytilaa kuvattiin haastattelujen pohjalta kolmivaiheisella päätösprosessilla. Siihen kuuluvat toimintamallin perehtyminen, toimintamallin käyttäminen sekä toimintamalliin tulevien muutosten huomioiminen.

Keskeisenä löydöksenä kehittämisen toimintamallin nykytilasta nousi esiin jalkautumisen tila. Koska keskeiset kehittämisen toimintamalliin liittyvät henkilöt eivät useissa tapauksissa tunneneet mallia tai ainakaan toimineet sen mukaisesti, aiheutti se haasteita projektien läpiviemille. Tämän pohjalta perehtyminen nousi haasteellisimmaksi pullonkaulaksi, johon liittyi useita ihmisen toimintaa ohjaavia ajatusvinoumia ja heuristiikkoja. Myös toimintamallin käyttämiseen liittyi jonkin verran kapeikkoja.

Keskeiset kehitysehdotukset liittyivät vision ja hyötyjen selkiyttämiseen, kohderyhmien tunnistamiseen, perehdytyksen helpottamiseen ja näkyvyyden parantamiseen sekä kehittämisen toimintamallin kehittämiseen.

Traficomien edustajan näkökulmasta tuotoksina olleet valintamuotoillut ehdotukset ovat työelämää hyödyttäviä ja niitä tullaan viemään virastossa eteenpäin. Tuotoksia voidaan pitää luotettavana, sillä ne on muodostettu tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisesti hyödyntäen laajaa muutosjohtamisen, päätöksenteon ilmiöiden ja valintamuotoilun tietoperustaa sekä hyviä tiedonkeruuperiaatteita noudattamalla kerättyä haastatteluaineistoa.

Asiasanat: muutosjohtaminen, valintamuotoilu, toimintamalli, jalkauttaminen

Taru Ahlstedt Lahti

**Implementing operating model using choice architecture**

Year

2022

Pages

60

---

In development projects the implementation of new operational changes in the organization is difficult. That is why it is not always successfully completed. Implementation is the point in the project where persons should change their old, familiar ways of working. It is not easy for persons themselves, let alone to achieve it from the outside. Changing human behavior is a long process and the change has to start from the person herself.

Finnish Transport and Communications Agency Traficom implemented a new development operating model in 2019 but the implementation remained superficial. The aim of this thesis is to use the theories of change leadership and behavioral insights to find reasons for the problems of implementing the operating model and to create the development proposals using choice architecture to complete the implementation. The output of this thesis is development proposals created on the basis of a theoretical framework which can be used to promote the implementation of the development operating model.

The mapping of the current state of the development operating model was carried out as semi-structured interviews. The interviewees were experienced project managers working at Traficom. Factors affecting the current state were evaluated by mirroring the information collected with the narrative method about the progress of the implementation to the 8-step change model presented by Kotter. The current state and suggestions for its improvement were implemented by utilizing the selection-design process method by Lyn et al. The products were described, among other things, in Behavioural Insights Team's EAST framework.

The state of implementation emerged as a key finding the current state of the development operating model. Since the key persons related to the development operating model in many cases did not know the model or at least did not act according to it, it caused challenges for the implementation of the projects. Based on this familiarization became the most challenging bottleneck which involved several thought biases and heuristics that guide human behaviour. Using the operating model also involved some narrow points.

The key development proposals were related to clarifying the vision and benefits, identifying target groups, facilitating orientation and improving visibility as well as developing the development operating model.

According to a representative of Traficom the proposals will benefit the work and will be taken forward in the agency. The results can be considered dependable, because they have been formed in accordance with the criteria of scientific research using a wide knowledge base of change management, behavioral insights and choice architecture as well as interview material collected by following good data collection principles.

Keywords: change management, choice architecture, operating model, implementation

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tietoperusta .....	7
2.1	Muutosjohtaminen .....	7
2.1.1	Muutoksen johtaminen.....	7
2.1.2	Yksilön johtaminen muutoksessa .....	8
2.1.3	Muutoksen kahdeksan portaatan malli .....	10
2.2	Päätöksenteon ilmiöt muutoksen esteenä .....	12
2.2.1	Kaksi systeemiä .....	13
2.2.2	Saatavuusheuristiikka .....	14
2.2.3	Status quo, tappion karttaminen ja ankkurointi .....	15
2.3	Valintamuotoilu apuna muutosten esteiden poistamisessa .....	17
2.3.1	Tuupaus .....	19
2.3.2	EAST .....	22
3	Kehittämistyö .....	23
3.1	Tutkimuksellinen kehittäminen .....	23
3.2	Kehittämistyön eteneminen ja menetelmät.....	24
3.3	Tutkimuksen kohde: Traficomien kehittämisen toimintamalli .....	26
3.4	Tutkimuskysymykset .....	29
3.5	Nykytilan kartoitus.....	29
3.5.1	Suunnittelu ja valmistelu .....	29
3.5.2	Aineiston kerääminen .....	31
3.5.3	Aineiston analysointi .....	32
3.5.4	Haastattelujen tulokset .....	33
3.6	Ongelmatilanteen analyysi ja vaikuttavat tekijät .....	39
3.6.1	Nykytilan pullonkaulat .....	40
3.6.2	Kehittämisen toimintamallin käyttöönotto .....	41
3.7	Kehittämistyön tuotokset .....	44
4	Johtopäätökset .....	49
4.1	Kehittämisasetelman arviointi .....	50
4.2	Jatkokehittäminen .....	51
	Kuviot .....	55
	Taulukot .....	55
	Liitteet .....	56

## 1 Johdanto

Projektien keskellä työskennellessäni olen huomannut erään toiminnan kehittämisen helmasynnin: käyttöönoton puuttumisen. Tietojärjestelmän kehitysprojektissa saatetaan käyttöönotoksi nähdä järjestelmän asentaminen tuotantoon, mutta käyttäjien opastaminen tai vanhasta toimintatavasta siirtyminen uuteen jää harmillisen usein puolitiehen, jos sitä tehdään ollenkaan. Omaan kokemukseen peilaten arvelen syyn olevan se, että käyttöönotto on projektin vaikein osuus, sillä käyttöönottoon liittyvää toimintatavan muutoksen merkitystä ei aina ymmärretä riittävän hyvin. Toimintatavan muuttaminen on vaikeaa.

Käyttöönotto on se kohta, missä ihmisen pitäisi muuttaa toimintatapaansa ja alkaa toimia uuden prosessin vaatimalla tavalla. Tämä ei ole helppoa. Ihminen ei muuta toimintatapaansa sormia napsauttamalla. Ihmisen käyttäytymisen muuttaminen on pitkä prosessi ja muutoksen on lähdettävä ihmisestä itsestään, jos muutos halutaan saada juurtumaan. Ja vaikka muutostahta saataisiin ihmisessä syttymään, on monia asioita huolehdittavana, jotta ihminen rupeaa toimimaan muutoksen vaatimalla tavalla.

Voi olla tilanteita, joissa muutostavoite ei olekaan helppo ja muutos koskee isoa joukkoa ihmisiä, joilla on ennestään opittuja toimintatapoja, joille koko asia on täysin uusi tai, joilla on negatiivinen ennakkokäsitys uudesta toimintamallista. Organisaatioissa on viety läpi isoja ja pieniä muutoksia enemmän ja vähemmän onnistuneesti. Pahimmassa tapauksessa suuresti sattunut muutos on vuodessa tai parissa unohtunut ja ihmiset palanneet vanhoihin toimintatapoihin.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, eli sillä pyritään ratkaisemaan työelämäkäytännöistä noussut ongelma tutkimustiedon ja kokemuksen pohjalta. Tässä kehittämistyössä on toimintatutkimuksen piirteitä. Tutkimusosuus on laadullinen tapaustutkimus. Tuotoksena on teoreettisen viitekehyksen sekä haastatteluiden tulosten pohjalta luotuja kehitysehdotuksia, joiden avulla toimintamallin jalkautumista voidaan edistää.

Tavoitteena on muutosjohtajuuden, päätöksenteon ilmiöihin ja valintamuotoiluun liittyvien teorioiden sekä käyttäjien kokemusten avulla löytää syitä toimintamallin käyttöönoton ongelmiin ja luoda kehitysehdotukset jalkautuksen loppuun viemiseen. Muutosta käsitellään muun muassa Kotterin kahdeksanportaisen mallin kautta kappaleessa 2.1, ihmisten päätöksenteon ilmiöitä saatavuusheuristiikan ja siihen liittyvien vinoumien kautta käsitellään kappaleessa 2.2 sekä valintamuotoilua kappaleessa 2.3.

Tapaustutkimuksen kohteena on Liikenne- ja viestintävirasto Traficom. Traficomissa on vuonna 2019 käyttöönotettu toimintamalli, jonka käyttöönotto jäi jälkikäteen arvioituna

pintapuoliseksi ja varsinkin toimintamalliin tulleiden muutosten jälkeen, toimintamalli on hyvinkin suppean joukon tiedossa ja toiminnassa mukana. Tutkimuskohteesta kerron laajemmin kappaleessa 3.1.

## 2 Tietoperusta

### 2.1 Muutosjohtaminen

Muutoksella ja muutosjohtamisella on selkeä ja tärkeä ero. Mitä paremmin nämä ovat ymmärretty, määritelty ja suunnattu sekä saatu aikaan selkeä scope, suunta ja tarkoitus, sitä paremmin muutoksessa ja muutoksen johtamisessa onnistutaan. Muutos on liikkumista tulevaisuuden visiota kohti, kun muutosjohtajuus on puolestaan henkilöiden yksilöllisen siirtymän tukemista muutoksessa. Muutosprojektissa kootaan rakenteet tulevaisuuden tilan suunnitteluun ja ratkaisu muutosvaiheeseen. Tämä on muutoksen suunnittelua. Kuitenkin organisaatioissa on kymmeniä, satoja ja jopa tuhansia työntekijöitä, joiden tulee muutokseen sopeutumisen jälkeen tehdä työnsä eri tavalla. Tässä kohtaa muutosjohtaminen alkaa. (Creasey 2022.)

Uuden toimintamallin käyttöönotossa on kyse muutoksesta toiminnassa. Tässä kokonaisuudessa käydään läpi muutosjohtamista eri näkökulmista: muutoksen johtamisesta, yksilön johtamisessa muutoksessa sekä lopulta Kotterin kahdeksan portaan malli muutosjohtamisessa.

#### 2.1.1 Muutoksen johtaminen

Pitkänen (2010, 98-99) lähestyy muutosta prosessien kehittämisen kautta. Jatkuva muutos tekee hallaa toiminnan vakiinnuttamiselle. Toiminnan vakiinnuttaminen taas on olennainen tapa päästä kiinni prosessin virheisiin. Yleensä muutoksella haetaan jotain hyötyä, sillä harvemmin muutoksia tehdään vain muutoksen tekemisen ilosta. Jotta suurella ja työteliällä muutoksella saadaan tavoitellut hyödyt, pitää uusi toiminta vakiinnuttaa ja sitä kautta saada hyödyt konkretisoitua. Jatkuvaa muutosta pitää varoa. (Pitkänen 2010, 98-98.) Muutoksilla voi olla myös yllättäviä vaikutuksia, joita ei välttämättä ole osattu huomioida muutosta suunniteltaessa. Nämä ilmenevät toivottavasti jo muutoksen aikana, mutta viimeistään toimintaa vakiinnuttaessa.

Myös virhekeskeinen laatuajattelu on prosessien kehittämisen sudenkuoppa erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, sillä jos huomiota jatkuvasti kiinnitetään virheisiin, se lamauttaa luovuuden. Toiminnan muuttaminen yksittäisen valituksen tai virheen pohjalta tuottaa helposti lisää virhelähteitä. Valituksia ja virheitä on tärkeä analysoida, mutta ne eivät saa ohjata toimintaa. On luotava kokonaiskuva toiminnasta virheiden lisäksi myös onnistumisten kautta. (Pitkänen 2010, 98-100.)

Muutosjohtamisella on eri ulottuvuuksia. Osaava ja mahdollistava muutosjohtaminen sopii hyvin aikoihin, kun taas johdon määräävä ja ohjaava muutosjohtaminen kriisitilanteeseen. Osaava ja mahdollistava muutosjohtaminen vaatii johdolta epävarmuuden sietokykyä. Johtaminen on kuin puutarhurin työtä. Siinä luodaan kasvumahdollisuuksia, raivataan esteitä ja rikkaruohoja ja välillä aina myös päästään korjaamaan satoa. (Pitkänen 2010, 221.)

Muutoksen viestinnässä tulee helposti väärinkäsityksiä. Yleensä organisaation johto on muutoksen valmistelija, niin se suhtautuu muutokseen asialähtöisesti. Viestinnän vastaanottajana on henkilöstö, jonka näkökulma puolestaan on tunnelähtöinen. Tässä on selkeä kompastustilanne, jollaisia pääsee tulemaan, jos viestintään ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Henkilöstöllä muutokseen liittyy pelkoja ja ennakkoluuloja, jotka pohjautuvat usein omaan aiempaan kokemukseen. Looginen viesti ei tavoita vastaanottajaa, jonka ajattelu tilanteessa on tunneperäinen. Psykologisena olentona ihminen lähestyy tunteella erityisesti tuntemattomia asioita, sillä tuntematon herättää lähtökohtaisesti pelkoa. Toki on myös vastaanottajapuolen ihmisten persoonista kiinni, millä tavoin muutokseen ja muutosviestiin suhtaudutaan. (Pitkänen 2010, 238-239.)

Laurila (2017, 201) on väitöskirjassaan koonnut muutosjohtajuuden kompassimallin, jossa muutosta käsitellään eri esihenkilötoimintojen kautta. Kommunikointia ei kuitenkaan ole eriytetty omaksi esihenkilötoiminnokseen, sillä Laurilan mukaan muutosjohtajuutta ei ole olemassa ilman esihenkilön ja alaisen välistä kommunikointia. Muutosjohtajuus rakentuu käytännössä alaisen ja esihenkilön välisessä kommunikaatiossa. (Laurila 2017, 201.)

### 2.1.2 Yksilön johtaminen muutoksessa

Muutosjohtamisessa olennaista on huomioida työntekijät, kun muutos kuitenkin lopulta vaikuttaa heidän työhönsä: jonkun vastuulla on ottaa uudet prosessit käyttöön, toiset siirtyvät käyttämään uusia tietojärjestelmiä sekä uuteen organisaatioon siirtyvät henkilöt ottavat käyttöön uusia toimintatapoja. Muutosjohtajuudessa mennään muutoksessa syvemmälle ja tuetaan ja valmistellaan työntekijöitä siirtymisessä nykytilasta heidän tulevaisuuden tilaansa. Toiset työntekijät sopeutuvat muutokseen todella nopeastikin, toisilla se ottaa aikaa enemmän, toiset ovat tyytyväisempiä muutokseen, toiset tyytymättömämpiä ja voi olla, että tietty ihmisryhmä ei sopeudu uuteen ollenkaan. Muutosjohtaminen tarjoaa prosessit, työkalut ja periaatteet, joilla voidaan jouduttaa yksittäisen ihmisen muutosprosessia. (Creasey 2022.)

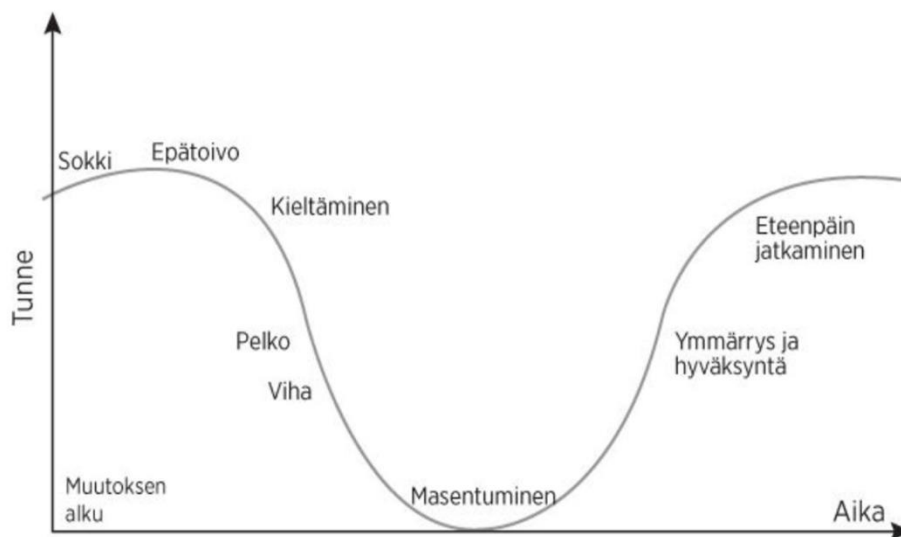
Muutos luo uuden tilan millä tavalla organisaatiossa jatkossa toimitaan. Jotta tuohon tilaan päästään, täytyy yksittäisten henkilöiden työskennellä eri tavoilla. Se kuinka hyvin tavoiteltu tila saavutetaan, on riippuvainen siitä, kuinka nämä yksittäiset henkilöt ovat onnistuneet tekemään oman siirtymänsä nykyisestä tilanteesta uuteen. Muutosjohtajuus on rakenteellinen ja tarkoituksenmukainen lähestymistapa mahdollistaa yksilön sopeutuminen siihen



muutokseen, jota muutosprojektissa tarvitaan. Muutosjohtajuus on olennainen osa muutoksen onnistumisessa. (Creasey 2022.)

Muutosvastarinta nähdään yleensä huonona asiana ja sitä usein pidetään syntipukkina muutoksen epäonnistuttua. Ihmiset eivät kuitenkaan lähtökohtaisesti aina vastusta muutosta. Jos työntekijöiden palkkaa nostetaan ja työaikaa vähennetään, niin harva työntekijä tätä vastustaa, korkeintaan muutama, jotka ovat huolissaan yrityksen menestymisestä jatkossa. Muutosvastarinta ei aina ole huono asia, siitä voi olla myös hyötyä, sillä se on yrityksen valtava henkinen kapasiteetti, kollektiivinen äly, tärkein voimavara. Muutosta suunniteltaessa olisikin hyvä huomioida ollaanko muutosta rakentamassa muutosmyönteisten vai organisaation etua ajattelevien varaan. Välillä muutosvastarinta johtuu huolesta, millaisia mahdollisia negatiivisia vaikutuksia sillä organisaatioon on. (Pitkänen 2010, 217-218.)

Ihmisten käyttäytymistä kriisitilanteessa, jollaisena voidaan myös vaikuttava muutos nähdä, voidaan kuvata Kubler-Rossin muutuskäyrän avulla (kuvio 1). Muutoksen alussa syntyy vahvoja tunteita ja ne ilmenevät sokin, epätoivon ja kieltämisen muodossa. Tämän jälkeen iskee pelko ja viha ja tunneskaalan pohjalla jopa masentuminen. Pohjakosketuksen jälkeen hiljalleen tunteet vahvistuvat ja syntyy ymmärrystä muutosta kohtaan ja sen hyväksyminen ja lopulta eteenpäin jatkaminen. (Pirinen 2014.)

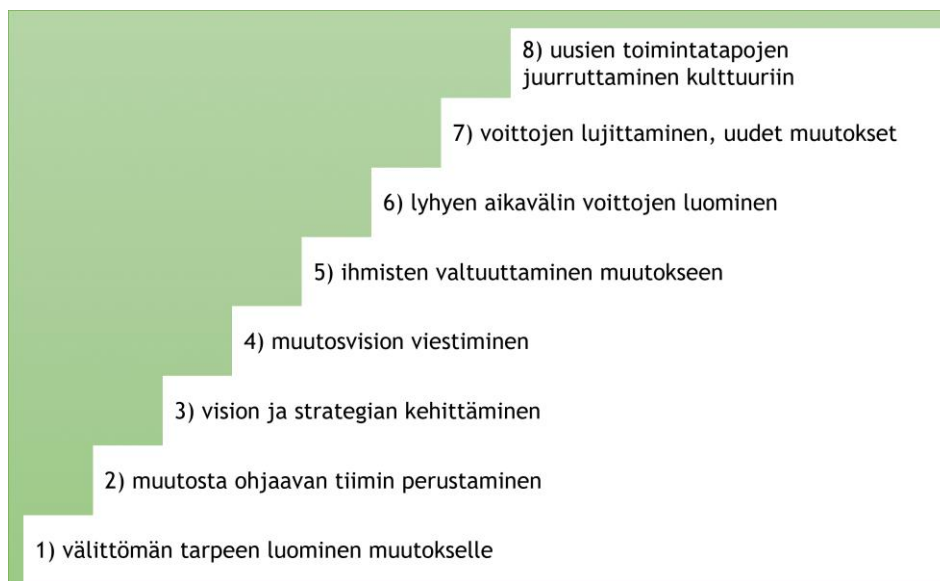


Kuvio 1: Kubler-Rossin muutuskäyrä vuodelta 1969 (Pirinen 2014)

Yksilöt käyvät muutoksen elinkaaren vaiheita läpi omissa tahdissaan. Jotkut voivat jopa hypätä yksittäisen vaiheen yli. Myös ihmisten luonteenpiirteet näkyvät muutoksen elinkaareissa. Toisilla voi muutostilanteeseen olla negatiivisempi suhtautuminen kuin toisilla. Ihmisten erilaisuus tulee huomioida muutosta johdettaessa, kuin myös vaihe, jossa yksilö kulloinkin on. (Pirinen 2014.)

### 2.1.3 Muutoksen kahdeksan portaan malli

Muutoksen läpivienti ei ole yksinkertaista, ei edes yksittäiselle henkilölle, saati suurelle joukolle ihmisiä. Usein realismia yksinkertaistetaan liikaa. Kotter esittelee vuonna 2012 kirjoittamassa teoksessaan ”Leading Change” kahdeksan portaan mallin muutokseen (kuvio 2). Portaikko perustuu kahdeksaan tunnistettuun virheeseen, joihin muutos voi kaatua. Tässä käydään läpi kuhunkin virheeseen liittyvä toimenpide, jonka avulla kyseinen virhe voidaan välttää.



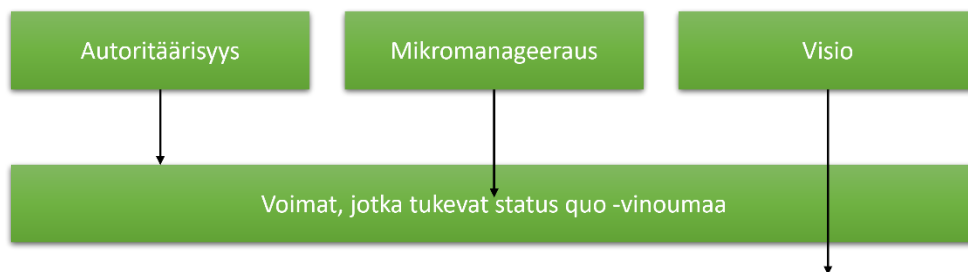
Kuvio 2: Kotterin (2012, 23) kahdeksan portaan malli

Ensimmäisenä askelmana välittömän muutostarpeen luominen on perusta sille, että keskeiset tahot saadaan kiinnitettyä muutoksen ajamiseen. Jos välitöntä muutostarvetta ei ole, on vaikea saada tarpeeksi korkea-arvoisia ja vaikutusvaltaisia henkilöitä käyttämään aikaa muutosvision luomiseen ja kommunikoimiseen. Jos tarpeeksi moni johtaja on tyytyväinen nykytilaan, ei usko ja seiso muutoksen takana, ei seuraavien vaiheiden, saati muutoksen loppuun asti saattaminen tule onnistumaan. (Kotter 2012, 38, 51.)

Seuraavaksi perustettavan muutosta ohjaavan tiimin tulee olla vahva ja monipuolinen. Yksi henkilö, edes pääjohtaja, ei pysty yksin toimimaan ohjaavana tahona. Tiimiin ei myöskään kannata valita henkilöitä, joiden pitää hakea päätöksiä tiimin ulkopuolelta. Vahvassa ja toimivassa tiimissä tulee olla huomioitu neljä ominaisuutta: 1) Vahva mandaatti tehdä päätöksiä: Mitä vähemmän ryhmän ulkopuoliset tahot voivat jarruttaa tekemistä, sitä parempi. 2) Monipuolista asiantuntijuutta: Asiaan liittyvien eri alojen asiantuntijoita tarvitaan tietoon perustuvien ja viisaiden päätösten tekemiseen. 3) Uskottavuutta: jotta tiimin tuottama viesti otetaan organisaatiossa vakavasti. 4) Johtajuutta: Tarpeeksi johtajakokemusta suuren muutoksen läpi

viemiseksi. Tiimin monipuolisen kokoonpanon lisäksi, tiimin sisällä tulee vallita luottamus sekä tiimin tulee löytää yhteiset tavoitteet, joihin sitoutua. (Kotter 2012, 59, 63, 67-68.)

Vision ja strategian kehittäminen on seuraava askelma. Visio on keskeinen tekijä loistavassa johtajuudessa. Visio on kuva tulevaisuudesta, jota kohti organisaation tulisi edetä. Hyvä visio pitää sisällään selkeän suunnan, jota kohti edetään ja se sekä motivoi ihmisiä etenemään oikeaan suuntaan, vaikka eteneminen ei olisikaan helppoa, että auttaa koordinoimaan erilaisten ihmisten tekemistä nopeasti ja tehokkaasti. Vision käyttökelpoisuus näytetään strategian avulla. Strategia tarjoaa sekä logiikan että ensimmäisen tason yksityiskohtia, kuinka visio voidaan saavuttaa. (Kotter 2012, 70-71, 78.) Kuviossa 3 havainnollistaa vision ylivoimaisuutta muutosvastarinnan rikkomisessa (kuvio 3). Muutosvastarintaa ylläpitää status quo -vinoumaa, josta kerrotaan tarkemmin kappaleessa 2.2.3.



Kuvio 3: Muutosvastarinnan rikkominen vision avulla (Kotter 2012, 70)

Kun muutosvisio on saatu selkeäksi, tulee seuraavaksi suunnitella sen viestinä. Viestinnässä huomioida seuraavat asiat: yksinkertainen viesti, esimerkkien ja vertauskuvien käyttäminen, monien erilaisten foorumeiden hyödyntäminen viestin levittämisessä, viestin toistaminen, esimerkiksi johtaminen, ilmeisten epäjohtonmukaisuuksien selittäminen sekä kaksisuuntainen vuoropuhelu. (Kotter 2012, 92.)

Vision viestimisen jälkeen muutosta ohjaavan tiimin lisäksi myös muut organisaation ihmiset ruohonjuuritasoon asti tulee valtuuttaa muutoksen tekemiseen. Tämä edellyttää, että työntekijöillä on yhteinen ymmärrys muutoksesta ja sen tarpeellisuudesta. Toimintaa estäviä rakenteita pitää purkaa, sillä muuten valtuuttaminen jää puheen tasolle. Jotta työntekijöillä on todellinen mahdollisuus muutokseen, tulee tarjota koulutusta sitä tarvitseville. Informaatio, prosessit ja järjestelmät pitää myös saada toimimaan uudella tavalla. Keski johdon sitouttamiseen tulee kiinnittää huomioita, sillä pahimmassa tapauksessa voivat estää valtuuttamisen ja sitä kautta muutoksen onnistumisen. (Kotter 2012, 106, 119.)

Seuraavaksi tulee aikaan saada lyhyen aikavälin voittoja. Lyhyellä aikavälillä saavutetut onnistumiset auttavat muutoksessa monella tavalla. Ne tuovat näkyväksi se, että muutoksen eteen tehdyistä uhrauksista on ollut hyötyä. Lyhyen tähtäimen voitot antavat myös mahdollisuuden pieneen lepo hetkeen ja juhlistamiseen sekä mahdollistavat oppien keräämisen ja

tarvittaessa strategian säätämisen ajoissa parempaan suuntaan. Jatkuvat onnistumiset myös vetävät mattoa äänekkäimpien vastustajien alta ja helpottavat ylläpitämään johtajien antamaa tukea. Lisäksi ne luovat tärkeää muutosta muutoksen kannatukseen ja sitoutumiseen, kun epäilijöistä tuleekin kannattajia ja kannattajista aktiivisia toimijoita. (Kotter 2012, 126-128.)

Seitsemäntenä askelmana lujitetaan saavutettuja voittoja. Jo saatujen voittojen lujittaminen sekä uusien, suurempien muutosten läpivienti vaatii todellista johtamisosaamista. Suurien muutosten läpiviennissä vuosikymmen tai jopa vuosisata voi olla järkevä aikaraami muutoksen tarkastelulle. Tämä edellyttää tarpeeksi pätevää johtamista, sillä hierarkiassa alemmilla tasoilla aikaraamit ovat yleensä paljon lyhyempiä. Lyhyen aikavälin voitoista kertynyttä uskotavuutta hyödynnetään seuraaviin ja suurempiin muutoksiin, otetaan muutosta tekemään mukaan lisää henkilöstä, ylläpidetään kiireyden tuntua ja muutoksen selkeyttä. Hyödynnetään organisaation eri tasoja projektien johtamisessa ja tarpeettomien keskinäisten riippuvuuksien tunnistamisessa ja poistamisessa. (Kotter 2012, 150-151.)

Uusien toimintatapojen juurruttaminen kulttuuriin tapahtuu muutoksen viimeisessä vaiheessa. Uudet lähestymistavat omaksutaan kuitenkin vain, jos ne todetaan selkeästi tuovan lisäarvoa vanhoihin tapoihin verrattuna. Kulttuurin muutos vaatii paljon keskustelua ja tukea, sillä ihmisten on usein vaikea myöntää uusien toimintatapojen tärkeyttä. Joissain tapauksissa kulttuuria ei voida muuttaa ilman että vaihdetaan keskeisiä henkilöitä ja tulevaisuuden ylennyksissä ja uusien palkkaamisessa tulee huomioida uuden kulttuurin vaatimukset: valitaan keskeisille paikoille uutta toimintaa tukevia henkilöitä. (Kotter 2012, 163-164, 166.)

Kotterin luomassa kahdeksan portaan mallissa, kukin askelma on erittäin tärkeä vaihe muutoksen läpiviennin onnistumiselle. Neljä ensimmäistä askelmaa auttavat sulattamaan piintyneen muutosvastarinnan eli status quo -vinouman. Jos muutos olisi helppoa, ei tarvittaisi kaikkea tätä vaivaa. Askemat 5-7 esittelevät uudet toimintatavat ja viimeinen askelma luo perustan kulttuurinmuutokselle ja auttaa muutoksia juurtumaan käyttöön. Valitettavan usein kiireessä tai paineen alla hypätään joidenkin askelmien yli. Ilman askelmien 1-4 tekemistä törmätään vahvaan muutosvastarintaan, koska ymmärrystä muutokselle ei ole. Ja myöskään ilman viimeistä askelmaa, ei mahdollisia muutoksia saada pysymään. (Kotter 2012, 24-25.)

## 2.2 Päätöksenteon ilmiöt muutoksen esteenä

Ihminen ei ole rationaalinen, vaikka usein perustelee tekevänsä päätökset pohjautuen faktatietoon. Yllättävän paljon löytyy erilaisia vinoumia, jotka loppujen lopuksi ohjaavatkin päätöksen tekoa. Thaler (ym. 2008, 6) erotteleekin homo sapiensin, eli ihmisen, ja homo economicuksen eli aina rationaalisia päätöksiä tekevän yli-ihmisen, omiksi lajeikseen. Homo economicus toimii aina järkevästi ja rationaalisesti, kun taas homo sapiensin käyttäytymiseen vaikuttavat mielen oikopolut eli heuristiikat ja niistä johtuvat ajattelun vinoumat.

Jotta ymmärretään, miksi ihmisen on vaikea joissain tilanteissa sopeutua muutoksiin ja uusiin tapoihin tehdä asioita, on ymmärrettävä asioita, jotka vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen ja päätösten tekemiseen. Tässä kappaleessa käsitellään päätöksenteon ilmiötä, ajattelun kahta systeemiä, saatavuusheuristiikkaa sekä siitä johtuvia ajattelun vinoumia status quoa, tappion karttamista ja ankkurointia.

### 2.2.1 Kaksi systeemiä

Ihmisillä on kaksi ajattelun systeemiä. Systeemi 1 on automaattinen järjestelmä, joka pitää sisällään paljon intuitiivista ja tunnepitoista ajattelua. Se toimii nopeasti ja tiedostamattomalla tasolla. Systeemi 2:lle puolestaan on tunnusomaista reflektointi ja looginen päättely. Se on hidas ja tiedostettu ajattelun taso. Systeemi 2:seen liitetään usein myös subjektiiviseen kokemukseen liittyvä toiminta, valinnat sekä keskittyminen. Ihmiset yleisesti identifioituvan systeemi 2:n tiedostavaan ja järkeilevään puoleen, jolla on uskomuksia, tekee valintoja ja päättää mitä ajattelee ja tekee. Systeemi 1 pystyy kuitenkin luomaan vaikutelmia ja tunteita, mikä ovat systeemi 2:n selkeiden uskomusten ja harkittujen valintojen lähteitä. Vaikka systeemi 1 pystyykin luomaan yllättävän monimutkaisia ajattelukaavoja, vain hitaampi systeemi 2 voi koota ajatukset loogiseen järjestykseen. (Kahneman 2011, 20-21.)

Systeemi 1 havaitsee, että toinen esine on lähempänä kuin toinen, se antaa vastauksen laskuun kaksi plus kaksi, lukee sanoja suurilta mainostauluilta, ajaa autoa tyhjällä tiellä, tekee inhoilmeen kauhean kuvan nähdessään ja tekee vahvan siirron shakissa (jos on shakkimestari). Systeemi 1:n kyvykkyydet pitävät sisällään sisäsyntyiset taidot, kuten esineiden tunnistamiset, suunnan huomioinnin, tappion välttämisen ja hämähäkkien pelkäämisen. Jotkut mielen toiminnot tulevat nopeiksi ja automaattisiksi harjoittelun kautta, kuten opitut assosiaatiot (esimerkiksi Ranskan pääkaupunki on Pariisi), lukeminen ja nyanssien ymmärtäminen sosiaalisissa tilanteissa. Tietyt taidot voi saavuttaa vain ekspertit, kuten vahvan siirron löytymisen shakissa. Kaikki tämä tieto on tallentunut muistiin, johon pääsee käsiksi vaivattomasti ja tiedostamatta. Tämän tiedon hyödyntämistä ei voi jättää käyttämättä, sillä ei voi olla ymmärtämättä yksinkertaista oman äidinkielen lausetta, tai olla tietämättä, että kaksi plus kaksi on neljä tai estää Pariisin ilmestymistä mieleen, kun kysytään Ranskan pääkaupunkia. Jotkut toiminnot, kuten pureskelu, ovat tietoisuuden hallinnassa, vaikka yleensä toimivat automaattisesti. Huomioimisen kontrollointi on jaettu näiden kahden systeemin kesken: Tiedostamaton systeemi 1 reagoi voimakkaaseen ääneen, mutta käynnistää samalla tiedostavan systeemi 2:n huomion. (Kahneman 2011, 21-22.)

Systeemi 2 ottaa ohjat, kun kerrotaan oma puhelinnumero, täytetään verolomaketta, miettään mistä jokin ääni on tuttu tai ylläpidetään itselle luontaista nopeampaa kävelyvauhtia. Nämä kaikki ovat keskittymistä vaativia tilanteita. Systeemi 2 voi joissain tilanteissa muuttaa

ysteemi 1:n toimintaa ohjelmoimalla uudestaan huomioita tai muistin toimintoja, josta normaalista ovat automaattisia. (Kahneman 2011, 22-23.)

Työnjako näiden kahden systeemin välillä on varsin tehokas, sillä se vähentää vaivannäköä ja optimoi suoritusta. Työnjako toimii yleensä hyvin, sillä systeemi 1 on yleensä hyvä siinä mitä tekee: sen tuttujen tilanteiden mallit, lyhyen tähtäimen ennusteet sekä alustavat reaktiot haasteisiin ovat pääosin paikkansa pitäviä. Tietyissä olosuhteissa systeemi 1 tekee myös systemaattisesti virheitä, koska sillä on vain vähän ymmärrystä loogisuudesta ja statistiikoista. Ja yksi suuri rajoitus sillä on: sitä ei voi pistää pois päältä. (Kahneman 2011, 25.)

### 2.2.2 Saatavuusheuristiikka

Ihmisten tekemiin päätöksiin liittyy mielen oikopolkuja eli heuristiikkoja ja niistä aiheutuvia ajattelun vinoumia. Henkinen ja fyysinen kuormittuminen altistavat herkästi hyödyntämään nopeassa päätöksenteossa heuristiikkoja. Heuristiikat ovat yksinkertaistusstrategioita päätöksentekoon liittyen. Kahneman (2011, 98) määrittelee heuristiikan yksinkertaiseksi proseduuriksi, joka helpottaa löytämään tarkoituksen mukaisen, tosin yleensä epätäydellisen, vastauksen vaikeaan kysymykseen. Heuristiikat auttavat suoriutumaan päätösten tekemisessä monimutkaisessa ympäristössä. Ne ovat toimivia apuvälineitä, mutta niiden hyödyntäminen voi välillä johtaa vakaviinkin virhearviointeihin. Heuristiikkoja sopimattomasti käyttämällä tai soveltamassa synnytetään ajattelun vinoumia. (Bazerman ym. 2009, 6, 31.)

Aivojen nopea ja intuitiivinen systeemi 1 hoitaa heuristisen muistista noutamisen. Tähän päädytään erityisesti silloin, kun ihminen on stressaantunut tai kiireinen. Ihmisen ollessa vähemmän kuormittuneessa tilassa, voisi hitaampi, looginen ja tietoinen systeemi 2 aktivoitua ja näin ollen vähentää heuristiikkojen ja niistä seuraavien vinoumien mahdollisuutta. (Kahneman 2011, 135.)

Saatavuusheuristiikkaan vaikuttaa toistuvuus ja mahdollisuus. Siinä tilanteessa, kun turvaututaan saatavuusheuristiikkaan, päädytään ennalta arvattaviin vinoumiin. Mieleen palautuu helpommin tapaus, joka on tuttuuden lisäksi huomattava. Kun talon palamista on itse paikan päällä todistamassa, on vaikutus huomattavasti suurempi kuin, että talon palamisesta olisi lukenut lehdestä. Myös lähimenneisyyden tapahtumat ovat helpommin heuristiikan käytettävissä kuin kauemman aikaa sitten tapahtuneet asiat. Myös hakujoukon vaikuttavuudella on merkitystä: Ihmisen on helpompi muistaa R-kirjaimella alkavia sanoja, kuin sanoja, joissa sanan kolmas kirjain on R. (Tversky ym. 1974.)

Mielikuvituksella on myös tärkeä rooli, kun arvioidaan todellisen elämän tilanteiden todennäköisyyksiä tai toistuvuuksia. Esimerkkinä vuorikiipeilyä suunniteltaessa voi alkaa kuvitella kaikkia mahdollisia tapahtumia, joista ei pystyisi selviämään. Ja mitä elävämpiä mielikuvia näistä syntyy, sitä vaarallisempaa vuorikiipeilyä pitää, vaikka kyseisillä tapahtumien todennäköisyys

oikeassa elämässä olisi todella pieni. Mielikuvitus toimii myös toiseen suuntaan ja sillä voidaan vahvasti aliarvioida tiettyjä riskejä, jos kaikkia niitä edes tulee mieleen. Saatavuusheuristiikkaan liittyy myös niin sanottu kuviteltu riippuvuus -vaikutus. Riippuen siitä, kuinka usein kaksi tilannetta tapahtuu samanaikaisesti, voi aiheuttaa miellelyhtymän näiden tapahtumien välille. Ja kun miellelyhtymä on vahva, voidaan siitä vetää johtopäätös, että tilanteet liittyvät yhteen. Näin ollen asiat, joiden välillä on vahva miellelyhtymä, arvioidaan jatkuvasti tapahtuvan yhtä aikaa. (Tversky ym. 1974.)

Monissa tapauksissa saatavuusheuristiikka on hyödyllinen ja ihminen voi tehdä toimivankin ratkaisun. Monissa tapauksissa kuitenkin heuristiikan käyttö voi johdattaa väärään suuntaan. Koska systeemi 1, joka heuristiikkoja hyödyntää on tiedostamaton järjestelmä, ei päätöksen tekijä edes ole tietoinen, että tukeutuu heuristiikkaan ja tämän takia voi systemaattisesti altistua vinoumille niin ajattelussa kuin toiminnassakin. (Bazerman ym. 2009, 6-7.)

### 2.2.3 Status quo, tappion karttaminen ja ankkurointi

Status quo -vinouma tarkoittaa nimensä mukaisesti, että ihmisillä on taipumus pitäytyä olemassa olevassa tilassa, jopa tilanteissa, joissa vaihtoehto olisi rationaalisesti ajateltuna nykyiseen tilanteeseen parannus (Bazerman ym. 2009, 77; Ly ym. 2013, 17). Status quo -vinouman lähde on syvästi ihmisten psyydessä. Sen tahtotila on suojella egoa vahingoilta. Vaatii toimintaa päästä status quo -asetelmasta eroon ja siinä ihminen altistaa itsensä kritiikille ja katumukselle. Tämän takia ihmisillä on tarve löytää syitä paikallaan pysymiseen. Paikallaan pysyminen on turvallinen valinta, koska se on pienempi psyykkinen riski kuin tarttua muutokseen. Ja jos muutokseen liittyy vielä useampia vaihtoehtoja, joiden välillä valinta pitää tehdä, on nykytilassa pysyminen vieläkin houkuttelevampaa. Kahden tai useamman vaihtoehdon välillä tehtävä päätös vaatii taas enemmän vaivaa, joten tilanteeseen helpoin ratkaisu on status quo. (Hammond ym. 1998.)

Status quo -vinouma ilmenee monissa tilanteissa. Tapauksessa, jossa henkilölle tarjotaan uutta työpaikkaa, jossa on nykyiseen työhön verrattua todella paljon parannuksia ja samalla joihinkin osa-alueisiin marginaalisia heikonnuksia, hän hylkää tarjouksen. Tappiot painavat vaakakupissa huomattavasti enemmän kuin hyödyt. Edellä mainittu hyötyjen sivuuttamisen vinouma tukee tätä muutoksen estettä, status quo -vinoumaa. Koska suuret riskejä sisältävät päätökset yleensä vaativat toimintaa, ihmiset todennäköisesti painottavat itse muutoksen riskiä enemmän kuin muutoksessa epäonnistumisen riskiä. Kun tappiot otetaan hyötyjä vakavammin, ollaan motivoituneempia pysymään nykytilanteessa, eli status quossa. Rationaalisesti päätöksiä tekevät homo economicukset pyrkivät yksinkertaisesti maksimoimaan valintojensa arvoa ja pitävät tarpeettomana verrata valintojen tuloksia nykytilaan. Heuristiikoille altistuneet päätöksen tekijät, homo sapiensit, puolestaan mukautuvat nykytilaan ja arvioivat tappioita ja hyötyjä siitä tilanteesta. (Bazerman ym. 2009, 77, 82.)

Status quo'on liittyy muun muassa ajatukset tappion karttamisesta ja omistusvaikutuksesta, joilla on vahva vaikutus nykytilanteeseen jäämiseen. Ihmisten riskeihin suhtautuminen on keskiössä Kahnemanin ja Tverskyn (1979) kehittämässä prospektiteoriassa. Positiivisessa tilanteessa ihmiset mieluusti välttävät riskin ottamista, mutta negatiivisessa tilanteessa ovatkin yllättäen riskinottajia. Erityisesti näin tapahtuu, jos todennäköisyys negatiiviselle tai positiiviselle muutokselle on suuri. Tappiota karttaakseen riskin oton lisäksi ihmiset ovat myös alttiimpia toimimaan epärehellisemmin, kuin tilanteessa, jossa olisi mahdollisuus saada voittoa. Tappioiden ja hyötyjen puntarissa tappiot painavat enemmän. (Kahneman ym. 1979.)

Kehystämällä voidaan hyödyntää ihmisten tappion karttamisen vinoumaa. Sen sijaan, että korostettaisiin saatavia hyötyjä, keskityttäisiin osoittamaan miten tappiota voidaan halutulla toiminnalla karttaa. Kehystämistermiä käytetään, kun esitetään sama objektiivinen asia eri tavoin muotoiltuna, mikä merkittävästi muuttaa ihmisten tekemiä päätöksiä, vaikka kehysten välillä ei pitäisi olla rationaaliseen päätöksentekoon vaikuttavia eroja. (Bazerman ym. 2009, 64.) Esimerkkinä saman asian eri tavoin kehystämisestä on mainonta, jossa korostetaan mitä ihminen tulee menettämään, jos ei toimi mainoksen mukaisesti tai vastaavasti, kuinka paljon voittoa, jos toimii. Menettämisen pelko osuu tappion karttamisen vinoumaan.

Tappion karttamiseen liittyy myös omistusvaikutus. Omistusvaikutuksen ajatus on se, että ihmisillä on tapana arvioida omistamansa asioiden arvo. Omistamiskehyksen myötä annettu arvo on epäjohdonmukainen verrattuna rationaalisen arvioon, mitä arvoa kyseinen asia tuo yksilölle. Tämä korostuu erityisesti asunnon myynnissä, jossa myyjänä omistaja arvioi asunnon arvon korkeammalle kuin mitä se oikeasti olisi. (Bazerman ym. 2009, 73.) Omistamiskehyksessä omistaja haluaa välttää tappiota viimeiseen asti.

Monissa tilanteissa ihmiset tekevät arvioita, jotka pohjautuvat johonkin alustavaan arvoon, jonka tarkoitus on alustaa lopullista vastausta. Alustava arvo voi olla luku, joka alustaa ratkaistavaa ongelmaa tai se voi olla tulos puolueellisesta tai vaillinaisesta laskemisesta. Erilaiset alustavat luvut antavat erilaisia arvioita, jotka ovat vinoutuneet kohti alustavaa lukua. Tämä ilmiö on ankkurointi. Ankkurointia voi tapahtua ulkopuolelta annetun arvon perusteella tai myös ihmisen itsensä tekemän puutteellisen laskemisen perusteella. (Tversky ym. 1974.)

Ulkopuolelta annetun arvon esimerkkinä puhelinnumeron kahden viimeisen luvun vaikutus muovikassissa olevien pingispallojen määrään. Kun henkilöltä kysytään puhelinnumerosa kahta viimeistä lukua ja sen jälkeen pyydetään arvaamaan pingispallojen määrä muovikassissa, niin henkilöt, joilla on pienempi numero arvioivat lukumäärän huomattavasti pienemmäksi kuin isompien puhelinnumeroiden omistajat. Ihmisen itsensä tekemän puutteellisen laskemisen ankkuroinnista Tversky (ym. 1974) antaa esimerkin, jossa kahdelle ryhmälle oli annettu laskettavaksi kertolasku, joko suuremmasta pienempään  $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$  tai pienemmästä suurempaan  $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$ . Aikaa laskemiselle oli annettu 5 sekuntia, joten



heuristiikan ja systeemi 1:n hyödyntäminen oli välttämätöntä. Ryhmä joka laski pienemmästä suurempaan, antoi mediaaniarvon 512, kun suuremmasta pienempään laskeut antoi mediaaniarvon 2250. Oikea vastaus oli 40320. Annetut arviot perustuivat ensimmäisen luvun ankkuri-vaikutukseen. (Tversky ym. 1974.)

Ankkurointiin pohjautuu monia vinoumia. Esimerkiksi ankkuroinnin seurauksena yleisiä todennäköisyyksiä yliarvioidaan yhdistetyissä ongelmissa ja aliarvioidaan erotetuissa ongelmissa. Projektin suunnitteluun liittyy erilaisia osioita, mutta suunniteltaessa nämä osiot yhdistetään kokonaisuudeksi. Tällaisessa suunnittelussa vinouma altistaa perusteettomaan optimistisyyteen projektin onnistumisessa tai valmistumisesta ajallaan. Erottavia rakenteita hyödynnetään tyypillisesti riskien arvioinnissa. (Tversky ym. 1974.)

### 2.3 Valintamuotoilu apuna muutosten esteiden poistamisessa

Valintamuotoilu (choice architecture) on liberaalia paternalismia. Liberaalisuus tulee mahdollisuudesta valita, paternalismi hyvää tarkoittavasta ohjaamisesta. Valintamuotoilun avulla on tarkoitus parantaa ihmisten elämää samalla tavalla, kuin ihmiset itsekin näkisivät parhaaksi tehdä itsekin. Valinnan vaihtoehtoja ei ole millään lailla estetty, rajattu tai edes suuremmin kuormitettu. Tämä tekee valintamuotoilusta pehmeän vaikuttamistavan. (Thaler ym. 2008, 4-5.)

Valintamuotoilu on ihmisten valintojen muotoilua niin, että ne ohjaavat valintoja. Ihmiset saavat ympäristöstään stimulaatioita, jotka ohjaavat toimimaan tietyllä tavalla. Thaler (ym. 2008, 81-82) kertoo tapauksesta luokkahuoneesta olevista ovista, jotka avautuivat ulospäin. Ovilla oli kuitenkin suuret vetokahvat, mitkä antoivat ihmisisten avoille stimulantin vetämisestä. Näin ollen luokkahuoneesta poistajat aina ensin yrittivät avata ovea vetämällä. Isot vetokahvat ovat ihmismielelle merkki siitä, että tässä kohtaa pitää vetää, eikä työntää, vaikka olisivatkin tietoisia ovien oikeasta avautumissuunnasta. Valintamuotoilua tehtäessä tulee huomioida ihmisille ominainen käyttäytyminen. Tässä tapauksessa esimerkiksi kahvojen poistaminen ohjaisi ihmisiä työntämään ovia. Jos toimintaa halutaan ohjata tiettyyn suuntaan, pitää tiedostaa ihmisten käyttäytyminen ja hyödyntää sitä ohjaamisessa. (Thaler ym. 2008, 81-82.)

Valintamuotoilijalla (choice architect) on vastuu määritellä ja luoda raami, jonka sisällä ihmiset tekevät päätöksiä. Moni toimii valintamuotoilijana tietämättään ja mitättömiltäkin tuntuvat asiat voivat olla vaikutukseltaan massiivisia. Voidaan sanoa, että kaikella on merkitystä, kuten ovenkahvalla edellisessä esimerkissä. Tunnollisella valintamuotoilijalla on kyky rakentaa tuuppauksia ohjatakseen ihmisiä kohti parempaa elämää. Ja koska valintamuotoilijatkin ovat ihmisiä eivätkä rationaalisia homo economicuksia, on heidän tarkoituksensa huomioida ihmisten käyttäytyminen valintoja muotoillessaan. (Thaler ym. 2012.)

Valintamuotoiluun liittyy useita tapoja, joilla tekemistä voidaan ohjata: oletusvalintojen asettaminen (default), ihmisten tekeminen virheiden ennakointi, toiminnasta annettava palaute, vaihtoehtojen sisältöjen selkeyttäminen, monimutkaisten valintojen yksinkertaistaminen ja kannustimet. (Thaler ym. 2012.) Oletusvalintojen käyttäminen on yksi voimakkaimista tavoista ohjata käyttäytymistä, sillä ihmisille ominaista käyttäytymistä on toimia vähiten vaivaa vaativalla tavalla ja hyödyntää status quo ja oletusasetuksia. Käyttäjillä on suuri houkutus pysyä annetussa valinnassa, sillä muutos nykyisestä on suurempi päätös kuin pysyä nykyisessä. Oletusvalinnan asettajalla on suuri vaikutusmahdollisuus, sillä moni myös ajattelee, että oletusvalinta on suositus sen asettajalta. (Thaler ym. 2008, 34-35.)

Oletusasetuksen kohdalla tulee kuitenkin olla tieto, mitä tapahtuu, jos tekijä ei tee mitään. Yleensä mikään ei muutu tai mitä sillä hetkellä tapahtuu, jatkaa tapahtumistaan. Näin esitetään, että tapahtuminen loppuu. Myös lehtimyynnissä tätä osataan hyödyntää. Tarjoukset koskevat jatkuvaa tilausta ja jos tilaaja ei tee mitään, tilaus vain jatkuu ja jatkuu. Koska tilauksen peruuttaminen vaatii, vaikkakin pientä, vaivannäköä, jää se monelta tilaajalta tekemättä. (Thaler ym. 2008, 83-85.)

Tilannetta, joissa oletusvalintana on aktiivinen tekeminen, eli ihmisen pitää tehdä päätös, jos ei halua osallistua ja vaihtaa oletusvalinta toiseen, kutsutaan option-out -valinnaksi. Tässä esimerkkinä määräaikaisen tarjouksen jatkuminen automaattisesti. Kun taas tilannetta, jossa oletusvalinta on passiivinen oleminen ja ihmisen pitää vaihtaa itse valinta, jos haluaa osallistua tekemiseen, kutsutaan option-in -valinnaksi. Tästäkin näkökulmasta oletusvalinta (opt-in tai opt-out) on erityisen tärkeä arvioida etukäteen. Otetaan esimerkkinä elintenluovutus. Vaikka Johnson ja Goldstein (2003) ovat dokumentoineet, että niissä Euroopan maissa, joissa elinluovutustestamenteissa on oletuksena, että elimet saa luovuttaa (opt-out) on elintenluovutusprosentti 86-100 % ja Yhdysvalloissa päinvastaisessa oletusvalinnassa elintenluovutusprosentti on 8-28 %, ei Yhdysvalloissa haluta vaihtaa oletusvalintaa, niin että oletuksena olisi luovuttaminen. Tämä perustuu tappioiden ja voittojen arviointiin. Vaikka opt-out -vaihtoehto auttaisi pelastamaan ihmishenkiä, mikä olisi suuri voitto, niin se aiheuttaisi tappiota ihmiselle, joka haluaa tulla haudatuksi kaikkien elimiensä kanssa. (Bazerman ym. 2009, 77.) Tappiot painavat tässäkin ihmisillä vaakakupissa enemmän kuin voitot.

Ihmiset tekevät myös odotettuja virheitä, joten niiden huomioiminen suunnittelussa parantaa ihmisten toimintaa huomattavasti (Thaler ym. 2008, 87). Ennen puhelinten laturien päät sopivat vain yhdellä tavalla puhelimeen ja kuinka monta kertaa sitä joutui kokeilemaan, että meni oikein ja sai puhelimen lataukseen. Nykyään ainakin osassa puhelimia, latauspiuha menee kiinni kummikin päin. Palautteen antaminen on myös hyvä keino toiminnan helpottamiseksi. Ennen digi- ja kännykkäkameroita joutui odottamaan valokuvien kehittämistä saadakseen tietää, oliko valokuva onnistunut. Nykyään kuva tulee automaattisesti näkyviin ja palaute onnistumisesta on välitön. (Thaler ym. 2008, 90.)

Joissain tapauksissa on vaikea tehdä vertailuja vaihtoehtojen välillä. Valintamuotoilija voi auttaa kartoittamaan mikä vaihtoehto olisi käyttäjälle paras vaihtoehto. Yksinkertaisimmillaan kyseessä voi olla jäätelömaun valinta. Jos kyse on pelkästään mausta, voi kauppias antaa pieniä maistiaisista, minkä jälkeen asiakas voi valita itselleen parhaimman maun. Haastavammassa valintatilanteissa voidaan muokata vaihtoehdot käyttäjälle ymmärrettävämpään muotoon. (Thaler ym. 2008, 91-92.)

Jos vaihtoehtoja on vähän, on yleistä, että kukin vaihtoehto käydään läpi. Jos vaihtoehtoja onkin paljon, tulee valinnoissa käyttää erilaisia strategioita. Asuntoja etsittäessä voidaan tehdä karsintaa ja eliminoida liian pienet tai suuret tai liian kalliit asunnot ja käydään tutustumassa vain tietyt kriteerit täyttäviin asuntoihin. Maalikaupassa vaihtoehdot on selkeämpi esitellä väripaletissa samanväriset keskenään kuin värien nimien aakkosjärjestyksessä. Näissäkin tapauksissa valintamuotoilija on ollut tekemässä päätöksiä, miten voidaan auttaa asiakasta tekemään päätös, kun vaihtoehtoja on paljon. (Thaler ym. 2008, 94-96.)

Kannustinten käyttö on myös yksi tapa tehdä valintamuotoilua. Tällöin pitää huomioida kenelle kannustin on suunnattu: käyttäjälle, valitsijalle, maksajalle vai hyötyjälle. Aina nimittäin nämä eivät ole sama taho. (Thaler ym. 2008, 97.) Näitä kuutta edellä mainittua hyvän valintamuotoilun periaatetta tai tuoppausta käyttämällä voidaan saada aikaan parempia tuloksia ihmisiä silmällä pitäen (Thaler ym. 2008, 100).

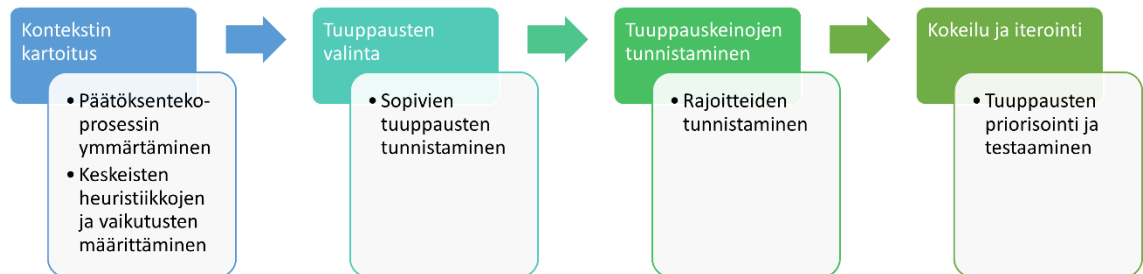
### 2.3.1 Tuupaus

Tuupaus on mikä tahansa edellä mainittu valintamuotoilun näkökulma, mikä muuttaa ennustettavasti ihmisten käyttäytymistä ilman, että mitään vaihtoehtoja kielletään tai muutetaan merkittävästi taloudellisia kannustimia. Toimenpide lasketaan tuuppaukseksi, jos se on helppoa ja halvasti vältettävissä. (Thaler ym. 2008, 6.)

Valintamuotoilijat eivät ole ainoita tuoppaajia, sillä ihmiset tuoppaavat myös toisiaan. Ihmiset ovat pääsääntöisesti sosiaalisia eläimiä ja imitoivat toistensa käyttäytymistä, kuinka toimia laumassa. Sosiaalinen vaikuttaminen onkin kaikkein tehokkain tuuppauksen muoto. Sitä on kahdenlaista kategoriaa: informointi ja sosiaalinen paine. Informoinnissa kerrotaan siitä mitä useimmat ihmiset ajattelevat tai tekevät ja tällä ilmaistaan, miten muidenkin olisi hyvä toimia. Niissä tapauksissa, joissa ihminen miettii mitä muut hänestä ajattelevat, saattaa ihminen mennä massan mukana välttääkseen muiden ylenkatsomista tai saadakseen suosiota. Ja tämä kaikki siksi, että ihmiset ovat mukavuudenhaluisia ja haluavat kuulua joukkoon. Eli jos halutaan hyödyntää tuoppausta ihmisten käytöksen muuttamiseen, riittää, että kertoo mitä muut ihmiset tekevät. (Thaler ym. 2008, 53-54, 65.)

Kun valintamuotoilija lähtee suunnittelemaan tuoppausta, voi hän hyödyntää teoksessa ”A Practitioner’s Guide To Nudging” (Ly ym. 2013, 15) esiteltyä prosessia tuuppauksen

kehittämislle (kuvio 4). Ensimmäisenä vaiheena on tärkeää ymmärtää loppukäyttäjän päätöksentekoprosessi. Kunkin päätöksen kohdalla arvioidaan millaisessa tilanteessa päätös tehdään ja millaiset heuristiikat niihin vaikuttavat. (Ly ym. 2013, 15.)

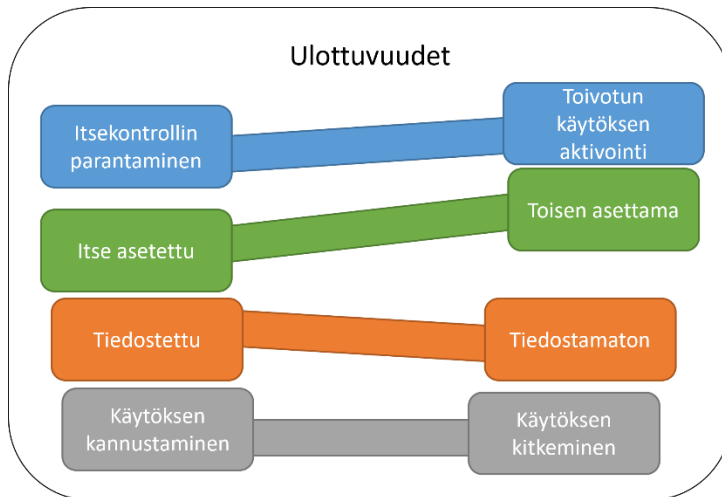


Kuvio 4: Tuuppauksen suunnitteluprosessi (Ly ym. 2013, 15)

Pullonkauloiksi kutsutaan päätöksenteon prosessissa kohtia, joissa päätöksenteko takkuu. Näihin kohtiin yleensä liittyy heuristiikkoja tai muita haasteita, joihin valintamuotoilulla ja tuuppauksilla pyritään vaikuttamaan päätöksentekoprosessin sujuvoittamiseksi. Prosessia voidaan nopeuttaa tunnistamalla mahdollisia rajoitteita, kuten kustannukset ja resurssien saataavuus, sekä potentiaalisia keinoja tuoppausten toteuttamiseen. Automatiikka, oletusvalinnat ja vaihtoehtojen selkeyttäminen muun muassa toimivat hyvinä vipuvarsina tuuppauksille. (Ly ym. 2013, 15-16, 18.)

Tuuppauksia priorisoidessa panokset kannattaa kohdentaa päätösprosessin alkupään päätösten tuuppauksiin, sekä niihin, joilla tavoitetaan suurin määrä tuuppattavia. Testauksessa tulee huomioida kaksi Thalerin mantraa: jos haluat saada jonkun toimimaan tietyllä tavalla, tee se helpoksi sekä näyttöön perustuvaa käytäntöä ei voi luoda ilman näyttöä. Ly (ym. 2013) lisää vielä kolmannen mantran: dokumentoi ja jaa löydöksesi, jotta saadaan luotua tietokanta mikä toimii ja mikä ei missäkin ympäristössä. (Ly ym. 2013, 19-20.)

Samaisessa käsikirjassa on esitelty viitekehys, jossa tuuppaukset luokitellaan neljän ulottuvuuden kautta (kuvio 5). Näitä ulottuvuuksia voidaan hyödyntää tuoppauskeinojen tunnistamisessa ja priorisoinnissa.



Kuvio 5: Tuuppausten neljä ulottuvuutta (Ly ym. 2013, 7)

Ensimmäinen ulottuvuus on itsekontrollin parantaminen tai toivotun käyttäytymisen aktivointi. Tässä tarkastellaan onko tuuppauksen tarkoitus parantaa itsekontrollia ja ylläpitää päätettyä tekemistä, kuten pysymään terveellisellä ruokavaliolla. Tietyissä käyttäytymismalleissa, kuten juuri terveellisen ruokavalion noudattaminen, on epäjohdonmukaisuutta siinä mitä kukin haluaisi tehdä ja mitä todellisuudessa tekee. Tapauksissa, joissa ihmiset eivät välttämättä aktiivisesti mieti oikeaa tapaa toimia, tuuppauksella pyritään aktivoimaan toivottua käyttäytymistä tai vaikuttamaan päätökseen, johon ihminen suhtautuu välinpitämättömästi tai huolimattomasti. (Ly ym. 2013, 7.)

Toinen ulottuvuus on se, onko tuuppaus otettu vastaan oma-aloitteisesti. Oma-aloitteiset tuuppaukset ovat ihmisten itsensä itselleen asetettuja. Esimerkkinä automaattinen rahasiirto säästöttilille jokaisen pankkikorttiosion yhteydessä. Näiden idea on, että ihminen itse haluaa vahvistaa tietynlaista toimintaa apukeinoilla. Ulkoa asetetut tuuppaukset ovat sellaisia, joita ihmiset eivät itse aktiivisesti etsi. Ne enemmänkin muokkaavat käytöstä passiivisesti ohjalla tekemään toivottuja valintoja valinnanvapautta kuitenkin estämättä. (Ly ym. 2013, 7.)

Kolmas ulottuvuus on tiedostettu tai tiedostamaton tuuppaus. Tiedostetulla tuuppauksella tarkoitetaan sitä, että ihmistä ohjataan tekemään tietoista ja tarkoituksenmukaista lähestymistä päätöksentekoon ja poistetaan joitakin alitajuisten käyttäytymisten vaikutuksia. Nämä tuuppaukset pääasiassa auttavat ihmisiä tekemään parempia valintoja nyt, jotta tulevaisuudessa voisivat saavuttaa haluamansa asiat. Tiedostamaton tuuppaus taas ohjaa automaattisempaan epäsuoraan lähestymiseen, joka hyödyntää tunnistettuja käyttäytymisvaikutuksia tai heuristiikkoja. Tiedostamattomissa tuuppauksissa ihmisten päätöksentekoon vaikutetaan hyödyntämällä tunnetta, kehystämistä tai ankkurointia. (Ly ym. 2013, 7-8.)

Neljännän ulottuvuuden näkökulma on tietynlaiseen käytökseen kannustaminen tai tietynlaisesta käyttäytymisestä luopumisen kannustaminen. Kannustamisessa tarkoitus on tietyn käyttäytymisen tukeminen ja luopumisen kannustamisessa puolestaan ehkäistään ei toivottua käytöstä. Näiden neljän ulottuvuuden kautta voidaan muodostaa kaksitoista erityyppistä tuoppausta. (Ly ym. 2013, 8.)

### 2.3.2 EAST

Behavioural Insights Team (BIT) perustettiin 2010 levittämään ymmärrystä käyttäytymisteellisiä lähestymistapoja kohtaan. Tässä kappaleessa esitellään BIT:in Vuonna 2012 kehittämä EAST-kehystä. Tiimin lisäksi moni muukin taho on antanut panoksensa sen kehittämiseen, muun muassa Richard Thaler. EAST-kehys muodostuu sanoista make it Easy (E), make it Attractive (A), make it Social (S) ja make it Timely (T). Näihin neljään osatekijään kiteytyy EASTin sanoma. Jos haluat kannustaa tietynlaista käyttäytymistä, niin tee siitä helppoa, houkuttelevaa, sosiaalista sekä oikea-aikaista. (Service ym. 2014, 3-4.)

#### **Tee siitä helppoa**

Ensimmäinen näkökulma asian lähestymiseen on, että miten asiasta saadaan helpompaa. Jos halutaan kannustaa ihmisiä elämään terveellisemmin tai vaikka maksamaan sakot ajallaan, niin se pitää tehdä mahdollisimman helpoksi. Valmiiksi tehdyt oletusvalinnat ovat voimakas keino helpottamiseen. Myös palveluiden käyttöönotto ja käyttäminen tulisi tehdä mahdollisimman sujuvaksi ja vaivattomaksi, sekä viestit, joita vastaanottajille kohdennetaan, pitäisi saada hyvin yksinkertaisiksi. (Service ym. 2014, 9.)

#### **Tee siitä houkuttelevaa**

Julkinen sektori saatetaan nähdä usein asiana, joka on täynnä byrokratiaa ja houkuttelevuus ei yleensä tule ensimmäisenä mieleen, mutta myös julkisen sektorin palvelut voidaan tehdä houkutteleviksi. Houkuttelevaksi voidaan tehdä kahdella tavalla: Huomiota herättämällä sekä tekemällä kyseinen toiminta vetoavaksi. Viestin personointi on yksi tapa herättää vastaanottajan huomio. Itse sakon maksamista ei välttämättä saada houkuttelevaksi, mutta oikealla kannustimella tai sanktiolla, maksamisesta voi tehdä houkuttelevampaa kuin maksamatta jättäminen. Nämä kaksi lähestymistapaa voidaan myös yhdistää: Esimerkiksi lottoarvonnoissa suurella päävoittosummalla sekä herätetään huomiota, sekä sillä onnistutaan vetoamaan ihmisten tapaan antaa hyvinkin pienille todennäköisyyksille suurta painotusta. (Service ym. 2014, 19.)

#### **Tee siitä sosiaalista**

Ihmiset ovat sosiaalisia eläimiä. Ympärillä olevien tekemiset ja sanomiset vaikuttavat ihmisiin hyvinkin paljon. Kuluttaja saattaa ostaa kalliimman tuotteen pelkästään siksi, kun

sosiaalisessa mediassa on sitä suositeltu. Tai, jos aikomuksestaan tehdä jotain, kertoo ystävälle, niin sitä kokee suurempaa painetta viedä aikomus loppuun. Kun tämänkaltaiset toimintatavat tiedetään, niitä voi hyödyntää vahvempiin interventioihin. Siitä, että muut toimivat halutulla toimintatavalla, tulee kertoa kohderyhmälle ja tässä voi hyvin hyödyntää sosiaalisia verkostoja. Lisäksi kannustetaan tekemään sitoumuksia ja kertomaan niistä muille. (Service ym. 2014, 28.)

### Tee siitä oikea-aikaista

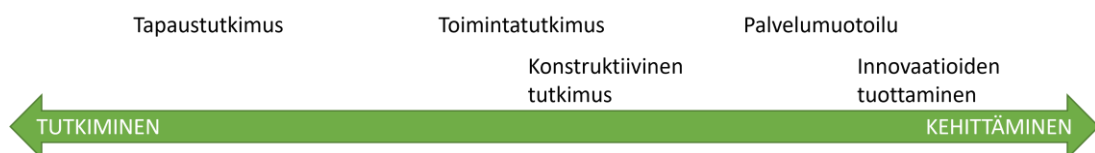
Aikatauluttamisen vaikutusta on usein aliarvioitu. Vaikka sitä on voitu pitää tärkeänä, ei ole ymmärretty, että itse asiassa se on kriittinen osa käytäntöjen suunnittelussa, eikä pelkkä pieni yksityiskohta. Aikataululla on hyvin suuri vaikutus ihmisten reagointiin. Ihmisten kehoittaminen tai neuvominen tulee tehdä, kun he ovat vastaanottavaisimmillaan. Välittömien kustannusten ja hyötyjen huomioimisella ja informoinnilla on suuri vaikutus ihmisiin. Jos on tarve saada ihmiset esimerkiksi osallistumaan tapahtumaan, autetaan heitä vastaamaan kutsujan haluamalla tavalla. (Service ym. 2014, 37.)

## 3 Kehittämistyö

Tässä osuudessa käydään ensin läpi yleisesti tutkimuksellista kehittämistä sekä tämän kehittämistyön etenemistä. Tämän jälkeen tutustutaan tutkimuskohteeseen sekä sen nykytilaan. Nykytilan haasteiden ja niihin vaikuttavien asioiden jälkeen esitellään kehittämistyön lopputuotokset.

### 3.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tutkimuksellista kehittämistä voidaan tehdä laajalla skaalalla. Ojasalo (ym. 2015, 36) kuvaa lineaaristesti erilaisia tutkimustyyppejä tutkimuksellisuuden ja kehittämisen jatkumolla. Toimintatutkimus sijoittuu noin puoliväliin janaa (kuvio 6).



Kuvio 6: Lähestymistavat tutkiminen - kehittäminen -jatkumolla (Ojasalo ym. 2015, 36)

Sopivin lähestymistapa löytyy yleensä itse kehittämistehtävästä. Tapaustutkimus sopii, jos tarkoitus on tuottaa jollekin organisaatiolle kehitysehdotuksia. Konstruktiiivinen tutkimus puolestaan sopii konkreettisen ohjeistuksen tai järjestelmän tuottamiseen. Palveluliiketoiminnan kehittämiseen sopii puolestaan palvelumuotoilu. Lähestymistavat eivät ole tarkoin rajattuja,

joten samassa työssä voi olla piirteitä useammasta lähestymistavasta. Myös samoja menetelmiä voi käyttää lähestymistavasta riippumatta. (Ojasalo ym. 2015, 36-37.)

Tutkimuksellisessa kehittämisessä lähtökohtana on työelämän käytännöstä nousseet haasteet ja niiden ratkaiseminen, käytäntöjen uudistaminen ja näiden pohjalta uuden tiedon luominen. Teoriasta ja käytännöistä kerätään tietoa systemaattisesti sekä kriittisesti arvioimalla ja erilaisia menetelmiä käytetään monipuolisesti. Kehittämistyössä etsitään tilanteeseen ratkaisuja ja viedään asioita myös eteenpäin. (Ojasalo ym. 2015, 18-19.)

Tutkimuksellinen puoli näkyy siinä, että tuotettu tieto sekä ratkaisut perustuvat olemassa olevaan tietoon. Tutkimuksellisessa kehittämisessä tärkeää on käytännön ja teorian vuoropuhelu. Tutkimuksellisessa kehittämisessä toimitaan kuten tutkimuksissa yleensäkin. Valinnat tulee perustella ja dokumentoida laadukkaasti, sekä tutkitun että käytännön tiedon hakeminen kehittämisen tueksi, hyödynnetään erilaisia menetelmiä, joilla voidaan tunnistaa ja luoda erilaisia näkökulmia, arvioidaan työssä käytetyt valinnat, prosessit, näkökulmat ja hankittu tieto sekä tietysti tulokset ja lopulta dokumentoidaan tarkasti prosessi ja työn lopputulokset sekä jaetaan uusi tuotettu tieto. (Ojasalo ym. 2015, 21-22.)

Kehittämistutkimus on hyvin lähellä organisaatiossa tehtävää kehittämistyötä, jota tehdään toiminnan parantamiseksi. Organisaation prosessit, toiminnot, palvelut ja asiantilat ovat hyviä työelämän kohteita kehittämistutkimukselle. Organisaatioissa tapahtuu jatkuvaa kehittämistä, mutta se ei ole tutkimuksellista työtä. Kun kehittämisessä käytetään luotettavaa ja uutta tietoa tuottavia tieteellisiä menetelmiä sekä työ työn prosessit ja tulokset dokumentoidaan, tekee se kehittämistyöstä tiedettä. (Kananen 2012, 20-21.)

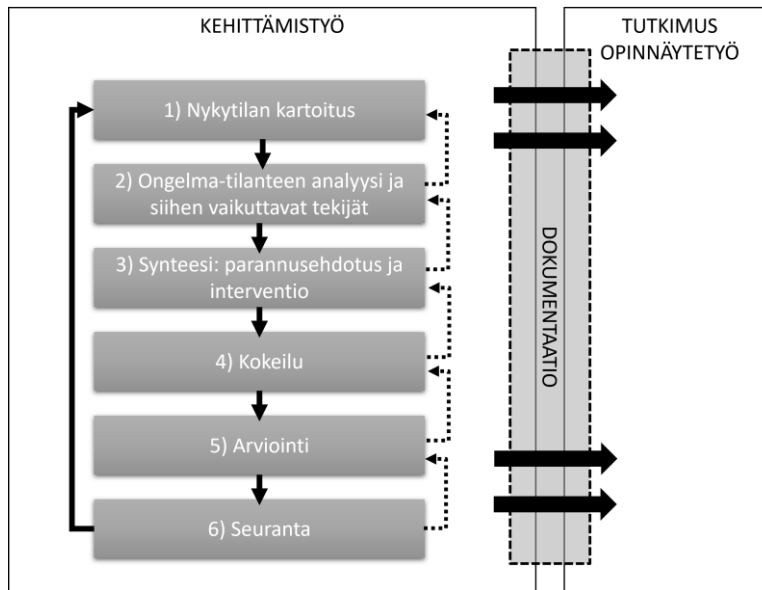
Perinteisestä tutkimuksesta kehittämistutkimuksen erottaa se, että kehittämistutkimuksessa tutkimusongelma poistetaan. Perinteisessä tutkimuksessa riittää ongelman toteaminen, mutta kehittämistutkimuksessa vaaditaan muutosta, toimintaa. Tämä edellyttää, että ongelman syyt löydetään ja valitaan keinot ongelman poistoon. Tuotetun ongelman ratkaisun toimivuus puolestaan tarkistetaan interventtiolla ja seurannalla. Kuten tutkimuksessa yleensäkin, käytetyt menetelmät tiedonkeruussa, analyysissä ja ongelmaratkaisussa perusteellaan ja kuvataan. Tiedonhankinnassa voidaan käyttää lähteinä haastatteluita tai havainnointia, kyselyitä tai olemassa olevia dokumentteja sekä muuta kirjallisuutta. Kehittämistutkimuksessa käytetyn teoreettisen viitekehyksen sekä omien löydösten välillä käydään vielä lopussa vuoropuhelu ja tällä tavalla kirjoittaja antaa oman kontribuutionsa tutkimusalalle. (Kananen 2012, 16-17.)

### 3.2 Kehittämistyön eteneminen ja menetelmät

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämis työ, jossa on toimintatutkimuksen piirteitä. Tapaustutkimuksen kohteena on myöhemmin tässä kappaleessa esiteltävä Liikenne- ja



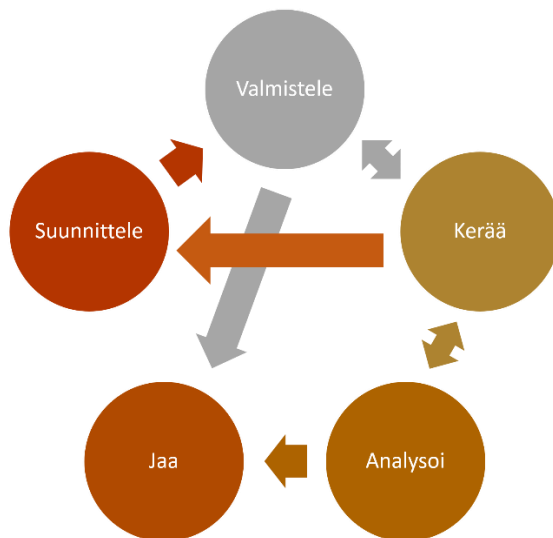
viestintävirasto Traficom. Opinnäytetyön kehittämistyö tehtiin Kanasen (2012, 52) kuvan mukaisesti (kuvio 7).



Kuvio 7: Kehittämistutkimuksen kehittämisyklin vaiheet (Kananen 2012, 52)

Tässä opinnäytetyössä toteutetaan vaiheet 1) nykytilan kartoitus 2) ongelmatilanteen analyysi ja siihen vaikuttavat tekijät sekä 3) synteesi: parannusehdotus ja intervention suunnitelma. Itse interventio, kokeilu ja arviointi jää toteuttamatta. Näiden vaiheiden osalta tehdään ehdotus toteutusta varten.

Nykytilan kartoittamiseen käytettiin tapaustutkimuksellista otetta, sen lineaarista ja samalla iteratiivista prosessia (kuvio 8). (Yin 2009, 2.)

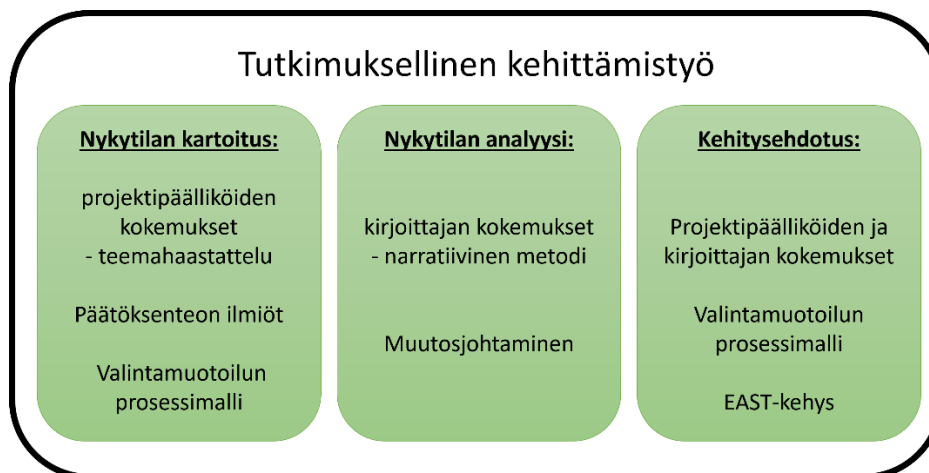


Kuvio 8: Tapaustutkimuksen lineaarinen ja iteratiivinen malli (Yin 2009, 2)

Tapaustutkimuksen kohteena on usein yksi ilmiö, josta pyritään antamaan syvällisen perehtymisen kautta monipuolinen kuvaus ilmiöstä. Tapaustutkimuksen tulokset eivät päde kuin vain tutkitun tapauksen osalta, eikä niitä näin ollen voi yleistää. (Kananen 2013, 28.)

Tapaustutkimuksen vastaus tutkimusongelmaan on kuin eri lähteistä koottu palapeli. Palapelin osat on voitu kerätä kirjallisista dokumenteista, teemahaastatteluista, kyselyistä, tallenteista, havainnoimalla tai muista tietolähteistä. (Kananen 2013, 77; Järvinen ym. 2004, 75.) Käytettävä pohjatieto voi olla sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista. Tapaustutkimus voi olla kuvailevaa, teoriaa luovaa tai teoriaa testaavaa. (Järvinen ym. 2004, 75.)

Kirjallisuusosuuden lisäksi tässä tutkimuksessa tietoa kerätään tietoa teemahaastatteluilla ja narratiivisella tekniikalla. Kehitysehdotuksen kokoamisessa käytetään valintamuotoilun prosessimallia, joka on kuvattu kappaleessa 2.3.1. Kehittämistyössä käytetyt menetelmät ja näkökulmat on tiivistetty kuviossa 9.



Kuvio 9: Kehittämistyössä käytetyt menetelmät ja näkökulmat

### 3.3 Tutkimuksen kohde: Traficomien kehittämisen toimintamalli

Tutkimuksen kohteena on Traficomien kehittämisen toimintamalli ja sen jalkautuminen organisaatiossa. Tavoitteena tuottaa kehitysehdotus nykytilaan pohjautuen toimintamallin paremmalle jalkautumiselle. Kehittämisen toimintamalli ja muut käsitteet on avattu liitteessä 1.

Liikenne- ja viestintävirasto Traficom on vuonna 2019 perustettu Liikenne- ja viestintäministeriön LVM:n alaisuudessa toimiva organisaatio. Traficom muodostui Liikenteen turvallisuusviraston Trafim ja Viestintäviraston yhdistyessä. Myös entisestä Liikennevirastosta Traficomiin siirtyi osa toiminnallisuuksista. Traficomissa työskentelee noin 979 virkahenkilöä virkatehtävissä (vuoden 2020 tilanne) sekä noin 150 konsulttia, jotka pääsääntöisesti toimivat tietojärjestelmäkehityksessä.

Kehittämisen toimintamalli (myöhemmin malli) on luotu johdon antamien tavoitteiden mukaisesti mahdollistamaan muun muassa kehittämisen läpinäkyvyyden, resurssointiin sopivan kehittämisen määrän sekä turvallisuusvaatimusten noudattamisen. Malli on ollut käytössä nykyisessä virastossa vuodesta 2019 ja sitä ennen edeltäjävirastoissa oli käytössä omat mallinsa. Nykyinen malli on kehittynyt matkan varrella, mutta perusrakenteet ovat edelleen pitkälti samat kuin 2019 käyttöönotettaessa. Malliin tulee aika ajoin pieniä tai suurempiakin muutoksia.

Nykyinen malli on teoriassa käytössä koko organisaatiossa. Siihen liittyy useita eri toimijoita, joista selkeästi aktiivisin ryhmä on projektipäälliköt. He työskentelevät toimintamallin parissa viedessään projekteja toimintamallin läpi. Muita malliin liittyviä, helposti tunnistettavia tahoja ovat projektien ohjausryhmät, johtotiimit, projektiryhmät sekä portti- ja päätöspistevas- taavat (taulukko 1).

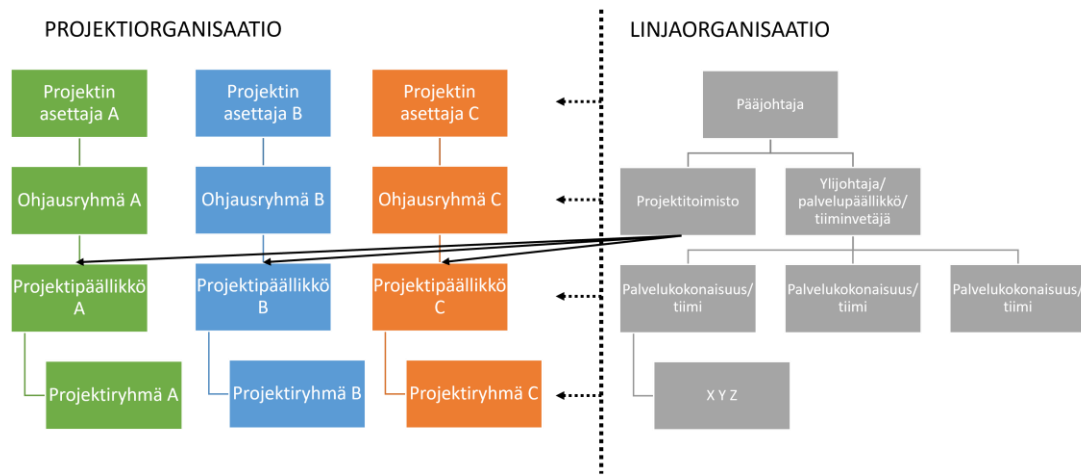
Rooli	Tehtävä kehittämisen toimintamallissa
Projektipäällikkö	Viedä projekti hallitusti mallin läpi ohjausryhmän hyväksymän projektisuunnitelman mukaisesti sekä ylläpitää projektin ajantasaista tietoa kehityssalkussa.
Projektin ohjausryhmä	Määritellä tavoitteet ja hyväksyä projektisuunnitelma, ohjata projektia ja tukea projektipäällikköä
Johtotiimi	Tehdä päätöspisteissä hallitut päätökset projektin siirtymisessä vaiheesta toiseen, tehdä päätöksiä ohjausryhmän eskaloidessa asioita johtotiimille
Portti- tai päätöspistevas- taava	Varmistaa portin tai päätöspisteen edellytykset ja kirjata tieto salkkuun
Projektiryhmä	Edistää projektia projektipäällikön ohjauksessa suunnitelman mukaisesti

Taulukko 1: Kehittämisen toimintamalliin liittyvät roolit ja niiden tehtävät kehittämisen toimintamallissa

Projektipäälliköitä on eri taustaisia. Osa projektipäälliköistä toimii hallinnollisina projektipäälliköinä ja vetää lähes jatkuvasti yhtä tai useampaa projektia. Loput ovat niin sanottuja asiantuntijaprojektipäälliköitä, jotka toimivat projekteissa myös substanssiasiantuntijoina. Näissä tapauksissa henkilö toimii projektipäällikkönä oman tehtävänsä ohessa, eli niin sanottu otona. Oto-projektipäälliköillä ei välttämättä ole aiempaa projektipäällikkökokemusta eivätkä välttämättä tule yhden projektin jälkeen toimimaan enää projektipäälliköinä. Ja suuri osa projektipäälliköistä on näiden kahden ääripään väliltä.

Projektin omistajaksi valitaan yleensä pääasiallisena kehittämiskohteena olevan palvelun omistaja, palvelupäällikkö. Joissain tapauksissa omistajaroolin saa palvelukokonaisuuteen

kuuluvan tiimin vetäjä ja joissain tapauksissa osaamisalueen ylijohtaja. Ohjausryhmään pyydetään muiden projektiin liittyvien palveluiden omistajia, tiimien vetäjiä tai asiantuntijoita. Projektiryhmä kootaan kunkin projektin kohdalla erikseen, kuten ohjausryhmäkin. Projektiryhmä koostuu yleensä substanssin asiantuntijoista, järjestelmän tuoteomistajista tai teknisistä tuoteomistajista. Kuviossa 10 esitetään, miten linjaorganisaatiosta yleensä resursoidaan projekteja mihinkäkin rooliin. Katkoviiva kuvaa projekti- ja linjaorganisaation henkilöresurssien yhteiskäyttöä. Virastotasoisesti toimivien projektipäälliköiden koordinoinnista huolehtii projektitoimisto.



Kuvio 10: Linjaorganisaatio täydentävän projektioorganisaation periaatemalli (Ahlstedt ym. 1974, 153, kuvaa 50 mukaillen)

Traficomissa projektin asettajana (eli Traficomissa käytettävän termin mukaisesti projektin omistajana) pääsääntöisesti toimii osaamisalueen ylijohtaja tai palvelupäällikkö, pääjohtaja toimii projektien omistajana harvoin. Johtotiimit ovat linjaorganisaatioon kuuluvia tiimejä. Niiden tehtävä toimintamallissa on tehdä päätöspisteissä hallitut päätökset projektin siirtymisessä vaiheesta toiseen sekä tehdä päätöksiä niistä asioista, jotka ohjausryhmä eskaloii johtotiimille. Portti- tai päätöspistevastaavat ovat kehittämisen toimintamalliin liitettyjen yhteisten toimintojen vastuuhenkilöitä, jotka tarkistavat projektien edetessä vaatimusten toteutumista sekä kehittävät toimintamallia. Kehittämisen toimintamalliin liittyvät tahot jakautuvat linjaorganisaation ja projektioorganisaation välille. Osa toimijoista, kuten johtotiimit ja portti- ja päätöspistevastaavat tekevät projektiin liittyvää työtä linjatyonä, muut vain projektioorganisaatioon kuuluessaan.

### 3.4 Tutkimuskysymykset

Kehittämistyö keskittyy kolmiosaiseen tutkimusongelmaan:

- 1) Mikä on kehittämisen toimintamallin nykytila projektipäälliköiden näkökulmasta?
  - a. Miten toimintamalli on jalkautunut organisaatiossa?
  - b. Mikä toimintamallissa on hyvää ja mikä huonoa?
  - c. Miten toimintamallia pitäisi kehittää ja jalkautumistilannetta parantaa?
- 2) Mitkä asiat ovat vaikuttaneet nykytilanteen muodostumiseen?
- 3) Miten varmistetaan kehittämisen toimintamallin jalkautuminen ja ylläpito?

Ensimmäiseen osaa tutkimusongelmasta eli nykytilan selvittämistä toteutetaan tapaustutkimuksena haastattelumenetelmällä. Haastateltavina on Traficommin kokeneita projektipäälliköitä. Nykytilaa ja pullonkaloja kuvataan Lyn (ym. 2013) valintamuotoilun prosessimallin avulla.

Toisessa osassa nykytilan muodostumisen taustoja arvioidaan peilaamalla kehittämisen toimintamallin käyttöönottoa Kotterin kahdeksan portaan muutosmalliin. Lähteenä käytetään Kotterin (2012) lisäksi kirjoittajan omaa asiantuntijuutta ja kokemusta käyttöönoton keskeisenä henkilönä.

Kolmas osa työstä rakentuu ensimmäisen ja toisen osan, eli nykytilan kartoittamisen tulosten ja siihen vaikuttaneiden asioiden päälle. Kehitysehdotus tehdään valintamuotoilun prosessimallia, Kotterin kahdeksan portaan muutosmallia sekä Behavioural Insights Teamin EAST-kehystä hyödyntäen.

### 3.5 Nykytilan kartoitus

Koko opinnäytetyö lähti liikkeelle nykytilan selvittämisen tarpeesta. Koska organisaatiossa on tahtotila varmistaa kehittämisen toimintamalliin tulevien suurien ja pienien muutosten jalkautuminen organisaatiossa, oli pohjalle selvitettävä mikä on tällä hetkellä toimintamallin tila. Miten sitä tällä hetkellä käytetään ja kuinka laajasti? Mikä siinä toimii ja mikä ei? Miten toimintamalliin tutustutaan ja miten sen muutoksista tällä hetkellä saadaan tietoa? Jotta voidaan varmistaa jatkossa muutosten jalkautuminen, pitää varmistaa mikä tilanne on tällä hetkellä. Nykytilahan voisi olla hyvä, ja tällöin kehittämistyö olisikin helppo.

#### 3.5.1 Suunnittelu ja valmistelu

Suunnittelu lähti liikkeelle pohdinnasta, miten nykytilasta saataisiin parhaiten kokonaiskuva. Kun kehittämiskohteena on ilmiö, johon liittyy ihmisiä, voidaan nykytilan kartoituksessa ja ilmiöön tutustumisessa Kanasen (2012, 56) mukaan hyödyntää tietolähteenä ihmisiä, joita ilmiö koskettaa, jotka tietävät ilmiöstä jotain tai ovat ilmiön kanssa tekemisissä. Ilmiönä tässä

työssä on kehittämisen toimintamalli ja sen jalkautuminen organisaatiossa. Itse kehittämisen toimintamallista löytyy kirjallista materiaalia Traficomien työtiloista, mutta sen jalkautumisesta ei, joten ihmisten kokemukset asiasta ovat tärkeä lähtökohta tutkimukselle. Tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä haastattelu koettiin tähän tapaukseen sopivimmaksi vaihtoehdoksi.

Kehittämisen toimintamallin käyttäjiä oli ainakin teoriassa suuri joukko, joten oli tarkoituksenmukaista rajata haastateltavien joukkoa tiettyyn käyttäjäryhmään. Haastateltaviksi valittiin toimintamallin niin sanottuja aktiivikäyttäjiä, kokeneita projektipäälliköitä, joilla oli yli viisi vuotta kokemusta Traficomien tai sen edeltäjävirastojen kehittämisen toimintamalleista. Projektipäälliköt ovat malliin liittyvä päätoimija, jonka mallin tuntemus on erityisen tärkeää, sillä muuten projekteja ei voida viedä mallin läpi, ainakaan vaatimusten mukaan ja sujuvasti. Kaikilla haastateltavilla oli haastatteluiden hetkellä vähintään yksi projekti meneillään.

Nykytilan kartoittamiseen päädyttiin käyttämään puolistrukturoitua eli teemahaastattelua tiedonkeruumenetelmänä, sillä Ojasalon (ym. 2015, 41) mukaan teemahaastattelu sopii erityisen hyvin tilanteeseen, jossa tutkimuksen kohdetta ei etukäteen tunneta eikä haastateltavia haluta ohjata liikaa.

Haastateltavien valintaprosessissa pystyttiin hyödyntämään kirjoittajan omaa kokemusta ja verkostoja. Aluksi haettiin kehityssalkusta kaikki aktiivisten projektien projektipäälliköt ja poimittiin heidän joukostaan ne projektipäälliköt, jotka tiedettiin toimineen projektipäällikkönä ja olleet aktiivisesti kehittämisen mallin kanssa tekemisissä virastouudistuksesta, vuodesta 2019 lähtien. Lisäksi henkilöitä, joiden taustasta ei oltu varmoja, lähestyttiin sähköpostitse taustojen tarkentamiseksi. Noin kymmenen kriteerit täyttävän henkilön joukosta haastatteluun valikoitui lopulta kahdeksan projektipäällikköä, mikä on otantajoukkona varsin kattava. Ennen haastatteluvarausten lähettämistä, kullekin potentiaaliselle haastateltavalle lähetettiin sähköposti, jossa kerrottiin opinnäytetyön taustat ja kysyttiin tahtotilaa osallistua. Kaikki vastasivat myöntävästi.

Haastattelukysymykset suunniteltiin teemoja tukeviksi. Teemahaastattelussa teemat suunnitellaan etukäteen. Haastattelumenetelmälle on kuitenkin ominaista, että haastattelun rakenne teemojen sisällä voi vaihdella haastattelujen edetessä. Näin voidaan toimia, jos kaikkea ei ole osattu ottaa etukäteen huomioon ja alkupään haastatteluissa nousee esiin mielenkiintoisia asioita. (Ojasalo ym. 2015, 41.)

Haastattelut suunniteltiin tehtäväksi kesä-heinäkuussa 2022. Tarkoitus oli hiljaista kesälomakautta hyödyntää haastatteluiden tekemiseen, mutta lomien takia osa haastatteluista saatiin toteutettua vasta elo-syyskuussa 2022. Haastattelut suunniteltiin tehtäväksi Skype-sovelluksella ja hyödyntämällä sen tallennusmahdollisuutta. Kuhunkin haastatteluun varattiin aikaa

tunti. Litteroinnit aikataulutettiin tehtäväksi kunkin haastattelun jälkeen. Varsinainen analysointityö suunniteltiin tehtävän vasta kaikkien haastattelujen ja litterointien jälkeen.

### 3.5.2 Aineiston kerääminen

Haastattelurunko oli tehty ylätasolla, mutta kysymyksiä ei näytetty haastateltaville haastattelun aikana. Yleisesti haastateltavat puhuivat vapaasti rönsyillen ja haastattelija pystyi tarvittaessa esittämään tarkentavia kysymyksiä. Käytetyt kysymykset löytyvät liitteestä 2.

Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin jälkikäteen. Litterointi tehtiin pääosin sanatarkasti, ilman äänenpainojen merkitsemistä, mutta joitakin täytesanoja jätettiin pois. Haastateltaville kerrottiin tallennuksesta ennen tallennuksen aloittamista. Tallennettuja aineistoja säilytetään ainoastaan kirjoittajan tietokoneella ja vain hänellä oli pääsy aineistoon. Aineisto tuhoamaan opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

Taulukossa 2 on eritelty haastateltavien taustatiedot: Haastatelluista naisia oli 5 ja miehiä 3. Traficomien tietohallinnossa (tässä yleisnimitys Teknologia- ja tietopalvelut -toiminnolle) työskenteli 3, substanssissa 3 ja konsultteina Traficomissa työskenteli 2. Ikäjakauma vuosina oli 30-39: 1, 40-49: 3 ja 50-59: 4. Projektipäällikkökokemus vuosina oli 5-9: 2, 10-14: 3 ja 15 tai enemmän: 3. Traficomissa (tai edeltäjävirastoissa) projektipäällikkökokemus vuosina oli 5-9: 2, 10-14: 5 ja 15 tai enemmän: 1. Lisäksi kaikille haastatelluille kehittämisen malli oli tuttu ja kokivat tuntevansa sen kohtalaisen tai erittäin hyvin.

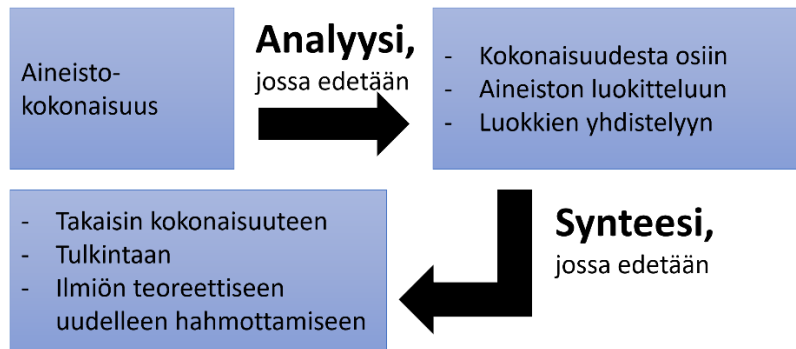
Ikä (v)	lkm	Pp-kokemus yleensä (v)	lkm	Pp-kokemus Traficom (v)	lkm	Sukupuoli	lkm	Organisaatio-tausta	lkm
30 - 39	1	5 - 9	2	5 - 9	2	Nainen	5	Tietohallinto	3
40 - 49	3	10 - 14	3	10 - 14	5	Mies	3	Substanssi	3
50 - 59	4	15 <	3	15 <	1	Muu	0	Konsultti	2

Taulukko 2: Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavat numeroitiin, minkä jälkeen jatkotyössä käytettiin vain numeroa erittelemään eri henkilöiden vastauksia. Vastaukset tiivistettiin ja yhdistetyt asiat eriytettiin omikseen. Lopulta kerättiin vastauksista samat toistuvat asiat yhteen. Koska haastateltavia oli vain kahdeksan ja jakaumista on nähtävissä, että eri kategorioihin kuuluu pääasiassa alle viisi henkilöä, niin lainauksissa on käytetty vain koodinumeroa 1-8, jotka taustamateriaaleissa on yhdistetty haastateltaviin.

### 3.5.3 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston käsittelyä tehdään useissa vaiheissa, mutta pohjimmiltaan se on analyysiä ja synteesiä. Analyysissä aineisto eritellään ja luokitellaan, kun taas synteesissä luodaan analyysin tulosten pohjalta uudenlainen kokonaiskuva (kuvio 11). (Hirsjärvi ym. 2015, 143.)



Kuvio 11: Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin (Hirsjärvi ym. 2015, 144)

Aineiston käsittelyn vaiheet ovat kuvailu, luokittelu, yhdistely ja tulkinta. **Aineiston kuvailu** luo perustan analyysille. Tässä vaiheessa selvitetään henkilöiden, kohteiden tai tapahtumien piirteitä tai ominaisuuksia. (Hirsjärvi ym. 2015, 144.) **Aineiston luokittelu** on välttämätöntä aineiston eri osien vertailemisen tai tapauksien tyypittelyn mahdollistamiseksi. Joissain yhteyksissä luokittelun sijaan puhutaan myös aineiston tiivistämisestä ja muuntamisesta. Luokittelua seuraa yleensä aineiston järjestely uuden luokittelun mukaiseksi. Tässä vaiheessa voidaan joutua arvioimaan luokittelun onnistuneisuutta, mikä voi johtaa luokkien pilkkomiseen tai yhdistelemiseen. (Hirsjärvi ym. 2015, 146, 148.)

**Aineiston yhdistelyn** tarkoitus on löytää luokkien alle sijoitetuille asioille samankaltaisuuksia tai muita säännönmukaisuuksia. Tässä kohtaa voidaan huomata myös muista poikkeavia tapauksia. (Hirsjärvi ym. 2015, 149.) **Aineiston tulkintaa** tehdään laadullisissa tutkimuksissa useassa vaiheessa. Haastateltava kertoo omaa tulkintaansa, jota tutkija tulkitsee. Tutkijan tulkintoja tulkitsee vielä lopulta lukija. Jos lukija voi poimia tutkijan tekstistä samat asiat kuin tutkija, voidaan tulkintaa pitää onnistuneena. Haastattelututkimuksessa lukijan on luotettava tutkijan tulkintaan, sillä haastattelun litterointi ei ole lukijalla käytössä. (Hirsjärvi ym. 2015, 150-151.)

Analyysin tekemistä voi lähestyä kuudella eri näkökulmalla (Kvale 1996, 189). Tässä tapauksessa lähestymistapana käytettiin litteroidun aineiston analyysiä. Kvalen (1996, 189) mukaan tässä lähestymistavassa voidaan käyttää kolmea eri menettelyä: aineistoa järjestämällä tuodaan sen rakentuminen esiin; aineiston selventämisellä sekä varsinaisella analyysillä, joka pitää sisällään aineiston tiivistämistä ja luokittelua sekä narratiivin etsimistä ja tulkintaa sekä ad hoc -menettelyä. (Hirsjärvi ym. 2015, 136.)



Osa vastauksista oli hyvin suoraviivaisia eikä varsinaisia tulkintoja ollut tarvetta tehdä. Aineistolle tehtiin merkitysanalyysiä pilkkomalla aineisto asiakokonaisuuksiin. Asiakokonaisuuksiin liittyvät vastaukset tiivistettiin ja luokiteltiin seuraavien luokkien alle (kuvio 12):



Kuvio 12: Vastausten luokittelu

Luokittelu perustui osittain etukäteen valittuihin teemoihin, osittain aineistosta syntyneisiin yhdistäviin tekijöihin. Luokittelua hyödynnetään myös jatkokehittämisessä. Malliin tutustumistietoa hyödynnetään suunniteltaessa uusien projektipäälliköiden perehdyttämistä ja mallin muutoksista saatavaa tietoa hyödynnetään tiedotuskanavien suunnittelussa. Työn tukemisesta ei luovuta, vaan sitä pyritään parantamaan entisestään. Toimimattomat asiat ovat kehityskohteita, joista tehdään kehitysehdotuksia toiminnan parantamista varten. Haastateltavilta saatiin myös suoria kehitysehdotuksia ja tarkennuspyyntöjä mallin osalta sekä mallin jalkauttamiseen.

#### 3.5.4 Haastattelujen tulokset

##### Malliin tutustuminen

Kaksi vastaajista kertoi tulleensa taloon suoraan projektipäällikkötehtäviin ja tässä yhteydessä oli saanut perehdytyksen malliin. Usea vastaaja kertoi tutustuneensa malliin ensimmäisten projektiansa aikana, eli käytännön tekemisen kautta. Vastaajat kertoivat osallistuneensa tarjolla olleisiin koulutuksiin, tutustuneensa omatoimisesti salkkuun, siellä oleviin tarkistuslistoihin sekä muihin ohjeistuksiin. Projektia tehdessä päätöspisteissä oli myös luonteva kohta tutustua ohjeistukseen tarkemmin. Malliin tutustumista helpotti mallin ympärille rakennetun salkkutyökalu. Osa vastaajista oli myös ollut tekemisissä mallin ja sitä edeltävien mallien kanssa omassa työssään ennen projektipäällikkönä toimimista tai ollut mukana kehittämässä mallia. Omatoimisuus mallin tutustumisessa tuli ilmi osassa vastauksista suoraan ja osassa rivien välistä.

*”Veikkaan että olen itse tutustunut alun perin. Omalla kohdalla on yleistä se, että itse otan asioista selvää ja perehdyn niihin omatoimisesti.” (Haastateltava 1)*

### Tieto mallin muutoksista

Kehittämisen malliin tulee aika ajoin muutoksia ja pääosa vastaajista sanoikin, että saavat tiedon perille muutoksista tavalla tai toisella. Viimeistään silloin, kun päätöspisteissä tarkistaa ohjeista tai tarkastuslistoista vaatimuksia. Muutoksista tietoa saadaan eri reittejä, erityisesti mainittiin infotilaisuudet ja projektipäälliköille suunnatut säännölliset tilaisuudet, intran uutisointi, projektitoimiston lähettämät sähköpostit, salkkutyökalussa oleva banderolli sekä tiimien sisäinen viestintä. Vain yksi mainitsi, että ei saa tietoa muutoksista mitään kautta.

*”Yleensä varmaan kaistasta oon lukenut, tai jossain tiimipalaverissa on tullut esille, että malli on muuttumassa tai on muuttunut tai sitten on joku koulutuskutsu kaistassa, että ota uusi malli haltuun ja sitten on järjestetty joku info tai perehdytys.”*  
(Haastateltava 1)

Haastavaksi koettiin, kun muutoksista ei tiedoteta. Joitakin dokumenttipohjia muutetaan ilman tiedottamista. Lisäksi intrassa oleva viestintä ei tavoita kaikkia konsulttiprojektipäälliköitä pääsyoikeuksien takia.

### Mallin käyttötavat

Kehittämisen malliin liittyy erilaisia ilmentymiä, kuten sähköisissä työtiloissa sijaitsevat ohjeet ja mallipohjat, salkkutyökalu, jossa sijaitsee myös tarkistuslistat ja erilaisia raporttipohjia. Näiden lisäksi intrassa sijaitsee turvallisuuden tarkempia ohjeistuksia.

Ohjeita käytetään paljon, sekä päätöspisteiden vaatimusten varmistamiseen, että kollegoiden perehdyttämiseen. Myös porttikäsittelyiden osalta haetaan mallipohjia. Haastatellut projektipäälliköt lähes kaikki kertoivat hyödyntävänsä ohjeita ja tarkistuslistoja jatkuvasti, muun muassa vaiheiden tehtävien kertaamiseen, mahdollisten uusien vaatimusten osalta sekä poikkeustilanteissa.

*”Käyn niitä tarkistuslistoja läpi välillä kesken vaiheitakin ja päätöspisteessä erityisesti -- niin että mulla on tarvittavat asiat koossa.”* (Haastateltava 4)

Salkku koettiin pääosin tekemistä tukevaksi ja oli myös suurella osalla käytössä. Moni koki sen hyväksi työkaluksi pitää tiedot yhdessä paikassa. Myös projektitoimistoa mainittiin hyödynnettävän tukitoimena. Eräs vastaajista mainitsi myös hyödyntävänsä argumentointiin tilanteissa, joissa pitää perustella tekemisiään.

Yksi vastaajista kertoi, ettei saa mallista tukea, sillä omat projektit ovat kovin erilaisia, eikä pysty hyödyntämään monia mallin ilmentymiä.

### **Mikä mallissa on hyvää**

Malli itsessään koettiin työtä tukevaksi ja parempaan suuntaan kehittyneeksi. Sähköisissä työtiloissa olevat ohjeet saivat paljon positiivisia mainintoja selkeydestä hyödyllisyydestä. Myös yksittäisiä nostoja muun muassa kuukausiraportoinnista, salkusta, mallin soveltamisesta, projektitoimistosta ja tarkistuslistoista tehtiin.

*”Toi runko ohjaa siihen, että pystyy valmistelemaan päätöspisteet niin kuin oikealla tavalla, että päästään aina eteenpäin.” (Haastateltava 8)*

### **Mitä haasteita mallissa on**

Haasteita nousi esiin useita. Eniten tunteita herätti se, että muut eivät tunne mallia.

*”Vaikka itse sen tunnen, mutta muut ei tunne, niin se vaikeuttaa asiaa.” (Haastateltava 5)*

Erityisesti nostettiin esiin ohjausryhmät. Kaksi projektipäällikköä nosti erikseen esiin, että projektipäällikkö joutuu jopa ohjaamaan ohjausryhmiä ja kyselemään salkkukirjausten perään, kun asianosaiset eivät tunne mallia. Tämän lisäksi porttikäsittelyjä pidettiin irrallisina kokonaisuksina, niiden dokumentaatio koettiin vaikeiksi ja ohjeistukset epäselviksi ja hajanaisiksi (osa työtilassa ja osa intrassa), porttien vastuista oli epäselvyyksiä sekä resurssien puutetta tai vastuuhenkilöiden vaihtuvuutta harmiteltiin.

*”Ja kun mennään sitten tietoturvaan tai tietosuojan Excel-pohjiin, niin ne pohjat eivät edes toimi, ja kysymysten taso on jostain sfääreistä -- eikä ole muokattu ollenkaan meidän oikeeseen elämään.” (Haastateltava 2)*

Myös salkussa oleva resurssisuunnittelu sekä sisäisten tuntien seuraamisen tarve koettiin epäselväksi. Riskienhallinnan jakautuminen eri paikkoihin ja työkaluihin aiheutti myös hankaluuksia. Lisäksi tarkistuslistat koettiin tukevan vain tietynlaisia projekteja sekä yksi vastaaja koki salkun olevan kankea eikä työtä tukeva.

*”Toi riskien hallinta ja kirjaus on mun mielestä vähän hämmäinen. -- Vaatisi selkeyttämistä, olisi vain yksi paikka, missä niitä ylläpidetään ja seurataan ja kirjataan toimenpiteitä.” (Haastateltava 8)*

Myös se, että osa projekteista menee ohi mallin, joko syystä, että mallia ei tunneta tai sitä ei haluta noudattaa, koettiin projektipäälliköiden kesken epäoikeudenmukaisena.

### Mallin kehitysehdotukset

Malliin toivottiin variaatioita erilaisia projekteja varten ja myös tarkistuslistoja niitä tukemaan. Esille nousseet kehitysehdotukset olivat pääosin yksittäisiä, eivätkä tarpeet kohdistuneet erityisesti muihin kuin edellä mainittuihin haasteiden (porttimenettelyiden) korjauksiin. Yksittäisiä toiveita oli joidenkin vaiheiden ohjeiden tarkennuksiin sekä jostain päätöspisteestä luopumiseen. Lisäksi pyydettiin selkeytyksiä jälkiseurannasta, riskien kirjaamisesta, kustannus-hyöty-analyysistä, sisäisten resurssien seurannasta sekä loppuraportin opeista.

*”Sisäisten resurssien tuntiseuranta, niin siihen että kaikki projektit ei sitä tee, jotkut tekee. Onko sitä pakko tehdä vai eikö ole. Ja miten se tehdään, että se olisi mahdollisimman yksinkertaista?” (Haastateltava 1)*

### Jalkautumisen tilanne talossa

Haastateltuja pyydettiin oman kokemuksen perusteella arvioimaan, kuinka hyvin kehittämisen mallin tunnetaan talossa. Tässä tuli hieman ristiriitaisia vastauksia muun muassa projektipäälliköiden osalta. Pääasiassa koettiin, että kokeneemmat projektipäälliköt tuntevat mallin riittävän hyvin, uusien osalta ei uskottu tilanteen olevan hyvä. Projektipäällikkönä voi aloittaa kuka tahansa, joten tätä piti yksi vastaaja syynä uusien projektipäälliköiden mallin huonoon tuntemiseen.

*”Huonosti. Ihan projektipäälliköt. Johtuu varmasti myös siitä, että meillä projektipäälliköksi kuka tahansa nostetaan.” (Haastateltava 5)*

*”Kollegaprojektipäälliköt, jotka enemmän tai vähemmän tekee pääosin noita hommia, käsittääkseni tuntee hyvin mallin riittävän hyvin.” (Haastateltava 3)*

Ohjausryhmien osalta osaaminen riippui pitkälti yksittäisistä osallistujista. Joku koki ohjausryhmätyön parantuneen, toisaalla projektipäällikkö koki joutuvansa jatkuvasti perustelemaan mallin mukaista tekemistä. Moni projektipäällikkö koki, ettei saanut ohjausryhmältä tarvitsemaansa tukea siksi, koska ohjausryhmät eivät tunteneet mallia ja tienneet rooliaan. Myös kaikki muut malliin liittyvät tahot eivät tunteneet mallia niin hyvin kuin olisi odottanut.

*”Ei ole tarpeeksi jalkautunut esim. ohjausryhmän jäsenille eikä muille jotka ovat kiinnittyneet kehittämisen malliin.” (Haastateltava 7)*

Henkilöiden, jotka eivät olleet projektitoiminnassa mukana, ei koettu tuntevan mallia ollenkaan, jos edes tiesivät sellaisen olevan olemassa. Toisaalta yksi vastaaja mietti, onko tarvetakaan kaikkien mallista tietää.

*”Ne ketkä ei toimi projektipäällikköinä niin todella huonosti.” (Haastateltava 2)*

## Jalkautusehdotukset

Projektipäälliköiden koettiin osallistuvan tiedonsaantiin hyvin. Erityisesti ohjausryhmässä toimivien osalta esitettiin ehdotuksia, miten heille voisi tiedottamista parantaa, kun eivät syystä tai toisesta osallistu tarjottuihin tilaisuuksiin. Toivottiin myös toimintakulttuurin muutosta, jossa ohjausryhmät aidosti tukisivat projektipäällikköä.

Moni vastaaja totesi jatkuvan viestinnän eri reittien kautta parantavan mallin näkyvyyttä ja tietoisuutta siitä. Projektitoimistoa pyydettiin miettimään koulutusten ajoituksen suhteuttamista käynnistyviin projekteihin.

*”Miten saataisiin toimimaan, että koulutukset olisivat oikea-aikaisia, kun se tarve on?” (Haastateltava 6)*

Vaikka joillekin projektipäälliköille koettiin tiedon etenevän, koettiin, että myös laajempi informointi tulisi ottaa paremmin haltuun.

*”Ja tietty toivon, että ne funktiot joiden päätyö ei aina ole projekti -- hekin tuntisivat tätä mallia, niin että -- ymmärtävät oman roolinsa ja miten he tukevat projektia parhaiten.” (Haastateltava 4)*

Projektipäälliköillekin ehdotettiin kertauskursseja. Myös jalkautuksen vastuusta mietittiin roolia sekä esihenkilöille että projektipäälliköille projektitoimiston lisäksi. Myös projektien perään katsominen mainittiin tarpeelliseksi.

## Tiivistelmä

Haastatellut olivat tutustuneet malliin kolmella eri tavalla: olleensa mukana kehittämässä mallia, taloon tullessaan saaneensa perehdytyksen ennen ensimmäistä projektia tai ensimmäisten projektiansa aikana perehtyneensä malliin.

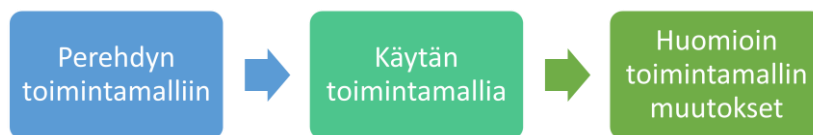
Haastatellut pääasiassa saivat helposti tiedon malliin tulevista muutoksista, joko tiedotuksen tai tietyissä porteissa ja päätöspisteissä tekemänsä kertauksen kautta. Tässä kohtaa vastaukset hieman erosivat substanssin ja tietohallinnon ja konsulttien edustajilla. Tietohallinnossa ja konsultteina työskentelevät kokivat saavansa tietoa erittäin hyvin, kun taas substanssin edustajilla ei välttämättä ollut yhtä hyvä kokemus. (Kehittämisen toimintamalli ja sen ylläpito sijoittuu organisatorisesti tietohallintoon, mikä voi olla tässä selittäjänä. Tiedonkulku tietohallinnosta ulospäin ei siis kehittämisen toimintamallin osalta toimi niin hyvin kuin sisäisesti.)

Kehittämisen toimintamallin ohjeita, mallipohjia ja salkkua käytettiin pääasiassa seuraavasti: Projektin alkaessa päivitettiin projektin tiedot salkkuun, tarkistettiin ohjeista ja salkun

tarkistuslistoista vaiheelle kuuluvat tehtävät ja lähdettiin toimimaan niiden mukaisesti. Pää-  
töspistettä tai porttia lähestyttäessä tarkistettiin ohjeista ja tarkistuslistoista edellytykset.  
Myös poikkeustilanteissa käännyttiin ohjeiden tai projektitoimistonpuoleen.

Hyvinä asioina koettiin pääasiassa: Kehittämisen toimintamallin olemassaolo, kehityssalkku ja  
sen tarkistuslistat sekä toimintamallin yleiset ohjeet. Haasteita mallissa koettiin pääasiassa:  
projektin mallin mukainen edistäminen, kun malliin liittyvät toimijat eivät tunne mallia tai  
ainakaan toimi sen mukaan; turvallisuusporttien hajanaisuus ja vaikeus sekä valtavirrasta  
poikkeavien projektien läpivienti.

Haastattelujen tulosten pohjalta saatiin muodostettua kehittämisen toimintamallin käyttäjiin  
liittyvä päätöksentekoprosessi (kuvio 13). Malliin perehtyminen yleisesti tai tarvittaessa, toi-  
mintamallin mukaan toimiminen, kun on mukana projektissa jossain roolissa sekä toiminta-  
malliin liittyvien muutosten huomioiminen projektin aikana tai projektin ulkopuolella.



Kuvio 13: Kehittämisen toimintamallin jalkautumiseen liittyvä päätöksentekoprosessi

Lisäksi kehittämisen toimintamalliin liittyviä toimijoita tarkennettiin haastatteluiden poh-  
jalta. Oli tarvetta jakaa projektipäälliköt kolmeen kategoriaan: kokeneisiin projektipäälliköi-  
hin, jotka toimivat lähes jatkuvasti yhden tai useamman projektin projektipäällikkönä; pro-  
jektipäälliköihin, jotka toimivat silloin tällöin projektipäällikköinä oman muun päätoimisen  
tehtävän ohella sekä uusiin projektipäälliköihin. Tämän lisäksi otettiin mukaan kategoria:  
muut projektitoimintaan liittymättömät. Haastatteluiden pohjalta arvioitiin kuinka hyvin mil-  
lekin toimija ryhmälle toimintamalli oli jalkautunut (taulukko 3).

Toimija	Toimintamallin tuntemisen nykytaso
Kokenut projektipäällikkö	Tuntee mallin hyvin ja toimii mallin mukaan
Vähemmän kokenut projektipäällikkö	Tuntee mallin heikosti eikä välttämättä osaa/halua toimia mallin mukaan
Uusi projektipäällikkö	Ei tunne mallia, ei välttämättä tiedä mallin olemassaolosta
Projektin ohjausryhmäläinen	Tietää mallin olemassaolosta, mutta tuntee mallin heikosti, osa tietää roolinsa mallissa
Johtotiimiläinen	Tietää mallin olemassaolosta, mutta tuntee mallin heikosti, osa tietää roolinsa mallissa
Portti- tai päätöspistelevastaava	Tuntee pääosin oman roolinsa mallissa, mutta välttämättä tunne mallia muuten
Projektiryhmäläinen	Ei tunne mallia
Projektitoimintaan liittymätön	Ei tiedä mallin olemassaolosta

Taulukko 3: Mallin jalkautumisen nykytila eri toimijoille

### 3.6 Ongelmatilanteen analyysi ja vaikuttavat tekijät

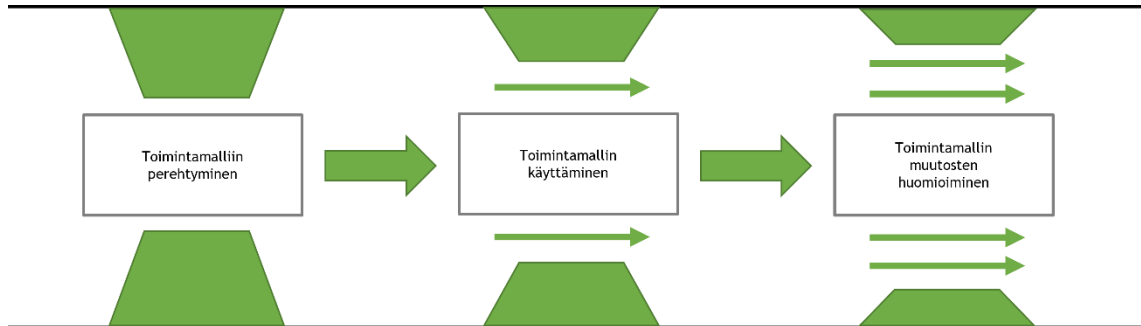
Laadullinen analyysi koostuu sekä havaintojen pelkistämisestä että arvoituksen ratkaisemisesta. Toisistaan poikkeaviin kommentteihin tulee selvittää syyt ja arvioida löytyykö erottavia tekijöitä. Laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen toteutetaan ymmärrettävällä selittämällä, viittaamalla muuhun tutkimukseen ja teoreettisiin viitekehyksiin. (Alasuutari 2011, 39, 43, 51.)

Kaikki vastaukset eivät aina tukeneet toisiaan, vaan ristiriitaisiakin kommentteja kertyi. Eroavien vastausten osalta arvioitiin syitä ja mitä eroa vastaajissa oli.

- Henkilöt, jotka vetivät valtavirrasta eroavia projekteja, kokivat, että kehittämisen malli ei välttämättä tue työtä kovin hyvin, kun taas perinteisempiä projekteja vetävät, kokivat mallin tukevan työtä todella hyvin.
- Salkkua pidempään käyttäneet olivat siihen tyytyväisempiä kuin tahot, joille salkku ei ennestään ollut tuttu.
- Tiedonkulku mallista ja sen muutoksista kulki paremmin tietohallinnossa toimiville projektipäälliköille ja konsulteille kuin substanssiin.

### 3.6.1 Nykytilan pullonkaulat

Nykytilan kartoituksessa projektipäälliköt kertoivat muun muassa haasteista kehittämisen toimintamallin käyttöön liittyen. Näiden pohjalta tunnistettiin päätöksentekoprosessin osalta myös pullonkauloja (kuvio 14).



Kuvio 14: Kehittämisen toimintamallin päätösprosessi ja pullonkaulat

#### Toimintamalliin perehtyminen

Toimintamallin perehtyminen oli haastateltavien kohdalla onnistunut tavalla tai toisella, mutta käyttämistä hankaloitti se, etteivät toimintamalliin liittyvät tahot tunteneet mallia. Näin ollen johtopäätös on, ettei siihen ole syystä tai toisesta perehdytty. Syitä perehtymättömyyteen voi olla useita. Joko mallin olemassaolosta ei ollut tietoa, malliin tutustumisen ei nähty tuovan omaan työhön lisäarvoa, perehtymiseen ei ollut aikaa tai perehtyminen koettiin hankalaksi ja aikaa vieväksi.

Potentiaalisia käyttäjiä on paljon, joten syitä miksi toimintamalliin ei ole perehdytty voi olla useita. Osalla on voinut vaikuttaa status quo -vinouma, jos aiemmin on ollut käytössä toisenlainen toimintamalli. Tappiota halutaan myös karttaa, jos tuntuu, että nykyinen oma tapa toimia on helpompaa, niin uuden toimintatavan kautta voi menettää sen. Myös mahdollinen negatiivinen ensivaikutelma on saattanut ankkuroitua mieleen ja se pitää vahvasti status quo -vinoumaa yllä. Myös yli-itsevarmuus voi olla yksi syy, miksei malliin koeta olevan tarvetta perehtyä, jos ajattelee osaavansa jo toimia mallin mukaan, tai jopa paremmin kuin malli ohjeistaa. Kaikki mainitut vinoumat on selitetty liitteessä 3.

#### Toimintamallin käyttäminen

Toimintamallin käyttämisessä haastateltavilta tuli useampia nostoja haasteista ja korjauskehdotuksia. Suurimpana ongelmana nähtiin se, etteivät muut tahot, esimerkiksi ohjausryhmät tai kaikki projektipäällikötkään, tunteneet mallia tai ainakaan osanneet toimia sen mukaisesti. Lisäksi mallin kokonaisuuden hallinta koettiin vaikeaksi, kun turvallisuuden ohjeistukset olivat erillään muista ohjeista. Turvallisuuden ohjeet ja mallipohjat koettiin myös



hankalakäyttöisiksi ja epäselviksi. Tietoturvan, tietosuojan ja arkkitehtuurin tuen resursointi koettiin joko epäselväksi tai vähintään riittämättömäksi. Riskienhallinnan käsittely useassa eri paikassa nähtiin myös hankalana. Epäselvää oli lisäksi resursoinnin suunnittelun tarve salkussa sekä tarve käytettyjen sisäisten tuntien seurannalle. Myös erilaisten projektien läpivienti mal- lissa nähtiin vaikeana, kun päätöspisteet ja tarkistuslistat oli suunniteltu tietynlaisten projek- tien mukaan.

Hyperbolinen diskonttaus saattaa olla yksi syy miksi projektia ei viedä mallin mukaan. Koettu hyöty nyt, eli hankalien hallinnollisten töiden tekemättä jättäminen ja ajan säästäminen, koetaan tärkeämmäksi, kuin sen myöhemmin jälkikäteen tekeminen. Myös liiallisen informaa- tion saaminen voi olla ongelmana, kun malli sisältää tietoa enemmän kuin oman projektin osalta tarvittaisiin. Ei välttämättä tiedetä mikä on itselle tarpeellista ja mikä ei. Myös sa- massa sosiaalisessa piirissä toimivilla on vaikutusta tekemiseen. Jos naapuriprojektin projekti- päällikkö ei toimi mallin mukaan, on siitä helppo ottaa esimerkkiä. Myös toimintamallin käyt- tämisessä voidaan edelleen nähdä oman vanhan toimintatavan paremmuus ja status quon vai- kutuksesta palata toimimaan vanhoilla tavoilla. Ja vaikka tahdonvoimaa olisikin toimia oikein mallin mukaisesti, mutta sitäkin pitää aika ajoin vahvistaa, jos toimintamalli ei itsessään oh- jaa toimimaan oikein myös ilman tahdonvoimaa.

### **Toimintamallin muutosten huomioiminen**

Haastatellut projektipäälliköt kokivat lähes kaikki saavansa hyvin tiedon kehittämisen toimin- tamallin muutoksista, jos niistä oli tiedotettu. Yleensä suuremmista muutoksista saatiin tieto intranetin, säännöllisten projektipäällikköinfojen, projektitoimiston lähettämän sähköpostin tai ajantasaisen ohjeiden kautta. Pienemmistä muutoksista koettiin, että tiedotusta oli huo- nosti. Todettiin myös, että jos tieto ei ollut omassa projektissa ajankohtainen, se saattoi jäädä huomioimatta, mutta omaksuttu toimintatapa, jossa päätöspisteissä aina tarkistetaan ajantasaiset edellytykset, joko ohjeista tai tarkistuslistoista, sai tiedon tulemaan perille, kun se oli itselle ajankohtaista.

Muutosten huomioimisessa oli vähiten haasteita. Toki tässäkin status quolla voi olla vaiku- tusta, jos muutos koetaan hankalammaksi kuin vanha tapa. Saatavuusheuristiikan käyttö voi altistaa sille, ettei muutoksia tule huomioitua, kun mielessä on vanha tapa toimia.

#### **3.6.2 Kehittämisen toimintamallin käyttöönotto**

Toisekseen piti selvittää, mitkä asiat ovat mahdollisesti vaikuttaneet nykytilanteeseen, jossa toimintamalli ei ole kuin osittain jalkautunut. Kirjoittaja on ollut mukana kehittämisen toi- mintamallin suunnittelussa, toteuttamisessa ja käyttöönotossa, joten taustatiedot perustuvat Traficomien kehittämisen toimintamallin kehittämisen materiaaleihin vuosilta 2018-2019 sekä kirjoittajan omiin muistiinpanoihin. Narratiivisessa MSC-tekniikassa hyödynnetään niiden

ihmisten kokemuksia, jotka ovat olleet ilmiön kanssa tekemisissä. Mukana olleilta pyydetään kuvauksia ja kertomuksia ilmiöstä ja siihen liittyvistä merkittävimmistä tapauksista. Tekniikassa kertomuksen osat liittyvät tutkittavaan asiaan jollain tavalla ja näin saadaan ilmiöstä tärkeää tietoa mukana prosessissa olleilta. Narratiivisessa tutkimuksessa kyse on ihmisten kokemuksista. (Kananen 2013, 86-87.)

Arviointi siitä, miksi jalkautus ei onnistunut koko organisaatioon tehtiin Kotterin kahdeksanportaista mallia vasten. Tarve uudelle yhteiselle kehittämisen toimintamallille tunnistettiin jo vuonna 2018, kun suuri virastouudistus oli tulossa vuoden 2019 alussa. Massiivista muutosta varten oli koottu ohjausryhmä sekä erillisiin yksittäisiin muutoskohteisiin oli muodostettu projekteja. Kehittämisen toimintamallin luominen uudelle virastolle oli yksi pieni osa tätä suurta muutosta. Koska kyseessä on vain osa suurta virastomuutosta, jouduttiin portaita tässä vertailussa hieman soveltamaan.

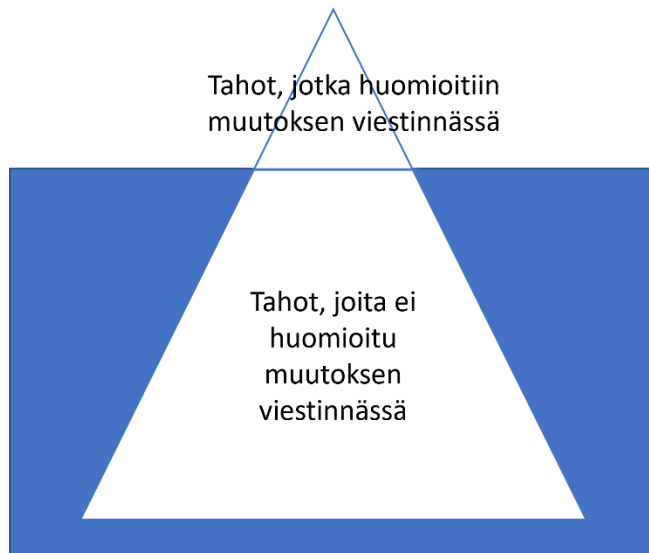
Ensimmäisenä portaana oli välittömän tarpeen luominen muutokselle: Virastouudistuksen aikataulu oli selvä ja tarpeeksi motivoiva kaikille osapuolille.

Toisena kohtana oli muutosta ohjaavan tiimin perustaminen: Muutos vastuutettiin projektitoimistolle, joka kokosi yhteen kehittämiseen liittyviä kriittisiä tahoja: arkkitehtuuri, turvallisuus ja tietohallinto.

Kolmantena vaiheena oli vision ja strategian kehittäminen: Organisaation johto antoi omat tavoitteensa kehittämisen toimintamallille. Tiimin lisäksi asiantuntijuutta kerättiin ympäri organisaatiota järjestämällä työpajoja. Työpajoihin osallistui sekä substanssin ja kehittämisen asiantuntijoita että päälliköitä ja johtajia. Tarpeiden pohjalta tiimissä luotiin kokonaiskuva kehittämisen toimintamallista. Tässä vaiheessa selkeän vision luominen jäi luomatta, toki suuresta virastouudistuksesta periytyi ajatus toimintatapojen yhtenäistämisestä ja se ajatus kantoi jonkin aikaa eteenpäin. Kotterin (2012, 80) mukaan vision tulee olla vaikuttava ja antaa suunta ja sitä eivät anna ympäröivät, vaikkakin positiiviset arvot. Kehittämisen toimintamallia lähdettiin rakentamaan tavoitteiden päälle, mitä sen pitää mahdollistaa ja mitä siinä tulee huomioida.

Neljäntenä kohtana oli muutosvision viestiminen: Vision sijaan viestittiin uuden kehittämisen toimintamallin tulemisesta. Viestintää tehtiin organisaation intrassa, mallia käytiin esittelemässä johtotiimeille sekä järjestettiin perehdytyksiä. Muutosvision viestinnässä pitää huomioida myös taho, jolle viestitään. Kun visiota (tai tässä tapauksessa toimintamallia) on luomassa kehittämiseen orientoitunut porukka, pitää viestinnässä huomioida myös heidät, jotka eivät ole olleet mukana työn keskiössä ja ole välttämättä kehittämisen ammattilaisia. Jos visio ja viesti eivät ole vastaanottajalle selkeitä ja ymmärrettäviä, sekä vastaa vastaanottajan kysymyksiin, ei viesti mene perille (Kotter 2012, 88-90). Kehittämisen toimintamallin kohdalla kompastuttiin tähän. Viestit sekä malliin liittyvät ohjeet oli laadittu pitkälti heille, joilla oli

jo perustietämys mikä kehittämisen toimintamalli käsitteenä on sekä pitkälti myös osaamista toimia sen mukaisesti, ja pinnan alle jäi vielä suuri joukko, joita sanoma ei tavoittanut (kuvio 15).



Kuvio 15: Muutosviestinnän kohdistuminen

Viidentenä portaana oli ihmisten valtuuttaminen muutokseen: Kehittämiseen liittyvää koordinaointia tehtiin varta vasten perustetun kehittämisen ohjausverkoston kautta. Substanssin osaamisalueet ja yhteiset toiminnot otettiin mukaan ohjaamaan kehittämistä. Lisäksi projektipäälliköille ja muille halukkaille järjestettiin uudesta kehittämisen mallista koulutuksia. Kun kehittämisen toimintamalli oli otettu käyttöön ja sen ympärille oli luotu ohjausverkosto, tuli uusi, vaikkakin aiempaa pienempi, organisaatiomuutos, jolloin suuri osa ohjausverkoston jäsenistä vaihtui. Perehdytys jäi tässä muutoksessa pinnalliseksi, vaikka tämä olisi ollut tärkeä käännekohta käydä syvälinen keskustelu koko ohjausverkoston ja erityisesti uusien jäsenien kanssa. Näin ollen myös ohjausverkostossa toimivillekaan ei toimintamallin tavoitteet ja sen visio olleet selkeitä.

Kuudentena portaana oli lyhyen aikavälin voittojen luominen: Voittoja ei huomattu tai ainakaan huomioitu. Näkyvissä oli, että toimintamalli ei ole edes kaikilla työn keskiössä olevilla henkilöillä hallussa. Aika ajoin kysyttiin myös perusteluita ohjeistettuihin toimintatapoihin. Perusteluita ei aina löytynyt. Toimintamallin käyttöönottoon ja tavoitteisiin ja sen tuomiin hyötyihin olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota, luoda mittareita ja nostaa onnistumisia esiin eri kanavien kautta ja jopa juhlistaa niitä.

Seitsemäntenä kohtana oli voittojen lujittaminen ja uudet muutokset: Malliin tulevien muutosten jalkautuminen on käytännössä onnistunut vain niille tahoille, jotka muutenkin tunsivat

mallin. He, jotka ovat olleet epävarmoja toimintamallin kanssa, eivät pysy muutosten perässä, jos edes saavat tiedon muutoksista.

Kahdeksantena ja viimeisenä portaana oli uusien toimintatapojen juurruttaminen kulttuuriin: Juurtumisen edellytys on, että toimintatavan pitää olla selkeästi aiempaa parempi. Haastattelujen projektipäälliköiden vastausten perusteella monelle heistä, malli on juurtunut käyttöön. Mutta muille ei. Toimintamallin perään katsominen nousi haastatteluissa tarpeelliseksi koetuksi toimenpiteeksi, mikä myös osoittaa sen, että malli ei ole juurtunut aidosti osaksi ihmisten toimintatapoja. Ilman perään katsomista, ihmiset todennäköisesti rupeisivat laistamaan toimintamallin käytöstä, elleivät aidosti koe saavansa siitä hyötyä.

Edellä tehty käyttöönoton peilaaminen Kotterin kahdeksanportaiseen muutosmalliin paljastaa syitä kehittämisen toimintamallin nykytilan pullonkauloihin: Muutosvision epäselvyys on vaikuttanut siihen, että toimintamallin hyödyt ovat jääneet epäselviksi, jos niitä on nähty ollenkaan. Tämä on voinut hyvin vaikuttaa myös kiinnostukseen perehtyä toimintamalliin. Vaikka visio olisikin ollut selkeä, ei muutosviestinnässä onnistuttu tavoittamaan kaikkia kohderyhmiä.

Edellä mainittu vaikutti myös siihen, miksi toimintamalliin perehtyminen on jäänyt väliin. Ei välttämättä ollut tietoa koko toimintamallista, ja jos viesti konkreettisesti tavoitti, niin sitä ei välttämättä ymmärretty. Ja koska toimintaa ei mitattu tai muuten seurattu, jäi havaitsematta mahdolliset lyhyen aikavälin voitot. Onnistumisten esiin tuomisella ja juhlistamisella olisi voitu lisätä tietoisuutta toimintamallista ja jopa houkuttelevuutta. Uusien muutosten osalta viestintä kohdistui vain pienelle osalle kohderyhmiä, koska alun perinkään kohderyhmiä ei ollut mietitty tarpeeksi tarkalla tasolla. Kulttuuriin juurtumista tapahtui korkeintaan tälle samalle suppealle joukolle, jotka olivat saaneet tiedon mallista sen muutoksista.

### 3.7 Kehittämistyön tuotokset

Tässä kappaleessa yhdistetään haastatteluissa ilmenneiden haasteiden ja käyttöönoton puutteiden pohjalta erilaisia ratkaisuehdotuksia. Haastatteluissa pyydettiin tilanteen parantamista auttavia kehitysehdotuksia, jotka on myös huomioitu ehdotuksissa.

EAST-mallissa tausta-ajatuksena on saada haluttu tekeminen helpoksi, houkuttelevaksi, sosiaaliseksi ja oikea-aikaiseksi. Näiden neljän kategorian kautta on kullekin päätösprosessin vaiheelle ja pullonkaulalle suunniteltu tuuppaukset: tuuppaukset toimintamallin perehtymiseen, tuuppaukset toimintamallin käyttämiseen ja tuuppaukset toimintamallin muutosten huomiointiin (taulukko 4). Tuuppaukset on suunniteltu vastaamaan haasteisiin ja vinoumiin, jotka esiteltiin kappaleessa 2.2.3.

	Malliin perehtyminen	Mallin käyttäminen	Mallin muutosten huomioiminen
<b>Tee se helpoksi (easy)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perehdytysten muokkaus kullekin kohderyhmälle eOppivaan</li> <li>eOppivaan lyhyt tietoisku osaksi uuden traficomilaisen perehdytystä.</li> <li>Säännöllisten kertauskurssien tarjoaminen</li> <li>Perehdytyksen loppuun valintakysymys haluaako liittyä projektitoimiston uutisten postituslistalle ja oletusvalinnaksi myönteinen vaihtoehto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kehittämisen toimintamallin kehittäminen helpokäyttöisemmäksi</li> <li>Ohjeiden muotoileminen kohderyhmittäin.</li> <li>Mallipohjien tekeminen selkeiksi ja helpokäyttöisiksi</li> <li>Työkalu ohjaamaan toimintaa</li> <li>Tuki-klimikoiden järjestäminen</li> <li>Rocketchatin käyttö tukikanavana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viestinnäsuunnittelu kohderyhmittäin</li> <li>Viestien yksinkertaistaminen ja selkeyttäminen: ei klikkauksia, tieto mikä muuttuu tiiviisti</li> </ul>
<b>Tee se houkuttelevaksi (attractive)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hyötyjen korostaminen kohderyhmittäin</li> <li>Onnistumisten korostaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hyötyjen korostaminen kohderyhmittäin</li> <li>Onnistumisten korostaminen</li> <li>Ohjeiden mukaan toimimisen palkitseminen</li> <li>Ohjeiden tekeminen visuaalisesti miellyttäväksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onnistumisten korostaminen</li> <li>Hyötyjen korostaminen kohderyhmittäin</li> <li>Viestinnän personominen kohderyhmittäin</li> </ul>
<b>Tee se sosiaalisiksi (social)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöiden sitouttaminen eOppivassa olevissa tietoiskussa ja perehdytyksissä pyytämällä kuittaamaan ymmärretyksi ja laittamaan kehittämisen toimintamallin ohjeet kirjanmerkiksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektipääliiköiden yhteistilaisuuksien järjestäminen</li> <li>Projektien esittelyminen intrassa (myös projektipääliiköt ja ohjausryhmät)</li> <li>Ohjausryhmät ja projektiyhmät sitouttaminen projektin alussa kick off – tilaisuudella ja projektikortin allekirjoittamisella</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöiden sitouttaminen pyytämällä kuittaamaan uutiseen tai sähköpostiin</li> <li>Kaikkien projektipääliiköiden pyytäminen liittymään kehittämisen toimintamalliin liittyvään rocketchat-kanavaan</li> </ul>
<b>Tee se oikea-aikaisiksi (timely)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perehdytysten ja tietoiskujen järjestäminen kehittämistiimeille loppuvuodesta, ennen seuraavan vuoden uusien projektien alkua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raportoinnista muistuttaminen säännöllisesti</li> <li>Toimintamallin muutosten niputtaminen ja muutosten viestiminen kohderyhmät &amp; muutosten suuruus huomioiden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimintamallin muutosten niputtaminen ja muutosten viestiminen kohderyhmät &amp; muutosten suuruus huomioiden</li> <li>Ohjeiden päivittäminen heti muutoksen voimaan tulemisesta</li> </ul>

Taulukko 4: EAST-kehysten mukaisia tuuppausehdotuksia

Tuuppauksilla voidaan ohjata ihmisiä toimimaan siihen suuntaan, kun ihmiset itsekin mieltävät oikeaksi suunnaksi. Yleensä ongelmana ei ole halukkuuden puute vaan hankaluus muuttaa olemassa olevaa toimintatapaansa. Projektipäälliköiltä tulleilta ja EAST-kehityksen mukaisilla ehdotuksilla pystytään ohjaamaan toimintamallin perehdytykseen, käyttämiseen sekä muutosten vastaanottamiseen niissä tapauksissa, kun toimintamallin olemassaolo on tiedostettu ja hyväksytty.

### **Vision ja hyötyjen selkeyttäminen**

Ihmisten asenteiden muuttamista varten pitää saada visio sekä hyödyt selkeiksi, niin että ne ymmärretään sekä kohdennettua käyttäjäryhmittäin. Kotterin (2012, 90) mukaan ihmisten pitää saada vastaukset päänsisäisiin kysymyksiinsä: Miksi yhdenmukainen tekeminen on tärkeää? Mitä mallin mukaan tekeminen hyödyttää minua? Mitä mallin käyttäminen tarkoittaa konkreettisesti tehtävissäni?

### **Kohderyhmien tunnistaminen**

Kehittämisen toimintamalliin perehtyminen on valintamuotoilun päätösprosessin alkupäässä ja siksikin siihen kohdentuvat toimet ovat korkealla priorisoinnissa. Kohderyhmien eli kehittämisen toimintamallin toimijoiden tunnistaminen on tärkeä perehdyttämistä suunnitellessa, sillä niitä toimii sekä pysyvässä organisaatiossa että projektiorganisaatiossa. Kokeneiden projektipäälliköiden, joilla on jatkuvasti meneillään yksi tai useampi projekti, osalta on viestintää helppo kohdentaa. Muiden projektiorganisaatioon liittyvien toimijoiden osalta kohdentaminen ei ole helppoa, joten viestintä pitää suunnitella pysyvän organisaation kautta. Käytännössä jokainen pysyvään organisaatioon kuuluva johtaja, päällikkö, tiiminvetäjä tai kunkin alan asiantuntija on potentiaalinen projektipäällikkö tai ohjaus- tai projektiryhmän jäsen. Tällöin lähtökohtaisesti koko organisaatiolla tulee olla perustieto kehittämisen toimintamallista, sen hyödyt ja miten toimintaan, jos tulee liitetyksi projektiorganisaatioon.

### **Perehdytyksen helpottaminen ja näkyvyyden lisääminen**

Kehittämisen toimintamalliin perehtymisen osalta pitäisi jokaisen organisaatioon kuuluvan suorittaa lyhyt eOppivan perehdytys. Kehittämisen toimintamalli tulisi myös ottaa osaksi uusien perehdytysprosessia.

*”Meillä tulee tosi paljon uutta porukkaa koko ajan ja porukka siirtyy uusiin tehtäviin ja sen pitäisi olla jatkuva prosessi, että kerrotaan niistä..” (Haastateltava 5)*

Perehdytykseen sisällytetään ohjeet, miten toimitaan, jos henkilö liitetään mukaan projektiin projektipäälliköksi, omistajaksi, ohjausryhmän tai projektiryhmän jäseneksi. Lopuksi pyydetään kuittamaan lukeminen ymmärretyksi ja ohjeistetaan, miten lisätään kehittämisen toimintamallin ohjeet selaimen kirjanmerkiksi sekä kysytään, haluaako liittyä projektitoimiston

uutisten jakelulistalle ja oletusvalinnaksi on laitettu myönteinen vaihtoehto. Siinä vaiheessa, kun henkilö liitetään projektiin johonkin edellä mainituista rooleista, tietää henkilö, miten toimia ja mihin olla yhteydessä.

*”On vaan pakko lukee joku ylätason kurssimateriaalin tyyppinen, voi olla osissa, 5-10 minuuttia, joka sun pitää kahlata läpi, jotta sä tiedät, että tällainen malli on olemassa, mitä se tarkoittaa, miksi sitä ylipäänsä käytetään tässä talossa. -- Pitäisi olla ihan talotasoista, ei sitä voi valikoida, että vain niille, jotka haluaa. Vähän niin kuin turvallisuus tekee.” (Haastateltava 3)*

Myös kullekin roolille tehdään omat lyhyet perehdytykset eOppivaan, jossa malliin perehdytään hieman syvemmin, kyseessä olevan roolin näkökulma huomioiden. Näitä perehdytyksiä voi tehdä omaan aikataulun mukaisesti. Näissäkin kysytään lopussa jakelulistalle liittymisestä ja oletusvalintana on myönteinen vaihtoehto. Perehdytyksiin voisi tehdä myös uusimisvaatimuksen tietyllä syklillä.

*”Kun näitä koulutuksia on tietyin syklein ja projektit alkaa jollain muulla syklillä. Niin miten voisi hyödyntää -- että se olisi mahdollisimman oikea-aikaista.” (Haastateltava 6)*

Ainakin alussa toimintaa pitää myös seurata. Tietyissä pisteissä projektia varmistetaan, että kaikki projektiin liitetyt henkilöt ovat käyneet tekemässä kyseiset perehdytykset.

*”Kyllä uskon, että sit aina löytyy sellaisia ihmisiä, minä mukaan lukien, että jos sen perään ei katsottaisi, niin sitten sitä rupeis luistelemaan asioista, joista ei välittömästi koe saavansa itselleen mitään.” (Haastateltava 3)*

Ennakoivaa perehdyttämistä ja toimintamallin mielessä pitämistä voi kohdentaa suoraan pysyvään organisaatioon. Johtotiimeille esitellään hyötyjä, toimintaa ja onnistumisia johtotiimin ja ohjausryhmän näkökulmasta, osaamisalueilla toimiville kehitystiimeille projektipäällikön ja projektiryhmän näkökulmasta sekä koko organisaatiolle kehittämispäivinä tai mahdollisesti muissa yleisemmissä tilaisuuksissa.

*”Otettaisiin osaksi esimieskoulutusta. Päällikköpäiville teema-aiheen ottaa pakotettuina, sillä saadaan sinne jalkautusta. -- Eivät osallistu, jos kaistaan laittaa kutsun tilaisuuteen.” (Haastateltava 7)*

Säännöllisten johtotiimien, kehitystiimien ja muiden tilaisuuksien vierailun sekä projektipäälliköille kohdennettujen infotilaisuuksien ja neuvontaklinikoiden lisäksi kehittämisen toimintamallin näkyvyyttä lisätään myös intranetissä. Uutisia tai blogikirjoituksia julkaistaan säännöllisesti vähintään parin kuukauden välein. Näillä tavoilla pidetään kehittämisen toimintamalli kaikilla muistissa ja helposti lähestyttävänä.

*”Pitäisi jotenkin saada, että jalkautuis koko taloon. Ei voi muuta tehdä kuin pitää mahdollisimman paljon kaikkee tietoisuutta ja -- niitä uutiskirjeitä, missä käsiteltiin tulevia muutoksia etukäteen. Toistettiin asiaa moneen kertaan. Menee parhaiten jalkeluun.” (Haastateltava 5)*

### **Kehittämisen toimintamallin kehittäminen**

Kehittämisen toimintamallin hallittu kehittäminen on tärkeä osa toimintamallin käytettävyyttä. Jos malli on hankala ja hyödytkään eivät ole selkeät, niin mieluusti haastavat tehtävät jätetään tekemättä. Ja jotta muutokset voidaan tehdä hallitusti ja niiden viestintä onnistuu, pitää toimintamalliin saada hallintamalli. Hallintamallissa tulee huomioida millä prosessilla muutoksia tehdään, ketkä ovat mukana ja millaisella syklillä. Lisäksi huomioitava ohjeiden ajantasaisuus ja muutosviestintä.

Projektipäälliköiltä tulleita kehitysehdotuksia tulee tarkastella kokonaisuus huomioiden ja tarvittaessa tehdä ehdotettuja muutoksia, jotka on esitetty liitteessä 4. Kuitenkin tulee huomioida, että jokaiseen yksittäiseen kommenttiin ei välttämättä tarvitse reagoida muutoksella. Toimintamalliin tulisi sisällyttää myös mittarit toiminnan seuraamista varten. Tämän avulla voidaan myös noteerata onnistumisia ja hyödyntää niitä toimintamallin juurtumiseen.

### **Mittaaminen ja seuranta**

Mittaaminen on osa intervention onnistumisen seuraamista. Nykytila kehittämisen toimintamallin jalkautumisesta ei ollut kokeneiden projektipäälliköiden näkökulmasta hyvä, joten toteutetaan haastattelut uudestaan intervention ja tietyn seuranta-ajan jälkeen. Haastattelussa keskitytään toisella kertaa vain jalkautumisen tilanteen muutokseen. Haastattelujen lisäksi seurataan perehdytyksen tehneiden lukumääriä erityisesti uusien traficomilaisten ja uusien alkavien projektien osalta.

Kehittämisen toimintamallin osalta voidaan mitata projektien läpimenoaikaa valmistelun aloituksesta niiden päättymiseen. Näin saadaan näkyvyyttä myös siihen, kuinka paljon muilla asioilla, kuin pelkästään sujuvalla toimintamallilla, on vaikutusta projektien läpimenoaikaan, sillä ennen kehittämisen toimintamallin selkeyttämistä mahdolliset vaikutukset läpimenoaikaan ovat ainoastaan tuuppausten ansiota. Kehittämisen toimintamallin kehittäminen jälkeinen interventio toteutetaan edellä luodun hallintamallin mukaisesti. Käyttöönoton seuranta-ajan jälkeen voidaan toteuttaa taas haastattelukierros samoille projektipäälliköille sekä mitata projektien läpimenoaikaa.



#### 4 Johtopäätökset

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö ja tällä pyrittiin ratkaisemaan käytännön ongelma tutkimustiedon ja kokemuksen pohjalta. Kehittämistyössä perehdyttiin Liikenne- ja viestintävirasto Traficomien vuonna 2019 käyttöönotettuun kehittämisen toimintamalliin ja sen käyttöönottoon liittyneisiin haasteisiin. Nykytilan selvitys toteutettiin laadullisena tapaus-tutkimuksena ja metodina käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Haastateltavina olivat Traficomien ne projektipäälliköt, joilla oli yli viisi vuotta kokemusta projektipäällikkönä toimimisesta Traficomien kehittämisen toimintamallissa. Opinnäytetyö ei ollut puhtaasti toimintatutkimus, sillä työn tuotoksena tulivat interventiosuunnitelma kehitysehdotusten muodossa. Kehitysehdotukset on muodostettu haastattelujen tuloksia, Kotterin kahdeksanportaista muutosmallia, päätöksenteon ilmiöitä sekä valintamuotoilun prosessimallia ja EAST-kehystä hyödyntäen.

Muutosjohtamista lähestyttiin pitkälti Kotterin luoman kahdeksan portaan mallin kautta. Yksilön rooli nousi kaikissa muutosjohtamisen materiaaleissa esiin. Muutosta ei voi tehdä asiapohjaisesti ylhäältä alas, vaan pitää huomioida yksilön tunneperäinen lähestyminen muutokseen (Pitkänen 2010, 238-239). Yksi henkilö ei voi saada aikaan onnistunutta muutosta, vaan siitä tarvitaan ydintiimi ja lopulta myös valtuuttaa koko organisaatio muutokseen (Kotter 2012, 59, 106). Organisaation muutoksen onnistuminen on kiinni siitä, miten yksilöt sisäistävät ja hyväksyvät muutoksen. Yksilön oma sisäinen muutos vaikuttaa muutoksen tavoitteiden saavuttamiseen (Creasey 2022). Kahdeksan portaan malli on muutosprosessi, jonka avulla voidaan suuressakin muutoksessa onnistua. Status quo -vinouman horjuttamiseen tarvitaan tarve välittömälle muutokselle, ohjaustiimi, vision ja strategian kehittäminen ja muutosvision viestittäminen. Nämä neljä porrasta avaavat tien varsinaisen muutoksen mahdollisuudelle, ilman status quon väistymistä, ei muutosta saada käyntiin yksilön sisällä. (Kotter 2012, 24-25.)

Traficomien kehittämisen toimintamallin käyttöönotossa oli vision rakentaminen jäänyt ylätaoiseksi ja epäselväksi ja sitä kautta myös muutosvision viestittäminen ei onnistunut. He, joilla oli ennestään kokemusta toimintamallin käyttämisestä, valtuutettiin mukaan muutokseen. Muilla ei välttämättä ollut edes tietoa uudesta toimintamallista. Projektipäälliköiltä kerätyn tiedon pohjalta voitiin päätellä, että suurin ongelma toimintamallin käyttämiseen oli se, etteivät muut tunteneet mallia tai osanneet tai halunneet toimia sen mukaisesti. Haastattelujen myötä paljastui myös se, kuinka laajasti toimintamallia ei osata organisaatiossa käyttää.

Näiden taustojen pohjalta ensimmäisenä toimenpiteenä toimintamallin jalkautumisen mahdollistamiseksi tulee olla vision kirkastaminen ja sen kautta saatavien hyötyjen viestittäminen kaikille kohderyhmille. Tietämättömyyteen tulee porautua selkeän viestintä- ja perehdytysuunnitelman kautta. Näillä saadaan toteutettua portaista kohdat kolme, neljä ja viisi eli vision selkeyttäminen, viestittäminen sekä organisaation valtuuttaminen muutokseen. Kun nämä on

saatu maalin, voidaan ottaa haltuun seuraavat portaat: lyhyen aikavälin voitot, muutosten vaikiinnuttaminen ja uudet muutokset sekä kulttuuriin juurruttaminen. Niiden aika on jatkotoimien toteuttamisen jälkeen.

Ihmisten johtamisessa muutoksessa törmätään ihmismielen käyttämiin oikopolkuihin eli heuristiikkoihin ja niistä seuraaviin ajatusvinoumiin. Valintamuotoilulla ja tuuppauksilla pystytään pureutumaan näihin ja ohjaamaan ihminen haluttuun suuntaan. Valintamuotoilu on liberaalia paternalismia (Thaler ym. 2008, 4). Se jättää ihmisille valinnanvapauden toimia haluamallaan tavalla, mutta usein ihminen antautuu tuuppauksen vietäväksi, koska pohjimmiltaan haluaa toimia ohjauksen mukaisesti. Tuuppauksen toimimisen lähtökohtana kuitenkin on ihmisen oma tahtotila toimia tietyllä tavalla, mutta syystä tai toisesta toimintatavan käyttöönotto ei itseltä onnistu ja tämän takia haluttua toimintaa ei toteuteta. Ihmisillä on muun muassa luontainen halu pitäytyä nykytilassa eli status quoissa, sillä se vie vähiten itseltä energiaa. Tuuppaamalla autetaan ihmisiä toimimaan tavalla jolla he itsekin haluaisivat toimia. (Thaler ym. 2008, 34-35.) Kehitysehdotukseksi tuotetut tuuppaukset on muodostettu BIT:n EAST-mallia hyödyntäen tekemällä tehtävä helpoksi, houkuttelevaksi, sosiaaliseksi ja oikea-aikaiseksi. Tuuppauksilla on tarkoitus helpottaa ja alentaa kynnystä toimintamalliin tutustumiseen, sen käyttämiseen sekä siihen tulleiden muutosten huomioimiseen. Osa suunnitelluista tuuppauksista voidaan ottaa käyttöön saman tien, mutta osa tuuppauksista edellyttää vision kirkastamista ja hyötyjen tunnistamista kohderyhmittäin sekä kehittämisen toimintamallin kehittämistä.

Erityisesti pienemmän muutoksen läpiviennissä valintamuotoilun hyödyntäminen näyttää kehittämistyön näkökulmasta toimivalta konseptilta. Suuremman muutoksen kohdalla päätöspolku vain on pidempi ja polveilevampi. Kotterin muutosmalli itsessään on jo yhdenlainen ratkaisu status quo -vinouman ilmenemiseen muutoksen läpiviennin päätösprosessissa.

#### 4.1 Kehittämisasetelman arviointi

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä noudatettiin pitkälti Kanasen (2012, 52) kehittämistyön mallia nykytilan kartoituksesta ja ongelmatilanteen analyysistä parannusehdotukseen sekä kehitysehdotukseen interventioista ja sen jälkeen tehtävästä arvioinnista ja seurannasta. Teoreettisessa viitekehyksessä käytiin läpi aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja muuta kirjallisuutta.

Kehittämistyö rakentui portaittain nykytilan selvityksen päälle. Nykytilan selvityksen jälkeen tehty toimintamallin käyttöönottoprosessin läpikäynti antoi taustatietoa ja parempaa ymmärrystä nykytilan haasteille. Kehitysehdotuksia suunniteltaessa oli tärkeä pystyä arvioimaan myös nykytilaan johtaneita syitä, jotta ne pystyttiin huomioimaan ehdotuksissa. Kehittämistyössä käytettiin teoriapohjana muutosjohtajuutta, päätöksenteon ilmiöitä sekä valintamuotoilua. Yksittäisiä kehitystyön aikana ideoituja kehitysehdotuksia käytiin läpi työelämän

edustajien kanssa. Osa ehdotuksista oli ennestään tuttuja työelämästä kummunneita ideoita, mutta kehittämistyön teoriapohjan kautta niiden hyötyjä pystyttiin arvioimaan uudella tavalla.

Nykytilan kartoituksen haastatteluissa haastateltaville taattiin nimettömyys ja koska heitä oli vain kahdeksan, ei kirjallisessa työssä vastaajia yksilöity edes sukupuolen tai ikähaarukan mukaan. Tällä tavalla voitiin mahdollistaa todelliset ja rehelliset vastaukset (Ojasalo ym. 2015, 48). Kaikki haastateltavat olivat tietoisia, että ovat antamassa osuutensa opinnäytetyöhön, jossa selvitettiin kehittämisen toimintamallin nykytilannetta. Haastattelujen tallenteet ja litteroinnit tuhoetaan luvatusi tämän opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

Kehittämistyössä on huomioitu eettisyys muun muassa merkitsemällä lähteet niitä osin, kun eivät ole kirjoittajan omia tulkintoja tai ajatuksia. Työ on tehty rehellisesti omien kykyjen mukaan sekä pyritty huolellisuuteen ja tarkkuuteen. Kehittämistyön tuotosten hyöty jää jälkikäteen mitattavaksi, mutta perusteltujen kehitysehdotusten pohjalta voi todeta hyötyjen olevan todennäköisiä. Ojasalon (ym. 2015, 48-49) mukaan näiden kautta voidaan arvioida kehittämistyön eettisyyttä.

Kehittämistyön tavoitteena oli muutosjohtajuuden ja päätöksenteon ilmiöihin liittyvien teorioiden avulla löytää syitä toimintamallin käyttöönoton ongelmiin ja luoda valintamuotoilua hyödyntämällä kehitysehdotukset jalkautuksen loppuun viemiseen. Traficomien edustajan näkökulmasta tuotokset ovat työelämää hyödyttäviä ja niitä tullaan viemään virastossa eteenpäin. Edellä mainittuihin tietoihin pohjaten voidaan sanoa, että kehittämistyön tavoitteet saavutettiin.

Tuotoksia voidaan pitää luotettavana, sillä ne on muodostettu tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisesti hyödyntäen laajaa muutosjohtamisen, päätöksenteon ilmiöiden ja valintamuotoilun tietoperustaa sekä hyviä tiedonkeruuperiaatteita noudattamalla kerättyä haastatteluaineistoa.

#### 4.2 Jatkokehittäminen

Tämän opinnäytetyön pohjalta toimintaehdotukset on kuvattu kappaleessa 3.6 Kehittämistyön tuotokset. Pääkohtina siinä olivat selkeyttä ja viestiä toimintamallin visio ja hyödyt. Toteuttaa interventio, jossa luodaan helpotusta toimintamalliin perehtymiseen, parannetaan viestintää ja näkyvyyttä sekä luodaan kehittämisen toimintamallille hallintamalli sekä selkeyttä kehittämisen toimintamallia. Yksi selkeä mittaamistapa on toteuttaa haastattelut samoilla henkilöillä kuin nykytilan kartoittaminen.

Kehittämisen toimintamallin hallintamalli tulee muodostaa pian. Malliin on jo nyt tullut kehitysehdotuksia, jotka pitäisi hallintamallin mukaisesti käsitellä sekä toteutuskelpoiset ottaa

käyttöön. Useita kehitysehdotuksia tuli sekä projektipäälliköiltä että teorialähtöisesti. Kehittämisen toimintamallin kokonaisvaltainen kehittäminen kannattaisi aloittaa palvelumuotoilua hyödyntäen. Erityisesti projektipäällikön asiakaspolku olisi tärkeä saada toimivaksi. Asiakaslähtöinen palvelumuotoilu toisi paljon kaivattua helppoutta mallin käyttöön, joten siihen olisi hallintamalliin sisältyvän ylläpitotiimin hyvä perehtyä. Myös Kotterin muutosmallia voisi sisällyttää kehittämisen toimintamalliin projektien käyttöönottoja helpottamaan. Erityisesti tässä opinnäytetyössä pinnalla ollut ohjausryhmätyö voisi hyötyä muutosmallin toisen portaan ohjeistuksesta ohjausryhmän kokoonpanoa suunniteltaessa.

Olisi hyvä myös arvioida, pitäisikö projektipäällikkötehtävään olla jotain osaamisvaatimuksia yleisestä projektinhallinnasta, jotta voitaisiin hyödyntää projektipäälliköiden systeemi 1:stä vastaavasti kuin shakkimestari hyödyntää sitä vahvoissa avauksissaan, vai pitääkö toimintamallin yhteydessä ottaa projektihallinnallinen osaamisvaje huomioon. Erityisesti, kun ainakin nykytilassa projektipäällikön tulee olla osaava ja vahvaotteinen mahdollisesti jopa vastustaes- saan toimintamallia ohittavaa ohjausryhmää. Jos projektipäällikön tehtävässä olisi osaamis- vaatimukset, voitaisiin valintamuotoilussa jatkossa keskittyä spesifisempiin asioihin, kuten esimerkiksi kustannushyötyanalyysin yksityiskohtiin sen sijaan, että ohjattaisiin uutta projek- tipäällikköä tekemään edes projektisuunnitelmaa.

Muutoksessa on tärkeä seurata ja mitata lyhyen aikavälin voittoja. Jos lähdetään odottamaan koko muutoksen läpi menoa ja juurtumista kulttuuriin, voi joutua odottamaan pitkän aikaa. Todennäköisesti on jo seuraava muutosprosessi menossa. Mittarit pitää siis suunnitella sen mukaan, että ne kertovat muutoksen suunnasta ja siinä edistymisestä. Lyhyen aikavälin voi- toista voidaan kerätä kannustusta seuraavien muutosten läpivientiin sekä saada muutosta vas- tustavat vastarannakiisketkin liittymään muutoksen vankkureihin.

## Lähteet

### Painetut

- Ahlstedt, L. & Jahnukainen, I. 1974. Yritysorganisaatio yhteistoiminnan ohjausjärjestelmänä. 4. täyd. p. Helsinki: Weilin + Göös.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud. p. Tampere: Vastapaino.
- Bazerman, M. H. & Moore, D. A. 2009. Judgment in managerial decision making. 7th ed. New York: Wiley.
- Forselius, P., Karvinen, M. & Kosonen, M. 2005. Tivi-projektien johtaminen: Projektimallit ja läpivienti. Helsinki: Talentum.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Opinpajan kirja. Tampere.
- Kahneman, D. 2011. Thinking, fast and slow. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D. & Tversky, A. 1979. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), pp. 263-291. doi:10.2307/1914185
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. [Jyväskylä]: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu: [jakaja: Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto].
- Kotter, J. P. 2012. Leading change. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.
- Kvale, S. 1996. InterViews. An introduction to qualitative research interviewing. London: Sage.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys: Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. [Helsinki]: Infor.
- Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. 2008. Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. New Haven (Conn.): Yale University Press.
- Tversky, A. & Kahneman, D. 1974. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science, New Series*. 185 (4175), 1124-1131.
- Yin, R. K. 2009. Case study research: Design and methods. 4th ed. Los Angeles: SAGE.

### Sähköiset

- Hammond, J. S., Keeney, R. L. & Raiffa, H. 1998. The Hidden Traps in Decision Making. *Harvard Business Review*. Viitattu 19.11.2022 <https://hbr.org/1998/09/the-hidden-traps-in-decision-making-2>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. eKirja.

Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasa. Acta Wasaensia, 386. Viitattu 8.11.2022. [https://www.uwasa.fi/sites/default/files/midgard/links/isbn\\_978-952-476-772-9.pdf](https://www.uwasa.fi/sites/default/files/midgard/links/isbn_978-952-476-772-9.pdf)

Ly, K., Mažar, N., Zhao, M. & Soman, D. 2013. A Practitioner’s Guide To Nudging. Rotman School of Management. University of Toronto. Viitattu 19.11.2022. <http://www2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/GuidetoNudging-Rotman-Mar2013.ashx.pdf>

Mähönen, P. & Mäkilouko, M. 2016. Projektimallin käyttöönoton vaikutukset IT-projekteissa. TAMK julkaisut. Viitattu 8.11.2022. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/tekniikka/projektimallin-kayttoonoton-vaikutukset-it-projekteissa/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, T. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy. eKirja.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum. Helsinki. eKirja.

Service, O., Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., Ruda, S., Sanders, M., Pelenur, M., Gyani, A., Harper, H., Reinhard, J. & Kirkman, E. 2014. EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights. The Behavioral Insights Team. Viitattu 7.11.2022. [https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST\\_FA\\_WEB.pdf](https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf)

Thaler, R., Sunstein, C. & Balz, J. 2012. Choice Architecture. The behavioral foundations of public policy. Viitattu 26.11.2022. Princeton University Press, 428-439. [https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/958113/mod\\_resource/content/0/06%20Thaler%2C%20Sunstein%2C%20Balz%20%282012%29%20Choice%20Architecture.pdf](https://dl1.cuni.cz/pluginfile.php/958113/mod_resource/content/0/06%20Thaler%2C%20Sunstein%2C%20Balz%20%282012%29%20Choice%20Architecture.pdf)

#### Julkaisemattomat

Creasey, T. Change vs. change management. Blogi. Viitattu 20.11.2022. <https://blog.prosci.com/Change-vs-Change-Management>

Traficom. Traficomien kehittämisen toimintamallin ohjeet. Viitattu 20.11.2022.

## Kuviot

Kuvio 1: Kubler-Rossin muutoskäyrä vuodelta 1969 (Pirinen 2014).....	9
Kuvio 2: Kotterin (2012, 23) kahdeksan portaatan malli .....	10
Kuvio 3: Muutosvastarinnan rikkominen vision avulla (Kotter 2012, 70) .....	11
Kuvio 4: Tuuppauksen suunnitteluprosessi (Ly ym. 2013, 15) .....	20
Kuvio 5: Tuuppauksen neljä ulottuvuutta (Ly ym. 2013, 7).....	21
Kuvio 6: Lähestymistavat tutkiminen - kehittäminen -jatkumolla (Ojasalo ym. 2015, 36) ....	23
Kuvio 7: Kehittämistutkimuksen kehittämissyklin vaiheet (Kananen 2012, 52).....	25
Kuvio 8: Tapaustutkimuksen lineaarinen ja iteratiivinen malli (Yin 2009, 2) .....	25
Kuvio 9: Kehittämistyössä käytetyt menetelmät ja näkökulmat.....	26
Kuvio 10: Linjaorganisaatio täydentävän projektiorganisaation periaatemalli (Ahlstedt ym. 1974, 153, kuvaa 50 mukaillen) .....	28
Kuvio 11: Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin (Hirsjärvi ym. 2015, 144) ....	32
Kuvio 12: Vastausten luokittelu .....	33
Kuvio 13: Kehittämisen toimintamallin jalkautumiseen liittyvä päätöksentekoprosessi .....	38
Kuvio 14: Kehittämisen toimintamallin päätösprosessi ja pullonkaulat.....	40
Kuvio 15: Muutosviestinnän kohdistuminen .....	43
Kuvio 16: Traficomien kehittäminen toimintamalli.....	58

## Taulukot

Taulukko 1: Kehittämisen toimintamalliin liittyvät roolit ja niiden tehtävät kehittäminen toimintamallissa .....	27
Taulukko 2: Haastateltavien taustatiedot.....	31
Taulukko 3: Mallin jalkautumisen nykytila eri toimijoille .....	39
Taulukko 4: EAST-kehityksen mukaisia tuuppausehdotuksia .....	45

## Liitteet

Liite 1: Käsitteet.....	57
Liite 2: Haastattelukysymykset .....	58
Liite 3: Heuristiikan ja vinoumien kuvaukset (Ly ym. 2013, 17-18; Bazerman ym. 2009, 37) .	59
Liite 4: Projektipäälliköiltä kerätyt kehitysehdotukset .....	60



## Liite 1: Käsitteet

<b>Kehittämisen toimintamalli</b>	Traficomin oma projektimalli. Projektimalli-menetelmää käytetään laajasti projektijohtamisen kypsyystason kehittämiseen (Mähönen ym. 2016). Projektit etenevät mallin mukaisesti vaiheittain. Vaiheesta toiseen siirtymisen edellytykset varmistetaan päätöspisteissä. Myös vaiheiden aikana yksittäisiin asioihin, kuten arkkitehtuuriin tai turvallisuuteen tehdään tarkistuksia tiettyjen porttikäsittelyiden kautta. (Traficom 2022.)
<b>Projekti</b>	Ainutkertainen tehtäväkokonaisuus, jolla on elinkaari, eli se alkaa ja loppuu. Projektin tarkoitus on tuottaa tuotos, joka voi olla palvelu, tuote tai jokin muu lopputulos. (Forselius ym. 2005, 12.)
<b>Projektipäällikkö</b>	Henkilö, jonka tehtävä on viedä projekti kehittämisen toimintamallin mukaisesti alusta loppuun ohjausryhmän hyväksymän projektisuunnitelman mukaisesti. Projektin edistämässä ohjenuorana toimii projektin ohjausryhmän hyväksymä projektisuunnitelma.
<b>Ohjausryhmä, ohry</b>	Projektin ohjausryhmä, eli ohry, koostuu henkilöistä, joilla on tahtotila ja mahdollisuus luoda edellytykset projektin onnistumiselle. Ohjausryhmä asettaa projektin tavoitteet ja hyväksyy projektisuunnitelman. Ohjausryhmän puheenjohtajana toimii yleensä projektin omistaja, eli henkilö, jolla on suurin tahtotila projektin onnistumiselle. Muut henkilöt ovat yleensä niiden palveluiden omistajia, joita kyseinen projekti koskee tai mahdollisesti kriittisten resurssien esihenkilöitä.
<b>Jalkautuminen</b>	Termi, jota käytetään kuvaamaan käyttöönoton leviämistä organisaatiossa.
<b>Kehityssalkku</b>	Tietojärjestelmä, jossa hallinnoidaan organisaation projekteja.
<b>eOppiva</b>	Sähköinen alusta osaamisen kehittämiseen. eOppivaan voidaan viedä sähköisiä koulutusmateriaaleja ja työntekijät voivat niitä tekemällä perehtyä tarvittaviin asioihin.

## Liite 2: Haastattelukysymykset

### Taustakysymykset:

- Ikä, sukupuoli
- Kuinka kauan toiminut projektipäällikkönä?
- Kuinka kauan toiminut projektipäällikkönä Traficomissa?
- Kuinka kauan/paljon olet ollut tekemisissä Traficomin (ja sen edeltäjävirastojen) kehittämisen mallin kanssa omassa työssäsi?

### Mikä on suhteesi kehittämisen toimintamalliin?

- Miten tutustuit malliin? Kuinka pitkään olet toiminut sen parissa? Missä roolissa käytät mallia? Kuinka hyvin koet tuntevasi mallin? Oman kokemuksesi kautta, miten hyvin muut tuntevat kehittämisen mallin?

### Miten nykyään työssäsi käytät mallia?

- Kuvaile tilanteita, joissa hakeudut mallin ohjeiden, videoiden, mallipohjien jne. pariin? Mitä dokumentaatioita käytät?

### Miten malli tukee työtäsi?

- Mitkä asiat koet mallissa hyviksi? Mitkä asiat mallissa toimivat? Kerro kokemuksia, joissa olet saanut tukea mallista?

### Miten malli ei tue työtäsi?

- Mitä haasteita siihen liittyy? Mitkä asiat mallissa eivät toimi? Miten epäkohdat näkyvät työssäsi? Kerro haastavista tilanteista?

### Kun malliin tulee muutoksia, miten saat tiedon mallin päivityksistä?

- Kerro kokemus malliin tulleesta muutoksesta ja miten muutos vaikutti työhösi?

### Onko sinulla kehitysehdotuksia malliin tai sen jalkauttamiseen?

- *(Kehittämisen toimintamallin kuvan näyttäminen muistin avuksi, kuvio 16)*



Kuvio 16: Traficomın kehittämisen toimintamalli

## Liite 3: Heuristiikan ja vinoumien kuvaukset (Ly ym. 2013, 17-18; Bazerman ym. 2009, 37)

Ankkurointi	Arvioinnin tekeminen jonkun vertailuarvon (ankkurin) perusteella. Tarkemmin kappaleessa 2.2.3.
Hyperbolinen diskonttaus	Heti konkretisoituvien etujen arvottaminen korkeammalle kuin myöhemmin konkretisoituvien etujen. Eli myöhemmin maksettavat kustannukset eivät tunnu niin pahoilta kuin heti maksettavat kustannukset.
Informaatiotulva	Ympäristöstä tuleva liiallinen informaatiomäärä estää ihmistä arvioimasta tilannetta ja tekemästä hyvää päätöstä.
Saatavuusheuristiikka	Informaatiota, joka muistuu mieleen, käytetään päätöksenteon pohjana ennemmin kuin kaiken huomioivaa ja kattavaa faktatietoa.
Sosiaalinen todistus	Ihmisellä on taipumus seurata vertaistensa käyttäytymistä päätöksenteossa ja toteuttaa samaa mallia.
Status quo	Ihmisellä on taipumus pysyä nykyisessä tilanteessa, vaikka muutos tarjoisi parempia vaihtoehtoja. Tarkemmin kappaleessa 2.2.3.
Tahdonvoima	Ihmisille on annettu vain tietty määrä tahdonvoimaa ja sitä pitää täydentää säännöllisesti.
Tappion karttaminen	Ihmisten taipumus painottaa enemmän tappioita kuin hyötyjä. Tarkemmin kappaleessa 2.2.3.
Yli-itsevarmuus	On seurausta vahvistusheuristiikan käytöstä. Ihmisen ollessa yliitsevarma, hän tulee immuuniksi erilaisille näkökulmille ja uusille todisteille.

#### Liite 4: Projektipäälliköiltä kerätyt kehitysehdotukset

- Aikajatkumo päätöspisteiden juoksutuksiin
- Dokumentteihin selkeyttä
- DPIAn ja muiden irrallisten osien integroiminen malliin
- Infoa käyttöoikeushallinnan ja loikutuksen käytöstä
- Malliin variaatioita erilaisille projekteille mm. esiselvitysprojektille
- Ohjausryhmälle oma seuranta taloudesta, ei pelkästään projektipäällikön kautta
- Ohjeisiin käytännön esimerkkejä ja mistä pyytää tarkennuksia
- Ohjeet kustannus-hyöty-analyysin ja jälkiseurannan tekemiseen ja kirjaamiseen
- Ohjeet kustannusseuranta, laskutukseen ja asiatarkastukseen
- Ohjeet miten loppuraportin opit kirjataan ja hyödynnetään
- Ohjeet porttimenettelyihin, kun projektissa useampi käyttöönotto
- Ohjeet porttimenettelyihin, kun tehdään scopemuutos
- Ohjeiden suoraviivaistaminen
- Porttikäsittelyiden käytettävämmäksi tekeminen
- Selkeytystä jälkiseurannan tarkoituksesta, mitä eroa on jälkiseurannalla ja ylläpidolla
- Selkeytystä millä tasolla tietojen pitää olla yhteismitallista ulospäin
- Selkeytystä porttidokumenttien osalta, ovatko irrallisia mallista ja kuka niistä vastaa
- Sisäisten resurssien seurannan taso ja integrointi tiimaan
- Tarkennuksia analyysi ja priorisointi -vaiheeseen
- Tarkistuslistat projektityypeittäin
- Tarpeiden tunnistus -vaiheeseen tarkennuksia
- Tiedonhallintalaki ja lausuntopyyntö mukaan malliin
- Turvallisuudelle selkeämmät ohjeet
- Vaiheiden ja päätöspisteiden tiivistäminen
- Vaiheiden välille selkeytystä