

HUOM! Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutukseltaan ja painoasultaan.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Drake, M., Alhonen, M., Immonen, M. Koskimäki, T. & Pöyhönen, M. (27.06.2023) Kohti positiiviselta tuntuvia muutoksia ja itäviä ideoita vuorovaikutus- ja palvelumuotoilulla. eSignals PRO. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023062759995>

PLEASE NOTE! This is an electronic self-archived version of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version:

Drake, M., Alhonen, M., Immonen, M. Koskimäki, T. & Pöyhönen, M. (27.06.2023) Kohti positiiviselta tuntuvia muutoksia ja itäviä ideoita vuorovaikutus- ja palvelumuotoilulla. eSignals PRO. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023062759995>



**Copyright:** © 2023 by the authors and Haaga-Helia University of Applied Sciences. Licensed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY NC SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).

# Kohti positiiviselta tuntuvia muutoksia ja itäviä ideoita vuorovaikutus- ja palvelumuotoilulla

*Merja Drake, Marika Alhonen, Marja Immonen, Tuija Koskimäki & Meri Pöyhönen*

Tässä artikkelissa käymme läpi, mikä on vuorovaikutuksen muotoilun merkitys palvelumuotoilussa, miten yritykset kokevat palvelumuotoilun, mitä yhteistä on improvisaatiolla, spontaanilla toiminnalla ja palvelumuotoilulla ja miksi organisaation tai työyhteisön psykologinen turvallisuus muutoksessa on tärkeää.

## Muutoksen tuntua improvisaatioharjoituksin

Muutoskyvykkyyttä muotoilusta -hankkeen taival lähenee loppuaan, ja kesällä 2023 hanke huipentui aamupäivän palvelumuotoiluseminaariin. Seminaariin osallistui noin viisikymmentä palvelumuotoilusta kiinnostunutta, joille halusimme järjestää mukavaa yhdessäoloa tärkeän asian äärellä. Saimme seminaarista huikean hyvää palautetta.

Tilaisuuden juontajaksi ja fasilitaattoriksi kutsuimme vuorovaikutusmuotoilijan **Simo Routarinteen**, joka johdatti meidät aiheeseen Miltä muutos tuntuu?. Routarinteen rennolla ja ohjaavalla otteella heittäydyimme tuntemaan muutoksen improvisaatioharjoituksia ja -menetelmiä hyödyntäen.

Osallistujien kommenttien mukaan muutos tuntui yllättävän hyvältä, varsinkin kun on tottunut “koviin tieteisiin”. Eräs totesi: “Osallistamisen alkuhäpeästä kun päästiin, alkoi sosiaalinen luottamus voittaa!” Parasta oli, kun osallistujien mukaan tilaisuus oli “inspiroiva ja positiivinen kokemus”.

## Tapoja ja työkaluja muutoksen tuomien tunteiden ymmärtämiseen

Ensimmäinen tehtävä oli sormiharjoitus. Jokaisen piti nostaa ylös toisen käden peukalo ja suoristaa toisen käden etusormi ja sitten kääntää sormet toisin päin. Ja heti menivät aivot ja sormet solmuun. Sitä seurasi yksinkertainen kysymys: “Miltä tuntuu, kun pitää kokeilla jotain uutta?”

Uusien asioiden kokeileminen tuntui kaikista vähän erilaiselta. Yksi innostui uuden äärellä, toinen koki hämmennystä tai jopa häpeää siitä, ettei osaa, ja kolmas ei halunut edes kokeilla, ainakaan niin, että joku näkee. Kaikki tunteet olivat sallittuja ja ymmärrettäviä.

Toinen harjoitus, ”verhot auki–verhot kiinni”, simuloi arjen vuorovaikutusta. Onko huomiomme enemmän itsessä vai muissa? Tämä on hyvä tapa pitää mielessä, silloin kun kohtaamme asiakkaita. Harjoituksessa noustiin seisomaan ja alettiin hitaasti pyöriä

paikoillaan ympäri niin, että aktiivisesti yritettiin ottaa katsekontaktia muihin. Käänteensä, että “verhot kiinni”-moodissa kaikki poistivat kasvoiltaan tunteet ja syntyi vain kivikasvoisia katsekontakteja. Kun “verhot olivat auki”, saivat tunteet kasvoilla näkyä.

Jo parin minuutin kokeilemisen tuloksena huomattiin, miten avoimuus ja omien tunneleiden näyttäminen muille tuotti vapautumisen tunnetta ja sai aikaiseksi hymyä ja lisää energiaa.

Kolmas harjoitus liittyi niinkin arkiseen asiaan kuin kuunteleminen. Läsä oleminen ja kuunteleminen voivat toimia varsinaisena happinaamarina vuorovaikutustilanteessa. Aktiivisen kuuntelemisen avulla voi vaikuttaa toisen ihmisen muistiin, ajattelun laatuun ja hyväksytyksi tulemisen tunteeseen. Harjoituksessa toisen tuli kertoa valitsemastaan aiheesta, ja kuuntelevan osapuolen piti ensin kaikin keinoin osoittaa, että ei kuuntele, ja toisella kierroksella kuunnella erittäin aktiivisesti. Sitten käsiteltiin, mitä tunteita kuuntelu tai toisaalta kuuntelemattomuus herätti.

Tehtävää jatkettiin niin, että vastapuoli sai toimia haastattelijana ja esittää lisäkysymyksiä liittyen aiheeseen, josta toinen kertoi. Tehtävä havainnollisti, millainen merkitys sillä on, että aidosti osoittaa olevansa kiinnostunut toisesta.

Tuli vahingossa kerrottua paljon enemmän kuin olin alun perin ajatellut, kun vastapuoli vaikutti niin kiinnostuneelta asioistani, lausui yksi osallistuja.

## **Improvisaatio vie epämuravuusalueelle ja palkitsee**

Osallistujat eivät olleet valmistautuneet tekemään tällaisia harjoituksia, ja niiden tarkoituksena olikin viedä osallistujat epämuravuusalueelle ja improvisoimaan.

Improvisaation metataitoja ovat muun muassa: Huomaa enemmän, Päästä irti, Hyväksy ideasi, Vaikuta, Tue toisia, Tee jotain, Ajattele “joo, ja...” mieluummin kuin “joo, mutta...”

Improvisaatiosta on moneksi, usein siitä puhutaan teatterin ja esittävän taiteen keinoina, mutta sitä voidaan hyödyntää myös henkilökohtaisten johtamis- ja ryhmätaitojen kehittämisessä (Routarinne 2005). Improvisaatiossa suljetaan pois ennakointi ja suunnittelu, koska ne haittaavat ideointia ja kehittämistä. Improvisaatio vaatii onnistuakseen jatkuvaa epävarmuuden sietokykyä. Epävarmuutta on siedettävä eikä omia ideoita saa runnoa väkisin läpi. (Koponen 2017.) Improvisaatio on spontaania toimintaa, jonka edellytyksenä on uskallus toimia oman muravuusalueen ulkopuolella (Spolin 1973).

Improvisaation taidoista ja harjoituksista voi olla hyötyä palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa. Aktiivisella kuuntelemisella, verhot auki -läsnäololla ja omista ennakkoluuloista irti päästämällä voi tehdä asiakashaastatteluista varsinaisia syvältä luotaavia keskusteluja.

Työkavereita voi innostaa mukaan yhteiskehittämiseen auttamalla heitä onnistumaan ja kannustamalla luovaan “joo ja”-ideointiin. Prototyyppien testauksessa taas voi rakentaa itselleen lisärohkeutta hyväksymällä omat ideansa ja aloittamalla rohkeasti – edes jostain. Laittamalla riman tarpeeksi alas pääsee liikkeelle, ja sen jälkeen prosessi saattaa imaista mukaansa ja homma etenee kuin itsestään. Perinteisesti ajatellaan, että tieto on toiminnan

edellytys. Vai voisiko toiminta tuottaa meille tietoa, jonka avulla osaamme valita oikean suunnan ja toimintatavan?

## **Harjoitusten onnistumisen taustalla on psykologinen turvallisuus**

Seminaarissa puhuttiin paljon myös psykologisesta turvallisuudesta, mikä on tärkeää erityisesti muutoksessa. Työelämä on jatkuvassa murroksessa ja esimerkiksi projektiluontoisessa työssä tehtävät ja työkaverit voivat muuttua jatkuvasti, minkä vuoksi aikaa työyhteisön luottamuksen rakentamiselle voi olla vähän. Edmondson (1999) määrittelee psykologisen turvallisuuden piirteiksi avoimen keskustelun ja mahdollisuuden tuoda esille omia mielipiteitä ja ideoita. Työyhteisön turvallinen ilmapiiri mahdollistaa erilaisten kokeilujen tekemisen ja riskien ottamisen. Psykologisesti turvallisella työpaikalla voi olla oma itsensä, myös virheet ja epäonnistumiset ovat sallittuja. Psykologinen turvallisuus on luottamusta laajempi käsite, mutta se ei kuitenkaan tarkoita samanmielisyyttä kaikista asioista. (Edmondson 1999.)

Psykologinen turvallisuus rakentuu tietoisilla valinnoilla, ei pelkistä hyvistä aikeista, vaan aidosta ja tietoisesta käyttäytymisen muutoksesta. Muutos kohti psykologista turvallisuutta lähtee siitä, että tunnistetaan oma vaikutusvalta ja käytetään sitä hyvään tarkoitukseen. Tähän pystyy kuka tahansa. Käytännössä tarvitaan asenteenmuutos: vuorovaikutuksen laatua säädellään kilpailevasta rakentavaan ja yksilökeskeisestä yhteisölliseen sekä kannustetaan kokeilukulttuuriin – sen kannustaminen vähentää epäonnistumisen pelkoa. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä muodostuu yhdessä jaettu tunne siitä, ettei kenenkään tarvitse pelätä muiden reaktioita. Tällöin myös introvertit uskaltavat avata suunsa ja ekstrovertit sulkea omansa. (Routarinne 2023.)

Psykologisesti turvallisessa yhteisössä on siis sallittua kokeilla, epäonnistua ja oppia. Otetaan yhdessä riskejä ja sallitaan iloinen erehtyminen niin, että hyvántahtoinen nauru raikuu. Opitaan erehdyksistä seuraavaa kertaa varten mieluummin kuin jäädään vatvomaan ja harmittelemaan niitä. Yli-Kaitalan ja Toivasen (2021) mukaan laadukkaat, avoimuuteen perustuvat vuorovaikutussuhteet lisäävät tilaisuuksia ja kykyä oppia virheistä. Tuttuus, kuulluksi tuleminen ja sisäisen kilpailun välttäminen edistävät psykologista turvallisuutta.

## **Epäonnistuminen pelko – ei haittaa, se on oppimista**

Palvelumuotoilussakin tavallisimpia kompastuskiviä kehitystyössä on epäonnistumisen pelko, joka saa ihmiset varmistelemaan lopputulosta ja pysyttelemään totutulla ja turvallisella alueella. Uuden kehittäminen edellyttää, että tehdään jotain eri tavalla kuin aikaisemmin, nähdään asioita eri tavalla ja huomataan kokonaan uusia näkökulmia.

Psykologisen turvallisuuden ilmapiiri työryhmässä ja organisaatiossa mahdollistaa kokeilukulttuurin syntyminen ja ajatus epäonnistumisesta vaihtuu oppimiseen ja uteliaisiin kysymyksiin: miten asiakas tätä käyttäisi, miten toimisi, miltä tämä asiakkaasta tuntuisi, saati näyttäisi?

Turvallinen ilmapiiri ja luotettavat ihmiset ympärillämme auttavat meitä näkemään epäonnistumiset oppimisen mahdollisuuksina. Epäonnistumisia osataan juhlia onnistumisina. Osaamme kannustaa toisiamme jakamaan keskeneräisiä ideoita ja kokeilemaan niitä nopeasti ja kevyesti käyttäjien kanssa.

## **Havainnollistavat esimerkit ovat oppimisen suola; Kolme kertaa palvelumuotoiluprojekti**

Seminaarissa esiteltiin kolmen hankkeeseen osallistuneen yrityksen kehittämisprojektit, jotka havainnollistivat eri tapoja kokeilla palvelumuotoilua arjen työkaluna. Kuulimme, miten valmennukseen osallistuvat olivat ottaneet käyttöön erilaisia palvelumuotoilun työkaluja, miten he olivat osallistaneet tiimejä ja työkavereita mukaan ja miten he olivat saaneet tukea palvelumuotoiluprosessista.

Eräs majoitusalan yritys loi palvelumuotoilun henkeä tiimiinsä kokeilemalla heittäytyä asiakkaan asemaan. He kiersivät tiluksilla tarkastellen esimerkiksi opastuksia asiakkaiden silmin. Tämä harjoitus sai koko yrityksen tiimin muuttamaan ajatteluaan ja ymmärtämään asiakkaiden hämmennyksen, jota he olivat kohdanneet. Tässä saavuttiin käännekohtaan, ja palvelumuotoilun ideologia avautui heille. Näkökulman muutosta työntekijästä asiakkaaksi pidettiin virkistävänä ja jo tässä vaiheessa tiimi alkoi hahmottaa, mikä on syynä heidän esittämälleen kysymykselle; Miksi asiakkaat kysyvät aina samoja asioita?

Asiakkaan kenkiin astuminen voi toimia lämmittelynä palvelumuotoiluun ennen kuin todelliset asiakkaat otetaan mukaan kehitystyöhön. Todelliset oivallukset saadaan kuitenkin vasta silloin, kun asiakasymmärryksen kerääminen aloitetaan. Lähes kaikki yritykset olivat yhtä mieltä siitä, että asiakasymmärryksen kerääminen oli käännteentekevää.

Osa yrityksistä äkkäsi heti yhteisöllisen kehittämisen jutun juonen. Henkilökuntaa osallistettiin yli tiimirajojen vuoropäälliköistä markkinointitiimiin mukaan pohtimaan palautteen analysointia. Ideointi on hauskaa yhdessä tekemistä, tavataan palvelumuotoilussa sanoa. Tämä kyllä kävi toteen. Eräs yritys oli vienyt ideointisessioon kaikki palvelumuotoilukoulutuksessa oppimansa ideointimenetelmät, ja saanut muitakin innostumaan siitä.

Kaikkea ei tarvitse tehdä itse. Esimerkiksi yksi yrittäjästä ulkoisti prototyypin tekemisen. Hän osti puhelimen applikaatio mock upin, jota oli helppo testauttaa asiakkailla.

Eräs yritys pääsi palvelumuotoilun avulla nettisivu-uudistuksessaan sekavasta selkeyteen. Yritys oli rakentanut nettisivut omasta näkökulmastaan erinomaisiksi ja markkinointihenkisiksi, mutta asiakkaat pitivät niitä vaikeakäyttöisinä. Asiakasymmärryksestä kävi ilmi, että todellisuudessa asiakkaille on tärkeintä sujuva ostoprosessi, ei niinkään hienot markkinointihienostelut tai yrityksen tarina. Toiseksi tärkeintä asiakkaille oli mahdollisuus yhteisölliselle toiminnalle. Palvelumuotoilulla sekin saatiin selville.

Osa koulutukseen osallistuneista oli soveltanut oivaltavasti palvelumuotoilun menetelmiä yllättävilläkin tavoilla, ja esimerkiksi empatiakartta-työkalua oli hyödynnetty HR:n

tarpeisiin ja ideoiden arviontimatriisia oli sovellettu tiimin arkisiin tarpeisiin. Tässä piileekin yksi palvelumuotoilun hienouksista – ei ole olemassa vain yhtä ainoaa oikeaa tapaa käyttää kehittämisen työkaluja, vaan niitä voi soveltaa ja muokata juuri tietyn ongelman ratkaisuun parhaiten sopivaksi. Luovuus on rajatonta, kun vain päästää irti omista ennakkoluuloistaan.

## **Palvelumuotoilu on mukavaa arjen yhdessä tekemistä, mutta haasteitakin on**

Osallistujien palvelumuotoiluprojekteissa tunnistettiin kaksi haasteellista vaihetta. Työvoima- ja resurssipulan vuoksi kehittämistyölle on vaikeaa löytää kiireisestä arjesta aikaa.

Ykköshaastekohtana oli yksinkertaisesti asiakkaiden haastattelemisen kanssa alkuun pääseminen. Työvoimapulan lisäksi osasyynä voi olla kulttuurikysymys. Kynnys vaivata asiakkaita on korkea, ja haastattelemisen voi tuntua tunkeilevalta. Ennen asiakkaiden osallistamista ei myöskään vielä nähdä, miten tärkeää se olisi. Kyllä minä tiedän, mitä asiakkaani haluavat -ajatus saattaa petollisesti pilkistaa päätään. Toinen haastekohta on ideoiden nopea testaus prototyyppien avulla. Se jää helposti tekemättä.

## **50 ideaa vartissa**

Seminaari huipentui hienoon osallistujien yhteiskehittämiseen, jonka aikana tuotettiin ideoita palvelumuotoilun viemiseksi arkikäyttöön. Tehtävään johdateltiin jo ennen palvelumuotoilun tapausesimerkkejä, ja osallistujille annettiin tehtäväksi poimia esitelmistä vinkkejä palvelumuotoilun arkistamiseen.

Jokainen kehitti yhden idean ja laittoi sen kiertämään niin, että lopulta kaikilla oli kädessään jonkun toisen idealappu. Ideoita arvioitiin pareina numeroarvosteluin. Lopussa katsottiin neljä parasta arvosanaa saaneet ideat.

1. Kuuntele + vaikuta = vuorovaikuta. Palvelumuotoilu on vuorovaikutusta. Avaa aivot – Avaa korvat – Avaa suu.
2. Lähde vaan rohkeasti tekemään, tee edes jotain. Älä pelkää erehtymistä, koska yleensä se ei ketään kiinnosta niin paljon kuin itse kuvittelet. Jos luulet oman ideasi olevan hölmö, esitä se silti. Itsekritiikki estää innovaatioiden syntymistä.
3. Nopeat/ ketterät/ matalan kynnyksen kokeilut
4. Kannattaa sanoa kaikki ideat ääneen. Vaikka idea ei sinänsä toimi, voi se esimerkiksi vuorovaikutuksessa/jaettuna kehittyä eteenpäin.

*Kiikarissa kasvu -valmennuskokonaisuus toteutetaan Haaga-Helian Muutoskyvykkyyttä muotoilusta -hankkeessa Uudellamaalla matkailu-, ravintola- ja tapahtuma-alalla toimiville pienille ja keskisuurille yrityksille. Muutoskyvykkyyttä muotoilusta -hankkeen tavoitteena on lisätä koronapandemian aikana kärsineiden matkailu-, ravintola- ja tapahtumatoimijoiden johdon ja henkilöstön ammattitaitoa kohdata yllättäviä kriisejä ja muutostilanteita sekä ennakoida tulevaisuuden asiakastarpeita ja alan muutoksia.*

*Hanke toteutetaan välillä 02/2022–08/2023 ja sen rahoittaa Euroopan sosiaalirahasto osana EU:n COVID-19 pandemian johdosta toteutettavia toimia (REACT-EU). Hankkeen toteutuksesta vastaa Haaga-Helian [Palvelukokemusten laboratorio LAB8](#).*

## **Lähteet**

Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), pp. 350–383.

Koponen, P. 2017. [Lupa mokata. Improvisointi arjessa](#). Helsinki: S&S. E-lukunäyte.

Routarinne, S. 2005. *Improvisoi!* Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Spolin, V. 1973. *Improvisation for the Theatre. A Handbook of Teaching and Directing Techniques*. 3. painos. Evanston: Northwestern University Press.

Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. 2021. Psykologinen turvallisuus vapauttaa työyhteisön potentiaalin. *Työn tuuli* 1/21, pp. 29–36.