

Virpi Rantala

**YRITYSKULTTUURIN
MERKITYKSEN HUOMIOIMINEN
TOIMINTAMALLIMUUTOKSESSA**
palvelumuotoilua hyödyntämällä

Opinnäytetyö

Muotoilija YAMK

Palvelumuotoilu

2023



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Muotoilija YAMK
Tekijä/Tekijät	Virpi Rantala
Työn nimi	Yrityskulttuurin merkityksen huomioiminen toimintamallimuutoksessa palvelumuotoilua hyödyntämällä
Toimeksiantaja	Oy Yritys Ab
Vuosi	2023
Sivut	110 sivua, liitteet 1 sivu
Työn ohjaaja(t)	Sanna Haapanen

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää palvelumuotoilun avulla, miten yrityskulttuuri tulee huomioida toimintamallimuutoksen yhteydessä. Opinnäytetyö tehtiin teknisten palveluiden hallintamallin konseptointia varten. Varsinainen konseptointi on jätetty tämän työn ulkopuolelle.

Päätutkimuskysymys oli: "Miten yrityskulttuuri tulee huomioida teknisten palveluiden hallintamallin konseptoinnissa?". Alakysymykset olivat: "Miten tunnustetaan organisaation ja sen eri käyttäjäryhmien tarpeet teknisten palveluiden hallinnoimiselle?", "Kuinka ne huomioidaan konseptoinnissa?", "Mitä asioita pitää huomioida, jotta hallintamalli saadaan osaksi arkea?" ja "Kuinka toimintamallimuutoksen etenemistä voidaan tukea?".

Tutkimus koostui kahdesta osasta: haastatteluista ja yhteiskehittämisestä. Teemahaastatteluiden avulla saatiin muodostettua kattava ymmärrys yrityksen nykytilasta, sen kulttuurista ja historian vaikutuksista. Näiden pohjalta määriteltiin muotoiluajurit, jotka ohjasivat yhteiskehittämävaihetta. Fasilitoitujen työpajojen avulla ideoitiin hallintamallia, sen vaatimuksia ja edellytyksiä. Työn kantavana teemana oli käyttäjälähtöisyys.

Yrityskulttuuri on yhtä aikaa näkymätön ja näkyvä. Se vaikuttaa kaikkeen ja tulee ilmi kaikesta. Sen merkitys unohtuu usein, kun lähdetään edistämään isoja muutoshankkeita. Kulttuuri on muutosjohtamisen tärkein työkalu, ja sen hyödyntäminen edellyttää yrityksen historiantuntemuksen yhdistämistä nykytilan vahvuuksiin sekä tulevaisuuden tavoitteisiin. Tämä opinnäytetyö on toimeksiantajalle kivijalka, jonka pohjalta muutosta on hyvä edistää.

Opinnäytetyö tarjoaa kattavan selvityksen organisaation nykytilasta ja muutoskyvykkyydestä, visualisointeja tutkimustiedon kiteyttämiseksi ja ehdotuksia työn edistämiseksi. Lopputulos tuo esiin yrityksen vahvuudet muutostyön edistämässä ja nostaa esiin kehityskohteita.

Asiasanat: yrityskulttuuri, palvelumuotoilu, käyttäjälähtöisyys, muutosjohtaminen

Degree title	Master of Culture and Arts
Author (authors)	Virpi Rantala
Thesis title	Consideration of organization culture in operating model change utilizing service design
Commissioned by	Oy Yrityys Ab
Time	2023
Pages	110 pages, 1 page of appendices
Supervisor	Sanna Haapanen

ABSTRACT

The aim of this thesis was to find out with service design how company culture should be taken into consideration when any operating model changes. The goal was to create a concept of a governance model for the supporting services. The actual concept has been left out from this thesis. The research questions were: How should the company culture be considered in the conceptualization of the governance model for supporting services? How can the organization's needs and different user groups be identified in terms of technical services management? How are those needs, and user groups considered in the conceptualization? What should be taken into consideration to make the management model as part of the supporting services everyday life? How can the operating model change progress be supported?

The research consisted of two parts: interviews and co-development. The interviews gave information about the current state of the company, giving insight about its culture and history. Based on these the design drivers were defined which then led the co-development phase. The facilitated workshops helped to brainstorm the management model, its requirements. User orientation was the leading theme in this work.

Organization's culture is invisible and visible at the same time. It affects everything and appears in everything. Its importance is often forgotten when a big change project is progressing. Culture is the most important tool for change management, and its exploitation requires combining the knowledge of the company's history, the strengths of the current state and future goals. This thesis gives basic knowledge for the client which can be used as a base to advance the change. This thesis offers a comprehensive overview of the organization's current state, capability to change and suggestions to advance the work. The result highlights the company's strengths in the change work advancement and in the development areas.

Keywords: company culture, service design, user-centeredness, change management

SISÄLLYS

KESKEISET KÄSITTEET	7
1 JOHDANTO	10
2 TOIMEKSIANTAJAN JA AIHEEN ESITTELY	11
2.1 Yrityksen esittely	12
2.2 Toiminnan konteksti	13
2.3 Tekniset palvelut ja hallintamallin tarve	15
3 TUTKIMUSASETELMA	16
3.1 Tutkimusongelma	16
3.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	17
3.3 Opinnäytetyön käsitekartta	18
3.4 Opinnäytetyön viitekehys	19
3.5 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset	21
4 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSMENETELMÄT	22
4.1 Lähestymistapana palvelumuotoilu	22
4.2 Muotoiluajattelu	24
4.3 Käyttäjäymmärryksen kerääminen	26
4.4 Tutkimusprosessina tuplatimanttimalli	27
5 YRITYSKULTTUURI JA TOIMINTAMALLIMUUTOS	29
5.1 Yrityskulttuurin tasojen ymmärtäminen	30
5.2 Yrityskulttuuri toimintamallimuutoksen työkaluna	31
5.3 Yrityskulttuurin johtamisen osa-alueet	33
5.3.1 Yhteinen ymmärrys kokonaiskuvasta	34
5.3.2 Rakenteet ja toimintatavat	34
5.3.3 Yhteisöllisyys	36
5.3.4 Työpaikan puitteet ja palvelut	37
5.4 Yrityskulttuurin muuttaminen	38

6	HALLINTAMALLIN TAUSTAT JA VAIKUTUKSET	39
6.1	Palvelumarkkinan muutoksesta palvelujohtamiseen.....	40
6.2	Palvelun laatu ja sen vaikutus asiakastyytyväisyyteen	40
6.3	Palvelujohtamisen periaatteet.....	43
6.4	Hallintamalli palvelujohtamisen työkaluna	44
6.5	Hallintamallin konseptointi	45
6.6	Mittaaminen ja seuranta	47
7	MUUTOSJOHTAMINEN.....	48
7.1	Muutoksen anatomia	48
7.2	Muutoksen edellytykset	49
7.3	Yksilöstä yhteisöihin – ihmisten merkitys muutoksissa	50
7.4	Muutosjohtamisen elementit	52
7.5	Viestinnän merkitys muutosjohtamisessa	54
7.6	Palvelumuotoilun hyödyntäminen muutostilanteissa.....	56
8	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS: YMMÄRRYKSEN HANKKIMINEN.....	57
8.1	Opinnäytetyön aikataulu	57
8.2	Opinnäytetyö käynnistyy ongelmasta	58
8.3	Organisaatioymmärryksen kerääminen haastatteluiden avulla.....	58
8.3.1	Ykköstason haastattelut.....	60
8.3.2	Kakkostason haastattelut.....	62
8.4	Havainnointi ja benchmark haastatteluiden tukena.....	62
8.5	Käyttäjäymmärryksen visualisointi	63
8.5.1	Käyttäjäpersoonat sanoittavat suhtautumista muutokseen.....	63
8.5.2	Arvokartta nostaa esiin käyttäjän tarpeet	67
8.5.3	Empatiakartta asettaa tutkijan käyttäjän asemaan.....	68
8.6	Tutkimusongelman muotoutuminen ja muotoiluajurit.....	69
8.7	Yhteenveto saadusta ymmärryksestä.....	71
9	OPINNÄYTETYÖN ETENEMINEN: RATKAISUN KEHITTÄMINEN.....	72

9.1	Yhteiskehittäminen	72
9.1.1	Ensimmäinen työpaja.....	75
9.1.2	Toinen työpaja	77
9.1.3	Kolmas työpaja	78
9.1.4	Neljäs työpaja	79
9.2	Konseptointiharjoitus	79
9.3	Tutkimusongelman tarkastelu tutkimustulosten edetessä.....	80
9.4	Viestinnän avoimuus tutkimuksen aikana	83
9.5	Yhteenvedo yhteiskehittämisvaiheesta	84
10	OPINNÄYTETYÖN YHTEENVETO JA EHDOTUKSET JATKOSTA.....	85
10.1	Opinnäytetyön vaiheet kiteytetysti	85
10.2	Yhteenvedo opinnäytetyön tutkimustuloksista	86
10.3	Ehdotus työn jatkamisesta	88
10.3.1	Vaihe 1 – jatkokehitysluvan saaminen	89
10.3.2	Vaihe 2 – konseptin kehittäminen	91
10.3.3	Vaihe 3 – konseptin jalkautus	94
11	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	96
12	JOHTOPÄÄTÖKSET	98
13	POHDINTA.....	101
	LÄHTEET.....	104
	KUVALUETTELO	109
	LIITTEET	

Liite 1 Apukysymykset kakkostason haastatteluista varten

KESKEISET KÄSITTEET

Ketterä tapa toimia (Agile mindset)

Ketterä tapa toimia ja ajatella perustuu vuonna 2001 julkaistuun agile manifestiin. Alkuperäinen termi agile viittaa niin metodiin, käytäntöihin, työkaluihin kuin viitekehykseenkin. Perusajatuksena on se, että tekemisen pitää perustua siihen, mikä tuottaa arvoa asiakkaalle. Työtä tehdään pienissä erissä, jotta saadaan nopeasti tuloksia, joista voidaan oppia ja tekeminen olisi tehokasta. Ketteryyden perusarvoja ovat ihmiset ja vuorovaikutus, toimivat ohjelmistot, yhteistyö asiakkaan kanssa ja suunnitelman muuttaminen sitä mukaa, kun opitaan uutta. (Agile Practice Guide 2017, 8–11.)

Ketterään tapaan toimia liittyy olennaisesti kyky oppia uutta ja kokeilukulttuuri. Tätä kuvaa Demingin PDCA-mallista (plan-do-check-act), jossa suunnittelu, tekeminen, tekemisestä oppiminen ja sen perusteella toiminnan kuvaaminen seuraavat toisiaan. (Torkkola 2015, 40.)

Konseptointi (Service concept)

Konsepti määrittelee ison kuvan, se määrittelee palvelun, prosessin tai mallin peruseriaatteen, muttei pureudu yksityiskohtiin. Sen tarkoituksena on yksinkertaistaa kokonaisuus ja vastata kysymykseen, mistä on kyse. (Tuulaniemi 2016, 191.)

Palvelu (Service)

Palvelut koostuvat useimmiten prosesseista ja yrityksen sekä asiakkaan vuorovaikutuksesta. Ne ovat luonteeltaan aineettomia, eikä niitä voi kokea konkreettisesti. Varsin usein ne tuotetaan ja käytetään samanaikaisesti. (Grönroos 2015, 79–80.)

Yksi palveluiden ominaispiirre on niiden heterogeenisyys. Koska ihmisten merkitys palveluiden tuottamisessa on olennainen, on haasteena niiden tasalaa-tuisuus. (Grönroos 2015, 81–82.)

Palveluportfolio (Service portfolio)

Palveluportfolio pitää sisällään yrityksen kaikki palvelut, jotka ovat joko tuotannossa, myynnissä, kehitysvaiheessa tai lopetettuja. Se voi sisältää omia ja kolmannen osapuolen kautta hankittuja palveluita. Normaalisti palvelut jaotellaan kaupallisiin palveluihin, joita myydään asiakkaille ja teknisiin palveluihin. (ITIL Service design 2011, 38.)

Palvelumuotoilu (Service design)

Palvelumuotoilulle ei ole yhtä ainoaa määrittelyä. Siitä puhuttaessa tarkoitetaan usein uusien tai olemassa olevien palveluiden sekä prosessien kehittämistä ihmisläheisiksi. Palvelumuotoilun tavoitteena on kehittää palveluita käyttäjäystävällisiksi, helppokäyttöisiksi ja haluttaviksi. Se on samanaikaisesti tapa ajatella, menetelmiä ja työkaluja. (Stickdorn ym. 2021, 28–31.)

Systeemiajattelu (System thinking)

Systeemiajattelu tarkoittaa kokonaisuuden hahmottamista. Yksityiskohtien sijaan keskitytään hahmottamaan eri osien syy-seuraussuhteita. Systeemiajattelu perustuu jatkuvaan oppimiseen ja vuorovaikutuksen tehostamiseen eri osien välillä. (Torkkola 2015, 96–109.)

Tekninen palvelu (Supporting services)

Tekniset palvelut ovat tukipalveluita, jotka eivät lähtökohtaisesti näy asiakkaalle. Asiakkaille myytävät palvelut, toisin sanoen kaupalliset palvelut, perustuvat tekniikan palveluihin ja prosesseihin. Tekniset palvelut ovat siten keskeinen osa palvelutuotantoa. (ITIL V3 2011, 99–100.)

Työntekijäkokemus (Employee experience)

Työntekijäkokemuksen keskiössä on ihmiset ja yhteisöllisyys. Yhteisöllisyys koostuu arvoista, yhteistyöstä, verkostoista, yhteenkuuluvuuden tunteesta ja tunteista. Tekemisen perustana on luottamus, yhdistävät arvot sekä päämäärä. Luottamuksen rakentumisessa tärkeitä on viettää vapaa-aikaa yhdessä, sillä yhteisöä ei saada rakennettua arjen varaan. (Kulmala ym. 2022, 51.)

Työntekijäkokemuksesta puhutaan myös henkilöstökokemuksena. Erään määritelmän mukaan se koostuu yrityskulttuurista, teknologiasta ja työympäristöstä. (Korkiakoski 2019, 117–124.)

Yhteiskehittäminen (Co-creation)

Yhteiskehittämisellä tarkoitetaan ongelmanratkaisua asiakkaan kanssa. Asiakas voi olla ulkoinen, sisäinen tai molempia. Yhteiskehittämisen menetelmiä ovat erilaiset työpajat. Yhtenä sen tavoitteena on sitouttaa osallistujia kehitykseen ja edistää muutoksen etenemistä. (Koivisto ym. 2021, 40–41.)

Yrityskulttuuri (Company culture)

Yrityskulttuuri on henkilöstön tapa toimia ja ajatella. Se pitää sisällään tiedostetut ja tiedostamattomat arvot sekä rakenteet. Sitä ei voida antaa valmiina vaan, se muodostuu kaiken tekemisen, olemisen ja ajattelun summana. Yrityksen työntekijät muodostavat sen yhdessä. (Luukka 2022, 16–26.)

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä on tutkittu, miten yrityskulttuuri on syytä huomioida, kun ollaan tekemässä mittavaa toimintamallimuutosta. Tässä kontekstissa toimintamallimuutoksella tarkoitetaan hallintamallin määrittelyä ja käyttöönottoa. Toimeksiantajayrityksen tavoitteena on määrittellä konsepti teknisten palveluiden hallintamallille, toiminnan tehostamiseksi ja laadun parantamiseksi. Tekniset palvelut koostuvat järjestelmistä, verkoista, teknisistä alustoista ja teknisistä kyvykkyyksistä. Ne muodostavat perustan yrityksen kaupallisille palveluille.

Toimeksiantaja tarkoittaa hallintamallilla määrämuotoista toimintatapaa, joka kertoo, miten teknisiä palveluita luodaan, hallinnoidaan ja ylläpidetään. Se pitää sisällään palveluiden elinkaarimallin ja määrittelee, mitä tekemisiä hallintamalliin kuuluu. Hallintamalli ottaa kantaa dokumentointiin, tarvittaviin rooleihin ja avaa niiden vastuut. Konseptin ei ole tarkoitus olla operatiivisen tason työohje, vaan linjaus isosta kuvasta. Käytännön tekemisen ohjeistus kuuluu seuraavaan vaiheeseen. Nämä määrytykset on tehty yhdessä tilaajan kanssa 7.2.2022 käydyssä palaverissa, jossa opinnäytetyön tekemisestä on keskusteltu.

Tilaaaja on ICT-alan yritys, joka on kasvanut parin vuosikymmenen aikana pienestä toimijasta suureksi. Tutkimuksen rajausta on tehty siten, että tekemistä tarkastellaan yritysliiketoiminnan palveluiden näkökulmasta. Opinnäytetyö keskittyy sisäisen toiminnan kehittämiseen, konseptin asiakkaat ovat yrityksen henkilökuntaa.

Hallintamallin konseptoinnin lähtökohtana ovat yrityksen strategian kulmakivet, jotka konkretisoituvat asiakaslähtöiseen toimintatapaan ja työntekijäkokeemukseen. Ihmislähtöisyys korostuu yrityksen toiminnassa, siksi se näkyy tässä työssä ja sen painoarvo on huomioitu teoriaosuudessa. Toimintamallimuutokset pohjautuvat strategiaan, jotta ne ovat linjassa määriteltyjen tavoitteiden kanssa.

Yrityksessä hyödynnetään palvelumuotoilua pistemäisesti, ensisijaisesti asiakkaita osallistamalla. Kuluttajatoiminnoissa palvelumuotoilu on vakiinnuttanut paikkansa, yrityspuolella se on alkuvaiheessa. Tekniikan organisaatiossa, johon työ varsinaisesti sijoittuu, sitä ei ole juurikaan hyödynnetty. Opinnäytetyö on tilattu osittain siksi, että saadaan kokemuksia uudentyyppisistä työkaluista.

Opinnäytetyö kattaa ongelman tarkastelun, tiedon keräämisen ja ymmärryksen kasvattamisen. Konseptin määrittelyä on testattu ja kerätty oppeja työn jatkamiseksi. Varsinainen konseptin määrittely ja käyttöönotto on lopulta rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle. Selvityksessä on osallistettu yrityksen henkilökuntaa laajasti keskeisimmistä sidosryhmistä. Kyseessä on merkittävä toimintamallimuutos, joka edellyttää muutoksia yrityskulttuurissa ja pitkäjänteistä muutosjohtamista.

Peter Duckerin sanoiksi väitetyn toteamuksen mukaan: ”Kulttuuri syö strategian aamupalaksi”. Siksi on olennaista tunnistaa, miten yrityksen johdossa tehtävät muutokset tukevat olemassa olevaa kulttuuria. Jos ne ovat ristiriidassa keskenään, strategia ei toteudu aiotulla tavalla. (Leskelä 2020, 85–89.)

Toimeksiantajalle opinnäytetyö tarjoaa kattavan pohjatyön hallintamallin määrittelyä varten. Se koostaa yrityksen tavat, uskomukset ja asenteet näkyviksi, sanoittaa nykytilaa ja antaa perusteluita muutostyön tarpeellisuudelle. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää geneerisesti isojen muutoshankkeiden suunnitteluissa.

2 TOIMEKSIANTAJAN JA AIHEEN ESITTELY

Tässä luvussa esitellään toimeksiantajayritys ja sen toiminnan konteksti. Luku vastaa johdantoa selkeämmin kysymykseen, mitä tekniset palvelut ja hallintamalli tarkoittavat. Se avaa ymmärrystä työn tarpeellisuudesta ja merkityksestä organisaation arjessa.

2.1 Yrityksen esittely

Toimeksiantaja on suuri, ICT-alalla toimiva yritys. Yritys on saanut alkunsa, kun muutama yritys sulautui toisiinsa. Siihen on vuosien varrella fuusioitunut myös muita pienempiä yhtiöitä, joiden myötä se on kasvanut nykyiseen muotoonsa. Alkuvaiheessa tekeminen perustui konkreettisiin, yksittäisiin palvelutuotteisiin ja niiden tuottamiseen sekä yksityis- että yritysasiakkaille.

Erityisesti yrityspuolella, painopiste on siirtynyt laajoihin palvelukokonaisuuksiin, monitoimittajaympäristöihin sekä asiantuntijapalveluihin. Tekeminen on muuttunut radikaalisti niin digitalisaation kuin teknologian kehityksenkin myötä, korona vauhditti muutosta entisestään. Yrityksessä eletään isoa transformatiota teknologiayrityksestä palveluyritykseksi.

Opinnäytetyö tuotettiin tekniikan yksikölle, joka vastaa yrityksen verkkoinfrastruktuurista, teknisestä kyvykkyydestä ja palveluiden toimivuudesta. Yksinkertaistettuna yksikön toiminnan tavoitteena ovat laadukkaat palvelut. Tekemisen onnistumista mitataan muun muassa palveluiden toimintavarmuuden ja viankorjausaikojen muodossa. Henkilöstön osaaminen pohjautuu korkeaan teknologiseen asiantuntijuuteen.

Yrityksen palveluprosessit perustuvat vuonna 2007 julkaistuun ITIL V3 -viitekehukseen (Information Technology Infrastructure Library). Se on palvelunhallinnan työkalu, joka pitää sisällään parhaita käytäntöjä IT-palveluihin, niiden prosesseihin ja toimintoihin. ITIL on maailmanlaajuisesti tunnettu ja käytetty viitekehys, joka koostuu viidestä eri palvelun elinkaaren vaiheesta. (ITIL Service Design 2011, 3.)

Syy, miksi ITIL on valikoitunut käyttöön, on se, että se on monien yritysasiakkaiden perusvaatimus toimittajaa valitessa. Viitekehys ulottuu toimintatapojen lisäksi organisoitumiseen, kehitysmalleihin ja jatkuvan parantamisen malliin. Yrityksen tekeminen perustuu ketterään tapaan toimia. Toimintamallimuutoksella halutaan kehittää nykyistä palvelutuotantoa entisestään, jotta sen kilpailukyky saadaan varmistettua myös tulevaisuudessa.

Yleinen palvelumarkkinan muutos näkyy toiminnassa, sillä muutostahti on nopeaa, ennakoiminen vaikeaa ja toiminta epävakaa. Toimintaympäristö on muuttunut entistä monimutkaisemmaksi ja markkinoilla pärjääminen edellyttää muutoskyvykkyyden lisäksi ketteryyttä. Kokeilukulttuuri on ulotuttava läpi organisaation. Muutos on osoittanut vanhat toimintamallit riittämättömiksi ja yritysten oppimiskyvyn merkitys kasvaa jatkuvasti, sillä kehittymisen on oltava jatkuvaa. (Koivisto ym. 2021, 26–28.)

Yrityksen johdossa on hyvä näkemys siitä, mitä kilpailukyvyyn ylläpitäminen ja toiminnan kehittäminen edellyttävät. Muotoiluosaaminen on yksi tulevaisuuden kyvykkyyks, johon halutaan panostaa. Muotoilun hyödyntäminen on toistaiseksi pistemäistä, mutta uteliaisuus sen hyödyntämiseen ja mahdollisuuksiin on herännyt, kun ymmärrys ihmistieteiden merkityksestä johtamisessa on kasvanut.

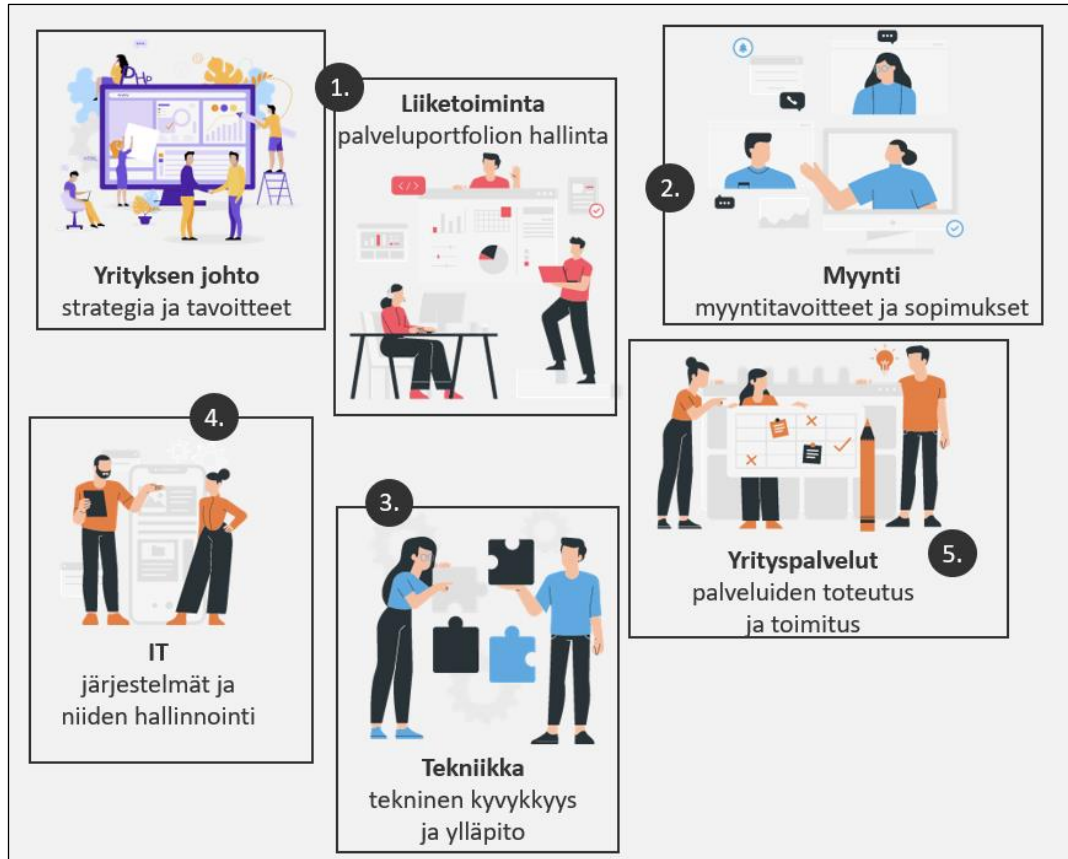
2.2 Toiminnan konteksti

Vaikkakin tekniset palvelut linkitetään ensisijaisesti tekniikan organisaatioon, edellyttää niiden tuottaminen laajamittaista yhteistyötä yrityksen sisällä. Erityisesti tekniikan ja liiketoiminnan yhteistyö on toiminnan elinehto. Toiminta on nähtävä laajempaan kokonaisuutena, sen takia tutkimuksessa on huomioitu sidosryhmäyhteistyön merkitys alusta lähtien. Toiminnan konteksti avataan kuvassa 1 (s. 14), jossa vuorovaikutusta havainnollistetaan numeroilla. On huomionarvoista, että malli on pelkistetty eikä kaikkia tekemisiä ole eritelty. Todellisuudessa kommunikaatio on aina kaksisuuntaista ja kehitystarpeita nousee ympäri organisaatiota.

Kohdassa yksi yrityksen johto määrittelee strategian ja tavoitteet, jotka määrittelevät liiketoiminnan suunnan. Liiketoiminta vastaa palveluportfolion eli myynnissä olevien palveluiden hallinnasta, uusien kehittämisestä ja vanhojen lopettamisesta. Kohta kaksi kuvaa liiketoiminnan ja myynnin välistä yhteistyötä. Myynniltä tulee tietoa asiakastarpeista ja liiketoiminta osallistuu ratkaisujen suunnitteluun sekä luo myynnin edellytykset, palveluportfolion muodossa.

Tekniikan liiketoimintayksikön roolia kuvataan kohdassa kolme. Se vastaa yrityksen teknisestä kyvykkyydestä, palveluiden ylläpidosta ja toimivuudesta.

Tekniikka toteuttaa liiketoiminnan tarvitsemat tekniset taustapalvelut. Kohdassa neljä mukaan tulee IT, joka vastaa järjestelmistä, niiden hankinnasta, hallinnoinnista ja kehittämisestä.



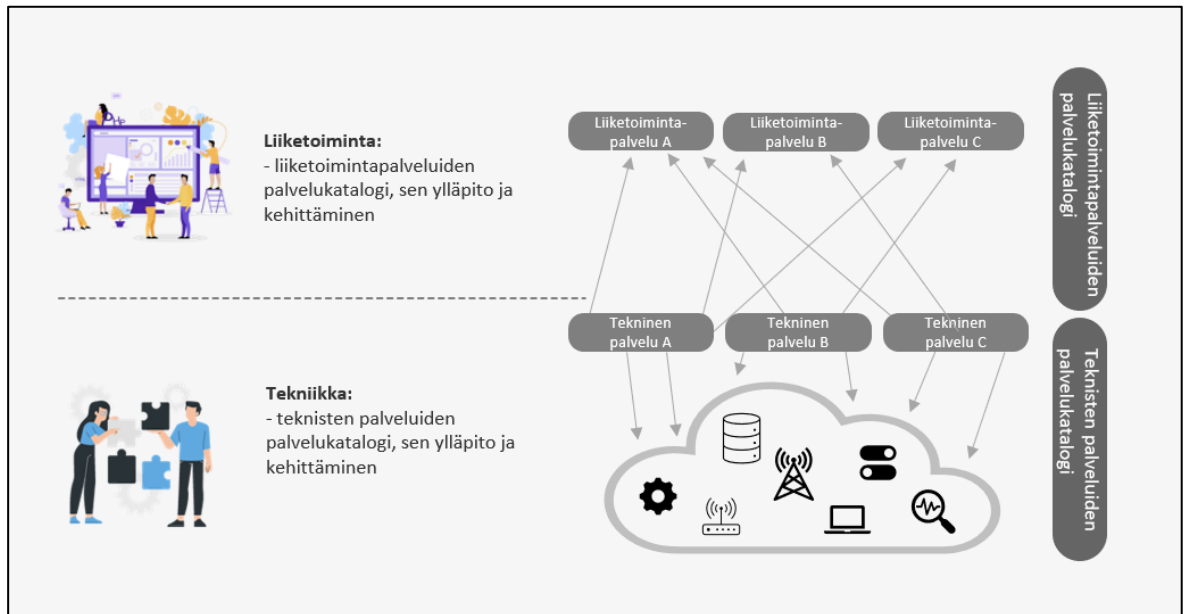
Kuva 1. Kontekstin hahmottaminen sidosryhmien kautta.

Yrityspalvelut, kohdassa viisi, ovat palveluiden toteutuskoneisto, joka vastaa palveluiden toimituksesta ja asiakaspalvelusta. Se on lähimpänä asiakasrajapintaa. Toiminnan sujuminen edellyttää kaikkia osapuolia sekä niiden yhteistyötä yhteisen tavoitteen eteen. Vaikka kaikki yksiköt eivät ole yhteydessä loppuasiakkaaseen, on asiakasymmärryksen ulotuttava koko ketjun läpi.

Loppuasiakas on kuvassa myynnin laatikossa, kohdassa kaksi. Vaikka asiakasarpeet ovat toiminnan keskiössä, on huomioitava, että tekniikan ensisijainen asiakas on liiketoiminta. Tekniikan on vastattava liiketoiminnan odotuksiin. Toiminnan sujuvuuden kannalta ratkaisevinta on ketteryyden ja systeemitehokkuuden lisääminen, jotta eri komponentit ja tekemiset saadaan toimimaan saumattomasti yhteen.

2.3 Tekniset palvelut ja hallintamallin tarve

Liiketoiminnan ja tekniikan palvelukatalogit muodostavat kokonaisuuden (kuva 2). Yritys myy asiakkailleen palveluita, jotka muodostavat liiketoiminnan palvelukatalogin. Myytävät palvelut eli liiketoimintapalvelut koostuvat teknisistä palveluista, jotka pohjautuvat tekniseen infrastruktuuriin. Se koostuu muun muassa verkosta, laitteista ja järjestelmistä.



Kuva 2. Liiketoiminnan ja tekniikan palveluiden katalogit muodostavat toimivan kokonaisuuden.

Tekniset palvelut muodostavat teknisten palveluiden palvelukatalogin, jonka toimivuus on liiketoimintapalveluiden elinehto. Nämä kaksi portfoliota muodostavat siten tiiviin kokonaisuuden ja ovat riippuvaisia toisistaan, ilman toista ei ole toista. Hallintamallin tavoitteena on tiivistää tätä yhteistyötä ja nopeuttaa palveluiden kehitystä.

Tavoitteena on rakentaa määrämuotoinen malli, joka vastaa kysymykseen: ”Miten teknisiä palveluita hallinnoidaan?”. Sen myötä teknisille palveluille määritellään vastuuhenkilöt ja kuvataan, mitä roolit pitävät sisällään. Palvelut kuvataan ja dokumentoidaan formaalilla tavalla. Luotavan konseptin on tarkoitus tarjota raamit sille, miten teknisiä palveluita luodaan, hallitaan ja ylläpidetään. Sen myötä saadaan parempi ymmärrys siitä, miten ne vaikuttavat asiakkaille myytäviin palveluihin.

Hallintamallin tavoitteena on saada nykyistä parempi näkyvyys vikoihin, niiden taustoihin ja vaikutuksiin. Kun vika pystytään rajaamaan esimerkiksi yksittäiseen verkkokomponenttiin asti, nähdään mihin kaikkialla se ulottuu ja näkykö se loppuasiakkaille asti. Palvelutuotannon tehostamisen lisäksi malli pienentää vikaherkkyyttä, parantaa laadunhallintaa, vähentää hallitsemattomia mairahaittoja ja selkeyttää vastuita. Se siis vaikuttaa kannattavuuden lisäksi työ- ja asiakastyytyväisyyteen.

3 TUTKIMUSASETELMA

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset. Luvussa esitellään myös käsittekartta, viitekehys ja tutkimuskysymykset.

3.1 Tutkimusongelma

Suurin osa opinnäytetöistä perustuu ongelmaan, ilmiöön tai asiaan, jota halutaan kehittää. Tutkittava aihe määritellään usein ongelman muotoon, jonka ratkaisemiseksi tarvitaan tietoa. Tutkimusongelma määrittelee, kuinka asiaa lähestytään, miten tietoa kerätään ja kuinka sitä analysoidaan. (Kananen 2012, 13.)

Tämä opinnäytetyö perustuu arjessa nousseeseen ongelmaan siitä, ettei yrityksessä ole käytössä teknisten palveluiden hallintamallia. Se aiheuttaa ongelmia yrityksen sisällä ja vaikuttaa loppuasiakkaiden kokemukseen. Haaste on havaittu management- eli operatiivisella tasolla. Päätös asian edistämiseksi on tehtävä governance- eli yritysjohdon tasolta. Tässä kohdassa yritysjohdolla tarkoitetaan yrityksen ylintä johtoa.

Ongelmaa on lähestytty tekemällä nykytila-analyysi. Siinä on selvitetty, miten yhtenäisen hallintamallin puuttuminen näkyy, kuinka työntekijät kokevat tilan-

teen ja välittykö hallintamallin puuttuminen loppuasiakkaille. On haluttu ymmärtää myös laajemmin, miten yrityksessä toimitaan ja ajatellaan, jotta saadaan käsitys siitä, millaiseen ympäristöön muutosta ollaan tekemässä.

3.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön alkuperäisenä tavoitteena oli luoda ehdotus siitä, miten yrityksen tulisi hallinnoida teknisiä palveluita. Työn edetessä ymmärrys ongelmasta ja yrityskulttuurin merkityksestä kasvoi. Tavoitetta on rajattu uudestaan, jotta työmäärä on pysynyt hallittavana. Tätä käydään tarkemmin läpi luvussa 9.3 Tutkimusongelman tarkastelu tutkimustulosten edetessä (s. 80). Lopullisessa muodossa työ kattaa selvityksen siitä, millaiseen ympäristöön toimintamallimuutosta ollaan tekemässä ja miten vallitseva yrityskulttuuri on huomioitava.

Opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena on ongelmien näkyväksi tekeminen sekä ymmärryksen kasvattaminen siitä, miksi tekemistä on kehitettävä ja rakennettava määrämuotoinen hallintamalli. Toissijaisena tavoitteena on kasvattaa organisaation muutosvalmiutta, jotta ihmiset saadaan sitoutumaan muutokseen.

Opinnäytetyö on teetetty, koska on haluttu saada luotettavaa tietoa hallintamallin kehittämistä varten ja varmistaa, onko havaittu ongelma oikea. On koettu tarpeelliseksi saada tutkittua tietoa nykytilasta, sen haasteista ja vahvuuksista, jotta ne pystytään huomioimaan muutosta edistettäessä. Kehityksen tavoitteena on se, että muutos näkyy tekemisen ja ajattelutavan muutoksina.

Tämän opinnäytetyön painotus on produktiivinen. Kyseessä on palvelumuotoilutyö, jossa on laadulliselle ja toiminnalliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä. Tavoitteena on ymmärtää ihmisten sosiaalista todellisuutta ja merkityksiä. Työssä pureudutaan arvoihin ja johtamiseen sekä koitetaan ymmärtää, miten ihmiset kokevat asioita valitussa kontekstissa. (Vilka 2021, 17–18.)

Toiminnalliselle tutkimukselle on tyypillistä, että työ vastaa arjesta nousevaan tarpeeseen. Se on tyypillinen keino, kun suunnitellaan toimintamallia, proses-

sia tai dokumentointia. Prosessi on usein iteratiivinen, jossa etsiminen ja ymmärtäminen, löydökset ja niiden tulkinta sekä reflektio ja oppiminen seuraavat toisiaan. (Vilkkä 2021, 31–33.)

3.3 Opinnäytetyön käsitekartta

Käsitekartan tehtävänä on toimia pohjana opinnäytetyön aihetta lähestyttäessä. Se on eräänlainen luonnostelma aiheeseen, johon voi koota ajatuksia ja ideoita. Siitä erottuu teemat, joihin varsinaisessa työssä on tarkoitus pureutua. (Hakala 2022, 43–44.) Tutkimuksen käsitekartta (kuva 3), sen avulla on hahmotettu kokonaisuutta. Esiin nousee kolme pääteemaa: palvelumuotoilu, yrityskulttuuri ja hallintamalli. Palvelumuotoilu on keino, joka vie kohti haluttua tavoitetta eli hallintamallia.



Kuva 3. Opinnäytetyön käsitekartta

Haastatteluiden ja yhteiskehittämisen kautta kerätään ymmärrystä siitä, millainen yrityksen todellinen kulttuuri on. Halutaan ymmärtää, mitä hallintamallin ensisijaiset käyttäjät eli tekniset tuoteomistajat tarvitsevat, miten he ajattelevat ja mistä se juontaa juurensa. Sen lisäksi kerätään tietoa siitä, millaisia tapoja, tottumuksia ja uskomuksia yrityksessä on, jotta ymmärretään, kuinka historia vaikuttaa nykyhetkeen. Yrityskulttuurin vaikutusten tunnistaminen on olennaista hallintamallin kehittämisessä.

Tässä opinnäytetyössä palvelumuotoilu on avainasemassa ratkaisun kehittämisen ja siihen linkitettävän ymmärryksen kannalta. Ei voi olla toista ilman toista, jotta tavoite on mahdollista saavuttaa. On ymmärrettävä organisaation todellisia tarpeita ja laatuvaatimuksia hallintamallille. Käsitekartta on muotoutunut työn edetessä massiivisesta mind map -kokonaisuudesta nykyiseen muotoonsa, kun ymmärrys aiheesta ja rajauksesta on täsmentynyt. Ajatus on kiteytynyt kymmenistä teemoista kiinteäksi kokonaisuudeksi. Pääteemat ovat pysyneet samoina alusta lähtien.

3.4 Opinnäytetyön viitekehys

Teoreettinen viitekehys ja käsitteet muodostavat tutkimuksen rungon. Ne avataan tutkimuksessa sanallisesti, jotta lukija osaa tulkita tutkimusta halutulla tavalla. (Vilkkä 2015, 37–38.) Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys kertoo, mitä aiheesta on aiemmin tiedossa. Teoreettisen tiedon rooli on tukea tutkimusta, vahvistaa saatuja tutkimustuloksia ja selittää ilmiöitä. (Kananen 2010, 20–21.)

Teoreettinen ote luo pohjan tutkimuksen luotettavuudelle ja objektiivisuudelle. Käytettyjen teorioiden, mallien ja käsitteiden tavoitteena on se, että lähtökohdat ymmärretään samalla tavalla ja asioista puhutaan samalla kielellä. Sen tehtävänä on selittää käytäntöä, esiintyviä ilmiöitä ja lainalaisuuksia. (Vilkkä 2015, 34–37.)

Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa, mitä teknisten palveluiden hallintamallin konseptoinnissa on huomioitava yrityskulttuurin näkökulmasta. Teoreettinen viitekehys (kuva 4, s. 20) koostuu palvelumuotoilusta ja yrityskulttuurista, joiden ymmärryksestä saadaan hallintamallin raamit.



Kuva 4. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen myötä kasvatetaan organisaatio- ja käyttäjäymmärrystä. Niiden avulla saadaan nostettua esiin todelliset tarpeet, jotka on saatava konseptoinnin ajureiksi. Ne ratkaisevat, kuinka toimintamallimuutos saadaan osaksi arjen tekemistä. Kehitettävä hallintamalli tukee yrityksen ketterää tapaa toimia ja kehittää sitä entisestään.

Palvelumuotoilu perustuu yhdessä tekemiseen ja käyttäjäymmärrykseen. Se on ihmislähtöinen tapa kehittää toimintaa ja sitä hyödynnetään muun muassa sisäisen toiminnan kehittämiseen. Sen avulla voidaan vaikuttaa asenteisiin, rutiineihin, roolituksiin ja johtamiseen. Henkilöstön osallistaminen parantaa sitoutumista, joka on merkittävä asia toimintamallimuutoksessa. Lopulliset vaikutukset ulottuvat yrityksen asiakkaalle asti. (Koivisto ym. 2021, 60.)

Tutkimuksen teoria pohjautuu yrityskulttuuriin. Se luo puitteet koko kehitystyölle eli sille, miten mallia tulee kehittää, jotta se saadaan osaksi arjen tekemistä ja ratkaisee tunnistettuja ongelmia. Nykytutkimuksessa ymmärretään, että yrityksen johdossa määritellyt säännöt ja ohjeet eivät ole merkittävin muutoksen edellytys, vaan se, miten yritys todellisuudessa toimii. (Leskelä 2020, 88–89.)

Kehitettävä hallintamalli edistää yrityksen pyrkimystä toimia ketterällä tavalla. Siihen kuuluu organisaation kyky oppia ja muokata tekemistään opitun perusteella. Sekä ketteryys että oppiminen on nimetty yritysten menestyksen edellytykseksi. (Koivisto ym. 2021, 27–28.)

3.5 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset

Suurin osa tutkimuksista perustuu siihen, että on havaittu ongelma, eikä tutkittava asia ole ideaalilla tavalla. Tutkimuskysymysten tehtävänä on ratkaista tuo ongelma. Tavoitteena on pureutua siihen, mitä asioita ongelma pitää sisällään, tunnistaa riippuvuussuhteita ja kerätä ymmärrystä siitä, mistä havaittu ongelma aiheutuu. (Kananen 2010, 18–19.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset on määritelty siten, että ne ohjaavat tekemistä, mutta eivät ohjaa työtä valmiiksi määriteltyä ratkaisua kohti. Tavoitteena oli lähestyä havaittuja ongelmia ennakkoluulottomasti ja tarkastella tutkittavaa ilmiötä muotoiluajattelun keinoin. Pääkysymyksen lisäksi on määritelty neljä alakysymystä.

Pääkysymys:

Miten yrityskulttuuri tulee huomioida teknisten palveluiden hallintamallin konseptoinnissa?

Alakysymykset:

Miten tunnistetaan organisaation ja sen eri käyttäjäryhmien tarpeet teknisten palveluiden hallinnoimiselle?

Kuinka varmistetaan, että käyttäjien tarpeet huomioidaan konseptoinnissa?

Mitä asioita pitää huomioida, jotta hallintamalli saadaan osaksi arkea?

Kuinka toimintamallimuutoksen etenemistä voidaan tukea?

Pääkysymys tähtää hallintamallin konseptin määrittelyyn. Ensimmäisen ja toisen alakysymyksen avulla nostetaan käyttäjäymmärryksen merkitys ja sen huomioiminen konseptoinnissa. Kolmas ja neljäs alakysymys tähtäävät siihen, että konseptin käytettävyys ei unohdu suunnitteluvaiheen aikana.

Tutkimuskysymyksiä on tarkennettu ja muotoiltu moneen otteeseen uudestaan. Alkuperäinen pääkysymys oli: ”Mikä on paras mahdollinen hallintamalli teknisten palveluiden mallintamiselle toimeksiantajayrityksessä?”. Tutkimusongelman kyseenalaistamisen myötä kysymykset muotoutuivat lopulliseen muotoonsa. Tästä kerrotaan tarkemmin kohdassa 9.3 Tutkimusongelman tarkastelu tutkimustulosten edetessä (s. 80).

4 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSMENETELMÄT

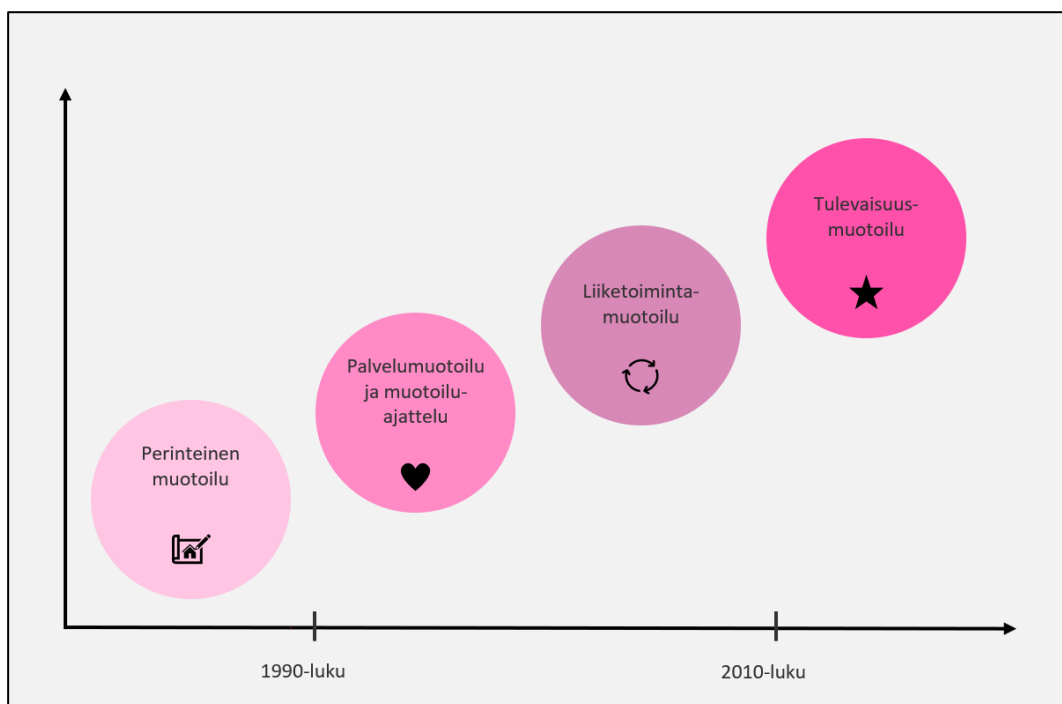
Tässä luvussa käydään läpi, mitä palvelumuotoilu on, millainen tutkimusstrategia se on ja miksi se on valittu. Samalla käydään läpi muotoiluajattelua ja tutkimuksen prosessimallina käytettyä tuplatimanttia.

Koska kyseessä on palvelumuotoilun opinnäytetyö, sen valinta tutkimuksen lähestymistavaksi on hyvin luonnollinen. Palvelumuotoilussa yhdistyy laadullinen- ja toimintatutkimus, se on paras lähestymistapa, kun tavoitteena on ymmärtää ihmisten toimintaa ja toiminnan taustoja syvällisesti. Sen valintaa tutkimuksen lähestymistavaksi tuki myös tilaajan halu hyödyntää uudenlaista lähestymistapaa havaitun ongelman ratkaisemissa.

4.1 Lähestymistapana palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun tavoitteena on kehittää palveluita käyttäjäystävällisiksi, helpokäyttöisiksi ja haluttaviksi asettamalla käyttäjä suunnittelun keskiöön. Palvelumuotoilulle ei ole yhtä määritelmää. Sitä voidaan pitää samanaikaisesti tapana ajatella, menetelmänä ja työkaluna. (Stickdorn ym. 2021, 28–31.)

Palvelumuotoilu juontaa juurensa perinteisestä, materiaalisesta muotoilusta. Muotoilun evoluutio näkyy kuvassa 5 (s. 23). Siitä on alettu puhumaan 1990-luvun alussa ja se on vakiinnuttanut asemansa 2000-luvulla. Palvelumuotoilun rinnalla puhutaan muotoiluajattelusta, molemmissa ihminen on kaiken tekemisen lähtökohtana. (Koskelo 2021, 148–150.)



Kuva 5. Muotoilun evoluutio (Rantala 2023, mukailen Koskelo 2021, 148.)

Liiketoimintamuotoilussa palvelumuotoilua hyödynnetään yrityksen tarpeisiin, sitä voidaan käyttää esimerkiksi strategian tai johtamisen kehittämiseen. Tulevaisuusmuotoilu, on kehittynyt 2010-luvun alussa. Siinä yhdistyvät tulevaisuusajattelu ja muotoilu. Tulevaisuusmuotoilun tavoitteena on hyödyntää ymmärrystä tulevasta mahdollisuuksien tunnistamiseksi. (Koskelo 2021, 23–24, 150.) Ihminen on ainoa olento, joka pystyy kuvittelemaan asioita, joita ei ole vielä olemassa. Pystymme myös luomaan kollektiivisiä näkemyksiä asioista. (Harari 2017, 36–37.)

Palvelumuotoilua on hyödynnetty perinteisesti palveluiden ja prosessien kehittämiseen. Muotoiluajattelun vallatessa alaa sitä on alettu käyttää laajemmin yritysten sisäisen toiminnan kehittämisessä. Henkilöstökokemuksen vaikutukset asiakaskokemukseen ovat kiistattomat ja se kantaa hedelmää myös toiminnan tehostamisessa. (Koivisto ym. 2021, 60.)

Suomessa palvelumuotoilu on vallannut alaa osittain siksi, että se sopii meidän kulttuuriimme. Meille yhdenvertaisuus, demokratia ja mahdollisuus vaikuttaa asioihin ovat tärkeitä asioita. Ne ovat palvelumuotoilun ytimessä ja siten

istuvat suomalaiseen mentaliteettiin. Myös yhteys suomalaiseen talkookulttuuriin, muotoilun arvostukseen sekä perinteisiin, vaikuttavat taustalla. (Koivisto ym. 2021, 33–34.)

Teknologiayrityksissä on havahduttu siihen, ettei tekniikka ole riittävä erottautumis- eikä kilpailutekijä. Teknologiset innovaatiot ovat nopeita kuroa kiinni. Asiakkaat tarvitsevat raudan ja teknisen kyvykkyyden rinnalle kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Ei riitä, että ne tuottavat asiakkaille jotain arvoa, vaan niiden on tuotettava lisäarvoa liiketoiminnalle. Tämä edellyttää sekä asiakkaan liiketoiminnan tuntemista että yhteistyötä heidän kanssaan. Siten palvelumuotoilusta ja muotoiluosaamisesta on tullut varteenotettava keino vastata muuttuneisiin haasteisiin. (Hasu ym. 2004, 12–13, 26.)

Teknologiатеollisuus ry on määritellyt teknologian kehityksessä tärkeimmiksi teemoiksi raaka-aineiden hyödyntämisen ja tuotteiden keskinäisten riippuvuuksien tunnistamisen. Tällä tarkoitetaan eri osien riippuvuuksien ja yhteensopivuuksien näkyvyyttä koko elinkaaren ajalta. (Mutanen ym. 2006, 15–16.)

Kun palvelumuotoilua käytetään tutkimusmenetelmänä, kehitystä tehdään yhdistämällä tutkimusta, projektitoimintaa ja käyttäjiä. Ongelmanratkaisun lisäksi tavoitteena on tunnistaa asioiden merkityssuhteita ja kompleksisuutta, vaihtelemalla ideointia ja analyttistä ajattelua. (Vilkkä 2021, 36.)

4.2 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelu on innovointia, joka pyrkii yhdistämään asiakkaan tarpeet, tekniset kyvykkyydet ja liiketoiminnalliset mahdollisuudet. Koivisto ym. (2021, 36) toteaa: *Palvelumuotoilu ei ole yhtä kuin muotoiluajattelu, vaan se on muotoiluajattelua hyödyntävä osaamisala, joka keskittyy nimenomaan palveluihin ja aineettomiin kokemuksiin, ja jossa hyödynnetään erityisesti palvelukehittämiseen soveltuvia menetelmiä.* Muotoiluajattelun keskeisimmät periaatteet näkyvät kuvassa 6 (s. 25).



Kuva 6. Muotoiluajattelun keskeisimmät periaatteet (Koivisto ym. 2021, 36)

Muotoiluajattelussa ihmislähtöisyys tarkoittaa sitä, että ihminen, asiakas tai työntekijä on kehittämisen keskiössä. Tavoitteena on tunnistaa käyttäjän tarpeita, tunteita ja kokemuksia, jotta arjesta tulisi jollain tavalla parempaa. Syvällistä käyttäjäymmärrystä voidaan hankkia muun muassa havainnoinnin ja haastatteluiden avulla. Toiseksi varmistetaan, onko käsillä oikean ongelman ratkaisu, ettei ratkaisu perustu olettamukseen. Työn alussa ei tiedetä, mitä ollaan tekemässä ja alkuperäisen ongelman muotoutuminen on nähtävä mahdollisuutena. (Koivisto ym. 2021, 37–38.)

Eksploraatiivisuus tarkoittaa tutkivaa ja kokeilevaa kehittämisotetta. Se on muotoiluajattelussa tarpeellista, sillä asioita lähestytään luovilla, innovatiivisilla ja uudentavalla tavalla. Tällä tavalla pyritään välttämään perinteisiä ratkaisumalleja. Iteratiivisuus innovoinnissa näkyy siten, että samoja työvaiheita toistetaan uudestaan ja uudestaan, kunnes lopputulokseen ollaan tyytyväisiä. Iteroimisen tärkein anti on oppimisen karttuminen. (Koivisto ym. 2021, 38–39.)

Kun divergentti- ja konvergentti ajattelu käyvät vuoropuhelua, vaihtoehtoja vuoroin luodaan ja vuoroin rajataan. Ajatuksena on se, ettei kiirehdiä ratkaisu- vaiheeseen, jotta löydetään paras vaihtoehto. Protoilu ja testaus on syytä

tehdä helposti ja edullisesti. Tavoitteena on kokeilla vaihtoehtoja, epäonnistua ja oppia nopeasti, jotta onnistuminenkin olisi nopeaa. (Koivisto ym. 2021, 39–40.)

Yhteiskehittäminen on ratkaisun hakemista yhdessä asiakkaiden, joko ulkoisten tai sisäisten, kanssa. Menetelminä hyödynnetään useimmiten työpajoja, joissa asiakkaat ovat osa kehitystiimiä. Monialaisuus taas mahdollistaa monimutkaisten hankkeiden läpiviennin. Siinä eri näkökulmat yhdistetään kokonaisuudeksi, mikä edellyttää eri alojen asiantuntemusta samassa tiimissä. (Koivisto ym. 2021, 40–41.)

4.3 Käyttäjäymmärryksen kerääminen

Aiemmin tuotteiden ja palveluiden kehitystä edistettiin tekniikka edellä. Nykyisin tilanne on kääntynyt toisin päin ja käytettävyyden merkitys on korostunut. Halutaan ymmärtää, mitä käyttäjä haluaa, arvostaa ja tarvitsee. Käyttäjäymmärryksen tavoitteena on saada tuo ymmärrys, jotta lopputulos olisi käytettävä ja haluttava. Palvelumuotoilu tähtää siihen, että kehitys perustuu faktoihin eikä onnekkaisiin arvauksiin. (Pekkala 2005, 146–149.)

Käyttäjäymmärrystä voidaan kerätä eri tavoilla. Tavoitteena on saada kokonaisvaltainen kuva käyttäjän tarpeista. Varsin harvoin käyttäjä osaa kertoa suoraan, mitä haluaa palvelulta. Tämän takia tiedon analysoimisen tärkeys nousee esiin tiedon keräämisen lisäksi. Tiedonkeruuta tehdään olemassa olevan tiedon perusteella, haastatteleamalla ja havainnoimalla sekä käyttämällä it-sedokumentointia. (Pekkala 2005, 149–153.)

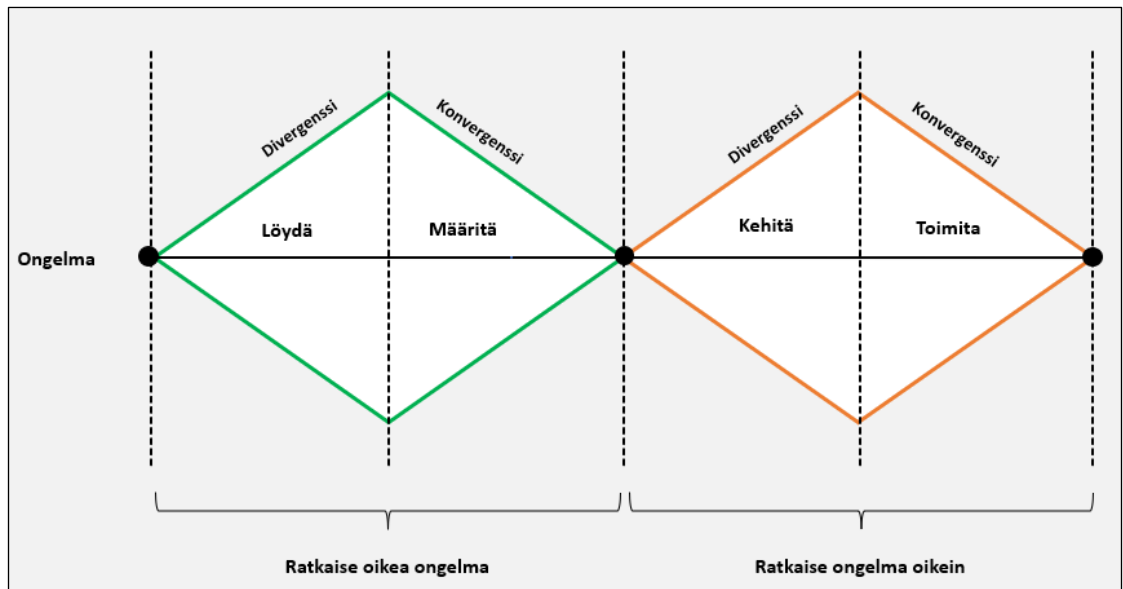
Haastattelutapoja on erilaisia, muun muassa yksilö- ja ryhmähaastatteluita, ennalta määritellyn agendan mukaan eteneviä tai vapaamuotoisia. Menetelmä tai menetelmät, on valittava tarpeen mukaan ja sovitettava kontekstiin. Havainnointi keskittyy yleensä seuraamaan käyttötilannetta siitä, miten käyttäjä toimii. Etuna on tiedon saaminen asioista, jotka eivät tule keskustelussa esiin. (Pekkala 2005, 153–159.)

Tiedon analysointivaiheessa kerätty aineisto muokataan paremmin ymmärrettävään muotoon, jotta siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä. Erilaiset visualisoinnit, samankaltaisuuskaavio ja käyttötilanteiden kuvaukset ovat yleisiä. Niitä hyödynnetään edelleen suunnittelun apuna. (Pekkala 2005, 159–162.)

Käyttäjäymmärryksessä korostuu helppokäyttöisyys, kuinka sujuvaa palvelun tai tuotteen käyttäminen on. Yksittäisten tuokioiden sijaan on syytä tarkastella palvelukokonaisuutta ja tunnistaa palvelupolku, jonka käyttäjä kulkee käyttöhetkellä. Se paljastaa, miten käytettävyys toteutuu hänen näkökulmastaan. On hyvä tunnistaa, millainen arv lupaus käyttäjälle voidaan antaa ja miten se lupaus lunastetaan. (Innanen 2021.)

4.4 Tutkimusprosessina tuplatimanttimalli

Tämän opinnäytetyön tutkimusprosessi rakentuu Design Councilin vuonna 2004 julkaisemaan tuplatimanttiprosessimalliin, joka näkyy kuvassa 7. Se on ympäri maailmaa tunnettu prosessimaailma, joka on syntynyt tarpeesta määrittellä muotoiluprosessi ja tehdä se näkyväksi. (Design Council s.a.a.)



Kuva 7. Tuplatimanttimallin palvelumuotoiluprosessi (Rantala 2023, mukailen Design Council s.a.c)

Tuplatimantti koostuu nimensä mukaisesti kahdesta timantista. Se kokoaa muotoilun periaatteet ja metodit samaan viitekehykseen. Vaikka kuvasta saa

vaikutelman lineaarisesta prosessista, joka yhdistelee divergenssi- ja konvergenssiajattelua, se on todellisuudessa iteratiivinen ja vaiheita toistetaan tarpeiden mukaisesti uudestaan ja uudestaan. Tavoitteena on kehittää asiaa, jotta saadaan aikaiseksi pitkäkestoisia hyötyjä. (Design Council s.a.a)

Palvelumuotoiluprosessiin kuuluu sumea innovoinnin alkupää, jonka aikana kerätään käyttäjäymmärrystä olettamisen sijaan. Tämä erottaa palvelumuotoilun perinteisestä tekemisestä, jossa ratkaisu on usein valmiina, kun ongelmaa lähdetään työstämään. (Koivisto ym. 2021, 46–47.)

Prosessi lähtee liikkeelle ongelmasta. Ensimmäisen timantin tarkoituksena on varmistaa, onko se oikea ja tarvittaessa määritellä tavoite uudestaan. Toisen timantin tehtävänä on selvittää, mikä olisi paras ratkaisu tilanteeseen. Ratkaisua etsitään testaamalla, kehittämällä ja iteroimalla erilaisia vaihtoehtoja. (Design Council s.a.b)

Ensimmäinen timantti muodostuu löydä- ja määritä-vaiheista. Tiedonkeruuvaiheessa tiedolle on oltava avoin, eikä pidä kiirehtiä ratkaisuvaiheeseen. Yleisimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, ryhmäkeskustelut, kyselyt, havainnointi ja luotaimet. Tavoitteena on ymmärtää käyttäjien toimintaa ja motiiveja valitussa kontekstissa, jotta päästään pintaa syvemmälle. (Koivisto ym. 2021, 44.)

Määritä-vaiheessa kerättyä tietoa aletaan jäsentelemään helpommin hyödynnettävään muotoon, esimerkiksi samankaltaisuuskaavion avulla. Saatuja vaihtoehtoja rajataan ja tietoja muokataan erilaisten työkalujen, kuten käyttäjäprofiilien, palvelupolkujen ja suunnitteluajurien, avulla. Tavoitteena on saada ymmärrystä siitä, mitä käyttäjät tarvitsevat, miten he toimivat ja miksi. (Koivisto ym. 2021, 45–46.)

Toinen timantti sisältää, kehitä- ja tuota-vaiheet. Kehitä-vaiheessa luodaan ratkaisuja tunnistettuun ongelmaan, esimerkiksi tekemällä prototyyppejä, skenaarioita ja visualisointeja. Ne perustuvat aiemmin saatuun käyttäjäymmärrykseen. Työtä tehdään asiakkaiden ja/tai henkilöstön kanssa yhteiskehittämisen menetelmillä, työpajoissa. (Koivisto ym. 2021, 46.)

Tuota-vaiheessa vaihtoehtoja analysoidaan eri näkökulmista ja niiden toimivuutta testataan. Niitä myös testataan asiakkailla, toimivuuden varmistamiseksi. Tavoitteena on luoda ratkaisu, joka vastaa yhtäaikaisesti käyttäjien tarpeisiin ja on liiketoiminnallisesti kannattava. (Koivisto ym. 2021, 46.)

5 YRITYSKULTTUURI JA TOIMINTAMALLIMUUTOS

Tässä luvussa paneudutaan yrityskulttuuriin: mitä se tarkoittaa ja mistä se muodostuu. Luku vastaa kysymykseen, kuinka yrityskulttuuri liittyy toimintamallimuutokseen ja miten sitä voidaan johtaa.

Yrityskulttuuri on näkymätön ja siltikin se näkyy kaikessa ja kaikkialla, mitä yrityksessä tapahtuu tai on tapahtumatta. Se kertoo, miten asioita tehdään, kunkaan ei ole valvomassa. Yrityskulttuuri myötäilee johdon tahtotilaa, osoittaen yrityksen todellisen nykytilan. Se pitää sisällään tiedostettuja ja tiedostamattomia tapoja, toimintamalleja, arvoja ja uskomuksia, joiden mukaan ihmiset toimivat. (Luukka 2022, 21–25.)

Yrityskulttuuri koostuu yhteisöstä, joka koostuu vastaavasti yksilöistä. Kaikessa on kyse ihmisistä ja heidän toimintansa ymmärtämisestä. Jotta sitä voidaan ymmärtää, on pureuduttava kulttuuriin. Se paljastaa käytökseen liittyvät kytkökset. Kulttuurin ymmärrys korostuu etenkin silloin, kun ihmisten halutaan toimivan yhteisen päämäärän eteen. (Kulmala ym. 2022, 24.)

Kulttuuri kertoo, miten työntekijät kokevat yrityksen toiminnan, mikä koetaan tärkeäksi, miten toimitaan, mistä puhutaan ja mistä asioista ollaan hiljaa. Muutostilanteissa se osoittaa, mistä lähtökohdista asioita kannattaa lähteä edistämään. (Sivonen 2022, 207–213.) Yrityskulttuuria on mahdotonta kirjoittaa auki. Se on enemmän kuin yrityksen visio, missio, strategia ja arvot yhdistettynä sen historiaan ja toimintatapoihin. (Alahuhta 2017, 143.)

Kulttuurin ymmärrys lähtee yrityksen taustojen ja historian tuntemisesta, koska ne ovat tehneet siitä sellaisen kuin se on. Organisaation muisti aiemmista tapahtumista näkyy nykyhetkessä. Tavoitteellinen johtaminen haluttua määränpäättä kohti edellyttää nykyisyyden ja menneisyyden ymmärtämistä, sekä läsnäoloa nykyhetkessä. Erityisesti muutoksen johtamisessa on tunnistettava yrityksen vahvuudet taustoineen, jotta niitä voidaan hyödyntää määränpään saavuttamisessa. (Kulmala ym. 2022, 31–35.)

5.1 Yrityskulttuurin tasojen ymmärtäminen

Yrityskulttuuri on monitahoinen asia ja sen ymmärtäminen vaatii tarkempaa tarkastelua. Tämän takia asiaa käydään tässä Scheinin alun perin vuonna 1985 luoman mallin mukaisesti, jossa kulttuurista on eroteltu erilaisia tasoja, näkyviä ja vasta tarkemman lähestymisen myötä aukeavia. On nähtävä pinnan alle ja tunnistettava kulttuurin tasoja, näkyviä ja näkymättömiä, seurauksia ja niiden juurisyitä. Kulttuuri pitää sisällään tekijöitä, joita on vaikea tunnistaa ja tulkita. Liiallinen yksinkertaistaminen on ymmärryksen este. Kulttuurin tasot näkyvät kuvassa 8. (Schein 2001, 30.)



Kuva 8. Yrityskulttuurin tasot (Rantala 2023, mukailen Schein 2001, 30)

Ensimmäinen taso, artefaktit, kattavat näkyvät rakenteet ja prosessit. Ne ovat havaittavissa, jollain tavalla nähtävissä ja kuultavissa. On kuitenkin mahdollista sanoa, mihin koettu perustuu, miksi asiat ovat niin kuin ovat. Selitysten saaminen edellyttää pureutumista syvemmälle, keskustelua ja mahdollisuutta esittää tarkentavia kysymyksiä. Siten voidaan päästä seuraavalle, ilmaistujen arvojen tasolle. (Schein 2001, 31–32.)

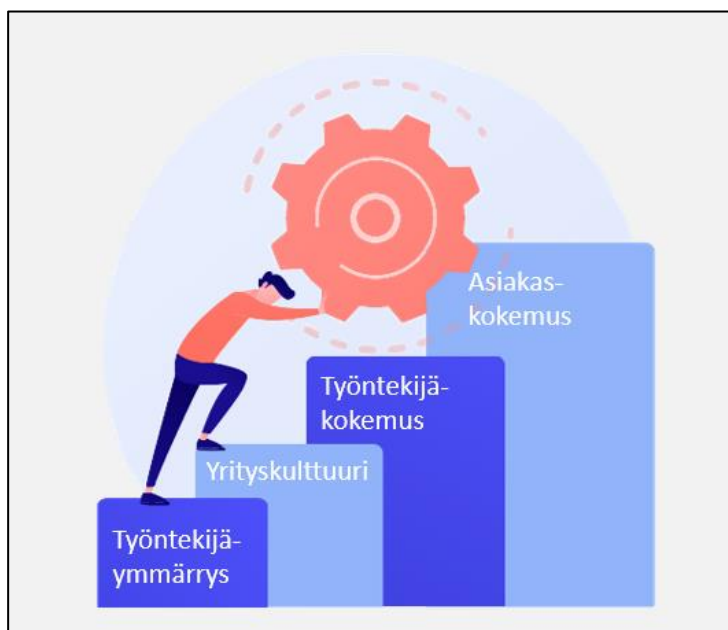
Yrityskulttuurin toinen taso pitää sisällään organisaation strategian, päämäärät ja filosofiat, kerrotun tarinan, jota ylläpidetään kollektiivisesti. Se vastaa kysymykseen, miksi ihmiset toimivat, kuten toimivat. Tämä, ilmaistujen arvojen taso, ohjaa käytöstä, joka näkyy ulospäin. Yrityskulttuurin kolmas, pohjimmaisten perusoletusten taso, muodostaa tekemisen todellisen pohjan. Se pitää sisällään yrityksen historiaan ja vaiheet, joiden kautta on muotoutunut yhteinen arvopohja ja uskomukset. (Schein 2001, 32–36.)

Yrityskulttuurin sanoittaminen, ymmärtäminen ja muuttaminen on vaikeaa, sillä sen ytimeen on vaikea päästä ja sen palat ovat pääsääntöisesti näkymättömiä. Se on mentaalinen malli, jota organisaatio ja sen jäsenet ylläpitävät sannottomasta sopimuksesta. (Schein 2001, 36.) Kulttuurijäävuori osoittaa, että pääsy yrityskulttuurin ytimeen, edellyttää arjen tarkkailemista ja havainnointia. Vain siten voidaan ymmärtää syy-seuraussuhteita ja päästä käsiksi asioihin, jotka selittävät näkyvää käyttäytymistä ja muita näkyviä ilmentymiä. (Luukka 2019, 30–31.)

5.2 Yrityskulttuuri toimintamallimuutoksen työkaluna

Jos yrityksen strategia ja sen tavoitteet ovat eriparia vallitsevan kulttuurin kanssa, se ei toteudu. Kulttuuri voi kääntyä yrityksen tavoitteita vastaan tai tukea niitä, siksi sen merkitystä ei kannata unohtaa. Oikeilla toimenpiteillä sitä voidaan muuttaa haluttuun suuntaan. Olennaista on miettiä, miltä maailma näyttää yrityksestä katsottuna, eikä toisinpäin. Strategiatyössä on huomioitava yrityksen nykytila ja tunnistettava muutosta vaativat kohdat. (Leskelä 2020, 85–89.)

Oikeinkäytettynä yrityskulttuuri on työkalu, jolla päästään haluttuun lopputulokseen eli hyvään asiakaskokemukseen, joka takaa menestyksen. Ketju tämän tavoitteen saavuttamiseksi (kuva 9), lähtee liikkeelle työntekijäymmärryksestä, etenee yrityskulttuurin ja työntekijäkokemuksen kautta eteenpäin. (Luukka 2022, 116–117.)



Kuva 9. Organisaation menestysketju (Rantala 2023, mukailen Luukka 2022, 117)

Menestyksen aikaansaaminen lähtee siitä, että tunnistetaan, mitä työntekijät arvostavat. Näin ollen merkitystä tuottavat asiat huomioidaan yrityskulttuuria muotoiltaessa. Yrityskulttuuri on avain hyvään työntekijäkokemukseen, joka on merkittävin asiakaskokemukseen vaikuttava elementti. Tämä menestysketju osoittaa, miksi yrityskulttuuria ei kannata sivuuttaa, etenkin muutostilanteissa. (Luukka 2022, 116–117.)

Työntekijöiden merkitys hyvän asiakaskokemuksen työkaluna on tunnistettu laajasti. On pohdittu, onko henkilöstökokemus yhtä kuin asiakaskokemus ja kumpi pitäisi olla yrityksen arvoasteikossa ensimmäisenä. Ne ovat kaksi erillistä asiaa, mutta ne ovat toistensa jatkumo. Henkilöstö on asiakaskokemuksen tärkein tekijä, johon vaikutetaan niin strategian kuin henkilöstöjohtamisen avulla. (Korkiakoski 2019, 15–18, 33.)

Työntekijäymmärrys paljastaa, mitä asioita henkilöstö kokee merkityksellisinä. Niiden kautta päästään käsiksi motivaatiota, hyvinvointia ja sitoutumista edesauttaviin tekijöihin. Tämän kautta voidaan luoda edellytyksiä ja rakenteita, joilla tuetaan työntekijöiden hyvinvointia ja vaikutetaan työntekijäkokemukseen. (Luukka 2022, 118–120.)

5.3 Yrityskulttuurin johtamisen osa-alueet

Yrityskulttuurin kehittäminen ja hallinta edellyttää johtamista. Aivan kuten yrityskulttuuri terminä on vaikeasti määriteltävissä, on myös sen johtamisen osa-alueet vaikea määrittellä. Tässä valinta on tehty Kulmala ym. (2022) kirjaan perustuen, jossa ne ovat: yhteinen ymmärrys kokonaiskuvasta, rakenteet ja toimintatavat, yhteisöllisyys sekä työpaikan puutteet ja palvelut. Valitut osa-alueet näkyvät kuvassa 10.



Kuva 10. Yrityskulttuurin johtamisen osa-alueet (Rantala 2023, mukailien Kulmala ym. 2022, 43)

Johtajuus ja viestintä on kuvattu tässä kulkemaan kaikkien osa-alueiden mukana, sillä niiden merkitys välittyy kaikessa. Ympyrän ulkopuolelle on listattu pääotsikoiden alle kuuluvat asiat. Seuraavissa alaluvuissa käydään osa-alueet läpi kohta kohdalta.

5.3.1 Yhteinen ymmärrys kokonaiskuvasta

Yrityskulttuurin johtaminen lähtee liikenteelle kokonaiskuvan ja sen elementtien ymmärtämisestä. Se luo pohjan siitä, mistä tilanteesta yrityksen on aloitettava työ tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen perustehtävä, suunta ja strategia sanoitetaan mission, vision ja strategian avulla. Missio vastaa kysymykseen, miksi yritys on olemassa. Visio kertoo, mitä kohti yritys on menossa ja strategia kuvaa, mitä tavoitteen saavuttaminen edellyttää. (Kulmala ym. 2022, 43; Luukka 2022, 202.)

Vastuullisuuden merkitys on korostunut niin yhteiskunnassa kuin yrityksissäkin. Sen ulottaminen esimerkiksi ympäristösuunnitelmiin ja tasa-arvoon ovat osoituksia vastuullisuudesta sekä henkilöstölle että asiakkaille. Merkityksellisyys on sidottava osaksi kokonaisuutta. Kun johto onnistuu sanoittamaan yrityksen kokonaiskuvan selkeästi, osoittamaan halutun suunnan ja viestimään tavoitellusta muutoksesta, luodaan kulttuurijohtamiselle perusteet. (Kulmala ym. 2022, 43–46.)

Strategiatyö kokonaiskuvan selkeyttämiseksi on haasteellista. Sitä leimaa suurilta osin jalkautuskulttuuri ja korporaationsanahelinä, jolloin kosketus arkeen jää vähäiseksi. Tutkitusti ainoastaan 2 % työntekijöistä ymmärtää, mistä strategiassa on kyse. Strategian ei tulisi olla vain ylimmän johdon hallussa, vaan siihen on hyvä osallistaa henkilöstöä laajemmin. (Kilpinen 2022, 82–86.)

Isot muutokset vaativat strategisen tason lisäksi muutoksia myös systeemillä tasolla. Strategisen tason päätökset määrittävät tulevaisuuden tavoitteet ja vaikuttavat systeemille tasolle. Systeeminen taso vie asioita eteenpäin, se kertoo kehittämisen suunnan ja tarjoaa ohjeistuksia, viitekehyksiä sekä työkaluja tekemisen tueksi. Yrityksen sisälle on luotava kehittämistä tukevat, suotuisat olosuhteet. (Koivisto ym. 2021, 55–56.)

5.3.2 Rakenteet ja toimintatavat

Rakenteet ja toimintatavat ohjaavat yrityksen toimintaa. Se kattaa työn organisoinnin, päätöksenteon, palkitsemisen ja palautteen eli asioita, jotka vaikuttavat arjen sujuvuuteen tai vastaavasti haittaavat tekemistä. Työn organisointi

pitää roolien ja vastuiden lisäksi sisällään erilaiset verkostot. (Kulmala ym. 2022, 47–48.)

Itseohjautuvuuden aikakaudella rooleista, työtehtävien määrittelystä ja vastuualueista on tullut merkittävä hyvinvoinnin tekijä. Ne vaikuttavat ihmisten jaksamiseen ja edelleen mielenterveyteen. Tavoitteet tukevat yksilön itseohjautuvuutta. On hyvä muistaa, että itseohjautuvuus ei poista johtamisen eikä määrittelyn tärkeyttä. (Sivonen 2022, 18–19.)

Päätöksenteossa korostuu organisaation ihmiskäsitys, kuinka henkilöstöä arvostetaan ja osallistetaan. Onko organisaatiolla kyky tehdä nopeita päätöksiä, entä priorisoidaanko tekemistä tarpeen mukaan? Tähän kuuluu olennaisesti tiedonkulku, selkeät vastuut ja päätöksenteon läpinäkyvyys. (Kulmala ym. 2022, 49.)

Palkitseminen pitää sisällään palkan, bonukset ja ei-rahalliset palkkiot. Se on oltava linjassa asetettujen tavoitteiden kanssa, jotta se ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan. Se kertoo myös, millaista tekemistä arvostetaan. Vastaavasti palautteella tarkoitetaan ensisijaisesti yksilön ja hänen tekemisensä huomioimista. Se tukee kehittymistä ja kannustaa tekijää oikeaan suuntaan. Palautteen tulisi olla säännöllistä ja toimia molempiin suuntiin. (Kulmala ym. 2022 49–50.)

On hyvä tunnistaa edellä mainittujen asioiden vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Vaikka palkalla on merkitystä, on sisäinen motivaatio suuremmassa roolissa tuottavuuden, hyvinvoinnin ja sitoutumisen kannalta. Motivaatiotekijöihin palataan luvussa 7. (Luukka 2022, 143–146.)

Rakenteiden ja toimintatapojen kriittinen tarkastelu on harvinaista, vaikka niiden vaikutus työn sujuvuuteen on kiistaton. Ne nähdään usein annettuina, eikä niitä linkitetä työn kehittämiseen samalla tavalla kuin vaikkapa osaamisen kehittämistä. Tarkastelu tulisi ulottaa myös käytössä oleviin tietojärjestelmiin, jotka kuuluvat kohtaan neljä, työpaikan puitteet ja palvelut. Tekemisen kehittä-

minen tästä näkökulmasta on hidasta, mutta se tuo esiin asioita, jotka vaikeuttavat tekemistä ja keskittymistä sekä lisäävät turhautumista. (Paju ym. 2019, 45–47.)

5.3.3 Yhteisöllisyys

Tässä kontekstissa yhteisöllisyys koostuu arvoista, yhteistyöstä ja verkostoista, yhteenkuuluvuudesta ja tunteista. Arvot kertovat, miten yrityksen tavoite, strategia, saavutetaan. Parhaimmillaan ne motivoivat ja ohjaavat ihmisiä. Jos niiden ja johdon tekojen välillä on ristiriitaa, muodostuu luottamuspula, jonka takaisin saaminen edellyttää tekoja. (Kulmala ym. 2022, 43; Luukka 2022, 57, 202–205.)

Ihmiset ja ihmisten välinen kommunikaatio muodostavat kulttuurin. Vastavasti organisaation rakenteet vaikuttavat yhteistyön mahdollisuuksiin ja verkostojen muodostumiseen, jotka luovat mahdollisuudet yhteenkuuluvuudelle. Tiimit, yhteiset tavoitteet ja kulttuuri edesauttavat yhteisöllisyyden kokemusten syntymistä. (Kulmala ym. 2022, 51–54.)

ICT-ala on yhteenkuuluvuudessa edelläkävijä, sillä tuotehankkeet vaativat laajamittaista yhteistyötä yrityksen sisällä. Se näkyy innovaatioitoiminnassa ja työntekijöiden hyödyntämisessä kehityshankkeissa. Organisaatorajat ylittävä vuorovaikutus lisää organisaation kykyä oppia, joka on yksi keskeisimmistä työelämätaidoista 2020-luvulla. (Kulmala ym. 2022, 54–55.)

Tunteet jättävät pysyvän jäljen ja siten niiden merkitys johtamisessa ja yrityksen menestyksessä on tunnistettu. Ne vaikuttavat henkilöstön tuottavuuteen ja luovuuteen, rohkeuteen sanoa mielipiteitä ääneen sekä ajatella uudella tavalla. Hyvä tunneilmasto tukee psykologista turvallisuutta ja lisää uskallusta tarttua isompiinkin haasteisiin. (Rantanen 2018, 32–33; Kulmala ym. 2022, 63–64.)

Ihmistieteiden merkitys yritystoiminnassa on lisääntynyt, sillä niiden merkitys strategiatyössä on tunnistettu. Liikemaailmassa tiedetään, että kaikkein tekni-

simpienkin innovaatioiden takana on ihminen ja ihmisen toiminnan ymmärtäminen. On pystyttävä yhdistämään eri osa-alueita, ihmistieteitä, liiketoimintaa, tekniikkaa ja yhteiskunnan ilmiöitä, sekä tunnistettava niiden vaikutuksia toisiinsa. (Leskelä 2020, 42–47.)

Teknologian kehitystä tärkeämpää on ymmärtää, miten ihmiset hyödyntävät sitä. Ratkaisevampaa on tunnistaa, miten tekniikkaa käytetään ja millaisia vaikutuksia sillä on yhteisöihin, johtamiseen ja kulttuuriin. Koronan vauhdittama etätyö on osoittanut sen, että perinteisille kohtaamisille on edelleen tarvetta, vaikka tekniikka mahdollistaisi työnteon paikkariippumattomasti. (Sivonen 2022, 37–38.)

5.3.4 Työpaikan puitteet ja palvelut

Työpaikan puitteet ja palvelut sisältävät työtilojen lisäksi järjestelmät ja työnteoa tukevat palvelut. Ihmiset eivät tule toimistolle samalla tavalla kuin ennen koronaa, joten niiden funktio on muuttunut. Toimistojen suunnittelussa keskitytään viihtyvyyteen ja työn sujuvuuteen, jotta ne mahdollistavat kanssakäymisen eri tarkoituksissa ja houkuttelevat ihmisiä paikalle. Tilasuunnittelu osoittaa yrityksen arvostusta työntekijöilleen ja kuvastaa omalta osaltaan yrityksen kulttuuria. (Kulmala ym. 2022, 64–65.)

Työn muuttuminen paikka- ja aikariippumattomaksi kertoo omaa tarinaansa yrityksen kulttuurista ja luottamuksesta yksilöön. On tutkittu, että etätyö lisää yksilön tehokkuutta, mutta vähentää yrityksen luovaa ja innovatiivista toimintaa. Parhaat ideat edellyttävät vuorovaikutusta ja fyysistä kohtaamista. Etätyö voi myös lisätä kuulumattomuuden tunnetta ja heikentää yhteisöllisyyttä. (Luukka 2022, 78–80; Korkiakoski 2019, 126.)

Tietojärjestelmät eivät ole vain välineitä työsuorituksen tekoa varten, vaan myös kommunikaatiovälineitä, jotka vaikuttavat oppimiseen ja yhteistyöhön. Ne ovat olennaisessa roolissa yrityksen sisäisen tiedonkulun toteutumisessa. Erilaiset työkalut mahdollistavat yhteydenpidon, mutta ne eivät täytä ihmisten tärkeimpiä tarpeita vuorovaikutukselle, sillä se on arvaamatonta ja monimutkaista. (Kulmala ym. 2022, 67–68; Gassen 2022, 15, 28.)

Työpaikan palvelut ovat pieni, mutta merkittävä osa työpaikkaa ja työntekijöiden huomioimista. Niihin kuuluvat työntekoa ja oppimista tukevat sekä hyvinvointiin vaikuttavat palvelut. Ne on hyvä rakentaa siten, että ne tukevat yrityksen tavoitteita ja arvomaailmaa. (Kulmala ym. 2022, 68–69.)

Tulevaisuuden puitteissa on hyvä huomioida alustatalouden kehittyminen, joka vaikuttaa virtuaalisten työkalujen kehittymiseen ja huomioi yksilölliset tarpeet. Toisaalta työurien pirstaloituminen ja erilaiset kevytyrittäjäyysratkaisut päivätyön rinnalla lisääntyvät koko ajan. (Kulmala ym. 2022, 69–70.)

Tekoälyn, automatisoinnin ja robotiikan vaikutukset työtehtäviin ovat kiistattomia. Osa töistä katoa ja osaltaan teknologian kehitys luo uutta. Oletettavasti entistä useampien työkaveri on jatkossa robotti. Samanaikaisesti työelämän epävarmuuden uskotaan lisääntyvän, mikä voi vaikuttaa yhteiskuntaluokkien muotoutumiseen asti. Erilaiset lait, poliittiset päätökset ja ilmastonmuutoksen eteneminen tulevat myös näkymään työelämässä. (Launonen 2021, 222–225.)

5.4 Yrityskulttuurin muuttaminen

Yrityskulttuuri on työkalu halutun tavoitteen saamiseksi. On pidettävä mielessä, että kulttuurin muuttaminen on hidasta. Se edellyttää pitkäjänteisyyttä ja päättäväisyyttä. Kun nykytila on tiedossa, voidaan lähteä liikkeelle. Muutos lähtee ihmisistä, kukaan ei voi tehdä sitä yksin. Alkuvaiheessa tahtotila on selkiytettävä etenkin johto- ja esimiestasolla, sillä he ovat muutoksen esikuvia ja moottoreita. Erityisesti avainhenkilöiden valinta nousee tässä merkitykselliseksi. Tämän lisäksi on tunnistettava asiat, joista pitää luopua uuden edessä. (Luukka 2022, 102–103; Alahuhta 2017, 143.)

Teknologia-alalla muotoiluajattelussa korostuu STEM-pohjainen (science, technology, engineering and mathematics) hypoteesi- ja testaus -malli. Palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu voivat edesauttaa ymmärryksen kasvattamisessa, jota tarvitaan toimintamallin muutostyössä. Olennaista on tunnistaa

strategiatyön vaiheet, joihin palvelumuotoilu voi tuoda lisäarvoa, ja valita työkalut perustellusti. (Leskelä 2020 29, 61–62, 183–184.)

Muutostilanteissa yhteinen tavoite sitoo ihmisiä yhteen, häivyttää organisaatio-rajaja ja tukee yhteistyötä. Haasteena on tasavertaisen vuorovaikutuksen takaaminen sekä luottamuksen ilmapiiri, etenkin jos työ tapahtuu digitaalisten välineiden kautta. (Gassen 2022, 38–39.) Tässä olennaista on selkeä suunta ja kaikkien tiedossa olevat tavoitteet, jotta henkilöstö ylipäättensä tietää, minne ollaan menossa ja miksi. Hyvä yrityskulttuuri toimii liimana, joka sitoo ihmiset yhteen ja edesauttaa positiivisen ilmapiirin muodostumista. (Alahuhta 2017, 129, 143–144.)

Turvallinen, luottamuksen ilmapiiri on sellainen, jossa voi olla oma itsensä ja kertoa omat ajatuksensa suodattamatta. Se mahdollistaa rohkeiden päätösten tekemisen ja on suuri voimavara erityisesti muutostilanteissa. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa keskeneräisten ideoiden pallottelun, avun pyytämisen, haastamisen ja epäonnistumisien käsittelyn. (Rinne 2022, 27–30.)

Turvallisuuden ilmapiiri punnitaan siinä, mistä asioista voidaan puhua ja kenen kuullen. Kun pystytään puhumaan niin hyvistä kuin huonoistakin asioista myös johdon läsnä ollessa, on luottamus kohdillaan. Jos luottamus on puutteellinen, asioita jätetään sanomatta. Puhumattomuus taas lisää väärinkäsityksiä, kasvattaa kustannuksia ja lisää konfliktiherkkyttä. (Rinne 2022, 54–55, 58.)

Psykologinen turvallisuus ja organisaation muutoskyvykyys kulkevat käsikädessä. Kun henkilöstö tuntee olonsa turvalliseksi, se pystyy muuttamaan toimintaansa. Huomio voidaan keskittää tavoitteen saavuttamiseen, eikä omaa selustaa tarvitset turvata. (Rinne 2022, 30–31.)

6 HALLINTAMALLIN TAUSTAT JA VAIKUTUKSET

Tässä luvussa keskitytään hallintamalliin, koska opinnäytetyö on pohja sen määrittelylle. Luvussa käydään läpi hallintamallin taustoja, jotka juontavat juurensa palvelumarkkinan muutoksesta ja edelleen palvelujohtamiseen. Se on

palvelujohtamisen työkalu, jonka tavoitteena on parantaa toiminnan laatua. Siksi luvussa käydään läpi laadun käsite, palvelujohtamisen hyödyt, konseptointi ja mittareiden määrittely. Vaikka opinnäytetyö ei etene konseptointiin, tulevat nämä kohdat esille sekä yhteiskehittämisvaiheessa että työn jatkoehdotuksissa, siksi ne käydään läpi teoriaosuudessa.

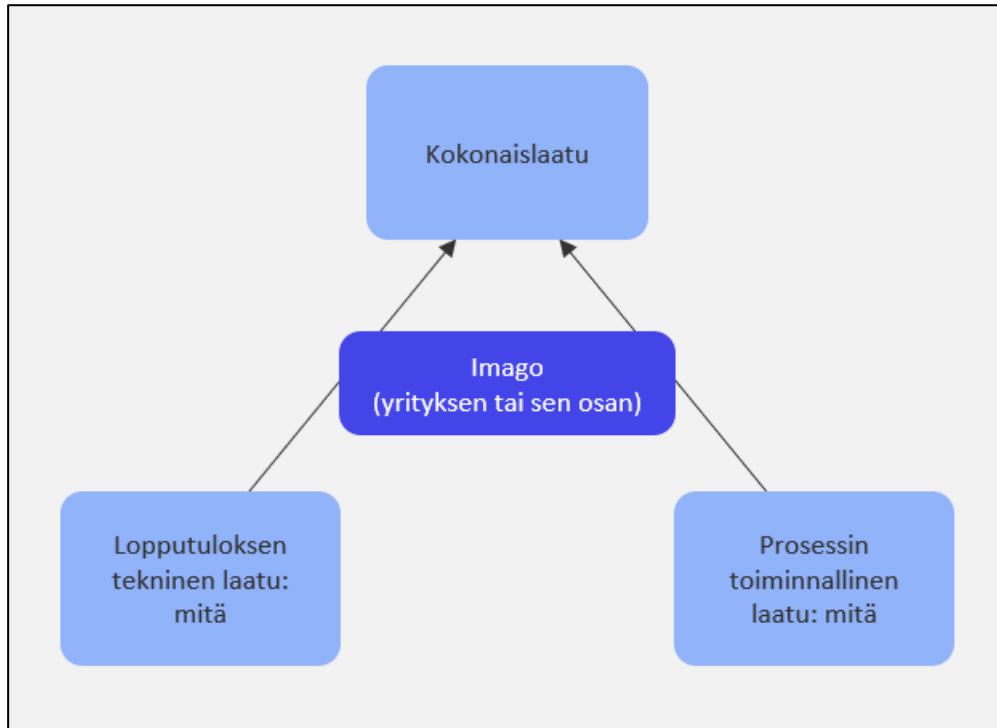
6.1 Palvelumarkkinan muutoksesta palvelujohtamiseen

Palvelumarkkinoiden kasvu on lähtenyt liikenteeseen 1970-luvulla ja jatkuu edelleen. Palveluiden määrä kasvaa koko ajan ja samanaikaisesti perinteisiä tuotteita palvelullistetaan. Tämä on osaltaan johtanut palvelumuotoilun syntyyn, sillä asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä on tullut menestyksen lähtökohhta. (Koivisto ym. 2021, 17–19.)

Markkinoiden muutos on synnyttänyt tarpeen palvelujohtamiselle, jossa toimii eri lainalaisuudet kuin perinteisessä tuotemarkkinassa. Palvelujohtaminen edellyttää palvelukeskeistä strategiaa, jossa tilannetta on katsottava kokonaisuutena ja ymmärrettävä eri tekijöiden vaikutussuhteet. Jos tekemistä johdetaan teollisuuden oppien mukaan, voi aiheutua enemmän haittaa kuin hyötyjä. (Grönroos 2009, 250–251.)

6.2 Palvelun laatu ja sen vaikutus asiakastyytyvyyteen

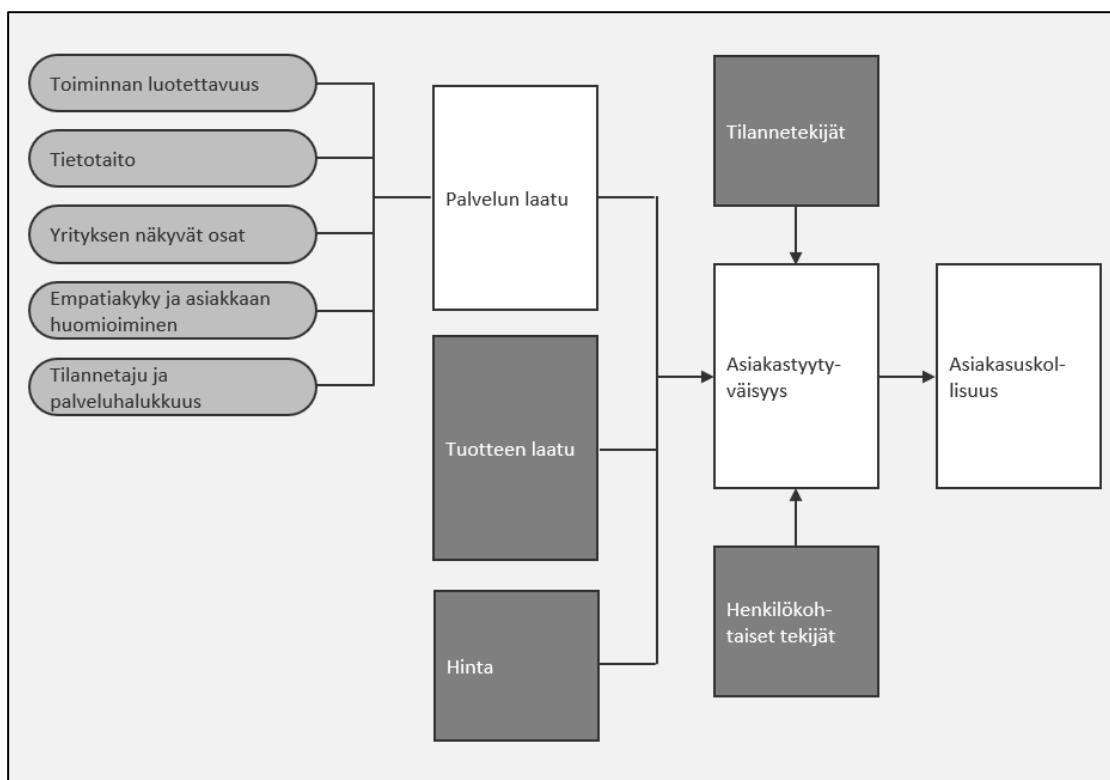
Palveluiden johtaminen perustuu pitkälti palveluiden laatuun, joten seuraavassa käydään palvelun laadun käsite läpi ennen palvelujohtamiseen siirtymistä. Laatu koostuu asiakkaiden odotusten ja kokemuksen erotuksesta, kuva 11 (s. 41). Etenkin teknologiayrityksissä laadusta puhuttaessa korostuu teknisen laadun käsite, vaikka todellisuudessa pitäisi puhua kokonaislaadusta. Loppuun asti hiottu tekninen toteutus ei riitä laadun takeeksi, jos lopputulos ei vastaa asiakkaan tarpeita. (Grönroos 2009, 98–103.)



Kuva 11. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2015, 103)

Laatu voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: mitä ja miten. "Mitä", pitää sisällyttää palvelun lopputuloksen teknisen laadun eli mitä asiakas lopulta saa. Vastaavasti "miten" tarkoittaa prosessin toiminnallista laatua eli miten asiakas saa palvelun. Näiden lisäksi yrityksen imago ja sen luomat ennakko-odotukset palvelua kohtaan vaikuttavat kokemukseen sekä laatumielikuvaan. (Grönroos 2009, 100–103.)

Palvelun laatu ei ole yhtä kuin asiakastyytyväisyys, vaikkakin sen rooli on ratkaiseva. Tarkastellaan tätä kuvan 12 (s. 42) avulla, missä palvelun laatu koostuu viidestä eri tekijästä, jotka ovat: toiminnan luotettavuus, tietotaito, yrityksen näkyvät osat, empatiakyky ja asiakkaan huomioiminen sekä tilannetaju ja palveluhalukkuus. (Wilson ym. 2021, 83.)



Kuva 12. Palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden syy-seuraussuhde (Rantala 2023, mukailen Wilson ym. 2021, 83)

Toiminnan luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että palvelu vastaa luvattua ja se toimitetaan sovitusti. Tietotaito kattaa henkilöstön osaamisen ja luotettavuuden. Yrityksen näkyvät osat tarkoittavat toimitiloja, materiaaleja, kuten kotisivuja ja asiakasdokumentteja sekä henkilöstöä. Empatiakyky on sitä, miten asiakas kohdataan ja huomioidaan yksilöllisesti. Tilannetaju ja palveluhalukkuus määrittävät, miten asiakas kohdataan ja kuinka häntä palvellaan. (Wilson ym. 2021, 82–89.)

Vastaavasti asiakastyytyväisyys on laajempi käsite, johon vaikuttavat palvelun lisäksi mahdollinen tuote, hinta, tilannetekijät ja asiakkaan henkilökohtaiset tekijät, kuten tunnetila. Asiakastyytyväisyys kertoo, vastaako asiakkaan sama palvelu hänen tarpeisiinsa ja täyttääkö se sille asetetut tavoitteet. On huomiotavaa, että eri tekijät eivät ole samanarvoisia, niiden painoarvo muuttuu asiakkaan mukaan. (Wilson ym. 2021, 83–84.)

6.3 Palvelujohtamisen periaatteet

Palvelujohtamisen lähtökohdat tulevat asiakastarpeista. On tuotettava palveluita, joilla on arvoa asiakkaan liiketoiminnalle. Palvelujohtamisen tavoitteena on kerätä yrityksen kyvykkyydet yhteen siten, että palvelutuotanto on tehokasta ja laadukasta. Se pohjautuu yrityksen strategiaan ja kattaa koko palvelun elinkaaren: suunnittelun, tuotannon ja jatkuvan kehittämisen. ITIL on yksi palvelujohtamisen viitekehysistä (aihetta käsitellään tarkemmin luvussa 2.1, s. 12), jossa on hyviä käytäntöjä. (Cartlidge ym. 2007, 7–8.)

Palvelujohtamisessa on kyse palveluprosessien kehittämisestä siten, että toiminta perustuu asiakaslähtöisyyteen. Toisin kuin teollisuusyrityksissä, sisäistä ja ulkoista tehokkuutta ei voi erottaa toisistaan vaan niitä on tarkasteltava ja johdettava kokonaisuutena, yhtenä prosessina. Esimerkiksi ennen kuin tehdään tuotantoa koskevia päätöksiä, on analysoitava, mihin kaikkialle niiden vaikutukset ulottuvat. (Grönroos 2009, 250–257.)

Koska palvelumarkkinassa työvoimakustannusten merkitys on suuri, kehittäminen painottuu usein sisäiseen tehokkuuteen eli tuotantoresursseihin. Prosessien tehostamisella pyritään parantamaan tulosta, esimerkiksi keventämällä kustannusrakennetta. On kuitenkin mietittävä, miten tämä kannattaa toteuttaa, ettei tulostavoitteessa ajauduta negatiiviseen noidankehään. Aina kun vaikutetaan ihmisiin, on huomioitava muutokset työtyytyväisyydessä, etteivät ne johda laadun heikkenemiseen. (Grönroos 2009, 250–257.)

Palvelubisneksessä tavoitellaan pitkäaikaisia asiakkuuksia, kumppanuuksia. Tämä korostuu erityisesti yritysmarkkinassa. Kun asiakassuhde on hyvä, on kommunikointi toimivaa ja vaikutukset välittyvät palvelun toiminnalliseen laatuun. Yhteistyön sujuessa molemmat osapuolet hyötyvät tilanteesta, sillä resursseja ei tarvitse juurikaan sitoa perustoimituksiin. (Grönroos 2009, 263–265.)

6.4 Hallintamalli palvelujohtamisen työkaluna

Tässä kontekstissa hallintamallin tarkoituksena on toimia palvelujohtamisen työkaluna teknisten palveluiden hallinnoinnissa. Sen ensisijaisena tavoitteena on parantaa yrityksen sisäistä tehokkuutta, tehdä asioita järkevämmiin. Laadunparannuksen lisäksi halutaan vaikuttaa kustannuksiin, kannattavuutta parantamalla. Prosessitehokkuutta ohjaavat asiakastarpeet ja niiden ennakoiminen.

Hallintamalli luo perustan tekemiselle, sille, miten palveluita kehitetään, ylläpidetään ja ajetaan alas. Sen on perustuttava yrityksen missioon, visioon ja arvoihin. Ei ole olemassa yhtä mallia, joka sopii kaikille, sillä määriteltävä konsepti perustuu yrityksen lähtökohtiin ja tavoitteisiin. Siten se tukee strategiassa valittua suuntaa. (Hoy 2023.)

Toimiala ja siihen liittyvät tekijät, kuten lainsäädäntö, vaikuttavat hallintamallin rakenteeseen. Siinä on huomioitava ihmiset, prosessit ja teknologia. Samanaikaisesti hallintamalli määrittää johtamisen periaatteet, sillä johdon tapa toimia muodostaa mallin uskottavuuden ja tekemisen lähtökohdat. (Hoy 2023.)

Hallintamalli kertoo, miten yrityksessä pitää mallintaa palveluita. Se vaikuttaa arjen toimivuuteen ja tukee luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä. Hallintamalli esittelee tekemisen puitteet ja osoittaa sen kautta saavutettavat hyödyt. Siinä määritellään myös tarvittavat roolit ja niiden vastuut sekä otetaan kantaa sidosryhmien toimintaan. Hallintamallin tavoitteena on alentaa kustannuksia ja vähentää mainehaittoja. (Hoy 2023.)

Muotoiluosaamista voidaan hyödyntää hallintamallin suunnittelussa. Sen avulla voidaan tuottaa kokonaisvaltaista asiakasymmärrystä, tunnistaa liiketoiminnan haasteita ja mahdollisuuksia sekä niistä nousevia tarpeita. Asiakaskeskeisyys on saatava palvelutuotannon lähtökohdaksi ja siinä on huomioitava palvelun loppukäyttäjät. (Mutanen ym. 2006, 186–187.)

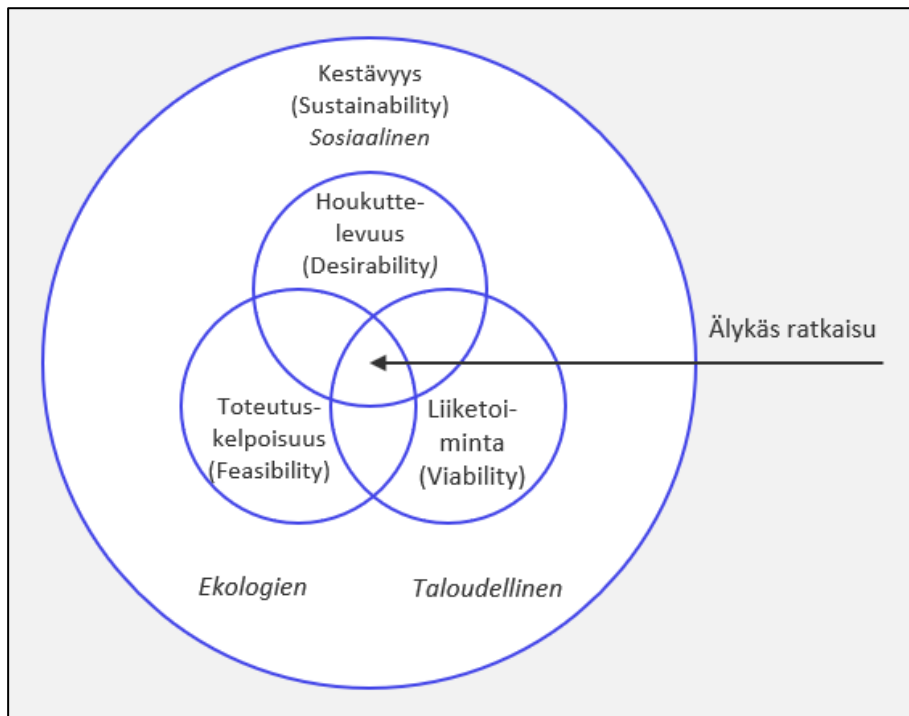
Pyrkimys asiakaskeskeisyyteen ja sen kasvattamiseen on saatava hallintamallin kehittämiseen. Kilpailukyvyn säilyttämiseksi ei riitä pelkkä asiakastarpeisiin vastaaminen, asiakkaan toiminnan tehostaminen on oltava palvelukehityksen tavoitteissa. Samanaikaisesti on tunnistettava tulevaisuuden vaatimuksia ja tavoiteltava proaktiivista toimintatapaa. (Mutanen ym. 2006, 188–191.)

6.5 Hallintamallin konseptointi

Tässä kontekstissa hallintamallin määrittelyllä pyritään tukemaan organisaatiolle ennestään tuttua ketterää tapaa toimia, jossa korostetaan kokeilukulttuuria ja pienissä erissä tekemistä. Vaikka ketterä tapa toimia on kehitetty ohjelmistokehittämisen maailmaan, se soveltuu muuallekin, etenkin monimutkaisten ongelmien ratkaisuun. Se on ajattelu- ja lähestymistapa, jolla tähdätään oppimisen kautta onnistumiseen. Siinä tavoitellaan hyvää asiakastytyvyyttä, laatua ja kustannustehokkuutta. (Blomqvist 2019.)

Palvelutuotannon tehokkuus edellyttää työn sujuvuutta. Sen pahimmat esteet ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Asiantuntijaorganisaatioissa nämä ilmenevät usein osaamiseroina, työkuorman ennakoimisen haasteina ja yrityksen sisäisinä toimintamalleina, jotka eivät tuota arvoa asiakkaalle. (Torkkola 2015, 22–28.)

Muotoilun menetelmiä hyödynnettäessä konseptoinnin tavoitteena on selvittää, millainen olisi paras mahdollinen ratkaisu tunnistettuun tilanteeseen. Siten kerätty tieto tukee päätöksentekoa ja pohjautuu käyttäjälähtöisyyteen. Projektiryhmän on toimittava käyttäjän äänenä, jotta lopputulos on tältä osin houkutteleva. Brownin ja Katzin (2009) mukaan konseptin tulisi kattaa neljä eri dimensiota, jotka ovat kestävyys, houkuttelevuus, toteutuskelpoisuus ja liiketoiminnallinen kyvykkyys, jotta lopputuloksena olisi älykäs ratkaisu. Tämä näkyy kuvassa 13 (s. 46). (Hyvärinen ym. 2021, 243–244, 247.)



Kuva 13. Neljä dimensiota, jotka tulisi huomioida konseptoinnissa (Brown ja Katz 2009, Hyvärinen ym. 2021, 245 mukaan).

Konseptointi edellyttää pitkäjänteisyyttä, kokonaisvaltaisuutta ja kykyä sietää epävarmuutta. Se edellyttää myös käyttäjien toiminnan ymmärtämistä, osallistavaa organisaatorajat ylittävää yhteistyötä, liiketoimintamahdollisuuksien huomioimista, teknologian kyvykkyyksien hyödyntämistä ja tulevaisuuden mahdollisuuksien ymmärtämistä. Toisaalta konseptoinnin vaateet yhteistyölle parantavat kommunikaatiota, vaikuttavat sitoutumiseen ja kehittävät osallistujien luovuutta. (Hyvärinen ym. 2021, 244–246.)

Tavoitteena on aikaansaada testaamisen ja kokeilujen kautta lopputulos, joka huomioi kokonaisuuden. Halutunlainen käyttäjäkokemus on mahdollista saavuttaa huomioimalla elementit, jotka vaikuttavat käyttäjään ja käyttäjäympäristöön. Vastaavasti konseptin eri osa-alueita voidaan syventää erillisellä konseptityöllä. (Hyvärinen ym. 2021, 246–250.)

Lopullisen konseptin esittelyssä on suositeltavaa hyödyntää visualisointia ja use case -kuvausta sekä tarinallistamista. Siten luotu malli, sen rakenne ja päävaiheet saadaan konkretisoitua sekä ulotettua se yrityksen arvoihin ja brändiin asti. Tämä tukee uuden toimintamallin lanseerausta ja myymistä yrityksen sisällä. (Miettinen ym. 2011, 107–112.)

6.6 Mittaaminen ja seuranta

Hallintamalliin ja sen käyttöön on liitettävä olennaisena osana mittaaminen. Se mahdollistaa toimintamallimuutoksen seuraamisen ja on työkalu muutoksen johtamiselle. Kyse ei ole vain luvuista, vaan ymmärryksen saamisesta siitä, kuinka haluttu muutos etenee ja vaikuttaa. (Lönnqvist ym. 2010, 117.)

Mittareita on erilaisia ja on tunnistettava, mitä halutaan seurata ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Mittarointi on linkitettävä yrityksen strategisiin tavoitteisiin, jotta se on linjassa ison kuvan kanssa. Oikean mittarin löytäminen ei ole helppoa. On mietittävä, onko syytä mitata erikseen objektiivisia eli faktapohjaisia ja subjektiivisia, esimerkiksi ilmapiiriin liittyviä asioita. Toisaalta erilaiset tiedot voivat täydentää toisiaan, eikä siten ole syytä pitäytyä vain yhdenlaisessa informaatiossa. (Lönnqvist ym. 2020, 118–120.)

Mittaaminen voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: suunnitteluun, käyttöönottoon ja käyttöön johtamisen yhteydessä. Ensin on tunnistettava, mistä dataa saadaan, miten usein mittausta on tehtävä, kuka siitä vastaa, kenelle ja miten raportoidaan. Suunnitteluvaiheessa on hyvä määritellä myös tavoitearvo, johon pyritään. (Lönnqvist ym. 2010, 120–125.)

Käyttöönottovaiheessa saadaan ensimmäiset tulokset. Tähän kuuluu resursointi ja tarvittavat kehitystoimet datan saamiseksi. On muistettava tiedottaa organisaatiota siitä, mitä mitataan, miksi ja miten se tehdään. Siten voidaan kerätä palautteita ja parannusehdotuksia mittauksesta. (Lönnqvist ym. 2010, 122–123.)

Mittauksen hyödyt saadaan esiin, kun se linkitetään johtamiseen. On oltava tiedossa, miten mittaustuloksia käytetään, miten tietoa hyödynnetään ja kuinka nykytilaa peilataan tavoitteeseen. Mittausta ei tehdä mittaamisen ilosta, vaan sitä käytetään toiminnan kehittämiseen ja organisaation oppimiseen. Oikein valitut mittarit kasvattavat ymmärrystä ja voivat olla avainasemassa hukan poistamisessa, mikä vähentää kustannuksia. (Lönnqvist ym. 2010, 123–125; Torkkola 2015, 149.)

Mittariston valinnan ja hyödyntämisen lisäksi on hyvä miettiä datan esitystapaa. Visualisointi on tutkitusti tehokasta, se nopeuttaa yhteistyötä ja viestintää, etenkin, jos kokonaiskuvan voi hahmottaa yhdellä vilkaisulla. Se myös tukee yhteisöllisyyttä ja avoimuutta sekä edistää työtyytyväisyyttä. (Torkkola 2015, 47–50.)

7 MUUTOSJOHTAMINEN

Tässä luvussa käydään läpi, mitä muutoksella tarkoitetaan ja mitä ovat sen edellytykset. Seuraavaksi edetään yksilöistä yhteisöihin, edelleen muutosjohtamisen elementteihin, viestinnän merkitykseen ja palvelumuotoilun hyödyntämiseen muutostilanteissa.

7.1 Muutoksen anatomia

Meille ihmisille muutos on lähtökohtaisesti negatiivinen asia. Se herättää meissä alkukantaisen ”juokse tai pakene” -reaktion. Se, että jotain pitää muuttaa ja jostain tutusta pitää luopua, aiheuttaa pelkoja siitä, osaanko. Muutos herättää vastustusta, joten siitä puhutaan lähes poikkeuksetta muutosvastarintana. Muutosvastarinta on lähes poikkeuksetta pelkoa. Sitä, että pelkää menettävänsä hallinnan, sitä, ettei opi uutta tai pärjää muuttuvassa ympäristössä. Pelkäämme työmme ja itsemme puolesta, mikä vaikuttaa organisaation muutosmahdollisuuksien onnistumiseen. (Piha ym. 2020, 15–18.)

Muutos tulee usein annettuna ja ainoa, minkä voi sillä hetkellä valita, on asenne. Asennoitumisen taustalla merkittävin tekijä on yrityskulttuuri. Aiemmat kokemukset, toimintamallit ja uskomukset vaikuttavat suhtautumiseemme. Kun huomioidaan, että uteliaisuus on suurin muutosvoima, joka yksilöllä ja myöskin yrityksellä on, asioiden syy-seuraussuhde on väistämätön. Mahdollisuus osallistua muutoksen toteuttamiseen vaikuttaa sitoutumiseen ja edelleen suhtautumiseemme uutta kohti mentäessä. Yksittäisenä tekijänä tiedonsaanti on ratkaisevassa roolissa asennoitumiseen, pelkoon ja haluun olla osana muutosta. (Piha ym. 2020, 18–23.)

Yritysten näkökulmasta on huomioitava, että se ei ole koskaan valmis. Muutokselle on aina tarvetta, on pystyttävä uudistumaan koko ajan ja pysyttävä mukana ympärillä tapahtuvissa muutoksissa. Se on saatava ulottumaan koko yrityksen läpi, pelkkä johtajien tai johtoryhmän innostuminen ei riitä. Tämän aikaansaamiseksi suunnan kirkastaminen ja selkeät tavoitteet ovat kaikki kaikessa. (Alahuhta 2017, 31, 40, 129.)

Aiemmin muutos on nähty projektiluontoisena, rationaalisen aikajanana. Siinä on alku ja loppu, joiden välissä on eri vaiheita. Tällä erää voidaan sanoa, että muutoksesta yritysten arjessa on tullut vakio. Asiat muuttuvat koko ajan ja muutoksesta on tullut 2020-luvun megatrendi. Johtaminen tulisi nähdä aina muutosjohtamisena. (Piha ym. 2020, 44–47, 126–146.)

7.2 Muutoksen edellytykset

Muutosten läpiviemiseksi yritysten on mahdollistettava uteliaisuuden ilmapiiri. Kun yksilö on utelias, hän on avoin tiedolle ja oppimiselle. Sitä kautta syntyy uusia kokemuksia, toimintaa, ajatuksia ja innovaatioita. Uteliaisuus ruokkii halua tehdä töitä haastavienkin asioiden äärellä. Kun asia koetaan merkitykselliseksi, sen eteen tehty työ ei stressaa, vaan tuottaa mielihyvää. (Piha ym. 2020, 98–107.)

Muutokselle on luotava suotuisat edellytykset, jotka tukevat uteliaisuutta ja halua oppia. Parhaimmassa tilanteessa henkilöstöä ei tarvitse osallistaa, vaan he haluavat osallistua ja kantaa kortensa kekoon yhteisen määränpään saavuttamiseksi. Muutos edellyttää vahvaa viestinnällistä otetta, joka kulkee kaikessa mukana ja mahdollistaa jatkuvan vuoropuhelun. Viestintä on muutoksen tärkein työkalu, eikä sitä kannata irrottaa erilliseksi osioksi. (Piha ym. 2020, 128–129.)

Muutoksen onnistuminen ei ole kiinni sen kestosta, vaan ennemmin tilannetietojen aktiivisuudesta, johdon tuesta ja pitkäjänteisestä johtamisesta. Tutkimusten mukaan pitkät projektit onnistuvat lyhyitä paremmin, kun tarkistuspisteitä on runsaasti. Ydinryhmä on hyvä koota monipuolisesti, jotta se edustaa erilaista osaamista ja asenteita. Onnistunut lopputulos ei tarkoita vain myönteistä

suhtautumista muutokseen. Tosin myönteinen suhtautuminen ja asiaan pureutuminen lisäävät kiistatta onnistumismahdollisuuksia. (Piha ym. 2020, 28–31.)

Avoin viestintä ja mahdollisuus kommunikoida on muutoksen ehdoton edellytys. Ihmisillä on luonnostaan tarve olla vuorovaikutuksessa, kuunnella, kommentoida, olla puolesta ja vastaan, oppia muilta ja vastaavasti auttaa muita. Se on innovaatioiden ja ideoiden mahdollistaja, joka luo itsessään merkitystä. (Piha ym. 2020, 94–95.)

7.3 Yksilöstä yhteisöihin – ihmisten merkitys muutoksissa

Muutosten läpivienti edellyttää ihmisten asettamista keskiöön. Tunnetaitojen merkitys on korostunut, sillä ihmisiin ja heidän käyttökseen vaikutetaan tunteiden eikä käskyjen kautta. Jos ihmisten käytöksessä ei tapahdu muutosta, ei saavuteta tavoiteltua kehitysmuutostakaan. Ihmiset ovat organisaation suurin muutoksen voima tai vaihtoehtoisesti suurin este, siksi on ymmärrettävä yhtä lailla yksilöä kuin yhteisöjäkin. (Piha ym. 2020, 139, 149.)

Yksilön motivaatio on sisäsyntyistä. Ketään ei voi motivoida, mutta työnantajan on hyvä tarjota rakenteet, jotka tukevat motivaatiota. Vääränlainen toimintaympäristö voi syödä motivaatiota, eikä pelkkä halu motivoitua ole riittävä. Motivaatio kumpuaa mahdollisuudesta tehdä itselleen mielekkäitä asioita. Myöskin autonomian kokemus ja vaikutusmahdollisuus omaan työhön ovat työmotivaation kannalta olennaisia. (Launonen 2021, 20.)

Muita motivaatiota vahvistavia asioita ovat mahdollisuudet jatkuvaan oppimiseen, uusien asioiden kokeileminen ja epäonnistuminen. On tärkeää päästä testaamaan omia rajojaan ja kykyjään. Arjessa on oltava tunne osaamisesta ja asioiden hallinnasta, jotta kuormittavuus pysyy siedettävällä tasolla. Työ on organisoitava siten, että resursseja on tarpeeksi ja järjestelmät tukevat tekemistä. (Launonen 2021, 20–21.)

Työyhteisön tuen merkitys punnitaan erityisesti haastavissa tilanteissa. Tähän kuuluu niin yleinen luottamuksen ilmapiiri, kollegoiden tuki kuin esihenkilötyökin. Työn tuottava merkityksellisyys ja tunne siitä, että omalla työllä on merkitystä, lisää tutkitusti motivaatiota. (Launonen 2021, 21–22.)

Ryanin ja Decin kehittämä itseohjautuvuusteoria on julkaistu alun perin vuonna 1985. Se on maailmankuulu ja sen mukaan ihmisellä on kolme perustarvetta, jotka ovat kyvykkyys, vapaaehtoisuus ja läheisyys. Ihminen on luonteeltaan utelias ja haluaa oppia. Ulkoiset palkkiot, kuten raha eivät lisää motivaatiota, vaan saattavat jopa vähentää sitä. Motivoituminen on yksilöllistä ja näyttäytyy jokaisella eri tavoin. Martela (2015) on täydentänyt teoriaa lisäämällä ihmisen neljänneksi perustarpeeksi hyväntekemisen. Tämä perustuu tehtyihin tutkimuksiin, joiden mukaan hyvän tekemisellä on vaikutuksia ihmisen psykologiseen hyvinvointiin ja merkityksellisyyden kokemiseen. (Ryan ym. 2000; Martela 2015, 66–71.)

Yksilökeskeisestä tekemisestä on siirrytty yhdessä tekemisen arvostamiseen, yhteisöjen tukemiseen ja tiimien merkitykseen. Ryhmät ovat tutkitusti tehokkaampia kuin yksilöt. Monimutkaisten ongelmien ratkaiseminen vaatii holistista eli kokonaisvaltaista ajattelua, yhdessä tekemistä, erilaisia näkemyksiä, osaaamista ja uskallusta. Organisaation muutosvoimassa korostuvat kollektiivisesti aikaansaatu luottamus, älykkyys ja uteliaisuus. (Piha ym. 2020, 160–179.)

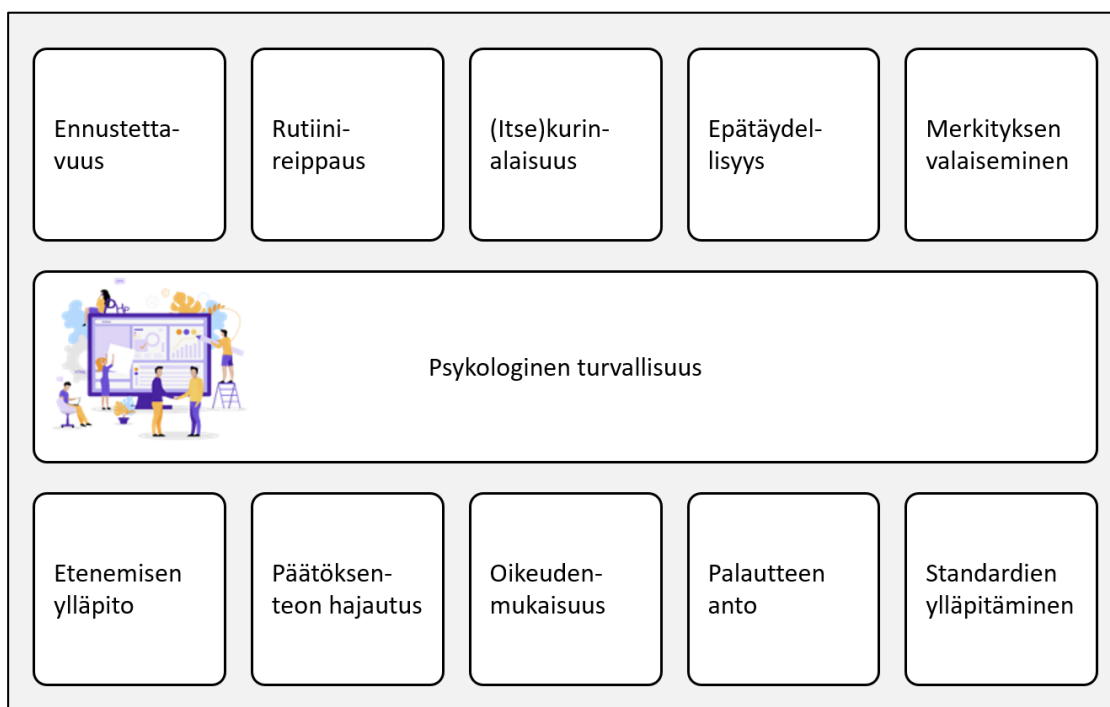
Googlen tekemä tiimitutkimus on herättänyt maailmanlaajuisesti huomiota. Sen mukaan huipputiimin tärkeimmät rakennusaineet ovat psykologinen luottamus, luotettavuus, rakenne, roolit ja vastuut, työn merkityksellisyys ja työn vaikuttavuus. Se romutti uskomuksen erinomaisten yksilöiden merkityksestä toimivien tiimien anatomiasa. Tärkein elementti on psykologinen turvallisuus. Se mahdollistaa, että tiimin jäsenet voivat olla omia itsejään, eikä heidän tarvitse pelätä kasvojensa menettämistä, epäonnistumista tai osaamattomuuden myöntämistä. (Rozovsky 2015.)

Huipputiimi lisää yksilöiden turvallisuutta ja tuottavuutta, vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta sekä parantaa kaikkien ideointikykyä. Kun virheitä ei tarvitse

pelätä, ne voidaan myöntää avoimesti ja kerätä niistä opit toiminnan kehittämiseksi. Erinomaisuuden sijaan psykologisesti turvallisessa yhteisössä erilaisuus on ryhmän voimavara ja roolien venyttäminen on luontaista. (Rozovsky 2015.)

7.4 Muutosjohtamisen elementit

Tämä kappale perustuu malliin, joka on esitelty Piha ym. kirjassa, *Muutosvoimaa – tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen* (2021). Mallissa on lisätty yksitoista muutosjohtajan ominaisuutta, joita käytetään tässä muutosjohtamisen elementteinä. Ne on tässä koottu yhteen (kuva 14), nimikkeet eivät ole täysin yksi yhteen kirjan sanamuotojen kanssa. Seuraavaksi kaikki kohdat käydään läpi lähtemällä liikkeelle kuvan keskeltä, psykologisesta turvallisuudesta. Se on nostettu kuvan keskiöön ja muita isommaksi, sillä sen merkityksen tärkeys on tullut jo aiemmin esille. Tämän jälkeen edetään järjestyksessä vasemmalta oikealle ja ylhäältä alaspäin. (Piha ym. 2021, 287.)



Kuva 14. Muutosjohtamisen elementit (Rantala 2023, mukailen Piha ym. 2021, 287)

Kaikkein tärkeintä on saada henkilöstö toimimaan yhteisen tavoitteen eteen. Se edellyttää määrätietoista johtamista ja kokonaisuuden huomioimista. Psykologinen turvallisuus luo hyvän perustan kaikelle tekemiselle. Positiiviset tunteet aiheuttavat positiivisen muutosefektin, jossa luottamus edesauttaa luovaa ajattelua, innovointia sekä ennakkoluulottomuutta. (Piha ym. 2021, 291–297.)

Muutos on lähtökohtaisesti pelottavaa ja luo epävarmuutta. Ihminen pelkää luonnostaan virheitä ja epäonnistumisia. Tämä pohjautuu niin ihmisen evoluutioon, aiempiin kokemuksiin kuin tarpeeseemme tulla hyväksytyksi. Siksi muutostojohtamisessa on toimittava systemaattisesti. Yleisen linjan on hyvä olla ennustettava, sillä impulsiivisuus lisää epävarmuutta, ennustettavuus turvallisuutta. Rutiinireippaudella tarkoitetaan sovittujen toimintamallien noudattamista. Rutiinit rytmittävät tekemistä ja tuovat turvallisuutta. Kun perusta on kunnossa, jää luovuudelle tilaa. Vastaavasti kurinalaisuus tai itsekurinalaisuus kattaa järjestelmällisen tavan toimia ja sovitusta asioista kiinnipitämisen. (Sutinen ym. 2018, 46–47; Piha ym. 2021, 297–303.)

Johdon osoittama epätäydellisyys antaa muille tilaa hengittää ja toimia. Vastaavasti liiallinen täydellisyys vie energiaa ja lisää pelkoja entisestään. Epäonnistumisen pelko voi lamaannuttaa. Kollektiivinen virheistä oppimisen on mahdotonta, jos niistä ei voida puhua yhdessä ja analysoida tapahtunutta. Kun johto uskaltaa osoittaa oman keskeneräisyytensä, tukee samalla luottamuksen ilmapiiriä, jota ei voi korostaa liikaa muutostilanteissa. Sen rinnalla on nostettava hankkeen ja tekemisen merkitys esiin sanoittamalla, miksi olemme olemassa ja miksi tämän eteen tehdään töitä. Yhteinen päämäärä kantaa vaikeimmallakin hetkellä ja luo uskoa tekemiseen. (Sutinen ym. 2018, 24–27; Piha ym. 2021, 303–306.)

Mitä pidemmästä muutosmatkasta on kyse, sitä tärkeämpää on nostaa esiin konkreettisia merkkejä työn etenemisestä. Tämä edellyttää muutoksen seurantaan, ei voida vain luottaa siihen, että asiat etenevät halutusti. Niistä on myös tiedotettava, kun tiedetään, missä mennään, saadaan voimia jatkaa puurtamista. Muutoksen tarinaa on kuljetettava sitkeästi mukana, sillä voitot vievät eteenpäin. Vaikka johdon on osoitettava, että sillä on kykyä tehdä pää-

töksiä ja tarvittaessa priorisointeja, on päätöksenteon hajauttaminen suotuisaa. Mahdollisuus tehdä päätöksiä voi säästää aikaa ja kustannuksia. Se edesauttaa tutkitusti sitoutumista ja vahvistaa henkilöstön hallinnan tunnetta, mikä taas ruokkii muutoskyvykkyyttä. (Alahuhta 2017, 40; Piha ym. 2021, 307–317.)

Oikeudenmukainen johtaminen huomioi yksilöllisyyden ja kääntää diversiteetin voimavaraksi. Palautetta on annettava aktiivisesti, jotta siitä tulee säännönmukaista ja tuttua. Muutosvoimaissa organisaatiossa palaute painottuu tekemisen huomioimiseen persoonan sijaan. Sen ei tule olla pelkästään positiivista, vaan rakentavaa, mikä mahdollistaa yksilön kehittymistä. Viimeisenä listassa on standardien ylläpitäminen. Ne nousevat kulttuurista, ne ovat sisäisiä, opittuja tapoja ja toimintamalleja eli asioita, joiden mukaan meillä toimitaan. (Piha ym. 2021, 317–323.)

Muutosjohtaminen ei ole irrallinen pala, joka otetaan esiin tarvittaessa. Se on osa jokaista päivää, osa tavallista arkea ja läsnä kaikessa. Sen merkitys näytetään erilaisissa muutosvaiheissa eri tavoin. Se voi olla helppoa ja edetä omalla painollaan, jolloin paukut voidaan laittaa innostamiseen. Toisinaan työ pysähtyy siihen, ettei arki vastaa toiveita, työ puuduttaa ja kääntyy itseään vastaan. Asioita tehdään näennäisesti, mutta todellisuudessa ne eivät etene. Silloin on pystyttävä priorisoimaan ja näytettävä suunta. Pahimmillaan ollaan kriisissä, ajaututaan kollektiiviseen lamaantumiseen. Niissä tilanteissa johdolta vaaditaan radikaaleja toimenpiteitä asioiden korjaamiseksi ja luottamuksen palauttamiseksi. (Piha ym. 2021, 329–339.)

7.5 Viestinnän merkitys muutosjohtamisessa

Viestintä on muutosjohtamisen ja ylipäätänsä johtamisen tärkein työkalu. Suomen parhaiden työpaikkojen tutkimuksessa sisäisen viestinnän merkitys tulee selvästi esille. Se on asia, johon kannattaa panostaa ja siinä on muistettava toiston merkitys. Pelkkä asian tiedottaminen ei riitä, jotta asia tulisi ymmärretyksi, saatikka näkyisi toiminnassa. (Luukka 2022, 334–335.)

Viestinnän rooli on muuttunut radikaalisti, Sivonen puhuu tässä kohdassa viestinnän demokratisoitumisesta. Aiemmin se oli johdon työkalu, mentaliteetilla yksi puhuu, muut kuuntelevat. Nykyisin se on kaikkialla läsnä, kaikilla on mahdollisuus olla tuottajan roolissa. Erilaiset alustat mahdollistavat viestinnän reaaliaikaisuuden ja läpinäkyvyyden. On tarvetta dialogille, kahden- tai oikeammin monen suuntaiselle viestinnälle. On tarjottava riittävästi kanavia ja pysyttävä kärryillä, mikä on tänään in, mikä aiheuttaa keskustelua ja mikä herättää tunteita. (Sivonen 2022, 33–42.)

Yrityskulttuuri määrittää, mitä voidaan sanoa ja miten viestitään. Käytännössä kaikki työyhteisöjen ongelmat johtuvat viestinnästä, joko sen määrään, puutteeseen tai tulkitsemiseen liittyen. Muutosjohtamisessa tulisi pyrkiä avoimen keskustelukulttuurin luomiseen, joka on yksi psykologisen turvallisuuden mahdollistajista. (Sivonen 2022, 73–76.)

Viestintä on hyvä rakentaa viiden teeman varaan, jotka ovat: avoimuus, monikanavaisuus ja -muotoisuus, systemaattisuus, tapa miten viestitään, tarinankerronta sekä viestinnän kuuluminen kaikille. Siten se tukee niin kulttuurin rakentamista kuin psykologista turvallisuuttakin. Kun viestintä perustuu avoimuuteen, kaikilla on mahdollisuus päästä siihen käsiksi. Eri kanavien ja tapojen hyödyntäminen tukee viestin saavutettavuutta ja puhuttelevuutta, yksi tavoitetaan sähköpostilla toinen videolla. (Luukka 2022, 334–338.)

Viestintä vaatii suunnitelmallisuutta ja vaivannäköä. Se ei ole asia, joka hoituu itsestään tai onnekkaiden sattumien ansiosta. Ei riitä, että mietitään asiat, joista viestitään, vaan paino tulisi on viestinnän sävyssä, miten asioista kerrotaan. Systemaattisuus luo vaikutelmaa luotettavuudesta ja vastaanottajan arvostamisesta. Tarinallisuus taas toimii numeraalisia faktoja paremmin, se jättää jäljen ja muistetaan. Vaikka viestintä on erityisesti johtamisen työkalu, se tulisi ymmärtää kaikille kuuluvaksi. Jokaisella on vastuu viestiä ja vastaanottaa, jakaa tietoja ja olla niiden äärellä. Se ei voi olla vain tiettyjen organisaatioiden ja henkilöiden agendalla. (Luukka 2022, 338.)

7.6 Palvelumuotoilun hyödyntäminen muutostilanteissa

Yritykset ovat alkaneet hyödyntämään muotoilua lisääntyneissä määrin muutostilanteissa sen ihmisläheisen lähestymisotteen ansiosta. Siitä on saatu paljon hyötyjä innovaatiotyössä ja ongelmanratkaisussa. Palvelumuotoilulle tyyppillinen kokeilukulttuuri lisää organisaation ketteryyttä ja edesauttaa uusien työkalujen hyödyntämistä ratkaisujen testaamisessa ja visualisoinnissa. (Björklund 2022, 128–130.)

Muotoilu sopii tilanteisiin, jossa ollaan monimutkaisten asioiden äärellä. Se pitää sisällään erilaisia työkaluja, joita voidaan hyödyntää epävarmoissa tilanteissa. Palvelumuotoilun avulla voidaan kerätä syvällistä ymmärrystä niin asiakkaista, organisaatiosta itsestään kuin alasta sekä hyödyntää sitä strategia-työssä. Sitä kautta voidaan tunnistaa uusia, kilpailukykyä parantavia mahdollisuuksia. Erilaiset fasilitoidut tilaisuudet edesauttavat uusien yhteyksien syntyä yrityksen sisällä ja tukevat yhteistyötä. (Björklund 2022, 130–137.)

Yritys voi kasvattaa muotoiluosaamistaan eri tavoilla. Voidaan palkata palvelumuotoilijoita sekä kouluttaa nykyistä henkilökuntaa. Organisaation rakenteiden on tuettava muutosta ja muotoilijat on otettava mukaan kehityshankkeisiin jo alkuvaiheessa. Muotoilun merkityksen uskotaan kasvavan tulevaisuudessa ennestään, se on siten osaaminen, johon kannattaa panostaa pitkäjänteisesti. (Björklund 2022, 133–137.)

Ymmärrys muutoksesta ja sen tarpeellisuudesta on yrityksissä helppoa. Ongelma tulee siinä, miten sitä saadaan edistettyä. Muotoilun menetelmät auttavat löytämään vastauksia siihen, miten nykyisiä toimintamalleja saadaan muokattua. Palvelumuotoilusta on tullut siten yksi työkalu yrityskulttuurin muokkamisessa ja tulevien muutostarpeiden ennakoimisessa. Tulevaisuuskestävä toiminta edellyttää tähtäimen pitämistä kymmenen vuoden päässä, tulevaisuuden visioimista ja sen sisällyttämistä strategiaan valintoihin. (Valtonen 2022, 138–146.)

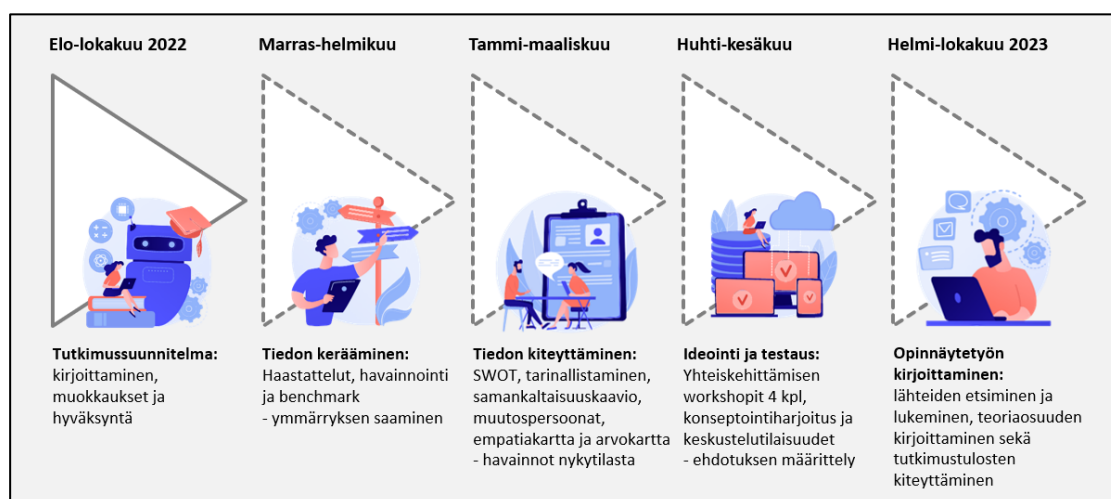
8 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS: YMMÄRRYKSEN HANKKIMINEN

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön aikataulu ja vaiheet ymmärryksen saamiseksi. Jokaisessa kohdassa käydään läpi, mihin lähtökohtiin työvaihe perustui, hyödynnetyn menetelmän määritelmä, sen käyttö ja saadut tulokset.

Opinnäytetyö kattaa tuplatimantin ensimmäisen timantin, eli prosessin kaksi ensimmäistä vaihetta, löydä ja määritä sekä toisen timantin ensimmäisen kehittä-vaiheen. Ensimmäinen timantti käydään tässä luvussa läpi, koska tutkimuksen eteneminen saadaan siten esitettyä kronologisessa järjestyksessä. Samalla tuplatimantin iteratiivinen luonne tulee esiin käytännön tutkimuksessa. Viimeinen vaihe esitellään seuraavassa luvussa.

8.1 Opinnäytetyön aikataulu

Aihe on valittu tammikuussa 2022, mutta työvaihe alkoi vasta elokuussa, tutkimussuunnitelman muodossa. Varsinainen opinnäytetyön teko käynnistyi marraskuussa. Se on jaettu kolmeen osaan: tiedon keräämiseen, tiedon analysoimiseen sekä ideointiin ja testaukseen. Aikataulun pääkohdat on esitelty kuvassa 15.



Kuva 15. Opinnäytetyön aikataulu

Suuritöisin vaihe oli tiedon kerääminen, mikä johtui suuresta haastatteluiden määrästä. Tiedon kiteytystä on tehty haastatteluiden lomassa, palvelumuotoi-

lun iteratiivinen luonne on tullut esiin opinnäytetyön edetessä. Toisen haastattelukierroksen kautta saadut tutkimustulokset vauhdittivat työtä. Ratkaisua lähdettiin ideoimaan yhteiskehittämisen avulla, vaihtoehtoja keräten ja rajaten.

Opinnäytetyötä on tehty töiden ohessa ja se on vaikuttanut aikatauluun. Vaikka opinnäytetyön kirjoittaminen on käynnistynyt tutkimuksen lomassa, merkittävin työ on tehty heinä-syyskuussa, tekijän opintovapaan ja lomien aikana. Opinnäytetyöprosessi on kokonaisuutena kestänyt kaiken kaikkiaan 14 kuukautta.

8.2 Opinnäytetyö käynnistyy ongelmasta

Opinnäytetyön käynnistyessä haettiin ratkaisua siihen, miten teknisiä palveluita tulisi hallinnoida. Juurisyy oli se, ettei organisaatiossa ollut yhtenäistä hallintamallia, joka kertoisi, miten palveluita tulisi luoda, kehittää, ylläpitää ja lopettaa. Toimeksiantajan hypoteesi oli se, ettei organisaatiossa tunnisteta teknisten palveluiden tärkeyttä ja merkitystä portfoliohallinnalle. Työn alkaessa tavoitteena oli tuottaa konsepti, joka määrittäisi isot linjat tekemiselle.

Opinnäytetyö käynnistyi ymmärryksen keräämisellä siitä, millaiseen ympäristöön ratkaisua oltiin kehittämässä. Liikkeelle lähdettiin keräämällä tietoa organisaatiosta sekä nykytilasta. Tässä vaiheessa ongelmaa ei pyritty ratkaisemaan, ainoastaan ymmärtämään vallitsevia olosuhteita, mikä käynnistettiin tekemällä nykytila-analyysi.

8.3 Organisaatioymmärryksen kerääminen haastatteluiden avulla

Haastattelut ovat hyvä keino kerätä ymmärrystä tutkittavasta asiasta ja etenkin taustalla olevista asioista. Se on paljon käytetty tiedonkeruumenetelmä etenkin, kun halutaan ymmärtää ihmisten kokemuksia. Sen haasteina ovat aika vievyys, suunnittelu, aikataulujen sopiminen, toteutus, tulosten läpikäynti ja tiedon määrä sekä tulkittavuus. Myös haastattelijan oma ammattitaito on ratkaisevassa roolissa. (Hirsjärvi ym. 34–35.)

Haastatteluita on erilaisia, teemahaastatteluissa ei ole valmiita kysymyksiä. Teemat valitaan siten, että saadaan kattava ymmärrys tutkittavasta asiasta. Kysymykset lähtevät isosta kuvasta ja etenevät tarkempiin yksityiskohtiin keskustelun edetessä. Tarkentavia kysymyksiä esitetään tilanteen mukaan ja haastateltavan vastausten perusteella. (Kananen 2012, 99–100.)

Opinnäytetyössä tehtyjen haastatteluiden määrä on laadulliselle tutkimukselle poikkeuksellisen suuri. Haastatteluita tehtiin 26 ja haastateltavia oli 27. Varsinaisten haastatteluiden lisäksi on käyty keskusteluita muun muassa yrityksen laatupäällikön ja palvelumuotoilijoiden kanssa. Kaikki haastattelut on pidetty Teamsilla ja ne on tallennettu. Yhtä ryhmähaastattelua lukuun ottamatta haastattelut olivat yksilöhaastatteluita. Haastatteluiden pohjana oli esittelymateriaali, jossa esiteltiin opinnäytetyön aihe, etenemissuunnitelma ja keskeisimmät teemat (kuva 16).



Opinnäytetyön tavoite ja eteneminen

- Tavoitteena on hyödyntää palvelumuotoilua teknisten palveluiden hallintamallin konseptoinnissa
- Haastattelut: ymmärryksen saaminen nykytilasta
- Keskustelut: nykytila-analyysin läpikäynti
- Yhteiskehittäminen: ratkaisun ideointi
- Ehdotus hallintamallista

Palvelumuotoilun termit

- **Palvelumuotoilu**
ihmisläheinen tapa kehittää palveluita ja prosesseja, samanaikaisesti tapa ajatella, menetelmiä ja työkaluja.
- **Muotoilujattelu**
yhdistää asiakkaiden tarpeet, teknisen kyvykkyyden ja liiketoiminnan mahdollisuudet.
- **Yhteiskehittäminen**
ongelmanratkaisua asiakkaan kanssa, työpajat ovat yleinen yhteiskehittämisen muoto.

Kuva 16. Haastatteluiden esittelymateriaali

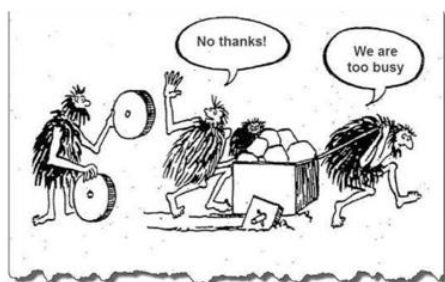
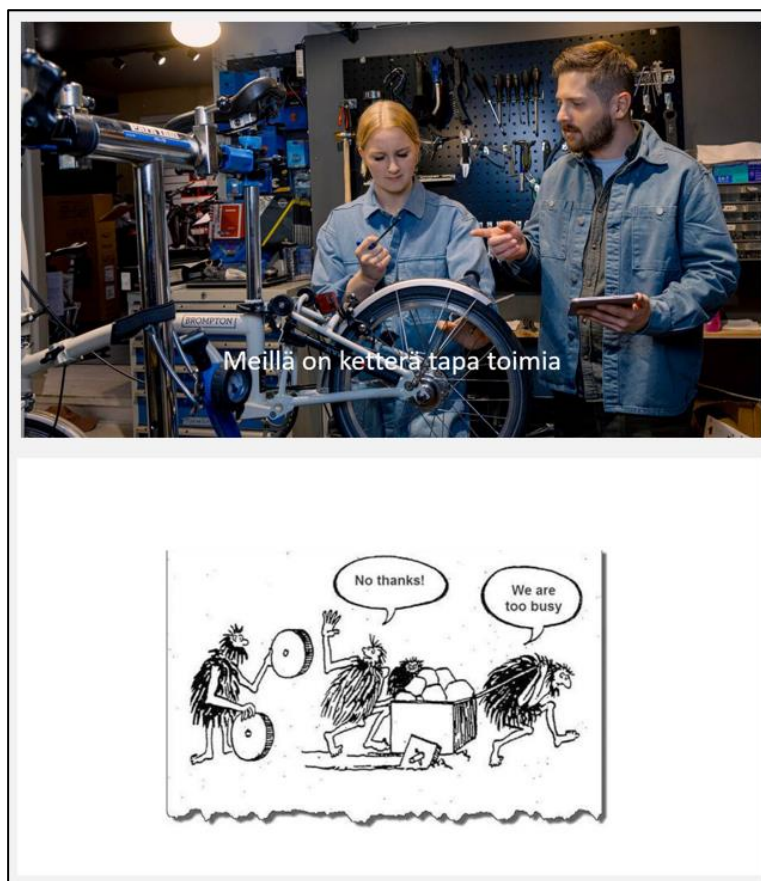
Opinnäytetyön haastattelut on nimetty ykkös- ja kakkostason haastatteluihin. Ykköstason haastatteluiden avulla on hahmotettu kokonaisuutta, yrityskulttuurin tunnuspiirteitä, tapoja ja uskomuksia sekä niiden taustoja. Kakkostason haastattelut täydensivät yrityskulttuurin kerroksellisuutta (tätä on käsitelty tarkemmin luvussa 5.1 Yrityskulttuurin tasojen ymmärtäminen, s. 30), niiden myötä päästiin myös lähemmäs ongelmaa eli hallintamallin puuttumista ja sen herättämiä tuntemuksia.

8.3.1 Ykköstason haastattelut

Ykköstason haastatteluita tehtiin 14 kappaletta, ajalla 1.11.-13.12.2022. Haastateltavat edustivat yritysliiketoiminnan eri toimintoja. Niissä käytiin läpi määritellyt teemat, jotka olivat: sidosryhmät, yhteistyö, asiakaslähtöisyys, ketteryys ja laatu.

Haastatteluissa kerätty tieto on jaoteltu ensin SWOT-analyysin muotoon. Siitä ei ole kuvaa salassapitovelvollisuuden takia. SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on perinteinen liiketoiminnan analyysimalli. Siinä yrityksen vahvuudet ja heikkoudet asetetaan ympärillä olevien mahdollisuuksien ja uhkien kanssa samaan nelikenttään. Sen avulla saadaan selkeä kuva yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä. (Vuorinen 2013, 88–94.)

SWOT-analyysi auttoi hahmottamaan kokonaisuutta, nosti esiin ylpeydenaiheita ja kipupisteitä sekä kertoi, miten arvot koetaan ja kuinka ne näyttäytyvät arjessa. Tämä nosti esiin vastakkainasettelua brändin ja työntekijäkokemuksen välillä, joten visualisoin havaintoja tekemällä brändi vs. todellisuus -nimisen animaation, jossa vaihtelevat sisäiset sloganit ja tunnetut meemikuvat (kuva 17, s. 61). Tavoitteena oli nostaa ongelmat esiin kärjistämisen, visualisoinnin, tarinankerronnan ja huumorin avulla ja jättää siten pysyvä jälki tunnistetuista ongelmista, joista ei lähtökohtaisesti puhuta.



Kuva 17. Kuvapari Brändi vs. todellisuus -nimisestä animaatiosta.

Visualisoinnin tavoitteena on tehdä asioita näkyviksi. Se edistää kommunikaatiota, nopeuttaa kehitysprosessia ja toimii kirjoitettua tekstiä paremmin. Visualisointia voidaan käyttää monipuolisesti, esimerkiksi tiedon jäsentämisessä, monimutkaisten ilmiöiden selittämisessä ja prototyyppejä tehtäessä. (Tuulaniemi 2016, 114–115.)

Tarinankerronta (storytelling) on tehokas viestinnän keino, jota voidaan hyödyntää erilaisiin käyttötarkoituksiin. Sen avulla voidaan sanoittaa asioita ja ilmiöitä, jättää pysyviä muistijälkiä sekä aikaansaada toimintaa. Tavoitteellisessa tarinankerronnassa yhdistyvät tavoitteet, kohderyhmän tuntemus ja toimiva tarina. (Rauhala ym. 2014, 10–12, 43.)

Saatujen havaintojen lisäksi ykköstason haastatteluista nousi monia ideoita ja ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Koska ne eivät kohdistuneet tutkimusongelmaan, niitä ei jatkojalostettu. Ne on kuitenkin koostettu ja toimitettu organisaatiossa eteenpäin.

8.3.2 Kakkostason haastattelut

Kakkostason haastattelut tehtiin 14.12.2022-13.2.2023 ja niihin osallistui 15 henkilöä tekniikasta, IT:stä ja liiketoiminnasta. Niiden tavoitteena oli pureutua käyttäjäymmärrykseen ja kerätä tietoa hallintamallin herättämistä ajatuksista. Haastatteluita varten oli tehty apukysymyksiä (Liite 1), jotka käytiin läpi tilaajan kanssa. Niitä ei ollut tarkoitus käyttää systemaattisesti, eikä käytettykään, vaan haastattelut etenivät haastateltavan ehdoilla. Esimerkiksi haastateltavan organisaatio ja työn kuva vaikuttivat keskusteluiden painoarvoihin.

Kerätty tieto koostettiin samankaltaisuuskaavion (Affinity diagram) muotoon. Kaaviosta ei ole kuvaa, sillä se on hyvin massiivinen ja se on jätetty pois sallassapitovelvollisuuksiin vedoten. Samankaltaisuuskaavio on työkalu, jolla jäsennellään kerättyä tietoa, ideoita ja löydöksiä. Asiat kirjataan post it -lapuille ja ne jäsennellään tunnistettujen teemojen alle. Sen avulla tärkeimmät teemat nousevat esiin ja voidaan tunnistaa asioiden korrelaatioita. (Elmansy 2023.)

Pääotsikoiksi muodostuivat: tekninen palvelu, roolit ja vastuut, elinkaarimalli, muutoksen edellytykset, ketterä tapa toimia, esteitä, tapa toimia/kulttuuri, säästettävät hyödyt ja muuta. Post it -lappuja kertyi lähemmäs 400 kappaletta. Eniten keskustelua herätti dokumentointi. Se koetaan yhtä aikaa kuormittavana, tärkeänä ja ei-palkitsevana.

Haastatteluiden tavoitteena oli kerätä konkreettisia ideoita hallintamallia varten. Painopiste oli arjen haasteissa ja kulttuurissa, esiin nousi myös käyttäjäymmärrystä avaavia asioita. Löydökset olivat monin paikoin yhtenäisiä ykköstason haastatteluiden kanssa.

8.4 Havainnointi ja benchmark haastatteluiden tukena

Haastatteluiden yhteydessä tehtiin havainnointia ja sisäistä benchmarkingia. Niiden tavoitteena oli täydentää haastatteluiden kautta saatuja tietoja ja kerätä ymmärrystä siitä, mitä aiemmista toimintamallimuutoksista voidaan oppia. Havainnoinnissa aineistoa kerätään joko arjessa tai sitä varten luoduissa tilanteissa. Sitä voidaan käyttää haastattelun osana tai omana tutkimusmenetelmänä. Se antaa syvällistä ymmärrystä siitä, miten ihmiset toimivat ja onko se

yhtä puhutun kanssa. Se soveltuu hyvin kehitystutkimuksiin. (Ojasalo ym. 2014, 114.)

Benchmark on yleisesti käytetty keino oppia muilta ja hyödyntää hyväksi havaittuja keinoja. Sen avulla kerätään tietoa vastaavanlaisista palveluista, konsepteista tai käytännöistä. Etuna on se, ettei tarvitse tehdä samoja virheitä uudestaan. Tietoa voidaan kerätä eri tavalla esimerkiksi internetin, keskusteluiden tai mystery shoppingin avulla. (Tuulaniemi 2016, 138–139.) Benchmarkista haettiin ymmärrystä siitä, mitä kattavassa toimintatavan muutoksessa on hyvä huomioida ja mitä haasteita aiemmissa muutostilanteissa on ollut.

Havainnoinnin ja benchmarkin kautta saadut olivat yhtenäisiä haastattelututkimuksen löydösten kanssa. Esiin nousivat haasteet toimintamallimuutosten saaminen pysyväksi osaksi arkea, muutosjohtamisen pitkäjänteisyys ja muutoksen vaikutusten ulottaminen johtamiseen. Asioista on keskusteltu opinnäytetyöhön osallistuneiden henkilöiden kanssa ja tunnistettu asioita, joita tässä toimintamallimuutoksessa tulisi huomioida, jos se etenee käyttöönottoon asti. Niiden kautta saatu ymmärrys on rikastuttanut erityisesti jatkoehdotuksia.

Erilaiset frameworkit, prosessit ja konseptit koetaan raskaiksi sekä työllistäviksi, tämä tuli esiin niin haastatteluissa, havainnoinnissa kuin benchmarkissaakin. Sovittujen mallien käyttöönottoa ei seurata systemaattisesti ja muutoksien loppuun vieminen jää paikoin puolitiehen. Nämä löydökset tukivat olemassa olevaa ymmärrystä muutosjohtamisen ja viestinnän merkityksistä.

8.5 Käyttäjaymmärryksen visualisointi

Haastatteluista nousi esille organisaation muutoskyvykyys, erilaiset suhtautumiset toimintamallimuutosta ja määrämuotoisuuden lisäämistä kohtaan. Tämän takia käyttäjaymmärrystä haluttiin visualisoida eri tavoilla, jotta sen merkitys korostuisi ratkaisuvaiheessa.

8.5.1 Käyttäjäpersoonat sanoittavat suhtautumista muutokseen

Tästä pystyi erottamaan kaksi tasoa, muutoksen vaikutukset esihenkilörooliin ja loppukäyttäjään. Sitä kautta syntyi neljä muutos- eli käyttäjäpersoonaa,

jotka näkyvät kuvissa 18–21 (s. 65–66). Niiden tavoitteena on pukea tunnistetut tarpeet ja huolet sanoiksi sekä nostaa käyttäjäymmärryksen merkitystä.

Käyttäjäpersoonien avulla voidaan kuvata asiakkaita, työntekijöitä tai sidosryhmiä. Ne perustuvat kerättyyn tutkimusaineistoon, niiden ei tarvitse olla yksi yhteen tehdyn segmentoinnin kanssa. Käyttäjäpersoonien avulla lisätään käyttäjäymmärrystä, kuvaamalla heidän tapojaan, tarpeitaan ja motiivejaan. Niissä on normaalisti kuva, nimi, väestötiedot, slogan, kuvaus ja tilastotietoja. (Stickdorn ym. 2018, 40–41, 127–128.)

Kaksi muutospersoonaa kuvaa esihenkilöitä ja kaksi asiantuntijoita. Tämä perustuu siihen, että hallintamallin käyttö koskettaa eniten asiantuntijoita, joka tulisi muuttaa heidän esihenkilöittensä toimintaa tiimiläistensä johtamisessa sekä valmentamisessa. Tavoitteena oli nimetä henkilöt sukupuolineutraalisti, mutta omaan korvaani nimet kuulostavat maskuliinisilta. Se ja fakta siitä, että tekniikan liiketoimintayksikössä suurin osa henkilöstöstä on miehiä, vaikuttivat varmasti visuaalisen ilmeen valintaan. Toisaalta sukupuoli ei ole olennainen asia.

Profiileissa on kuvaus henkilöstä, hänen pelkonsa ja tarpeensa muutostilanteesta sekä slogan, joka kuvaa hänen ajatustapaansa. Nämä asiat tulivat ilmi haastatteluista, koska pelko on muutosvastarinnan suurin taustavaikuttaja, on olennaista ymmärtää ja tunnistaa niitä. Kaiken kaikkiaan hallintamallin käyttöönotto nähdään kulttuurisena muutoksena, joka edellyttää valmennuksellista otetta, siksi pelkojen ja tarpeiden huomioiminen on nostettu esiin.

Muutospersoonien avulla voidaan miettiä, millaiseen tilanteeseen muutos asettaa eri henkilöt, mitä vaatimuksia se tuo ja millaista apua he tarvitsevat. On myös mietittävä, onko realistista vaatia kaikkea samoilta henkilöiltä. Ne kuvastavat myös yrityksen historiaa. Esimerkiksi aiemmat kokemukset isoista muutoksista ja organisaatiomuutokset fuusioitumisten yhteydessä ovat organisaation muistissa. Erityisesti aiemmin tehdyt virheet tai kesken jääneet asiat olivat havaittavissa, kun keskusteltiin mahdollisista muutoksista. Tämä ovat yksi yrityksen taustojen tuntemisen perusteista, joita luvussa 5 (s. 29) on käsitelty.

Valo Valonnopea

Yes yes yes -tyyppi

Kuvaus:
Toimii esihenkilöroolissa. Ymmärtää muutoksien merkityksen ja tärkeyden, saa niistä virtaa omaan työhönsä. Lähestyy asioita ratkaisukeskeisesti ja on valmis kokeilemaan uusia työkaluja. On usein analysoinut asiaa etukäteen ja saattaa unohtaa, ettei muilla ole samaa näkemystä. Ei osaa välttämättä antaa muille tarpeeksi aikaa asioiden sulatteluun.

Pelko:
Pelkää sitä, ettei saa muita ymmärtämään asian tärkeyttä. Saattaa turhautua siihen, miten hitaasti asiat etenevät. Vaikka hän on sitoutunut hankkeeseen, hän saattaa siirtyä seuraavaan projektiin ennen kuin asia on saatu kuntoon.

Tarve:
Tarvitsee muiden sitoutumista, etenkin johdon tukea sekä konkreettisia tekoja. Ymmärtää yhteistyön ja suoritusjohtamisen merkityksen, tiedostaa myös omien vaikutusmahdollisuuksien rajallisuuden.





Slogan:

”No pain, no gain.”

Kuva 18. Muutospersoona 1: Valo Valonnopea


Tuisku Tuumailija


Yes but no -tyyppi

Kuvaus:
Toimii esihenkilöroolissa. On näennäisesti muutoksien puolestapuhuja, todellisuudessa suhtautuu niihin skeptisesti. Hänellä on ”uskon, kun näen” –tyylinen ajatustapa. Se johtuu siitä, että on joutunut pettymään, että muutokset jäävät puolitiehen. Suhtautuu muutenkin erilaisiin malleihin ja frameworkkeihin ristiriitaisesti.

Pelko:
Huoli siitä, että tehdään turhaa työtä, joka loppuu kokonaan vaikkapa organisaatiomuutoksen takia. Pelkää, että muutos vaikeuttaisi omien alaisten tekemistä ja heikentäisi motivaatiota. Kokee mallin asiantuntijoiden rajoittamisena ja ammattitaidon väheksymisenä.

Tarve:
Tarvitsee paljon faktoja, mielellään lukuja, uskoakseen hankkeeseen. Tarvitsee paljon tukea ja perusteluita muutoksen läpiviemiseksi, jotta sitoutuu alaistensa sitouttamiseen. Hyödyt nähtyään on sitoutunut työmyyryä, joka tekee kaikkensa tavoitteen eteen.





Slogan:

”Mitäpä, jos keskityttäisiin oikeisiin töihin.”

Kuva 19. Muutospersoona 2: Tuisku Tuumailija

Esihenkilöistä paistoi huoli siitä, miten heidän alaisensa suhtautuisivat asiaan. Lisääntyisikö työkuorma kohtuuttoman paljon, ovatko työn perustelut riittävät ja onko siitä todellista hyötyä. Esiin tuli myös huolia siitä, tulisiko työ valmiiksi. Esihenkilöt pelkäsivät, että hallintamalli vähentäisi asiantuntijaroolissa toimivien autonomiaa, mahdollisesti asiantuntijuuden arvostuksen vähenemisestä sekä näiden vaikutusta edelleen alaistensa kokemukseen työn merkityksellisyydestä.

Esihenkilöiden tehtävänä on toimia esimerkkinä, sillä heidän suhtautumistaan ja toimintaansa seurataan tiivistä. Tämä korostuu erityisesti muutostilanteissa. On olennaista tunnistaa, toimivatko esihenkilöt halutun kulttuurin mukaisesti ja onko heillä ylipäättänsä riittävästi tietoa siitä, miten heidän tulee toimia tavoitteiden saavuttamisesta ja mitä heiltä odotetaan. (Luukka 2022, 61–62.)


Puro Positiivari

Maybe yes -tyyppi

Kuvaus:
Toimii asiantuntijaroolissa. Suhtautuu muutoksiin lähtökohtaisesti positiivisesti, vaikkakin pienellä varauksella. Tunnistaa nykytilan ongelmia ja on pohtinut niitä eri näkökulmista. On valmis kantamaan kortensa kekoon ja osallistumaan uuden kehittämiseen.

Pelko:
Tunnistaa oman työnsä rajalliset vaikutusmahdollisuudet. Pelkää sitä, ettei saa tarvittavaa tukea, jotta voisi edistää asioita riittäväällä tavalla. Murehtii sitä, ettei johto tue muutoksia riittävän pitkäjänteisesti, jotta organisaatio sitoutuisi muutoksen läpiviemiseen.

Tarve:
Tarvitsee johdon ja oman esihenkilön tukea sekä asiantuntijoita, jotka osallistuvat kehitystyöhön, viestintään ja etenkin käytöväiheeseen. Saa virtaa jatkaa, kun näkee kehitystyön vaikutuksia, pienikin parannus lisää motivaatiota.



Slogan:

“If there’s a will there’s a way.”

Kuva 20. Muutospersoona 3: Puro Positiivari


Sisu Salama

No, no, no way -tyyppi

Kuvaus:
Toimii asiantuntijaroolissa. Keskittyy lähtökohtaisesti omaan työhönsä, eikä jaksu innostua uusista haistuksista. Haluaa päättää itse, miten toimii, pitää omaa toimintaansa parempana kuin muiden tekemistä.

Pelko:
Pelkää kritiikkiä ja sitä, ettei saa tarpeeksi arvostusta ja vapauksia tehdä asioita omalla tavallaan. On huolissaan siitä, että joutuu käyttämään aikaansa asioihin, joista ei ole itselle hyötyä.

Tarve:
Tarvitsee konkreettisia esimerkkejä siitä, miksi jotain pitäisi muuttaa. Haluaa vapauden ratkaista asioita tavalla, jossa hänen oma ammattitaitonsa pääsee loistamaan. Ei halua turhaa holhoamista, vaan luottamusta. Pystyy muuttamaan tekemistään ja asennettaan nähtyään hyötyjä.



Slogan:

“Prove me wrong.”

Kuva 21. Muutospersoona 4: Sisu Salama

Muutospersonien kautta esiin nostetut huolet ovat linkitettävissä yksilön motiivituomiseen, roolista riippumatta (luku 7.3 Yksilöistä yhteisöihin – ihmisten merkitys muutoksissa s. 50). Ne on siten syytä huomioida, jotta toimintamallimuutos ei heikennä motivaatiota. Esimerkiksi määrämuotoisuuden lisääminen ei saa johtaa mikromanageeraamiseen. Tässä vaiheessa voi todeta, että luoduista käyttäjäprofiileista tuli hyvin geneerisiä, vaikka ne pohjautuvat tehtyihin haastatteluihin ja havaintoihin. Niitä voi hyödyntää missä organisaatiossa ja muutostilanteessa tahansa, kun suhtautumista halutaan tarkastella eri lähtökohdista.

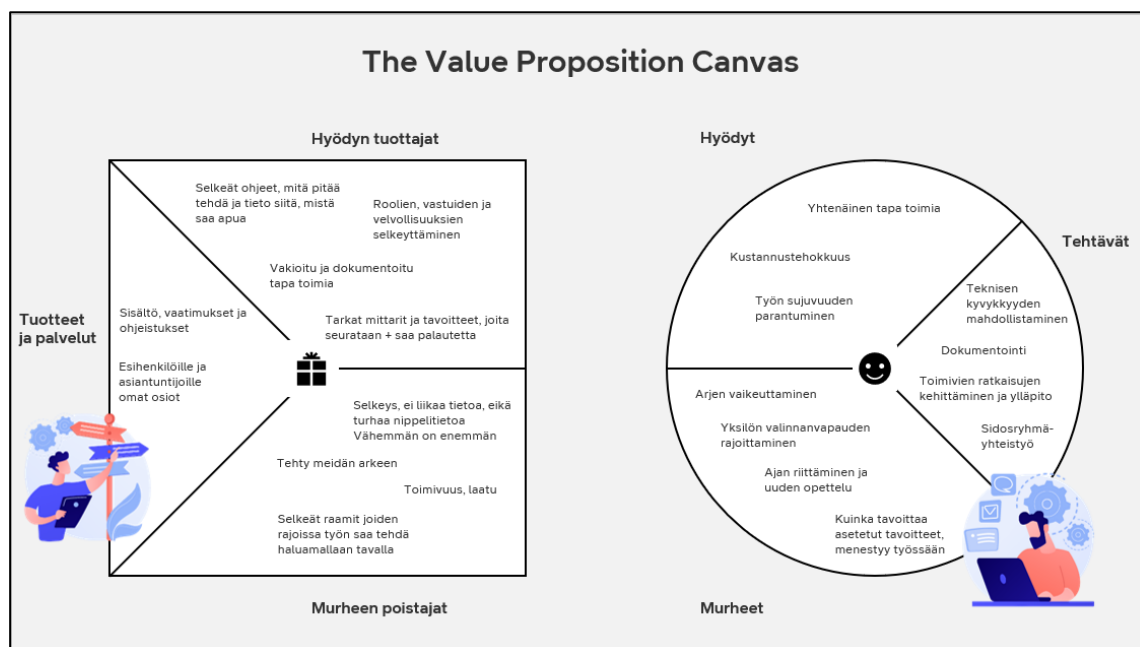
Näillä muutospersonilla on haluttu korostaa sitä, että muutoskriittiköä ei tule nähdä vain negatiivisena asiana, eikä sitä tule missään nimessä vaientaa. Kriittisellä tavalla asioihin suhtautuvat ovat usein hyvin tarkkanäköisiä, heillä on kyky tunnistaa tärkeitä yksityiskohtia. Näiden henkilöiden kuunteleminen ja osallistaminen on tärkeää, jotta heidän osaamisensa saadaan valjastettua yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. He ovat usein mielipidevaikuttajia, joten he voivat olla muutoksen toteutumisen ehto. Muutosta johtavien on siedettävä detalleja, vaikka hankkeen edistämistä tehdään ison linjan kautta. Kun asioista voidaan keskustella, se tukee luottamuksen ilmapiiriä ja osaltaan sitoutumista, tämä havainto tuli esiin myös työpajoissa.

8.5.2 Arvokartta nostaa esiin käyttäjän tarpeet

Arvokartta (Value Proposition Canvas) on Alex Osterwalderin kehittämä työkalu, jolla voidaan testata, kuinka asiakkaalle tuotetaan arvoa. Se koostuu kahdesta osasta, asiakasprofiilista ja arvokartasta. Työ on aloitettava asiakkaasta määrittelemällä tämän tehtävät (sosiaaliset, tunteelliset ja toiminnalliset), murheet ja hyödyt. (Lokitz ym. 2016, 106–108.)

Toisessa osassa listataan tuotteet ja palvelut, kuinka ne tuottavat asiakkaalle hyötyä ja poistavat tämän murheita. Arvokartan tavoitteena on tunnistaa asiat, jotka ovat kohderyhmälle tärkeimpiä. Se auttaa arvolupauksen määrittelyssä ja konseptin suunnittelussa. (Lokitz ym. 2018, 108–109.)

Esihenkilöistä paistava huoli hallintamallin vaikutuksista loppukäyttäjien arkeen vaikutti siihen, että konseptin sisältöä on ideoitu arvokartan avulla (kuva 22). Siinä on asetettu hallintamallin käyttäjän asemaan ja mietitty sitä kautta, mitä siinä tulisi vastata.



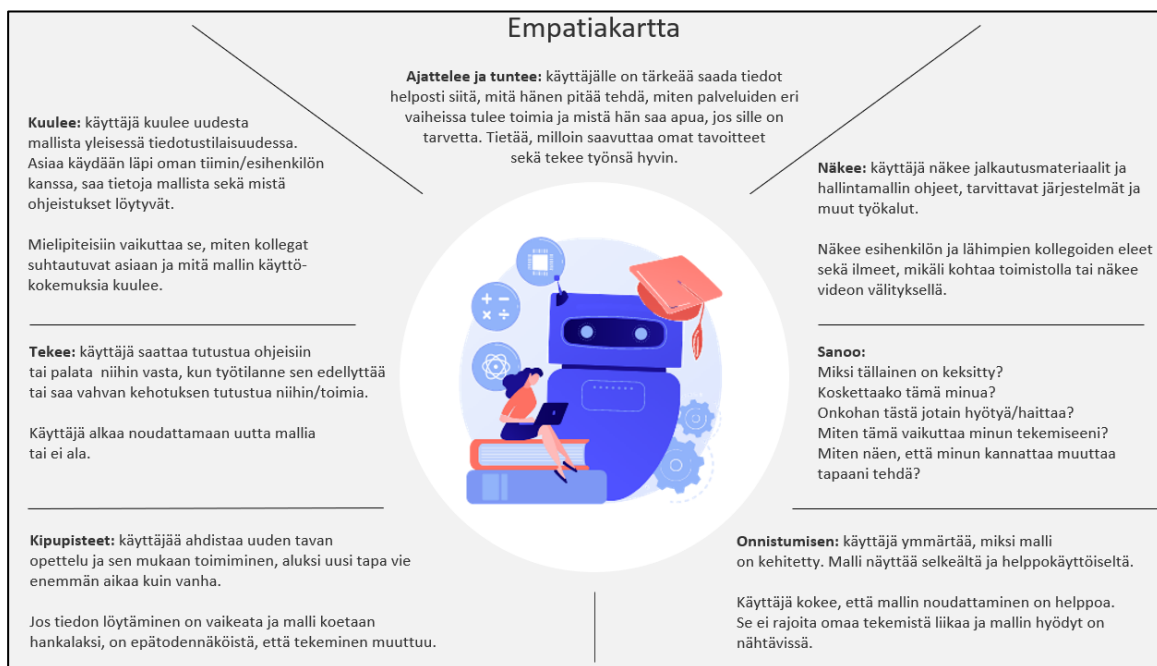
Kuva 22. Arvokartta käyttäjän arjen ymmärtämisen työkaluna (Rantala, mukailen Lokitz ym. 2016, 107)

Arvokartta on tehty asiantuntijan näkökulmasta, eikä niinkään esihenkilöroolista. Tässä muodossa arvokartta herättää ajatuksia operatiivisen tason ohjeistuksista. Se luo konseptiin pohjan ja teemat sekä havainnollistaa, miten laajasta kokonaisuudesta on kyse. Hallintamallista on tunnistettava kaksi eri merkitystä, mitä se on tekijälle ja mitä esihenkilölle. Se on ulotettava johtamiseen ja esihenkilön tapaan toimia. Keskittyminen palveluiden luomiseen, ylläpitoon ja kehittämiseen ei ole riittävä.

8.5.3 Empatiakartta asettaa tutkijan käyttäjän asemaan

Empatiakartan (Empathy Map) avulla saadaan syvempi ymmärrys asiakkaan tarpeista, asettumalla tämän asemaan. Se on visuaalinen työkalu, joka auttaa muotoilijaa miettimään, miten käyttäjä ajattelee, toimii ja tuntee. Empatiakartta muistuttaa muotoilijaa huomioimaan käyttäjän tarpeet työssään. (den Dekker 2020, 152.)

Tässä tutkimuksessa empatiakartan avulla (kuva 23) on pureuduttu syvemmälle käyttäjän arkeen. Tässä mallissa tutkittavaa ongelmaa mietitään seuraavien teemojen kautta: mitä käyttäjä ajattelee ja tuntee, kuulee, tekee, näkee ja sanoo, mitä ovat tunnistetut kipupisteet sekä onnistumiset.



Kuva 23. Hallintamallin vaikutusten tunnistaminen empatiakartan avulla (Rantala 2023, mukailen Innokylä s.a.)

Empatiakartta konkretisoi erityisesti kokonaisvaltaisen viestinnän merkitystä. Perinteinen jalkautusajattelu ei ole riittävä, jos muutos halutaan viedä läpi. Se vaatii selkeän suunnitelman, eri kanavien huomioimisen, esihenkilöiden valmentamista, mittareita ja seurantaa sekä vahvaa arjen tukea. Empatiakartta tuo vaatimuksia hallintamallin omistajalle, ja herää kysymys siitä, mitä yksittäiseltä ihmiseltä voi realistisesti odottaa. Tässä kohdassa herää kysymys: ”Voidaanko edes olettaa siitä, että vastuu olisi yhdellä henkilöllä?”.

8.6 Tutkimusongelman muotoutuminen ja muotoiluajurit

Ensimmäisen timantin myötä tutkimusongelma näyttäytyi uudessa valossa. Tuli esille, ettei hallintamallin puuttuminen ollut koko organisaation ongelma. Osa koki sen kehittämisen nykytilaa suuremmaksi ongelmaksi. Kehityksen tar-

peellisuuden, nykyisten ongelmien näkyviksi tekeminen ja hyötyjen sanoittamisen merkitys nousivat yhtä tärkeiksi asioiksi. Ongelman muotoutumista on kuvattu kuvan 24 avulla.



Kuva 24. Ymmärrys ongelman ja ratkaisun muotoutumisesta maaliskuussa 2023

Vaikka ymmärrys ja ongelma näyttäytyivät uudella tavalla, tehtiin päätös jatkaa alkuperäisen tavoitteen parissa. Tämä pohjautui siihen, että kehitystyön hyödyt näyttäytyivät todellisina. Ihmisten sitouttaminen muutokseen ja sen valmistelun merkitys nostettiin oppimisen myötä keskiöön. Se edesauttoi määrittelemään muotoiluajurit tukemaan seuraavaa, yhteiskehittämisvaihetta.

Muotoiluajurit (Design drivers) ovat suunnitteluohjureita, jotka nousevat esiin tehdyn asiakastutkimuksen havainnoista. Niitä tulisi käyttää nimensä mukaisesti muotoiluprosessia ohjaavina tekijöinä, joilla varmistetaan, että kehitys on asiakaslähtöistä. Muotoiluajurit vastaavat kysymyksiin, mihin tarpeisiin kehitettävä palvelu tai konsepti on tehty. Ne kiteyttävät käyttäjien motivaation, tarpeet ja tavoitteet. (Tuulaniemi 2016, 156–157.)

Työryhmä määritteli design draivereiksi helppouden, käyttäjälähtöisyyden ja minimalisijattelun. Ne perustuvat ymmärrykseen siitä, että muutos saadaan pysyväksi vain, jos siinä huomioidaan ihmiset ja heidän tarpeensa. Helppouden tausta-ajatuksena oli: ”Jos se olisi helppoa, kaikki tekisivät niin.” Nythän prosessit, mallit ja viitekehykset koettiin lähtökohtaisesti liian monimutkaisina, filosofisina ja tekemistä vaikeuttavina. Käyttäjälähtöisyyden pohjalla oli tahtotila selkeistä ohjeista ja vastuista, joka vastaisi kysymyksiin: ”Mitä minun kuuluu tehdä ja miksi?”. Minimijattelu piti sisällään vähemmän on enemmän -mentaliteetin; jos saisimme parannettua asioita edes, vähän se voisi parantaa laatua merkittävästi ja olla sysäys suuremmalle tekemisen kehittämiselle.

8.7 Yhteenveto saadusta ymmärryksestä

Yhteenveto tämän vaiheen kautta kerätystä ymmärryksestä on kiteytetty kuvassa 25. Organisaation arjesta välittyvä tekemisen kulttuuri ja ratkaisukeskeisyys. Työntekijät ovat ylpeitä yrityksestä. Ihmisläheinen organisaatiokulttuuri välittyy kaikkialta ja yksilön osaamista sekä yksilöllisyyttä arvostetaan suuresti. Yleinen muutosvauhti näyttäytyy kiireenä, asioita edistetään nopeasti ja kehityshankkeita on paljon. Historian painolastina ovat aiemmat organisaatiomuutokset, niihin liittyneet henkilöstömuutokset sekä kesken jääneet muutoshankkeet.



Kuva 25. Yhteenveto saadusta ymmärryksestä

Johto koetaan helposti lähestyttävänä ja henkilöstölle viestitään säännöllisesti, vakiintuneiden infotilaisuuksien muodossa. Muutosjohtaminen on pistemäistä, se on valtuutettu esihenkilöille ja pitkäjänteisyyden suhteen on parannettavaa. Valmennuksellisen otteen merkitys on tunnistettu ja sen lisäämiseksi tehdään jatkuvasti töitä. Esihenkilörooli on selvästi muuttumassa.

Paljouden kulttuuri ja etätöiden lisääntyminen koronan myötä ovat vähentäneet läsnäoloa. Moniajo on lisännyt palavereita, joka on vähentänyt asioiden työstämiseen tarvittavan työajan osuutta. Hybridityön negatiivisiin ilmiöihin on herätty ja niiden korjaamiseksi on tehty suunnitelmia. Yksi niistä on palaverien vähentäminen. Tämän taustalla suurin painoarvo on henkilöstön hyvinvoinnilla ja kuuluvuuden tunteen säilymisellä.

Haastatteluvaihe todensi alkuperäisen hypoteesin siitä, että, organisaatiossa ei täysin ymmärretä teknisten palveluiden tunnistamisen merkitystä. Tuloksista tulee ilmi, että työ koetaan merkityksellisenä ja työntekijöiden sitoutuminen on korkeaa. Ihmisillä on aito halu kehittää toimintaa, organisaatorajat ylittävän yhteistyön merkitys on tunnistettu ja tekijöillä on vahva usko siitä, että asiat kehittyvät koko ajan parempaan suuntaan. Turvallisuuden tunne ja hyviksi koetut työolosuhteet muodostavat vakaat lähtökohdat toiminnan kehittämiseksi.

9 OPINNÄYTETYÖN ETENEMINEN: RATKAISUN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa kuvataan, miten opinnäytetyö eteni ratkaisun kehittämissä vaiheissa. Jokaisessa kohdassa käydään läpi tekemisen lähtökohdat, hyödynnetyn menetelmän kuvaus, käyttö ja löydökset. Opinnäytetyö esitetään lähtökohdallisesti kronologisessa järjestyksessä ja jos tähän on tehty poikkeus, se tuodaan esiin ja perustellaan.

Koska opinnäytetyö kattaa tuplatimanttimallin kolme ensimmäistä vaihetta, tämä luku kattaa vain kolmannen, kehittä-vaiheen. Työn tulos ja jatkoehdotukset kiteytyvät näiden osioiden kautta.

9.1 Yhteiskehittäminen

Ratkaisun kehittämisessä painotettiin yhteiskehittämistä. Ihmisiä osallistettiin ympäri organisaatiota, painopiste oli tekniikan yksikön henkilöstössä. Tilaisuuksiin haettiin osallistujia niin haastateltujen joukosta kuin mainostamalla kehityshanketta yrityksen sisäisissä tiedotuskanavissa. Tämän lisäksi avainhenkilöiksi tunnistettuja pyydettiin myös erikseen osallistumaan.

Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilun ydin, onhan ihminen kehittämisen lähtökohta. Asiakkaiden ja prosessiin kuuluvien käyttäjien osallistamista suositetaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, on kyse sitten uuden palvelun, konseptin tai toimintamallin kehittämisestä. Yhteiskehittämisen avulla pysty-

tään huomioimaan niin käyttäjien tarpeita kuin vaikuttamaan tuotantoprosessiin kuuluvien osapuolien sitouttamiseenkin. Sen yleisin muoto on erilaiset työpajat ja tavoitteena on asioiden laaja-alainen huomioiminen eri lähtökohdista. (Tuulaniemi 2016, 116–118.)

Alkuperäisen suunnitelman mukaan oli tarkoitus järjestää kolme tilaisuutta, kaksi digitaalisesti ja kolmas kasvotusten pääkonttorilla. Työn edetessä työpajoja pidettiin neljä, kaikki Teamsin kautta. Muutos pohjautui osallistujien toiveeseen osallistumisen helppoudesta. Pitkään jatkuneen etätyöskentelyn takia ihmisiä on vaikea houkutella toimistolle.

Jokainen työpaja toteutettiin saman rungon mukaisesti (kuva 26). Tilaisuuden alussa oli lyhyt tervetuloa-osuus, jossa käytiin läpi pelisäännöt, kerrattiin aiemmin tehdyt vaiheet sekä opit ja määriteltiin tilaisuudelle tavoite. Kaikkiin oli tehty alustava aikataulu ja perusrunko, jokaiseen oli varattu 2,5 tuntia aikaa.



Kuva 26. Työpajojen runko

Tämän jälkeen pidettiin parinkymmenen minuutin esittely aiheesta, joka taustoitti päivän harjoitukset. Kolmessa ensimmäisessä työpajassa osuuden veti aiheen asiantuntija, nämä avataan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa. Tämän osuuden tavoite oli tarjota osallistujille yhtenäiset lähtökohdat päivän teemaan, jotta jatkotyöstömahdollisuudet eivät edellyttäisi aiempaa osaamista.

Tilaisuuksiin oli valmisteltu lähtökohtaisesti kaksi harjoitusta. Aikataulujen mukaan toinen harjoitus saattoi jäädä kokonaan pois tai sen toteutus muutettiin lennosta toisenlaiseksi. Alkusanoissa käytiin aina läpi, että agenda on alustava ja tarvittaessa jotain voidaan jättää pois. Tällä haluttiin luoda kiireetön vaikutelma, jotta osallistujien ei tarvitsisi kantaa huolta tilaisuuden etenemisestä eikä pelätä, että omaille puheenvuoroille ei olisi aikaa. Harjoituksia varten oli tehty valmistelut MURALiin (MURAL on digitaalinen työtila), jonne osallistujat pääsivät kirjaamaan kommenttinsa. Tämän jälkeen ne käytiin yhdessä keskustellen läpi. Opinnäytetyössä ei näytetä harjoitusten sisältöjä vaikkapa kuvakaappausten muodossa, yritysturvallisuuteen ja luotettavuuteen vedoten.

Työvaiheessa korostui muotoiluajattelu, erityisesti yhdessä tekeminen ja asiantuntijoiden työpanoksen arvostaminen. Työtapana oli divergentti- ja konvergentti ajattelutapa, ensimmäisessä tilaisuudessa kerättiin vaihtoehtoja ja lopussa keskityttiin ratkaisun rajaamiseen. Oppimista tehtiin iteroimalla, eri vaihtoehtoja testaten.

Rungossa on huomioitu kehämäinen, ”kaikki vaikuttaa kaikkeen” -rakenne. Jos jonkun osion ottaa pois, kokonaisuus jää vaillinaiseksi. Käytännön toteutusta on jouduttu paikoin muuttamaan suunnitellusta. Tämä käydään läpi työpajojen läpikäynnissä. Palvelumuotoilun ytimessä on kyky lukea tilannetta ja osallistujia.

Osallistujien määrä vaihteli 5–16 henkilön välillä. Tilaisuuksien ilmapiiri oli avoin, keskusteleva ja ratkaisukeskeinen. Alun perin Teamsin oletettiin karsivan kommunikointia mutta todellisuudessa pelko osoittautui turhaksi. Työpajojen jälkeen tilaisuuksista tehtiin yhteenvedot, jotka toimitettiin osallistujille sähköpostilla. Ne olivat saatavilla myös kaikille avoimella, opinnäytetyötä varten perustetulla Teams-kanavalla. Kahdesta ensimmäisestä työpajasta tehtiin myös lyhyet videoyhteenvedot yrityksen sisäiselle somealustalle.

9.1.1 Ensimmäinen työpaja

Ensimmäiseen työpajaan lähdetessä organisaation erilaiset suhtautumistavat muutoksen tarpeellisuuteen oli tullut esiin. Käyttäjien huomioiminen nostettiin tekemistä ohjaavaksi pääteemaksi ja tilaisuuden työnimeksi tuli Wolt-ajattelu. Tämä oli näkynyt ennakkomarkkinoinnissa, jota varten oli sähköpostiviestejä, kirjoituksia sisäisessä somessa ja video. Teema perustui ajatukseen: ”Jos se olisi helppoa, kaikki tekisivät niin”. Siinä kiteytyivät määritellyt muotoiluajurit: helppous, käyttäjän huomioiminen ja minimalismiajattelu.

Tilaisuus pidettiin 27.4.2023 ja sen tavoitteena oli kerätä konkreettisia asioita konseptia varten kahden harjoituksen avulla. Aluksi opinnäytetyön tilaaja kävi läpi, mitä tekniset palvelut ja palvelukatalogi tarkoittavat sekä syyt hallintamallin kehittämiseksi. Ensimmäisessä harjoituksessa hallintamallia lähestyttiin MoSCoW-metodin avulla ja toisessa käytettävyyttä verrattiin Woltin liikeideaan. Ennen harjoituksia pidettiin lyhyt esittely teknisistä palveluista, hallintamallista ja sitä kautta saavutettavista hyödyistä. Tämän myötä osallistujilla oli riittävä ymmärrys jatkotyöstöä varten.

MoSCoW-metodi (Must have, Should have, Could have ja Will not have) on Dai Cleggin kehittämä priorisoinnin työkalu. Metodi on tehty alun perin ohjelmistokehityksen tuotelanseerauksia varten ja sitä hyödynnetään myös palvelumuotoilussa, esimerkiksi uuden palvelun tai konseptin kehittämisessä. (ProductPlan s.a.)

Methodissa asioita tarkastellaan neljän kategorian ja apukysymysten avulla:

Must have – Mitä ratkaisussa on oltava, jotta se toimii?

Should have – Mitä asioita lopputuloksessa olisi hyvä olla? Näiden puuttuminen ei ole este julkaisulle, vaikka niillä on merkitys asiakasarvon kannalta.

Could have – Mitä asioita ratkaisussa voisi olla? Näiden merkitys on pienempi kuin edellisten, ne toisivat kuitenkin lisäarvoa.

Will not have – Mitä asioita tässä vaiheessa ei huomioida? Asioita, jotka jäävät pois, mutta saattavat tulla eteen jatkokehityksessä. (ProductPlan s.a.)

Harjoitus toteutettiin siten, että osallistujat lisäsivät lappuja yksin. Kävimme asiat yhdessä läpi ja ryhmittelimme asiat loogisiksi kokonaisuuksiksi. Varsin pian huomasimme, että ensimmäiseen Must have -kohtaan tuli paljon asioita. Tässä kompastuttiin haastatteluissakin esiin tulleeseen ongelmaan: organisaatio tekee asioista liian monimutkaisia asettamalla lukuisia vaatimuksia, joiden toteuttaminen arjessa on mahdotonta. Viimeiseen nelikenttään ei tullut yhtään lappua.

Harjoitus osoitti sen, että työ vaatii monia kierroksia. Ajatus jalostuu pikkuhiljaa ja vaatii avointa keskustelua. Kehittämisen iteroiva luonne tuli hyvin esiin. Jälkikäteen vaatimuslistasta pystyi jaottelemaan kolme eri kohtaa:

- asiat, jotka ovat määriteltävä/tehtävä ennen hallintamallia
- itse hallintamalli ja sen ohjeistukset
- hallintamallin käyttöönoton ja käytön tueksi tarvittavat asiat

Toiseksi harjoitukseksi suunniteltu Wolt-harjoitus pohjautui Board of Innovationin Brainstorm cards -työkaluun (s.a.). Siinä otettiin lähtökohdaksi kotimainen, kaikille tuttu yritys. Tässä tarkoituksena oli miettiä, mitä voisimme oppia Woltin käyttöliittymästä ja liikeideasta ja kuinka hallintamallista saataisiin sellainen, ettei sen käyttö vaatisi monimutkaisia ohjeita, vaan olisi intuitiivinen ja helposti saatavilla.

Tässä kohdassa osallistujista paistoi väsymys. Vaikka työstö oli onnistunut yli odotusten, oli havaittavissa, miten haastavaa vireystason säilyttäminen on digitaalisessa työpajassa. Toisaalta aikaa oli vähän, joten suunnitelmaa muutettiin. Harjoituksen idea käytiin keskustellen läpi: miten ihmisten toiminnan perustana on karkeasti kaksi tekijää, helppous tai intohimo.

Hallintamallista tulisi tuskin yhdenkään käyttäjän intohimo, siten helppoutteen panostaminen voisi olla ratkaisevaa. Tämä kirvoitti keskustelun takaisin MoS-CoW-harjoitukseen ja siihen, että ydinryhmällä pitää olla intohimo ajaa asiaa. Tunnistimme myös sen, että hallintamallin Must have -lista pitää olla lyhyempi, jotta hallintamallin helppous olisi alkuvaiheessa saavutettavissa.

9.1.2 Toinen työpaja

Toisessa työpajassa 9.5.2023 aihetta haluttiin lähestyä ratkaisukeskeisesti. Erilliset taustaselvitykset olivat osoittaneet, että USM-metodi olisi tutustumisen arvoinen palvelunhallintatapa. Tätä tuki päätös, ettei hallintamallia ole syytä kehittää alusta lähtien itse, vaan olisi perusteltua hyödyntää olemassa olevia, hyviksi havaittuja tapoja.

USM-metodi on kansainvälinen arkkitehtuurimalli palvelunhallintaan, joka huomioi ihmiset, prosessit ja teknologian. Se on yhteensopiva eri viitekehysten ja mallien, kuten ITILin, Leanin, Agilen, TOGAFin ja DevOpsin, kanssa. Se parantaa toimintaa, nopeuttaa palvelukehitystä ja madaltaa kustannuksia. (USM Portal s.a.)

Työpaja koostui USM-metodin esittelystä, jonka piti metodin sertifioitu konsultti, ja kahdesta harjoituksesta MURALissa. Ensimmäinen harjoitus oli ennakoon valitun teknisen palvelun mallinnusharjoitus USMn oppien mukaisesti. Toisessa harjoituksessa palattiin MoSCoW-metodissa esiin tullessiin asioihin, joiden määrittely olisi tehtävä, jotta yrityksen johto voisi tehdä päätöksen hallintamallin käyttöönotosta.

USM-harjoituksessa törmättiin välittömästi haasteisiin. Ainoastaan tekniset asiantuntijat ymmärsivät tarkastelun kohteena olevan palvelun, mutta pitivät sen mallintamista mahdottomana. Valitun kyvykkyyden laajuus todettiin niin suureksi, ettei mallinnusta voinut tehdä. Harjoitus käännettiin lennosta siten, että osallistujat listasivat MURALiin huomioitaan siitä, mitä oppivat esittelystä metodista ja mallinnuksen epäonnistumisesta. Tärkeimmät havainnot olivat teknisen palvelun tarkkuustason määrittely, resurssointi ja riittävyys sekä työn tarpeellisuus hypoteettisiin hyötyihin verrattuna.

Toisessa harjoituksessa pureuduttiin hallintamallin kautta saatuihin hyötyihin. Ensimmäinen osio oli konkretisoitunut tarvittavaa työmäärää, joten asiaa tarkasteltiin kriittisesti. Keskityimme pohtimaan, maksaisiko suuri työmäärä itsensä takaisin ja kuinka hanke saataisiin vietyä loppuun asti, jotta siitä saataisiin haluttuja hyötyjä.

Työpaja opetti sen, että konsepti on oltava yhteneväinen yrityksen strategian ja arvojen kanssa. Vastaavasti toimintamallimuutoksen toteutuminen käytännön tasolla edellyttää tavoitteiden ja palkisemisen linkitystä toisiinsa. Varsinainen mallinnus edellyttää teknisten asiantuntijoiden panosta, jotta voidaan määritellä sopiva suuruusluokka, joka mahdollistaa työn tekemisen.

9.1.3 Kolmas työpaja

Kolmas työpaja pidettiin 8.6.2023. Sen lähtökohta perustui hyötyjen todennettavuuteen ja mittaamiseen. Siten tilaisuuden teemaksi muodostui laadun huomioiminen hallintamallin konseptoinnissa. Tällä kertaa alustuspuheenvuoron piti yrityksen laatuapäällikkö. Siinä käytiin läpi kokonaislaadun käsite, laadun viitekehyksiä ja poikkeamahallintaa.

Työpajan ensimmäisessä harjoituksessa kerätiin ylös asioita, joita laatu-
puheenvuoro herätti. Yhteisen läpikäynnin myötä se jalostui kahdeksi kokonaisuudeksi, laatu ja hallintamalli sekä hallintamallin mittaaminen. Toisessa harjoituksessa oli tarkoitus kerätä ylös ajatuksia siitä, miten osallistujat edistäisivät hallintamallin kehittämistä, jos heillä olisi mahdollisuus tehdä siitä päätöksiä. Tämä jäi tekemättä, sillä alustuksen aikana heräsi niin paljon keskustelua, ettei aika riittänyt molempiin harjoituksiin.

Tilaisuuden myötä laadun merkitys korostui ja sen rooli konseptoinnissa tunnistettiin. Laatu nähtiin asiana, joka yhdistää eri tekijöitä ja voisi muodostaa yhteisen tavoitteen. Toisaalta työssä toistuivat tutut teemat, kuten teknisen palvelun suuruusluokan löytäminen ja mallintamisen merkitys. Vaikka työ-
määrä ja sen vaikutukset ovat aiheuttaneet kipuilua, todettiin tässä vaiheessa, että mallinnustyö on vain aloitettava. Se on asia, johon hallintamalli perustuu ja joka määrittelee, miten konsepti sulautuu yrityksen arkeen.

9.1.4 Neljäs työpaja

Neljäs tilaisuus oli merkitty kalentereihin optiona juhannusviikolle, 21.6.2023. Ajankohta tiedettiin haastavaksi ja päätettiin lopulta toteuttaa, koska kolmannessa työstössä ei ehditty käymään keskustelua siitä, miten työtä tulisi jatkaa. Poikkeuksellisesti tähän oli vain yksi harjoitus.

Pitkälti lomakauden takia osallistujia oli vain viisi. He edustivat eri osaamisia, joten tilaisuudessa onnistuttiin keräämään erilaisia näkemyksiä. Osa osallistui tilaisuuteen vain puhelimitse, joten MURAL jätettiin pois ja harjoitus käytiin vapaamuotoisena keskusteluna. Tässä palvelumuotoilun tehtävänä on joustaa ja löytää työtapa, joka huomioi osallistujat.

Keskustelu käynnistyi laadusta ja laatu-ulottuvuuksista. Työryhmä tuli yhdessä siihen tulokseen, että tekemämme työ on kattava pohja konseptin kehittämiseksi, mutta konseptia ei ole vielä mahdollista määritellä. Aiemmissä tilaisuuksissa hyödynnettyä Teamsin ja MURALin yhdistelmää työtapana pidettiin hyvänä keinona tiedonkeruuvaiheessa. Seuraavaa, jatkokehitysvaihetta varten, ihmiset on saatava samaan tilaan.

Tulimme siihen tulokseen, että jatkotyöstö vaatii lisää fasilitoituja työpajoja, joilla on selkeät agendat ja tavoitteet. Tilaisuudet on toteutettava siten, että niissä on edellytykset luottamukselliseen ilmapiiriin ja kehittävälle työtavalle on varattava aikaa. Työstöt on toteutettava siten, ettei niissä ole liian tiukka aikataulu, jotta keskusteluille on runsaasti aikaa, jotta kiireen tuntu ei tuhoa luovuuden mahdollisuuksia.

9.2 Konseptointiharjoitus

Työpajojen kaksi ja kolme välissä pidettiin kahden toimeksiantajan ja tutkijan kesken konseptiharjoitus 17.5.2023. Tämä vaihe rikkoo poikkeuksellisesti tutkimuksen kuvauksen kronologisessa järjestyksessä. Se johtuu siitä, että workshopit haluttiin kuvata peräkkäin. Konseptointiharjoituksen tavoitteena oli käydä läpi työn oppeja ja tehdä niiden pohjalta ensimmäinen versio hallintamallin konseptille, jota täydennettäisiin tulevien työpajojen myötä.

Konseptia varten oli tehty valmis pohja, jossa oli pohja kohderyhmän määrittelylle, kuvaukselle ja hypoteeseille käyttäjäkokemusta sekä liiketoimintavaikutuksia varten. Harjoitus toi esiin, miten hallintamalli vaikuttaisi palveluiden kehittämisen lisäksi valvontaan ja vianhallintaan. Se konkretisoi esiin nousseita hyötyjä ja toimintamallimuutoksen pitkäjänteisyyttä entisestään. Konseptipohja näytti muutoksen mittasuhteita entistä paremmin.

Opinnäytetyötä oli leimannut alusta lähtien haasteet aiheen rajauksessa ja ongelman kiteyttämisessä. Tutkimusongelmaa oli tarkastettu ja stilisoitu useaan otteeseen. Alkuperäinen tavoite, konseptin määrittely workshoppien avulla, näyttäytyi koko ajan epätodennäköisemmältä. Oli todettava, että tehty konseptiehdotus ei vastannut kysymykseen, mitä konseptilta odotettiin. Tämä oletta-
mus vahvistui lopullisesti kolmannen workshopin aikana.

Vaikka konsepti olisi voitu tehdä, se jätettiin organisaatioymmärrykseen vedoten pois. Olihan havainnoinnissa ja benchmarkissa oli tullut esille, että liian filosofiseksi koettuja malleja ei lähtökohtaisesti noudateta. Johtopäätös oli, että liian yleiselle tasolle jäävä konsepti olisi todennäköisesti kääntynyt muutosta vastaan. Se olisi jättänyt enemmän kysymyksiä kuin tarjonnut vastauksia, eikä olisi vakuuttanut henkilöstöä. Aikaisä konseptoinnin suhteen koettiin tässä vaiheessa tärkeämmäksi kuin sen määrittely. Haluttiin antaa tilaa keskustelulle, jonka määrä oli koko ajan lisääntynyt. Ilmapiiri hanketta kohtaan oli selvästi utelias ja kiinnostuneiden määrä oli kasvussa. Tässä tunnistettiin selvä yhteys osallistumismahdollisuuden merkitykseen sitoutumiseen, jota on käsitelty muutosjohtamista käsittelevässä luvussa 7 (s. 48).

9.3 Tutkimusongelman tarkastelu tutkimustulosten edetessä

Opinnäytetyö oli edennyt alkuperäisen suunnitelman mukaan ja siten kerättyjen havaintojen ja tutkimustulosten määrä oli suuri. Yhteiskehittämisen vaiheen aikana haluttu ratkaisu eli konseptin määrittely ei kuitenkaan edennyt oletetulla tavalla. Tämä aiheutti sen, että palattiin alkuperäiseen tutkimusongelmaan ja briiffiin sekä niiden kyseenalaistamiseen. Työmäärän kasvattaminen

olisi ollut ainoa keino pitää kiinni alkuperäisestä tahtotilasta, mutta sitä ei pidetty tässä kohdassa järkevänä, sillä työtuntien määrä oli valmiiksi mittava.

Nämä faktat johtivat tilanteen kriittiseen tarkasteluun. Käytännössä tutkimuksen kautta saatu ymmärrys mahdollisti ongelman äärelle pysähtymisen. Sen myötä työn rajaus muutettiin konseptin kehittämisestä, konseptia edistävän toimintamallimuutoksen valmisteluun yrityskulttuurin merkityksen näkökulmasta. Käytännössä tutkimusta oli tehty koko ajan tästä lähtökohdasta ja tehty työ oli siten käyttökelpoista, vaikka kulma tarkentui.

Tutkimusmetodina tuplatimanttimallin ensimmäisen vaiheen tehtävä on design briefin varmistaminen. Tässä tutkimuksessa tehdyt työvaiheet pakottivat palaamaan timanttien välimaastoon. Prosessimallin iteratiivinen luonne näytti jälleen voimansa ja työ asettui lopulliseen muotoonsa, kun rajaus saatiin lopulta tehtyä.

Päätöstä tukivat lisäkeskustelut, joita käytiin työpajojen välissä, muutamien osallistujien kanssa. Keskusteluiden kautta kerättiin syventävää tietoa esiin nousseista asioista, kommentteja tutkijan omien havaintojen tueksi sekä ajatuksia jatkosta. Toisaalta viimeisin työpaja vahvisti, että tehty päätös oli myös osallistujien mielestä perusteltu. Tässä vaiheessa työn merkitys tuli selkeästi esiin ja se on avattu kuvassa 27 (s. 82). Se on kuvattu tarkoituksella talomallin muotoon, jossa on perusta, sisältö ja muuttuvia sääolosuhteita tukevat rakenteet.



Kuva 27. Opinnäytetyön merkitys hallintamallin kehittämisessä

Tämä opinnäytetyö tarjoaa toimeksiantajalle tutkittua, luotettavaa tietoa yrityksen nykytilasta ja tarpeista. Se on kivijalka, jonka päälle hallintamalli voidaan rakentaa. Kuvassa on avattu hallintamallin tärkeimmät rakennuspalikat. Sen kehittäminen edellyttää päätöksen käyttöönotosta ja yrityksen ylimmän johdon tuen. Tämän jälkeen voidaan edetä laajempaan testaukseen ja mallintamiseen, joiden päälle konseptointi voidaan tehdä.

Vasta sitten voidaan edetä tarkempaan ohjeistukseen, jonka käyttö sidotaan mittareihin ja tavoitteisiin, jotta hankkeen käyttöastetta sekä käyttöä voidaan seurata. Viestintä on asia, jonka pitää kulkea kautta linjan mukana. Sen merkitys korostuu erityisesti koulutusvaiheessa, siksi se on listattu valittuun kohtaan. Tämän jälkeen koittaa totuuden hetki, kun päästään käyttöönottoon, jolloin resursseja tarvitaan käytön tukemiseen. Opinnäytetyö antaa tietoa myös siitä, miten käyttöä tuetaan.

Jotta toimintamallimuutoksessa päästäisiin lopulliseen tavoitteeseen eli organisaation mukana kehittyvään hallintamalliin, vaatii se jatkuvaa kehittämistä. Se mahdollistetaan määrittelemällä kehitystä tukevat rakenteet, prosessit sekä

vastuut. Ainekset kehitykseen saadaan mallin käyttäjiltä, teknisiltä asiantuntijoilta, ja ne on perustuttava samalla tavalla todistettavissa oleviin faktoihin kuin tämän tutkimuksen muodostama kivijalka hallintamallin kehitystä varten.

9.4 Viestinnän avoimuus tutkimuksen aikana

Tutkimuksen yhteydessä on noudatettu avoimen viestinnän periaatteita alusta lähtien. Ajatuksena on ollut se, että jokaisella yrityksen työntekijällä on ollut mahdollisuus päästä käsiksi opinnäyteyön tutkimusaineistoon ja osallistua sen toteutukseen. Sen etenemisestä on viestitty intrassa, henkilöstölehdessä, sisäisellä somealustalla sekä Teamsin kautta, hyödyntämällä tekstiä, visuaalisointeja sekä videoita.

Viestinnän kantavana teemana on ollut kertoa asioista rehellisesti, ketteryden periaatteita noudattaen. Tämä on näkynyt esimerkiksi siten, että työmäärästä on pyritty kertomaan realistisesti ja tietoa on jaettu joka vaiheessa. Ei ole odotettu valmista, vaan kerrottu opeista ja käytetyistä metodeista. Tässä on tietoisesti nostettu esiin asiantuntijoiden osallistumisen merkitystä työn edistämässä.

Opinnäytetyöstä on pidetty kaksi yhteenvetotilaisuutta: toinen haastatteluvaiheesta ja toinen yhteiskehittämisosuudesta. Niihin kutsuttiin kaikki tutkimukseen osallistuneet, ja tämän lisäksi avoin kutsu on ollut sisäisessä somessa. Tilaisuuksissa on ollut aikaa keskustelulle ja kysymyksille, niiden materiaalit on jaettu kaikille sekä mahdollistettu palautteen antaminen nimettömästi Forms-työkalulla.

Jokaisen työpajan jälkeen on tehty erillinen PowerPoint-kooste, joka on toimitettu osallistuneille sähköpostilla. Se on jaettu myös kaikille avoimella, tutkimuksen omalla Teams-kanavalla. Osasta on tehty videokooste, jossa ajatukset on koostettu tarinan muotoon. Viestinnässä on haluttu tietoisesti yksinkertaistaa asioita ja jättää sisäiset termit taustalle, jotta asian ymmärrettävyys ei edellyttäisi aiempaa pohjatietoa aiheesta.

Samoja viestinnän pelisääntöjä on noudatettu kautta linjan. On kyse ollut siten haastattelusta, työpajasta tai tiedotustilaisuudesta, on tehty materiaali, johon on määritelty agenda sekä tavoitteet. Tunnistettava visuaalisuus on kulkenut mukana alusta lähtien ja sitä on hyödynnetty asioiden konkretisoinnissa. Tällä on tietoisesti haluttu antaa esimerkkiä siitä, miten työtä olisi hyvä tehdä jatkossakin: viestimällä avoimesti ja rohkeasti.

9.5 Yhteenveto yhteiskehittämisvaiheesta

Alkuperäinen hypoteesi, organisaation ymmärryksen puutteista teknisten palveluiden tunnistamisen merkityksestä ja määrittelystä, näyttäytyi kehitysvaiheessa uudessa muodossa. Opinnäytetyö itsessään lisäsi keskustelua ja kiinnostusta aihetta kohtaan. Samanaikaisesti käynnissä olevat pienemmät, konseptia tukevat, hankkeet lähtivät etenemään vauhdikkaasti. Saavutetut opit ja edistysaskeleet lisäsivät tekijöiden sitoutumista. Myös kiinnostus erilaisten metodien, kuten palvelumuotoilun, hyödyntämisestä oli havaittavissa.

Tapa, jolla työpajoihin saatiin osallistujia ja keskustelua, osoittaa sen, että ihmisillä on halua olla mukana ongelmanratkaisussa. Työ tulee vaatimaan aikaa ja resursseja, kasvava ymmärrys saavutettavista hyödyistä tulee vauhdittamaan tekemistä. Hyödynnetty lähestymistapa osoitti sen, että luottamukseen perustuva, organisaatorajoja rikkova yhteistyö tarjoaa valtavat mahdollisuudet. Tehty tutkimus vahvistaa alkuperäistä käsitystä siitä, että organisaatiossa on kyvykkyyttä löytää toimiva ratkaisu nykytilanteeseen. Sen edistäminen vaatii vahvaa omistajuutta ja kehityksen ohjaamista.

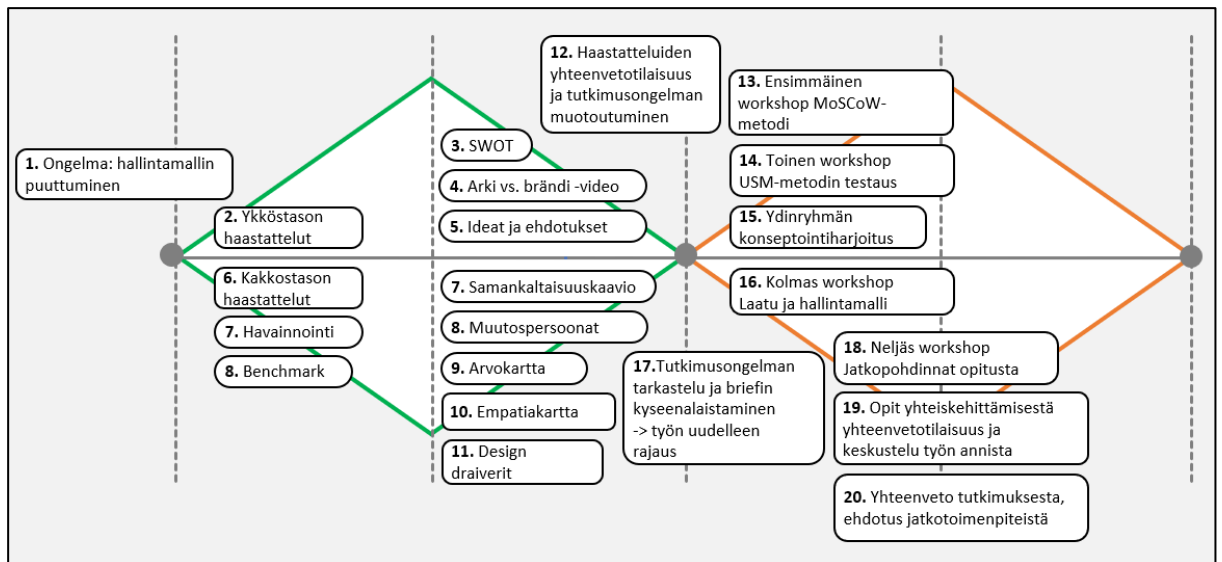
Opinnäytetyön aikana organisaation kypsyyssaste tulevaa muutosta kohtaan kasvoi selvästi. Etenkin yhteiskehittämisvaiheen aikana kiinnostus asiaa kohtaan lisääntyi. On huomionarvoista, että yhteiskehittämiseen käytettiin ajallisesti vain kolme kuukautta. Tämä osoittaa sen, että oikein johdettuna muutos ja sen edellyttämä ymmärryksen kasvu edistyvät itsestään. Työ todistaa jo tässä vaiheessa sen, miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää toiminnan sisäisessä kehittämisessä ja mitä hyötyjä tekijöiden osallistamisesta saadaan.

10 OPINNÄYTETYÖN YHTEENVETO JA EHDOTUKSET JATKOSTA

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön vaiheet ja sen kautta kerätyn tiedon yhteenveto. Tähän on myös koostettu tekijän ehdotuksia siitä, miten työtä tulisi jatkaa.

10.1 Opinnäytetyön vaiheet kiteytetysti

Tehdyn opinnäytetyön vaiheet näkyvät tuplatimanttimalliin liitettyinä (kuva 28). Ne on numeroitu siinä järjestyksessä, kuin ne on tehtykin. Opinnäytetyö kattaa tuplatimantin kolme ensimmäistä vaihetta ja sen lopputulos on pohjajymäryksen tuottaminen haluttua konseptointia ja sen jatkotyöstöä varten.



Kuva 28. Opinnäytetyön vaiheet tuplatimanttimallissa (Rantala 2023, mukailen Design Council s.a.c)

Kuva osoittaa sen, että työ ei ole edennyt lineaarisesti, vaan iteratiivisesti. Osa työvaiheista on mennyt lomittain, esimerkiksi vaiheet 6–8, mutta selvyiden vuoksi ne on kuvattu erillisillä numeroilla. Kohta 17, tutkimusongelman ja briefin uudelleentarkastelu tapahtui pikkuhiljaa, mutta vahvistui viimeistään kolmannen työpajan jälkeen.

10.2 Yhteenveto opinnäytetyön tutkimustuloksista

Opinnäytetyön tutkimustulokset on kiteytetty yhteen ja ne näkyvät kuvassa 29. Siitä tulee ilmi, mitä asioita kehityksen taustalla on, miten markkinatilanne on huomioitava ja mitkä asiat vaikuttavat yrityksen toimintaa. Opinnäytetyö pu-reutuu yritykseen ja sen kulttuurillisiin tasoihin. Niiden kautta muodostuu ym-märrys sen historiasta ja historian vaikutuksesta nykytilaan. Seuraavaksi ku-vassa olevat kohdat avataan kerros kerrokselta, kuvan ylälaidasta vasem-malta oikealle edeten, saman värikoodin sisällä.



Kuva 29. Yhteenveto tutkimustuloksista

Kehitystarvetta vauhdittaa yleinen palvelumarkkinan muutos ja erilaiset mega-trendit, kuten etätyön lisääntyminen. Toisaalta teknologian muutos aiheuttaa jatkuvia vaatimuksia palveluiden kehitykselle ja erityisesti siihen, miten tekniik-kaa hyödynnetään arjessa. Kaikki tämä näkyy kilpailukentässä sekä asiakkai-den vaatimuksissa. Tehtävillä toimenpiteillä tähdätään siihen, että kilpailuky-kyä saadaan vahvistettua, muun muassa tuotekehityksen nopeuttamisella ja tekemisen laadun paranemisella.

Yrityksen sisällä toimintamallimuutos pohjautuu sen strategiaan, tulevaisuu-den tahtotilaan ja arvoihin. Nämä näkyvät harmaalla pohjalla, jonka yläosassa lukee Yritys Oy Ab. Hallintamalli edistää strategisia valintoja ja on yksi ratkaisu

niiden todentamiselle. Tehtyjen haastatteluiden myötä, organisaatioymmärrys perustuu tutkittuun, luotettavaan tietoon.

Haastattelututkimuksen avulla on päästy käsiksi siihen, miten yrityksessä toimitaan ja millaiset uskomukset välittyvät toiminnasta. Sen kautta kerättiin käyttäjätietoa, joka on huomioitava konseptoinnissa. Tutkimuksessa on painotettu käyttäjälähtöisyyttä alusta lähtien, sillä hallintamallin yksi keskeisimmistä tavoitteista on roolien selkeytys ja siten työtyytyväisyyden parantuminen.

Kuvan keskellä oleva musta laatikko kuvaa hallintamallia. Se koostuu kolmesta osasta. Ensimmäiset neljä laatikkoa kertovat, mitä tutkimuksen puitteissa on tehty. Keskimmäiset kolme laatikkoa kuvaavat asioita, jotka on oltava kunnossa ennen työn edistämistä. Viimeiset neljä laatikkoa tarkoittavat, mitä konseptin pitää kattaa. Seuraavaksi nämä kokonaisuudet käydään läpi.

Opinnäytetyön yhteiskehittämisvaiheessa on visioitu, mitä hallintamallissa tulisi olla ja mitä hyötyjä sen kautta voitaisiin saavuttaa. Työtä on tehty keskustelemalla ja siten on saatu ideoita hallintamallin suunnittelua varten sekä ymmärrystä työn laajuudesta. Pidettyjen tilaisuuksien opit on kerätty talteen, jotta niitä voidaan hyödyntää jatkokehittämisvaiheessa.

Työ on osoittanut sen, että konseptointi tulee vaatimaan paljon aikaa. Ennen työn jatkamista on saatava johdon tuki hankkeelle, jotta se voi tehdä päätöksen hankkeen jatkosta. Tässä vaiheessa on määriteltävä toimintamallimuutoksen omistajuus. Ylimmän johdon tuen saaminen edellyttää sitä, että on laadittava kattava dokumentaatio, jossa on perustelut työn edistämiseksi. Hallintamallin hyödyt on avattava mahdollisimman konkreettisella tavalla ja osoitettava, mihin hypoteesi perustuu ja millaisissa mittareissa ne näkyvät. Työ on tehtävä siten, että yrityksen ylin johto voi tehdä päätöksen siitä, edistetäänkö työtä vai ei.

Tässä yhteydessä on määriteltävä, mitä hankkeen edistäminen edellyttää johdolta. On avattava seikkaperäisesti, millaista tukea tarvitaan ja keneltä, miten tuki näkyy arjessa ja kuinka paljon siihen on varattava aikaa. Johdon tuki on hyvä eritellä eri tasojen mukaan: ylin johto, yksikön johtajat, osastojen vetäjät

sekä yksittäisten tiimien esihenkilöt. Johto omistaa yrityskulttuurin ja siksi sen näyttämä esimerkki on ratkaiseva hankkeen toteutuksen kannalta.

Ideointivaiheessa tuli esiin myös hankkeen omistajuuden merkitys. Tämän takia omistajuus pitää määritellä ennen jatkotyöstöä. Työpajojen aikana laajuus hahmottui uudella tavalla. Asian edistämistä ei voi laittaa yhden henkilön vastuulle vaan sille on löydettävä organisaatiosta looginen paikka, jossa rakenteet mahdollistavat laajemman vastuunjaon sekä tukevat organisaatorajat ylittävää yhteistyötä.

Tutkimuksessa konseptin määrittelykset kattavat neljä pääkohtaa. Ensinnäkin on määriteltävä, mitä sillä tavoitellaan. Tässä kohdassa on hyvä erotella toimintamallimuutoksen ja konseptin tavoitteet. Olennaisimmiksi paloiksi ovat nousseet: teknisten palveluiden kokoluokan määrittely, roolit ja niihin kuuluvat vastuut, tuotekehityksen vaiheet elinkaarimallin mukaisesti sekä dokumentointi.

Käyttöönottoa ja sen seurantaan varten on määriteltävä tavoitteet, jotta laatua voidaan mitata. Mittarien asettamisessa on huomioitava se, että tavoitteet ovat linjassa yrityksen kokonaiskuvan ja muiden tavoitteiden kanssa. Palkitsemisen on tuettava toimintamallimuutosta, eikä palkittava vääränlaisesta tekemisestä. Konseptia ei voi lanseerata ilman mittareita, sillä laadun seurannan lisäksi ne määrittelevät, miten toimintamallin muutosta johdetaan.

Viimeisenä elementtinä on kehittäminen. Konsepti on toteutettava siten, että siinä on toiminnot ja rakenteet, jotka mahdollistavat palautteen keräämisen ja edelleen jatkuvan kehittämisen. Kehitettävä konsepti on hypoteesi parhaasta mallista sen hetkiseen tilanteeseen. Sitä on kehitettävä käyttäjien ja organisaation tarpeiden mukaisesti.

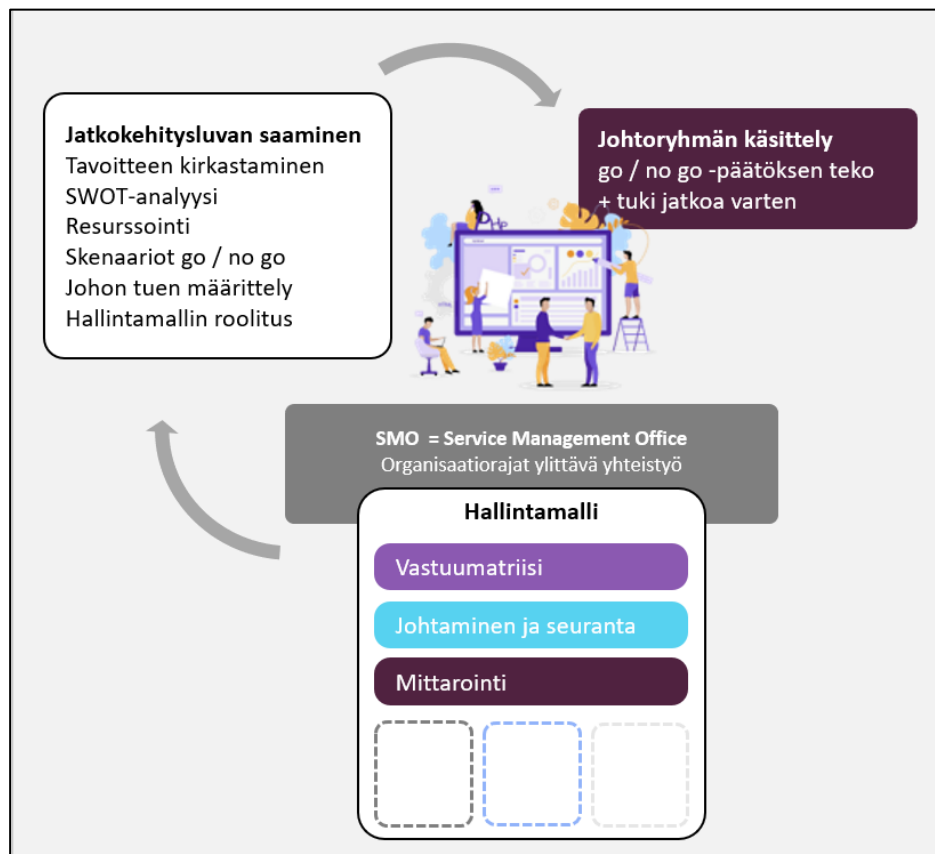
10.3 Ehdotus työn jatkamisesta

Opinnäytetyön kautta saadun tiedon perusteella suosituksena on työn jatkaminen toimintamuutoksen ja konseptoinnin edistämiseksi. Ehdotus pohjautuu opinnäytetyön aikana esiin tulleeseen odotusarvoon siitä, että työstä saadaan hyötyjä jo alkuvaiheessa. Pieniltä tuntuvien parannusten uskotaan helpottavan

työtä ja parantavan laatua sekä vaikuttavan työtyytyväisyyteen. Toisaalta konkreettiset kehitysaskeleet lisäävät organisaation innovaatiokykyä ja vauhdittavat työtä. Jatkotoimet on jaettu kolmeen eri vaiheeseen; jatkokehitysluvan saamiseen, konseptin kehittämiseen ja konseptin jalkautukseen.

10.3.1 Vaihe 1 – jatkokehitysluvan saaminen

Johdon tuen saaminen ratkaisee työn edistämisen. Tätä varten on tehtävä kattava tietopaketti, jonka perusteella päätös voidaan tehdä. Vaihe näkyy kuvitettuna kuvassa 30. Kuvan vasemmassa yläaidassa näkyvät tarvittavat toimenpiteet. Työ on aloitettava tavoitteen kirkastamisella, tässä on kuvattava erikseen, mitä hallintamallilla ja toimintamallimuutoksella tavoitellaan. Tavoitteiden merkitystä on käsitelty luvussa 7.1 Muutoksen anatomia (s. 48). Tämä kohta kertoo, mitä konseptilla halutaan saavuttaa ja mitä hyötyjä sillä uskotaan saavutettavan. Tähän on syytä käyttää aikaa, koska se toimii perustana niin johdon kuin henkilöstön kanssa viestimiseen. Näiden tietojen pohjalta tehdään SWOT-analyysi, josta saa hyvän kuvan työryhmän näkemyksestä, miksi työtä tulee edistää.



Kuva 30. Työn jatkotoimet vaihe 1: jatkokehitysluvan saaminen

Johto tarvitsee arvion työn resursoinnista. Tässä kohdassa on kuvattava, miten jatkokehitys vaikuttaa muihin hankkeisiin ja mahdollisiin priorisointeihin. On vältettävä liian optimistisen arvion tekoa, sillä se voi kääntyä myöhemmin itseään vastaan. Skenaariot ovat työkalu, joilla voidaan havainnoida, miten työn jatkaminen tai sen lopettaminen vaikuttavat yrityksen tulevaisuuden näkyelmiin sekä mahdollisuuksiin markkinassa.

Johdon tuki on määriteltävä mahdollisimman konkreettisesti. Tällä varmistetaan se, että ylin johto on tietoinen omasta roolistaan ja näyttää esimerkkiä muulle organisaatiolle muutokseen sitoutumisesta. Samassa kohdassa on hyvä kirjoittaa auki, mitä odotuksia hallintamallin edistäminen asettaa osastopäälliköille sekä tiimien esihenkilöille. Esihenkilöt ovat muutoksen peilejä ja toimivat roolissaan muutosajureina, siksi heidän roolinsa kirkastus on hyvä määritellä jo alkumetreillä.

Viimeisenä valmisteluna on hallintamallin vastuumatriisin määrittely. Ehdotuksena on sijoittaa hallintamalli organisatorisesti SMO-toimintoon eli Service Management Officeen. Siten hallintamallin omistajuus jaetaan eri yksiköiden kesken ja tiedonjako ylittää organisaatorajat. SMO kattaa tekniikan yksilön, ylitysliiketoiminnan, jonka osana liiketoiminta on, ITn ja laadunhallinnan. Työn laajuus huomioiden on suositeltavaa, ettei vastuuta jätetä yhdelle henkilölle. Hallintamallille on tehtävä vetovastuun roolit. Vastuumatriisissa on oltava esihenkilövastuu, henkilövastuiden lisäksi. Suosituksena on jakaa viestinnällisen, muutosjohtamisen ja fasilitointiroolin sekä vaadittavan teknisen osaamisen erikseen. Siten hallintamallin vastuumatriisi muodostaa pienen tiimin, jonka toiminta tukee liiketoimintarajat ylittävän yhteistyön lisäämistä.

Mittarit kertovat, miten hallintamallin käyttöönottoa ja hyötyjä seurataan. Ne on oltava yhteydessä hallintamallin tavoitteisiin, jotka pohjautuvat yrityksen strategiaan. Tämän lisäksi määritellään ohjausmalli, joka kertoo, kuinka hallintamallin käyttöä johdetaan ja seurataan. Tässä vaiheessa on myös määriteltävä, miten hallintamallia mitataan eli tehdään alustava ehdotus mittaroinnista. Hallintamalli-laatikossa näkyvät katkoviivalla merkityt osat täydentyvät kehitystyön

edetessä. Mittarit ovat olennainen osa sekä hallintamallia että muutoksen toteutumisen seuranta ja näitä asioita on käsitelty luvuissa 6.6 Mittaaminen ja seuranta (s. 47) ja 7.4 Muutosjohtamisen elementit (s. 52).

Tämän valmistelun myötä voidaan edetä johtoryhmän käsittelyyn go tai no go -päätöksen saamista varten. Tämä vaihe kattaa myös johdon tuen muutoksen jatkovaiheisiin. On huomioitava, että tätä materiaalia voidaan hyödyntää myös jatkovaiheissa, kun hankkeesta tiedotetaan laajemmin. Opinnäytetyön toteutuksessa tekniikan liiketoimintayksikkö on ollut aktiivisesti mukana ja sen muutokkyvykyys asian suhteen on kasvanut merkittävästi. Siten se voisi olla muutoksen käynnistäjän roolissa, vaikkakin tahtotilana on saada hallintamalli kattamaan liiketoiminnan ja tekniikan palveluiden katalogit entistä tiiviimmäksi kokonaisuudeksi (kuva 2, s. 15).

10.3.2 Vaihe 2 – konseptin kehittäminen

Jos hallintamalli saa jatkoluvan, siirrytään seuraavaan vaiheeseen eli konseptin kehittämiseen. Tämä on jaettu myös kolmeen eri kohtaan, ennakkotehtävään, The Big Bang -tilaisuuteen ja jatkoihin. Nämä vaiheet ja niiden pääkohdat näkyvät kuvassa 31. Seuraavaksi käydään ehdotusta konseptin kehittämiseksi tarkemmin läpi.



Kuva 31. Työn jatkotoimet vaihe 2: konseptin kehittäminen

Konseptin kehittäminen on tarkoitus käynnistää isosti, jotta se ei jäisi keneltäkään huomaamatta. Sen onnistumisen takaamiseksi ehdotetaan ennakkotehtävä nimisen -vaiheen toteutusta. Tässä vaiheessa hankkeelle on määriteltävä työnimi, esimerkiksi projekti Meteoriiitti, logo ja tunnistettava visuaalisuus,

joista siihen liittyvä materiaali on helppo tunnistaa. Näillä lisätään muutoksen systemaattisuutta ja luotettavuutta sekä helpottaa osaltaan tiedon löydettävyyttä.

Kaikille hallintamallin vaikutuksessa oleville tehdään verkkokurssi, jossa avataan hankkeen taustat ja tavoitteet. Siinä esitellään tämän opinnäytetyön sisältäneet vaiheet ja kertyneet opit sekä yhteenveto saaduista löydöksistä jatkoehdotuksineen. Verkkokurssissa olisi hyvä olla lyhyet, noin 2 minuutin pituiset puheenvuorot työn opinnäytetyön tilaajalta, työpajoihin osallistuneilta asiantuntijoilta, yrityksen laatupäälliköltä sekä prosessipäälliköltä. Nämä henkilöt kertovat kokemuksistaan, oivalluksistaan ja hankkeen tarpeellisuudesta oman työroolinsa näkökulmasta.

Esihenkilöille olisi hyvä järjestää oma valmennus, jossa käydään läpi heidän rooliaan muutoksen edistämisessä. Tässä tuodaan esiin myös se, mitä heiltä odotetaan. Valmennuksessa on oltava aikaa keskustelulle, jotta saadaan kerättyä esihenkilöiden tarpeita ja ajatuksia. Yksi tilaisuuden tarkoitus on osoittaa, ettei esihenkilöitä jätetä muutoksen kanssa yksin. Esihenkilöille tarjotaan myös mahdollisuudet tutustua aiheeseen ja sen vaikutuksiin omaan päivittäisjohtamiseen. Kokonaisuudessa ennakkotehtävä-vaihe tukee blended learning -ajattelua, jossa oppimista tuetaan eri metodeilla.

The Big Bang -tilaisuus on kaksipäiväinen tapahtuma yrityksen pääkonttorilla. Ensimmäinen päivä koostuu pienemmistä tietoiskuista, joissa kerrotaan hankkeen taustoista ja tavoitteista. Näissä on puhujia eri puolelta organisaatiota: johdon edustajat, hankkeen omistajat, työhön osallistuneita ja työhön sitoutuneita. Puheenvuorojen kestot ovat noin 45 minuuttia, sisältäen keskusteluosuuden ja, ne voidaan myös streamata sekä tallentaa. Työntekijät voivat osallistua kaikkiin tai haluamiinsa tietoiskuihin.

Ensimmäisen päivän päätteeksi käydään läpi seuraavan päivän tavoite. Toisen päivän aikana asiantuntijat työstävät tuotealueittain ehdotuksensa tuotemallinnusta varten. Käytössä on fasilitoijia, jotka kiertävät tiimien mukana. Työtä ei ole tarkoitus saada valmiiksi, vaan tarkoitus on saada se alkuun, tehdä runko työn edistämistä varten ja saada jäseniä virtuaalitiimiin, joka ottaa

vastuun työn edistämisestä. Loppupäivästä tiimit kokoontuvat yhteen, esittelevät toisilleen omat työstönsä ja keskustelun perusteella sovitaan, kuinka työtä jatketaan.

Olennaista on antaa tilaa keskusteluille. On saatava olla eri mieltä, puolesta ja vastaan, ilman pelkoa tuomitukseksi tulemisesta. Ainoana sääntönä on muiden kunnioitus, jolloin luodaan puitteet psykologiselle turvallisuudelle sekä arvostavalle, muut huomioivalle kehitysoitteelle. Muutosvalmiudet kasvavat tiedon ja ymmärryksen kasvamisen myötä. Keskusteluvaihe on tärkeää myös hankkeen vetäjille, sillä he saavan arvokasta tietoa hallintamallin käyttäjistä ja heidän tarpeistaan, jotta määritelty suunnitteluveturi käyttäjälähtöisyys, tulee huomioitua. Tekijöiden huomioimista muutostilanteissa on käsitelty erityisesti luvussa 7.3 Yksilöstä yhteisöihin – ihmisten merkitys muutoksissa (s. 50).

Tilaisuudesta on tehtävä kattavat koosteet kaikkien käytettäväksi. Nämä on syytä käydä erityisesti esihenkilöiden kanssa läpi, jotta he voivat purkaa tunteitaan luotettavassa ilmapiirissä. On muistettava, että esihenkilöt tarvitsevat aikaa sekä tukea oman muutosmatkan varrelle. Tässä on syytä hyödyntää tehtyjä muutospersoonia (s. 63–67), jotta tilaisuuden vetäjät näkevät eri reaktioiden taakse. Niiden avulla voidaan myös keskustella muutoksen herättämistä tunteista. Tällaisten muutosvalmennusten jälkeen esihenkilöillä on paremmat työkalut käydä jatkokeskusteluita omien alaistensa kanssa. Tämän lisäksi esihenkilöille voisi olla hyödyllistä sparrailla fasilitaattorin kanssa siitä, miten muutoksesta on hyvä keskustella ja kuinka saadaan luotua ymmärrys siitä, miten hallintamalli ja sen mukanaan tuoma toimintamalli välittyy kenenkin työhön. Alahuhta hyödynsi (2017) fasilitaattoreita Koneen muutosmatkalla ja siten varmistettiin, että kaikki esihenkilöt kävivät vaaditut keskustelut henkilöstönsä kanssa (39–40).

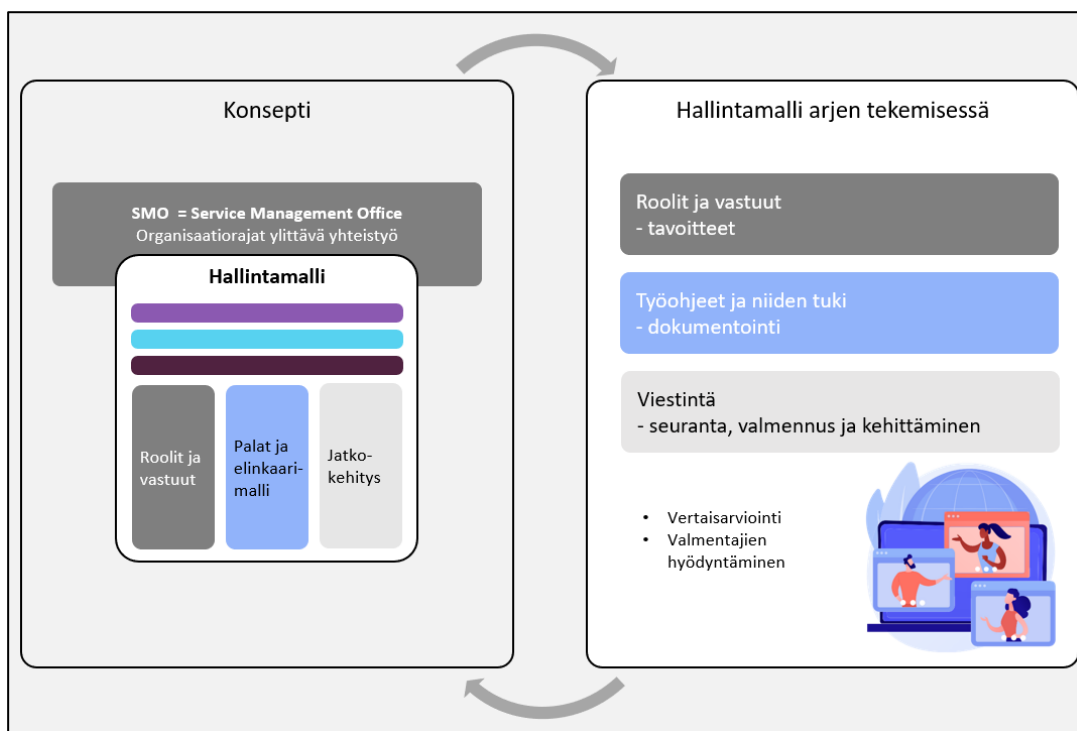
Konseptin kehittämisen kolmas vaihe eli jatkot kattavat konseptin määrittelyn. Tässä hallintamallin vetäjät koostavat työryhmän, jolla on kyky tehdä tarvittavat määritykset, joita ovat roolit ja vastuut, mallintamisen mahdollistavat palat sekä niiden linkittäminen elinkaarimalliin sekä työkalut ja toimintatavat jatkokehityksen mahdollistamiseksi. Omistava taho määrittelee myös periaatteet työn

edistämiselle ja hakee tarvittaessa vahvistuksen SMOlta. Yhtenä kohtana tulee olla viestinnän suunnittelu ja siinä monikanavaisuuden huomioiminen. Tässä voisi olla hyvä palata arvokarttaan (s. 67) ja empatiakarttaan (s. 68) sekä miettiä, mitä niiden perusteella voidaan oppia.

Jatkoissa yhtenä työkaluna ehdotetaan tulevaisuustyöpajojen järjestelyä, Sitran luoman Tulevaisuustaaajuus työpajamenetelmän mukaisesti (Sitra s.a). Yrityksessä työskentelee palvelumuotoilijoita, joilla on kokemusta näiden järjestämisestä ja hyödyntämisestä. Ajatuksena on se, että jatkojen ydinryhmä pääsee ideoimaan hallintamallin vaikutuksia. He voivat myös päättää, tarjotaanko tulevaisuustyöpajoja laajemmin tahoille, joita hallintamallin käyttöönotto koskettaa arjessa. Tulevaisuuden ideointi parantaa sitoutumista. Jos muutokseen saadaan sitoutettua 3,5 % osallistujista, sen onnistuminen on todennäköistä. (Robson 2019)

10.3.3 Vaihe 3 – konseptin jalkautus

Konseptin jalkautus käynnistää hallintamallin käyttöönoton ja halutun toimintamallimuutoksen. Tässä vaiheessa konsepti on määritelty valmiiksi ja siinä on kuvattuna roolit ja vastuut, teknisten palveluiden palat, elinkaarimalliin yhdistettynä sekä jatkokehityksen määrittelyt. Se luo edellytykset arjen tekemiselle, sillä hallintamallin konsepti perustuu siihen, miten tekemistä halutaan muuttaa. Tämän seuraava vaihe on hallintamallin jalkautus, joka näkyy kuvassa 32 (s. 95).



Kuva 32. Työn jatkotoimet vaihe 3: konseptin jalkautus

Hallintamalli määrittelee sen piirissä olevien roolit ja vastuut. Tämän ehdotuksen mukaan, alussa tämä koskee tekniikan liiketoimintayksikköä ja erityisesti teknisten palveluiden tuotevastaavia. Heidän pitää tietää, miten hallintamalli vaikuttaa heidän tekemiseensä, mitä vastuuta heillä on ja kuinka he saavuttavat hallintamallin mukaiset tavoitteet.

Konsepti määrittelee raamit tekemiselle. Käytännön tasolle vietynä se edellyttää työohjeiden tekemistä siitä, kuinka tekniset palvelut mallinnetaan ja dokumentoidaan, jotta elinkaari-malli sekä toimintamuutos toteutuvat. Erityisesti sopivien palojen eli suuruusluokan tärkeys tuli esiin toisessa työpajassa tehdyssä USM-metodin harjoituksessa (s. 77). Jotta käyttäjälähtöisyys ja tekemisen helppous toteutuvat, on tarjottava riittävät tukikanavat. Etenkin alkuvaiheessa uuden tavan noudattaminen vie todennäköisesti enemmän aikaa kuin aiemmin, joten tekijöitä ei saa jättää yksin.

Jalkautuksessa viestinnän merkitys on ratkaiseva (luku 7.5 Viestinnän merkitys muutosjohtamisessa s. 54). Se on suunniteltava hyvin ja pidettävä soviuista toimintatavoista kurinalaisesti kiinni. Suosituksena on jatkaa avoimen tiedottamisen linjaa, joka on ollut kantavana teemana opinnäytetyövaiheessa.

Työn etenemisestä on tiedotettava säännöllisesti ja hyödynnettävä visualisointeja ymmärryksen tukena. Tämä kattaa mittareiden hyödyntämisen, onnistumisten jakamisen sekä avoimen keskustelun epäonnistumista ja niiden opeista. On myös oltava tarkkana sen suhteen, millaista valmennusta tarvitaan, jotta organisaatiota ei jätetä yksin muutoksen kanssa.

Tässä viestintä kattaa mallin kehittämisen. Henkilöstölle on mahdollistettava matala kynnyks palautteen antamiseen ja hallintamallin kehittämisen osallistumiseen. Havaituista kehitystarpeista on myös tiedotettava avoimesti. Yrityksessä on laadun parantamiseen koulutettuja vertaisarvioitsijoita sekä oma coaching-verkosto. On suositeltavaa hyödyntää näitä toimintoja, jotta muutostyö on tarpeeksi tukea ja käytettävissä on erilaista osaamista, etenkin jos hallintamallin käyttö alkaisi tekniikan puolella ja etenisi vasta seuraavassa vaiheessa liiketoiminnan puolelle.

11 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Yksi opinnäytetyön keskeisimmistä kriteereistä on sen luotettavuus, jonka käsitteet ovat reliabiliteetti eli tutkimustulosten pysyvyys ja validiteetti eli se, että on tutkittu oikeita asioita. Ne on otettava huomioon opinnäytetyön suunnittelu- vaiheesta lähtien. (Kananen 2012, 161–612.) Laadullisessa tutkimuksessa tärkein luotettavuuden osatekijä on opinnäytetyön tekijä, hänen tekemänsä valinnat ja rehellisyytensä (Vilka 2015, 196).

Laadullinen opinnäytetyö ei ole samalla tavalla toistettavissa kuin määrällinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa lopputulos on yleistämistä, joka perustuu opinnäytetyön tekijän tulkintaan. Tehty tulkinta muotoutuu tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian välisestä vuoropuhelusta. Tutkijan on pyrittävä kyseenalaistamaan vanhoja ajatusmalleja ja yhdistää eri havaintoja kokonaisuuksiksi, pienien yksityiskohtien sijaan. Tämän lisäksi tehdyt valinnat ja niiden perustelut on kuvattava avoimesti. (Vilka 2015, 195, 197.)

Opinnäytetyön luotettavuuden kriteereitä ovat puolueettomuus ja läpinäkyvyys. Tämä kattaa muun muassa tutkimuksen tekijän roolin tutkittavaa organisaatiota kohtaan sekä omien arvojen ja uskomusten merkityksen. On huomiotava myös toimeksiantajan merkitys ja vaikutus tulosten esittämiseen. Opinnäytetyön läpinäkyvyys on yhteydessä tutkimuksen etiikkaan. (Vilka 2015, 198, 201.)

Luotettavuutta arvioitaessa dokumentaation merkitys on olennainen. Tämän tulisi kattaa eri vaiheet, tehdyt valinnat ja niiden perustelut. Tarkasti tehty dokumentaatio lisää työn uskottavuutta ja toimii laadun perusteena. Kehittämistutkimuksessa dokumentaation merkitys korostuu entisestään, jotta lähtötilanteen kuvaus, vaiheet, saadut tulokset ja johtopäätökset muodostavat luotettavan ketjun. (Kananen 2012, 164–166.)

Tässä opinnäytetyössä on yksi olennaisimmista tekijöistä luotettavuuden arvioinnissa, on tutkimuskysymyksen muuttuminen ja työn lopullinen rajaus. Ne on tehty verrattain myöhäisessä vaiheessa. Tämä osoittaa haasteet työn laajuuden suhteen ja haasteen tilaajien tahtotilasta sekä työn tekijän halusta vastata toimeksiantoon. Tilanteen haasteellisuutta ei ole peitelty, vaan se tuodaan rehellisesti esille opinnäytetyön toteutuksesta kerrottaessa. Taustalla ei ole niinkään luotettavuusongelmat, vaan tekijän kokemattomuus vastaavanlaisesta tutkimustyöstä. Lopulliset valinnat on tehty opinnäytetyön tekijän toimesta; kun ymmärrys tutkittavaa ongelmaa kohtaan kasvoi, tilaajat eivät ole puuttuneet niihin. Tilaajat eivät ole myöskään puuttunut raportin sisältöön, yksittäisiä sanamuotoja lukuun ottamatta.

Tehdyt valinnat niin tutkimusongelman, työn rajauksen kuin jatkoehdotustenkin suhteen on tehty saatujen tulosten pohjalta. Ennako-oletukset eivät ole ohjanneet niitä, vaikkakin tutkimuksen kautta saadut tulokset ovat pääsääntöisesti tukeneet hypoteeseja. Tehty opinnäytetyö on linjassa yrityksessä tehdyn henkilöstötutkimuksen kanssa, se puoltaa omalta osaltaan opinnäytetyön luotettavuutta. Tilaajien kanssa on pidetty tiivistä yhteyttä työn etenemisestä, he ovat osallistuneet haastatteluvaiheen suunnitteluun, järjestettyihin tilaisuuksiin ja olleet mukana niiden suunnittelussa.

Palvelumuotoilun menetelmät valittiin työn edetessä ja olosuhteiden mukaisesti. Opiskelijana olisin halunnut hyödyntää monipuolisemmin eri menetelmiä, mutta osallistujien toive Teamsin hyödyntämisestä vaikutti valintoihin. Työpajat haluttiin pitää yksinkertaisina etätoteutuksina ja siten tutkijan mieltymykset eri metodeihin saivat väistyä.

Tutkimuksen tekoon osallistuneiden merkitys on tärkeä (Vilka 2015, 189). Tässä opinnäytetyössä haastatteluihin osallistuneille ei ole mennyt varsinaista saatekirjettä, mutta heille on käyty samoja asioita läpi kuin tutkimuksissa, joissa saatekirjettä on käytetty. Sekä haastatteluihin että työpajoihin osallistuneille on annettu Vilkan kuvaaman hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti tietoa tutkimuksen lähtökohdista, tavoitteista ja aikatauluista (Vilka 2015, 190–191).

Opinnäytetyön dokumentaatio on ollut koko organisaation saatavilla sille perustetun Teams-kanavan kautta. Työn vaiheista ja sen edistymisestä on tiedotettu eri kanavien kautta. Tiedottamisessa on panostettu läpinäkyvyyteen, saaduista tuloksista on kerrottu rehellisesti ja löydöksistä on tehty erilaisia visualisointeja, jotta tieto olisi helposti omaksuttavaa ja hyödynnettävää.

12 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tärkeimmät johtopäätökset, joita opinnäytetyö on synnyttänyt. Lopuksi vastataan tutkimuskysymyksiin.

1. Yrityskulttuurin tunteminen on muutoksen kivijalka. Työ on osoittanut sen, että organisaation juuret tarjoavat arvokasta tietoa siitä, miten siitä on tullut sellainen kuin se tällä hetkellä on. On ymmärrettävä mennyttä, jotta voidaan ymmärtää nykyisyyttä sekä muuttaa tulevaa. Arjessa on vaikea pysähtyä näiden asioiden äärelle ja tunnistaa niitä näkymättömiä, sanomattomia asioita, joita työn kautta on saatu esiin. Yrityskulttuuri paljastaa yrityksen vahvuudet, joiden varaan muutosmatkaa on viisainta rakentaa. Se myös selittää, miksi asioihin suhtaudutaan tietyillä tavoilla ja paljastaa, mihin uskomukset sekä toiminta perustuu. (5.1 Yrityskulttuurin tasojen ymmärtäminen, s. 30)

2. Ihmisillä on aito halu tehdä töitä yhteisen päämäärän eteen. Yrityksen ihmislähtöisyys tulee kaikesta esiin. Työntekijöillä on aito halu tehdä yhdessä töitä, oppia, kokeilla ja löytää vastauksia. Uudenlaiset työtavat ovat selvästi tervetulleita. Fasilitoidut työpajat koettiin luonnolliseksi tavaksi tehdä liiketoimintarajat ylittävää yhteistyötä. Työlle on järjestettävä aikaa ja mahdollisuuksia sekä ymmärrettävä, että innovaatiot tarvitsevat tilaa, läsnäoloa ja luottamusta. Etätyön ja uudenlaisen hybridimallin rinnalle tarvitaan aitoja kohtaamisia kasvotusten, yhteisöllisyyden tukemiseksi ja edelleen innovaatioiden mahdollistamiseksi. (7.3 Yksilöistä yhteisöihin – ihmisten merkitys muutoksissa, s. 50)

3. Yhteisöllinen oppiminen on tehokkaampaa kuin yksin tekeminen. Yhteiskehittämisen vaihe osoitti kollektiivisen oppimisen voiman. Työtä tehtiin ison kokonaisuuden äärellä, johon ei ole helppoja ratkaisuja. Yhdessä tekemällä pihviin päästiin käsiksi ja saatiin aikaiseksi selviä kokonaisuuksia sekä vaiheita, joiden kautta on syytä edetä. Fasilitoinnin merkitys on tässä olennaista, sen avulla kaikkien ääni saadaan paremmin kuuluviin ja asiantuntijat voivat keskittyä olennaisiin asioihin. Työn jatkaminen edellyttää vahvaa työparjakulttuuria, digitaalisia ja aitoja kohtaamisia hyödyntäen, tilanteen ja tarpeen mukaisesti.

4. Toimintamallimuutos vaatii aikaa ja pitkäjänteisyyttä. Opinnäytetyö kasvatti ymmärrystä työn laajuudesta. Työssä tultiin kollektiivisesti siihen tulokseen, että kiirehtiminen kääntyisi tavoitetta vastaan. Hanketta on edistettävä vaiheissa, määriteltävä vaiheille omat tavoitteet ja tarkastuspisteet. Tässä kontekstissa nopeus ei tarkoita nopeaa lopputulosta, vaan mallin käyttöönoton kautta saavutettavaa tekemisen nopeutumista. Toisaalta muutosmatkan pituus auttaa ymmärryksen kasvamisessa. (7.1 Muutoksen anatomia, s. 48)

5. Palvelumuotoilu täydentää muita metodeja. Tutkimusmenetelmänä palvelumuotoilu poistaa tarvetta rynnätä ratkaisemaan ja mahdollistaa pysähtymisen aiheen äärelle. Asioiden tutkiminen, kokeileminen ja uudenlaisten työtapojen hyödyntäminen tukevat ongelmanratkaisua. Eri osaamiset, näkemykset ja mielipiteet saatiin palvelumuotoilun keinoin esiin.

Palvelumuotoilun ei ole tarkoitus vähentää teknologian tai olemassa olevien viitekehysten eikä hyviksi havaittujen käytäntöjen merkitystä. Sitä kannattaa hyödyntää perustellusti, jotta muotoiluosaamisen kulmakivet: asiakastarpeet, teknologiset kyvykkyydet ja liiketoiminnalliset mahdollisuudet tulisivat täyteen. (4.1 Lähestymistapana palvelumuotoilu, s. 22)

Vastaus tutkimuskysymyksiin:

Miten yrityskulttuuri tulee huomioida teknisten palveluiden hallintamallin konseptoinnissa? Yrityskulttuuri on ilmasto, jonne muutosta ollaan tekemässä. Se on yrityksen DNA:ssa, se on ainutlaatuinen, eikä sellaista ole missään muualla. Se paljastaa organisaation kypsyystason sekä ajatusmallin, jotka ohjaavat sen toimintaa. Kulttuurin tutkiminen on paljastanut organisaation vahvuudet, työntekijöiden halun tehdä asioita yhdessä ja kehittää tekemistä. Ne ovat asioita, joiden päälle konseptointi kannattaa ehdottomasti rakentaa.

Jos yrityskulttuuria ei huomioida hallintamallin konseptoinnissa, ovat konseptin myötä tulevan toimintamallimuutoksen vaikutusmahdollisuudet minimaalisia. Silloin toimittaisiin valittuja suunnitteluajureita vastaan, eikä arvostettaisi käyttäjiä. Käyttäjien osallistaminen ja luottamuksen lunastaminen on muutoksen edellytys, siksi yrityskulttuuria ei voida sivuuttaa hallintamallin konseptoinnissa.

Miten tunnistetaan organisaation ja sen eri käyttäjäryhmien tarpeet teknisten palveluiden hallinnoimiselle? Tarpeiden auki kirjoitus on hyvä tehdä tasoissa, lähteä liikenteeseen liiketoiminnan tarpeista, edetä hallintamallin ensisijaisten käyttäjien tarpeisiin ja edelleen loppuasiakkaisiin asti. Konseptointi pohjataan strategiaan ja organisaatiossa määriteltyyn isoon kuvaan.

Käyttäjien osallistaminen kehittämiseen on perusedellytys sille, jotta hallintamalli tukee arjen tekemistä. Samalla käyttäjien sitoutuminen paranee, kun heillä on mahdollisuudet vaikuttaa lopputulokseen. Yhteiskehittämisvaihe osoitti sen, että ratkaisujen löytäminen on mahdollista, kun ongelmaa tutkitaan yhdessä, luottamuksellisessa ilmapiiressä.

Kuinka varmistetaan, että käyttäjien tarpeet huomioidaan konseptoinnissa? Konseptointivaiheessa määrittelyitä on peilattava jatkuvasti käyttäjien tarpeisiin. Työryhmän on punnittava ratkaisuja ja esitettävä itselleen säännöllisesti kysymyksiä siitä, kenen tarpeen asia x ratkaisee. Konseptointi kattaa tavoitteet, saavutettavat hyödyt, roolit ja vastuut. Näiden syventäminen nykyisestä ymmärryksestä, etenee mallinnuksen kautta. Siinä merkittävin rooli on teknisten asiantuntijoiden osallistumisella.

Mitä asioita pitää huomioida, jotta hallintamalli saadaan osaksi arkea?

Työ kiteytyy avoimeen viestintään, luottamukselliseen ympäristöön ja yhdessä tekemiseen. Kun lopputuloksesta näkyy, että siinä on hyödynnetty käyttäjiä, sitä on ideoitu yhdessä ja se perustuu arjen tarpeisiin, ovat edellytykset hyvät. Tämän lisäksi käyttöönotto vaihe on syytä suunnitella, niin viestinnän, tarjottavan tuen, seurannan kuin jatkovalmennustenkin osalta. On kerrottava avoimesti niin hyödyistä, onnistumisista kuin puutteistakin.

Kuinka toimintamallimuutoksen etenemistä voidaan tukea? Arkea tuetaan valmentamalla niin esihenkilöitä kuin työntekijöitäkin. Valmentavan otteen merkitys on suurempi kuin teknisten detaljien, siten yrityksen omien valmentajia ja vertaisarvioitsijoita kannattaa hyödyntää ennen kuin voidaan todeta, että toimintamallimuutos on vakiintunut rinnalla.

On myös mahdollistettava rakenteet, joiden avulla palautteen antaminen on helppoa ja mallia voidaan kehittää tarpeiden mukaisesti. Käyttäjien palautteita on käytettävä jatkuvan kehittämisen pohjalla ja käyttäjille on tarjottava mahdollisuudet osallistua jatkokehittämiseen.

13 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessia aloittaessani määrittelin tärkeimmäksi tavoitteeksi oppimisen. Se jos mikä on tullut todeksi, että olen oppinut työn myötä enemmän

kuin olisin voinut kuvitella. Rehellisesti sanottuna en tiennyt, miten suuren urakan otin harteilleni. En tiedä, olisinko lupautunut siihen, jos olisin tiennyt, miten koville se tulee ottamaan. Ehkä en.

Jollain tavalla uskon, että tämä työ valitsi minut, eikä toisinpäin. Alussa pidin vahvuutenani sitä, ettei minulla ollut aiheesta substanssiosuutta. Todellisuudessa se teki työn alkuvaiheen äärimmäisen haastavaksi ja vaikeutti aiheen rajausta, joka kulki painolastina kuukausien ajan. Palaset loksattelivat paikoilleen vasta, kun ymmärrykseni kasvoi yhteiskehittämisvaiheessa ja päädyin nykyiseen rajaukseen.

Tätä kirjoittaessani olen onnellinen, etten tiennyt mihin lähdin. Työ opetti teki-
jänsä enemmän kuin aiemmat palvelumuotoiluopinnot yhteensä. Lienee itse-
kästä sanoa näin, mutta eniten opin itsestäni, jaksamisestani ja sisukkuudestani. Toiseksi eniten opin inhimillisyydestä, tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ansiosta, heistä, jotka kulkivat rinnallani.

On suorastaan liikuttavaa, miten moni tarjosi apuaan ja jaksoi tsempata. Mielestäni se kiteyttää tärkeimmän asian toimeksiantajan yrityskulttuurista, kaveria autetaan aina. Ihmisillä on aito halu olla mukana toiminnan kehittämisessä. Se luottamuksen ilmapiiri, jonka saimme aikaiseksi, oli jollain tavalla maagista. Ihmettelen edelleen, miten ihmeessä teimme sen Teamsin kautta. Opimme valtavasti toisiltamme, yhdessä tekemällä, keskustelemalla ja kuuntelemalla. Sellaista ymmärrystä ei pystyisi saamaan yksin, lukemalla kirjoja, pohdiskelemalla ja oivaltamalla edes sadassa vuodessa.

Jos olisin tiennyt edes puolet siitä, mitä tiedän nyt, olisin tehnyt monia asioita toisin. Ensinnäkin olisin pysähtynyt tarkemmin aiheen äärelle, haastanut tilaajaa tahtotilasta ja käyttänyt aikaani rajaukseen ennen aloittamista. En olisi kirjoittanut jokaista haastattelua puhtaaksi vaan säästellyt aikaani ja poiminut ainoastaan tärkeimmät asiat ylös. Kakkostason haastattelut olisin toteuttanut ryhmähaastatteluina, onhan organisaatiossa valloillaan halu tehdä asioita yhdessä. Jälkiviisauden lista olisi loputon, joten jätetään se tähän.

Toisaalta naiiviuteni pitkin matkaa ja haluni ratkaista ongelma muutamalla työpajalla kertoo minun ja ydinryhmämme innosta. Jollain tavalla kaikki se haipuilu, mitä matkan varrelle mahtui, piti sittenkin tehdä juuri niin. Sen ansiosta opin kuuntelemaan rivien välistä, käytin kaikkia aistejani ja luotin siihen, että muotoiluosaaminen tuo tarvittavia vastauksia. Onnekseni niin myös kävi, vastauksia tuli lopulta valtavasti, kun maltoin edetä askel kerrallaan.

Uskon, että paras antini tälle työlle oli sinnikäs uteliaisuuteni. Sen ansiosta saimme haalittua mukaan sitoutuneen porukan. Ehkäpä rehellisyyteni siitä, etten tiedä, miten käsillä oleva ongelma ratkaistaan, teki moniin vaikutuksen. Ehkä he tunnistivat sen ansiosta oman osaamisensa merkityksen asian edistämisen suhteen ja halusivat katsoa, voisiko tällaisella tavalla löytää ratkaisuja. Lopputulos olisi varmasti aivan toisenlainen, jos työn olisi tehnyt joku teknisen taustan omaava. Tässä vaiheessa haluan uskoa siihen, että tämä lähestymistapa oli sittenkin paras mahdollinen. Teknisen osaamisen painotuksen aika on tämän aiheen osalta vielä tulossa.

Uskon aidosti siihen, että tilaaja onnistuu tavoitteessaan. Uteliaisuuden liekki on sytytetty kollektiivisesti, halu tehdä asioita entistä paremmin kantaa kyllä, kunhan sen roihuamiselle järjestetään tilaa. Kattavan taustatutkimuksen lisäksi toimeksiantajalla on kaksi valttikorttia käsissään: työhönsä intohimolla suhtautuvia tekijöitä ja valmiudet käynnistää muutosmatka, omaa historiaansa kunnioittaen. Olen kiitollinen siitä, että sain olla tässä matkassa mukana ja nähdä, miten epäröinti muuttui kiinnostukseksi ja kuinka keskustelu lisääntyi.

LÄHTEET

Agile Practice Guide. 2017. ProjectManagement Institute, eKirja, saatavissa <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/detail.action?docID=5180850> [viitattu 19.8.2022].

Alahuhta, M. 2017. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo Oy.

Björklund, T. 2022. Vauhdita muutosta. Artikkeliteoksessa: Valtonen, A. Nikkinen, P. (toim.) Muotoilulla muutokseen: kehitystyön uudet mahdollisuudet. Helsinki: Aalto-yliopisto, 128–137.

Blomqvist, H. 2019. Agile – Mikä? Milloin? Miksi? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://blog.oppia.fi/2019/04/02/agile-mika-milloin-miksi/> [viitattu 27.7.2023].

Board of Innovation. s.a. Brainstorm Cards. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.boardofinnovation.com/tools/brainstorm-cards/> [viitattu 12.7.2023].

Cartlidge, A., Ashley, H., Rudd, C., Macfarlane, I., Windebank, J. & Rance, S. An Introductory Overview of ITIL V3. 2007. The UK Chapter of the itSMF. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://itil.it.utah.edu/itilv3/docs/itSMF_ITILV3_Intro_Overview.pdf [viitattu 25.7.2023].

den Dekker, T. 2020. Design Thinking. E-kirja. Englanti: Taylor & Francis Group. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/reader.action?docID=6403386&query=design+thinking+teun+den+dekker> [viitattu 12.3.2023].

Design Council s.a.a Framework for Innovation. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/> [viitattu 4.7.2023].

Design Council s.a.b History of the Double Diamond. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/history-of-the-double-diamond/> [viitattu 4.7.2023].

Elmansy, R. 2023. What is an Affinity Diagram? And how to use it? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.designorate.com/using-the-affinity-diagram/> [viitattu 12.3.2023].

Gassen, R. 2022. Digitaalinen työympäristö. Näin taivutat teknologian yrityksen tarpeisiin. Helsinki: Alma Talent Oy.

Grönroos, C. 2015. 5. painos. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hakala, J. T. 2022. Hyvä, parempi, valmis: opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Harari, Y. N. 2017. Sapiens. Ihmisen lyhyt historia. Helsinki: Bazar Kustannus.

Hasu, M., Keinonen, T., Mutanen, U-M., Aaltonen, A., Hanatie, A. & Kurvinen, E. 2004. Muotoilun muutos: näkökulmia muotoilutyön organisointiin ja johtamisen kehityshaasteisiin 2000-luvulla. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hoy, T. 2020. What Is a Governance Model and Why Does It Matter? BoardEffect. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.boardeffect.com/blog/what-governance-model-why-does-matter/> [viitattu 06.09.2023].

Hyvärinen, J. & Turtiainen, R. 2021. Älykkäiden ratkaisujen konseptointi ja kokemuksen muotoilu. Artikkeliteoksessa: Miettinen, S. (toim.) Muotoilun avaimet: älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan keräämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus ry, 242–251.

ITIL Service Design. 2011 PDF-dokumentti. London: TSO information & publishing solutions. Saatavissa: <https://www.kornev-online.net/ITIL/02%20-%20ITIL%20V3%202011%20Service%20Design%20SD.pdf> [viitattu 08.08.2022].

Innanen, P. 2021. Asiakastarpeiden tasot. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/asiakastarpeiden-erilaiset-tasot/> [viitattu 1.8.2023].

Innokylä s.a. Empatiakartta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/empatiakartta> [viitattu 3.3.2023].

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent Oy.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2021. 3. painos. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Koskelo, M. 2021. Tehtävänä tulevaisuus. Tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kulmala, S. & Rosvall, P. 2022. Yrityskulttuuri käytännössä: konkretiaa tavoittekulttuuriin. Helsinki: Alma Talent Oy.

Launonen, R. 2021. Taistelu työstä: kohti inhimillistä työelämää. Helsinki: Tammi.

Leskelä, M. 2020. Bisnesantropologia ja muut ihmistieteet strategiatyössä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Lokitz, J., van der Pijl, P., Solomon, L., van der Oluijm, E. & van Lieshoul, M. 2016. Design a Better Business: New Tools, Skills, and Mindset for Strategy and Innovation. E-kirja. Yhdysvallat: John Wiley & Sons, Incorporated. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/detail.action?docID=4694619&query=Design+a+Better+Business+%3A+New+Tools%2C+Skills%2C+and+Mindset+for+Strategy+and+Innovation> [viitattu 12.3.2023].

Luukka, P. 2022. 4. painos. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent Oy.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Martela, F. 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.

Miettinen, S., Kalliomäki, A. & Ruuska J. 2011. Palvelun konseptointi. Artikkeliosana teosta: Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Miettinen S. (toim.) Helsinki: Teknologiateollisuus ry, 106–117.

Mutanen, E-M., Virkkunen, J. & Keinonen, T. 2006. Muotoiluosaamisen kehittäminen teknologiayrityksissä. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paju, S. & Riekk, T. 2019. Järkeä töihin! Parempien työtapojen kehittämisopas. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Pekkala, J. 2005. Käyttäjätutkimus käytännössä. Artikkeliosana teosta: Kompassina asiakas. de Mooij, M., Kortesmäki, T., Lammi, M., Lautamäki, S., Pekkala, J. & Sinkkonen I. Näkemyksiä ja kokemuksia käyttäjälähtöisyydestä. Helsinki: Teknologiateollisuus ry, 145–163.

Piha, K. & Sutinen, M. 2020. Muutosvoimaa – Tutkimusmatka moderniin muutostojohtamiseen. Helsinki: Alma Talent Oy.

ProductPlan. s.a. MoSCoW Prioritization. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.productplan.com/glossary/moscow-prioritization/> [viitattu 12.3.2023].

Rantanen, M. 2018. Tunnelmajohdaja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Rauhala, M. & Vikström, T. 2014. Storytelling työkaluna: vaikuta tarinoilla bisneksessä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Rinne, N. 2022. Rohkea organisaatio: turvallinen työympäristö menestyy. Helsinki: Alma Talent.

Robson, D. 2019. Nonviolent protests are twice as likely to succeed as armed conflicts – and those engaging a threshold of 3,5 % of the population have never failed to bring about change. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.bbc.com/future/article/20190513-it-only-takes-35-of-people-to-change-the-world> [viitattu 26.9.2023].

Rozovzky, J. 2015. The five keys to a successful Google team. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/> [viitattu 8.8.2023].

Ryan, Richard M., and Edward L. Deci. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.researchgate.net/profile/Jacqueline-Espinoza/post/Does_any_one_know_a_good_source_for_materials_related_to_motivational_aspects_of_learning_in_high-school_and_universities/attachment/59d628efc49f478072e9bf3f/AS%3A272444990918666%401441967356134/download/20120820173309330.pdf [viitattu 9.10.2023].

Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri – Selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuuri-muutoksesta. Helsinki: Suomen Laatukeskus Koulutuspalvelut Oy.

Sitra s.a. 2023. Tulevaisuustajuus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/hankkeet/tulevaisuustajuus/#> [viitattu 26.9.2023].

Sivonen, O. 2022. Yrityskulttuurit murroksessa. Inhimillinen työelämä ei rakennu pelkällä itseohjautuvuudella, Helsinki: Alma Talent Oy.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2019. This is Service Design Doing. Applying Service Thinking in the Real World. USA: O'Reilly Media, Inc.

Stickdorn, M., Schneider, J., et al. 2021. 9 th printing. This is Service Design Thinking. Basics – Tools – Cases. Netherlands: BIS Publishers.

Sutinen, M. & Kuitunen, M. 2018. Mahtava moka. Uskalla, opi ja menesty. Helsinki: Alma Talent Oy.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Tuulaniemi, J. 2011. 3. painos. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

USM s.a. The undefined management system for all service providers. What is USM? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://usm-portal.com/what-is-usm/?lang=en> [viitattu 12.7.2023].

Valtonen A. 2022. Ennakoi ja ymmärrä. Artikkeliksi osana teosta: Valtonen, A. Nikkinen, P. (toim.) Muotoilulla muutokseen: kehitystyön uudet mahdollisuudet. Helsinki: Aalto-yliopisto, 138–147.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler D. D. 2021. Fourth Edition. Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. London: McGraw Hill.

KUVALUETTELO

Kaikki kuvat ovat opinnäytetyön tekijän, ellei toisin mainita.

Kuva 1. Kontekstin hahmottaminen sidosryhmien kautta

Kuva 2: Liiketoiminnan ja tekniikan palveluiden katalogit muodostavat toimivan kokonaisuuden

Kuva 3. Opinnäytetyön käsitekartta

Kuva 4. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Kuva 5. Muotoilun evoluutio Rantala, mukaillen Koskelo, 2021. Koskelo, M. 2021. Tehtävänä tulevaisuus. Tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa. Helsinki: Alma Talent Oy, 148.

Kuva 6. Muotoiluajattelun keskeisimmät periaatteet. Koivisto ym. Palvelumuotoilun bisneskirja. 2021, 36.

Kuva 7. Tuplatimantti palvelumuotoiluprosessi. Rantala 2023, mukaillen Design Council s.a.c. The Double Diamond. Saatavissa: <https://www.design-council.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/> [viitattu: 5.1.2023].

Kuva 8. Yrityskulttuurin tasot. Rantala 2023, mukaillen Schein, 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy, 30.

Kuva 9. Organisaation menestysketju. Rantala 2023, mukaillen Luukka, 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent Oy, 117.

Kuva 10. Yrityskulttuurin johtamisen osa-alueet. Rantala 2023, mukaillen Kulmala ym., 2022. Yrityskulttuuri käytännössä: konkretiaa tavoitekulttuuriin. Helsinki: Alma Talent Oy, 43.

Kuva 11. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta. Grönroos, 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum, 103.

Kuva 12. Palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden syy-seuraussuhde. Rantala 2023, mukaillen Wilson ym., 2021. Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. London: McGraw Hill, 83.

Kuva 13. Neljä dimensiota, jotka tulisi huomioida konseptoinnissa Brown ja Katz 2009, Hyvärinen ym., 2021, 245 mukaan. Älykkäiden ratkaisujen konseptointi ja kokemuksen muotoilu. Artikkeliteoksessa: Miettinen, S. (toim.) Muotoilun avaimet: älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan keräämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Kuva 14. Muutosjohtamisen elementit. Rantala 2023, mukaillen Piha ym., 2021. Muutosvoimaa – Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Helsinki: Alma Talent Oy, 287.

Kuva 15. Opinnäytetyön aikataulu

Kuva 16. Haastatteluiden esittelymateriaali

Kuva 17. Kuvapari Brändi vs. todellisuus -nimisestä animaatiosta

Kuva 18. Muutospersoona 1: Valo Valonnopea

Kuva 19. Muutospersoona 2: Tuisku Tuumailija

Kuva 20. Muutospersoona 3: Puro Positiivari

Kuva 21. Muutospersoona 4: Sisu Salama

Kuva 22. Arvokartta käyttäjän arjen ymmärtämisen työkaluna. Rantala 2023, mukailen Lokitz ym., Design a Better Business: New Tools, Skills, and Mindset for Strategy and Innovation. E-kirja. Yhdysvallat: John Wiley & Sons, Incorporated. Saatavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/xamk-ebooks/detail.action?docID=4694619&query=Design+a+Better+Business+%3A+New+Tools%2C+Skills%2C+and+Mindset+for+Strategy+and+Innovation>, 107 [viitattu 3.3.2023].

Kuva 23. Hallintamallin vaikutusten tunnistaminen empatiakartan avulla. Rantala 2023, mukailen Innokylä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/empatiakartta> [viitattu 3.3.2023].

Kuva 24. Ymmärrys ongelman ja ratkaisun muotoutumisesta maaliskuussa 2023

Kuva 25. Yhteenveto saadusta ymmärryksestä

Kuva 26. Työpajojen runko

Kuva 27. Opinnäytetyön merkitys hallintamallin kehittämisessä

Kuva 28. Opinnäytetyön vaiheet tuplatimanttimallissa. Rantala 2023, mukailen Design Council s.a.c. The Double Diamond. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/> [viitattu 28.7.2023].

Kuva 29. Yhteenveto tutkimustuloksista

Kuva 30. Työn jatkotoimet vaihe 1: jatkokehitysluvan saaminen

Kuva 31. Työn jatkotoimet vaihe 2: konseptin kehittäminen

Kuva 32. Työn jatkotoimet vaihe 3: konseptin jalkautus

Apukysymykset kakkostason haastatteluista varten

- Mitä ajatuksia tekniikan hallintamalli herättää?
- Mitä hyötyjä uskoisit hallintamallista tulevan? Vai näetkö? Entä haasteita?
- Mitä vaikutuksia hallintamallilla olisi teidän tekemiseenne?
- Mitä ajatuksia teknisen palvelun määräytystä, taso, suuruusluokka herättää?
- Mitä ajatuksia dokumentoinnista herää?
- Mitä vaatimuksia dokumentoinnille tulee?
- Mitä rooleja ja vastuita tunnistat?
- Mitä hyötyjä/haasteita rooleista ja vastuista voisi tulla?
- Missä vaiheessa sidosryhmäyhteistyötä tulisi tehdä?
- Mitä hyötyä siitä olisi?
- Miten elinkaarimalli tulisi mielestäsi linkittää hallintamalliin?
- Mitä asioita tunnistaa/pitäisi olla huomioituna/mietittynä?
- Mitä hallintamallin käyttöönotto edellyttäisi teiltä/ sidosryhmiltä/Yritys Oy Ab:lta?
- Miten tekniset palvelut ja kaupalliset palvelut pitäisi olla linjassa keskenään?
- Vai pitäisikö ne olla?