

Palvelumuotoilu osaksi tietojärjestelmien kehitystyötä – muutoksen haasteet ja onnistumisen edellytykset

Tiina Vuolteenaho

Tekijä Tiina Vuolteenaho	
Koulutusohjelma Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Palvelumuotoilu osaksi tietojärjestelmien kehitystyötä – muutoksen haasteet ja onnistumisen edellytykset	Sivu- ja liitesivumäärä 69 + 1
<p>Palvelumuotoilun tarjoamat menetelmät ovat nousseet viimeisten vuosien aikana enenevässä määrin mukaan keskusteluihin, kun puhutaan siitä, miten toteutetaan entistä paremmin asiakastarpeisiin vastaavia, käytettävämpiä ja tehokkaampia tietojärjestelmiä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten ja mitä palvelumuotoilun menetelmiä on otettu osaksi tietojärjestelmien kehitystyötä, mitä hyötyjä niiden avulla on saavutettu ja mitkä ovat olleet menetelmien käytön tai niiden avulla tuotettujen ratkaisujen käyttöönoton esteinä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, joka suoritettiin tekemällä puolistrukturoitu haastattelu kokeneille palvelumuotoilukonsulteille. Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin alkuvuodesta 2018 ja haastattelut tehtiin toukokuussa 2018.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena selvisi, että käytetyimmät palvelumuotoilun menetelmät kehittämissuoriteissa olivat haastattelut, protoilu, palvelupolkukuvaus sekä design sprint. Suurimaksi esteeksi parhaiten soveltuvan ratkaisun käyttöönotolle ilmeni asiakkaan pelko virkavirheestä, jonka nimesi 60 % haastatelluista konsulteista. Seuraavaksi suurimmiksi esteiksi koettiin epäselvät vastuut, kilpailutus, yrityksen toimintakulttuuri sekä lainsäädäntö. Kysyttäessä haastateltavilta, minkä he ovat kokeneet olleen onnistumisen tekijöitä, tuli vastauksissa eniten hajontaa. Vastausten perusteella näyttää siltä, että onnistumisen tekijät vaihtelevat sen mukaan, mikä on tekijän itsensä rooli omassa yrityksessään, ja millainen on asiakkaan organisaation johtamis- ja yrityskulttuuri. Lisäarvon tai kustannusten laskeminen, asioiden näkyväksi tekeminen, kokeneen palvelumuotoilijan mukaan ottaminen, yhdessä tekeminen, ylimmän johdon sitoutuminen, organisaation kypsyyssasteen sekä asiakkaan todellisen tahtotilan tunnistaminen olivat eniten mainintoja saaneita onnistumisen tekijöitä.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että palvelumuotoilun menetelmät ovat käytettäviä, mutta organisaation on oltava valmis vastaanottamaan uusia toimintatapoja jotta niistä saadaan suurin hyöty irti. Menetelmien avulla ei saavuteta myöskään nopeaa osaamistason nousua vaan menetelmien tuottama hyöty nojaa hyvin pitkälti niitä käyttävien henkilöiden omaan, olemassa olevaan ammattitaitoon. On palvelumuotoilijan ammattitaitoa löytää ne aidosti kehittämistä vaativat asiat, ja tuoda näkymätön näkyväksi. Esteet parhaimpien ratkaisujen käyttöönotolle olivat siten enemmänkin varsinaisen kehittämissuoriteprojektiin ulkopuolisia kuin suoraan projektiin liittyviä tekijöitä. Jotta kehitystyössä onnistutaan, tulee kehitykseen osallistuvien organisaatioiden olla valmiita muutokseen, henkilöiden sitoutua yhteisiin tavoitteisiin sekä asioita on konkretisoitava ja tehtävä näkyväksi.</p>	
Asiasanat Palvelumuotoilu, tietojärjestelmät, kehittäminen, esteet, onnistuminen	

Author Tiina Vuolteenaho	
Degree programme Master's Degree Programme in Information Systems Management	
Report/thesis title Service design into the development of information systems - the challenges of change and the preconditions for success	Number of report pages and attachment pages 69 + 1
<p>The methods offered by service design have become more and more involved in the discussions over the last few years when talking about how to better implement and create more useful and more efficient information systems for customer needs.</p> <p>The purpose of this thesis was to find out how and what forms of service design have been incorporated into the development of information systems, what benefits have they achieved, and what impediments have there been to use the methods or to implement the solutions. Qualitative research was used as the research method, which was carried out by conducting a semi-structured interview with experienced service design consultants. The thesis was started in early 2018 and the interviews were conducted in May 2018.</p> <p>According to the research, the most used forms of service design in development projects were interviews, prototyping, customer journey and design sprint. The biggest impediment to adopting a solution was the customer's fear of a misconduct, named by 60% of the interviewed consultants. Other mentioned impediments were unclear responsibilities, tendering, business culture and legislation. When the interviewees were asked, what they have experienced as success factors, the answers were the most disaggregated. Based on the answers, it seems that the success factors vary according to the role of the author in their own business, and what is the management and corporate culture of the client organization. Calculation of added value or costs, making things visible, taking an experienced service designer along, involvement, top level management commitment, organizational maturity and customer's real intention were the most mentioned factors of success.</p> <p>As a conclusion, the methods of service design are usable, but the organization must be ready to receive new ways of working to get the most out of it. The methods do not achieve immediate increase of skill level, but the benefits provided by the methods rather rely on the existing professional skills of those using them. It is the skill of a service designer to find the issues that really require development, and to make invisible to become visible. Therefore, impediments to the implementation of the best solutions were more external than direct project-related factors. In order to succeed in development work, organizations involved in development must be ready for change, people should be committed to common goals, and things must be made concrete and made visible.</p>	
Keywords Service Design, Information Systems, Developing, Impediments, Success	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Johdanto aiheeseen.....	1
1.2	Työn tavoitteet ja rajaukset	2
1.3	Käytetty tutkimusmenetelmä	2
2	Tietojärjestelmien kehittäminen	3
2.1	Projektityö	3
2.2	Projektin määritelmä	4
2.3	Projektityömenetelmiä.....	5
2.3.1	Vesiputousmalli.....	6
2.3.2	Ketterä kehittäminen	7
3	Muutos ja siihen vaikuttavat tekijät	15
3.1	Muutoksen monet kasvot	16
3.2	Organisaatiokulttuurin muutos.....	17
3.3	Muutosjohtaminen.....	19
3.4	Muutoksen kokeminen	22
3.5	Organisaation kieli ja viestintä muutostilanteissa.....	25
3.6	Miksi muutos epäonnistuu?.....	27
4	Palvelumuotoilu.....	29
4.1	Historia	29
4.2	Palvelumuotoilun tavoitteet	30
4.3	Palvelumuotoilun keskeiset elementit.....	31
4.4	Palvelumuotoiluprosessi	32
5	Tutkimuksen toteutus	38
6	Haastattelujen tulokset	40
6.1	Käytetyt palvelumuotoilumenetelmät.....	41
6.1.1	Haastattelu.....	42
6.1.2	Protoilu.....	42
6.1.3	Palvelupolku.....	44
6.1.4	Design Sprint	46
6.1.5	Muita käytettyjä menetelmiä	46
6.2	Esteitä parhaiten soveltuvan ratkaisun käyttöönotolle	47
6.2.1	Pelko virkavirheestä	48
6.2.2	Epäselvät vastuut.....	49
6.2.3	Kilpailutus	49
6.2.4	Yrityksen toimintakulttuuri	50
6.2.5	Lainsäädäntö	51
6.2.6	Muita esteitä.....	52

6.3	Onnistumisen tekijöitä.....	53
6.3.1	Lisäarvon tai kustannusten laskeminen.....	54
6.3.2	Asioiden näkyväksi tekeminen	55
6.3.3	Kokenut palvelumuotoilija mukaan ensimmäisellä kerralla	56
6.3.4	Yhdessä tekeminen.....	57
6.3.5	Ylimmän johdon sitoutuminen	57
6.3.6	Organisaation kypsyyssasteen tunnistaminen.....	58
6.3.7	Asiakkaan tai organisaation todellisen tahtotilan tunnistaminen	59
6.3.8	Muuta onnistumisen edellytykseksi mainittua	59
6.4	Muuta haastatteluissa esille tullutta.....	59
7	Johtopäätökset ja pohdinta.....	63
7.1.1	Tulosten tarkastelu, tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset.....	63
7.1.2	Oman oppimisen arviointi.....	65
8	Lähteet.....	67
9	Liitteet	70
9.1	Liite 1. Haastattelukysymykset	70

1 Johdanto

1.1 Johdanto aiheeseen

Tietojärjestelmiä on perinteisesti kehitetty tarvekartoituksen, määrittelyn, suunnittelun ja toteutuksen kautta. Ajatuksena on ollut, että tarvekartoitusvaiheessa kehittämisen tavoite saadaan selville asiakkaan näkökulmasta, ja se määritellään, suunnitellaan ja lopulta toteutetaan projektissa. Kehittämistyö on edennyt vakaasti eteenpäin askel askeleelta, ja valmista on tullut jossain vaiheessa. Lopputulos ei välttämättä tosin ole vastannut asiakkaan alkuperäistä tarvetta tai toivetta, mutta silti toteutus vastasi suunnitelmaa – ongelmana vain se, että suunnitelmat tahtovat muuttua tekemisen aikana, tai suunnitelmissa ei ole asiakastarvetta osattu alun perinkään oikein kuvata. Perinteisen vesiputousmallin kehittämisen rinnalle, ja vauhdilla menossa ohikin, on tullut ketterän kehittämisen käsite: kehitetään ketterästi iteroiden ja tehdään nopeasti näkyvää, asiakas antaa palautetta nopeasti näkyvistä julkaisuista. Lopputulos on enemmän odotetun kaltainen koska asiakas on ollut mukana kehittämisessä, ja saanut kommentoida työtä eri vaiheissa. Siltikään lopputulos ei aina täysin vastaa odotuksia. Miksi näin?

Väitetään, että tulevaisuudessa kaikki liiketoiminta on palveluliiketoimintaa. Sekin liiketoiminta, joka nykyään pohjautuu lähes täysin koneisiin tai laitteisiin, tulisi jatkossa perustumaan palveluihin. On alettu puhumaan entistä enemmän palvelumuotoilusta ja siitä, miten sen avulla saadaan asiakastarve kuvattua paremmin kuin asiakas itse osaisi sen sanoiksi pukea. Palvelumuotoilun avulla palvelut ja tuotteet saadaan asiakaslähtöisiksi joten ne tuottavat aitoa arvoa asiakkaalle. Yksityiset konsulttitalot tarjoavat entistä näkyvämmiin palvelumuotoiluosaamista asiakkaidensa käyttöön, ja valtiollakin on perustettu digiloikkaa edistämään D9 tiimi, joka lupaa tukea digitalisaatiohankkeiden läpiviennissä ja auttaa palveluprosesseja asiakaskeskeisimmiksi. Mitä apua palvelumuotoilu pystyy siten tarjoamaan perinteiseen tietojärjestelmien kehittämisprojekteihin?

Tämän opinnäytetyön kirjoittaja työskentelee itse valtionhallinnon puolella toiminnan kehittämisen eri rooleissa, pääpaino on tietojärjestelmäprojekteissa. Työssä törmää usein siihen, että tahtotilaa kehittää mahdollisimman edistyksellisiä ja asiakastarpeet täyttäviä järjestelmiä on, mutta käytännön realiteetit, kuten aika, raha ja osaaminen, vaikuttavat siihen, ettei mitään järjestyvän uutta ja innovatiivista synny lopputuloksena. Tämän opinnäytetyön perimmäinen motiivi syntyykin tästä haasteesta; pystyykö palvelumuotoilu tuomaan merkittävää lisäarvoa tietojärjestelmäprojektien kehittämiseen, ja jos pystyy, niin miten siinä onnistutaan? Miten kokeneet palvelumuotoilijat ovat toimineet onnistuakseen ja mitä sellaisia oppeja heiltä voisi saada, jota voisi hyödyntää omassa työssään?

1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset

Alun perin tämän työn tarkoituksena oli selvittää, millainen palvelumuotoilun rooli on tietojärjestelmien kehittämisessä, mitä haasteita menetelmän käytössä on havaittu ja mitä lisäarvoa menetelmien käyttö on tietojärjestelmien kehittämiselle tuonut mukanaan. Tarkoituksena oli siten selvittää ne sudenkuopat, joita omassa työssään, mikäli palvelumuotoilun menetelmiä haluaisi tietojärjestelmien kehittämisessä käyttää, olisi syytä välttää, ja toisaalta selvittää keinot, joilla menetelmät saataisiin osaksi jokapäiväistä kehittämissuorityötä. Työn etenemisen myötä tavoite laajeni käsittämään osia myös yleisesti muutoksesta ja sen läpiviennistä, sillä kehittäminen tarkoittaa aina muutosta organisaation olemassa olevaan olo-tilaan. Varsinkin palvelumuotoilu, jolla ei ole vielä kovin pitkää perinnettä tietojärjestelmäkehitystyössä varsinkaan julkisen hallinnon puolella, vaatii organisaation kulttuurin muutosta jalkautuakseen osaksi kehittämissuorityötä. Muutos ja siihen vaikuttavat tekijät nousivatkin odotettua merkittävämmäksi aihepiiriksi niin teoria- kuin tutkimusosuudessa. Työn painopiste ei rajoitukaan pelkästään tietojärjestelmien kehittämiseen, vaan opinnäytetyössä tarkastellaan palvelumuotoilun menetelmien käytön edellytyksiä, käytettävyyttä sekä tekijöitä, jotka on huomioitava jotta kehittämisen tavoite, oli kyse sitten tietojärjestelmästä tai toimintatavan muutoksesta, saavutetaan.

1.3 Käytetty tutkimusmenetelmä

Tutkimus suoritettiin tekemällä puolistrukturoitu haastattelu kokeneille palvelumuotoilijoille. Kohderyhmäksi valikoitui nimenomaan henkilöitä, jotka toimivat konsultteina tai konsulttiivisessa roolissa asiakkailleen.

Puolistrukturoidussa eli teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelun etuna on se, että haastattelussa voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47 - 48.)

Tutkimuksella haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- minkälaisissa projekteissa palvelumuotoilua on käytetty
- mitkä ovat olleet onnistumisen tekijöitä

- miten hyvin palvelumuotoilun menetelmät olivat yrityksissä jo entuudestaan tuttuja
- palvelumuotoiluosaaminen asiakkailta
- johdon sitoutuminen tai sitouttamistarve
- mitä menetelmiä on käytetty
- miten asiakkaat kokivat palvelumuotoilun menetelmien käytön
- mitkä ovat menestyksekkäimmät menetelmät tai mitä menetelmiä tulisi välttää ja miksi
- muodostuiko palvelumuotoilusta osa yrityksen normaalia kehittämiskulttuuria; jos ei niin miksi ei
- mitä esteitä voi olla parhaiten soveltuvan ratkaisun käyttöönotolle

2 Tietojärjestelmien kehittäminen

Organisaatioissa, jotka ovat kehittämismyönteisiä tai oppivia organisaatioita, kehittäminen on osa jatkuvaa toimintaa, ja tästä käytetäänkin usein nimitystä jatkuva kehittäminen. Jatkuvassa kehittämisessä organisaatio ennakoii muutoksia, oppii jatkuvasti kokemastaan ja jalostaa koko ajan lisää uusia tapoja kehittää toimintaansa. Nykyään varsin trendikäs ketterä kehittäminen on vahvistanut jatkuvan kehittämisen käsitettä – aikaisemmin puhuttiinkin mieluummin ylläpidosta kuin jatkuvasta kehittämisestä.

Projektimaiseen työskentelytapaan kannattaa siirtyä silloin, kun organisaation pitää vastata sellaisiin kehittämishaasteisiin, joita organisaatio ei omassa arjen toiminnassaan tee. Projektiin liittyvät tehtävät voivat liittyä myös organisaation ulkopuolelle tai ovat organisaation sisäisiä horisontaalisesti toimintojen läpi ulottuvia kehittämistehtäviä. (Mäntyneva 2016, 12.) Seuraavissa kappaleissa käsitellään projektityötä ja käytettäviä menetelmiä hieman tarkemmalla tasolla.

2.1 Projektityö

Projektimaisesti organisoitu toiminta lisääntyy organisaatioissa, ja tällä voidaan parantaa mm. toiminnan ohjattavuutta ja mitattavuutta. Projektit ovat myös hyvin tulostavoitteellisia, joka helpottaa organisaation tehtävien kesken tehtävää priorisointia ja muuta päätöksentekoa. Projektit hyödyntävät organisaatioita tilanteissa, joissa normaali toiminta sellaisenaan ei edistä tavoitteen toteutumista, ja joissa on tarve keskittää organisaation rajalliset resurssit tärkeimpiin tehtäviin. (Mäntyneva 2016, 13.)

2.2 Projektin määritelmä

Projekti on käsite, jota käytetään melko väljästi. Normaalista linjatyöstä poikkeavaa työtä kutsutaan helposti projektiksi, mutta projektilla on kuitenkin olemassa tietynlaiset kriteerit, jotka sen tulee täyttää ollakseen projekti. Projektityön määritelmää vaikeuttaa se, että sitä sovelletaan monella eri toimialalla, ja työtehtävät ovat luonteeltaan erilaisia toimialakohtaisesti.

Projekti on kertaluonteinen toimenpide tai hanke, jolla on tietty organisaatio ja resurssit, joka pyrkii toteuttamaan tiettyä ennalta sovittua tehtävää ja joka etenee tiettyjen kehitysvaiheiden (suunnittelu, käynnistäminen, toimeenpano, ohjaus ja arviointi) mukaan sen perusteella, mikä hankkeen tehtäväksi on määritelty. (Virtanen 2000, 35)

Lööw (2002, 17) on kuvannut projektin kriteereitä seuraavasti:

- projektilla pitää olla tilaaja.
- projektin tulee olla ajallisesti ja laajuudeltaan rajattu.
- projektilla täytyy olla selkeä tavoite.
- dokumentointia tulee harjoittaa koko projektin ajan.
- projektista pitää laatia kuvaus, ja sen aikana tulee noudattaa tulosten saavuttamisen takaavia työskentelymuotoja.

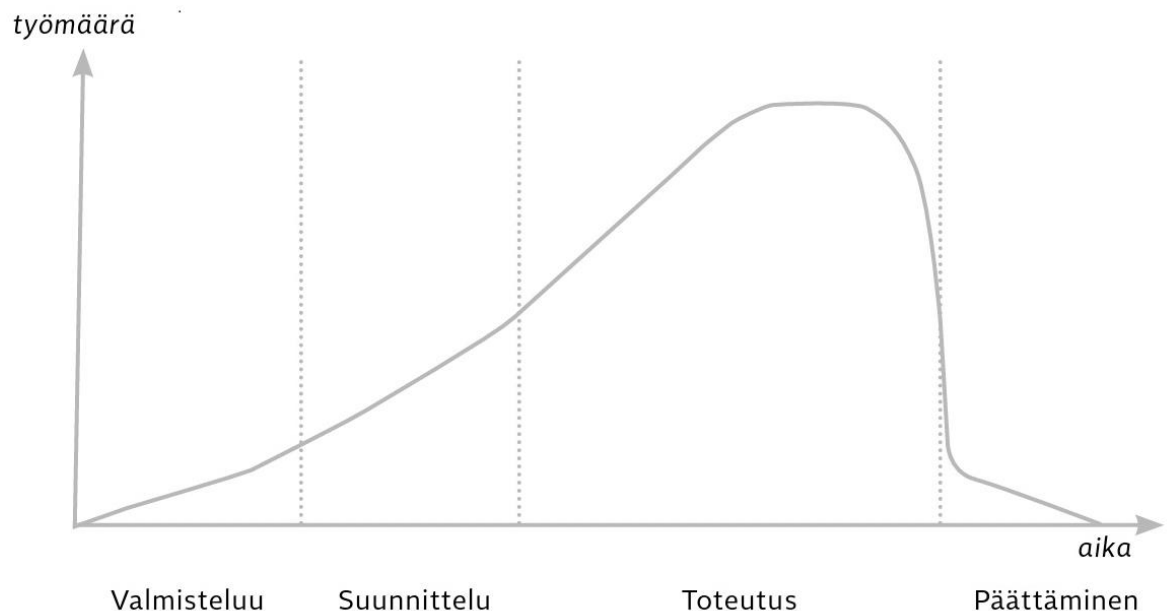
Myös Mäntyneva (2016, 13) kuvaa projektin määritteleviä ominaisuuksia samalla tavalla: projekti koostuu väliaikaista, ajoitetuista toimenpiteistä, sillä on selkeä tavoite ja käytössä rajalliset resurssit, projektissa tehtävät toimet edistävät tavoitteen saavuttamista, projektilla on projektipäällikkö joka koordinoi tekemistä sekä projektin lopputuloksen saavuttamiseen liittyvä riski. Virtasen (2000, 34 - 35) mukaan on kuitenkin tärkeää muistaa, että vaikka kaikilla projekteilla on jotain yhteistä, kuten aikataulu, resurssit, ja budjetti, ovat kaikki projektit aina joukko ainutkertaisia tehtäviä, joihin liittyy selkeästi määriteltävien ja mitattavien määreiden lisäksi myös joukko inhimillisiä ja organisaatiokulttuuriin liittyviä tekijöitä. Tämän vuoksi yksiselitteistä projektin määritelmää on hankala antaa.

Projekteja voidaan luokitella niiden toiminnan luonteen tai projektissa tehtävän työn mukaisesti; projekti voi olla tuotekehitysprojekti, tutkimusprojekti, tietojärjestelmäprojekti, toiminnan kehittämisprojekti, toimitusprojekti, asennusprojekti tai käyttöönottoprojekti. (Mäntyneva 2016, 13.)

Tietojärjestelmien kehittämisprojekti on luonteeltaan kuin mikä tahansa kehittämisprojekti; siinä projektin yhtenä lopputuloksena on kokonaan uusi toimintaa tukeva tietojärjestelmä, tai olemassa olevaa tietojärjestelmää on kehitetty vastaamaan paremmin nykyisiä ja tulevia toiminnan tarpeita.

2.3 Projektityömenetelmiä

Projektityömenetelmiä on tarjolla useita erilaisia, vaikkakin niistä on löydettävissä samoja piirteitä. Projekteilla on esimerkiksi samankaltaisia vaiheita, mutta vaiheiden nimitykset ja niiden lukumäärä vaihtelevat menetelmäkohtaisesti. Mäntyneva (2016, 17) nimeää projektille neljä vaihetta, jotka ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja päättäminen.



Kuva 1. Esimerkki projektin elinkaaren vaiheista ja työmäärästä (Mäntyneva 2016)

Jokaisella projektityömenetelmällä on omat periaatteensa, ja niiden vahvuus riippuu kehitettävästä työstä. Projektin rakenne ja vaiheistus vaihtelee riippuen siitä, minkälainen projektityömenetelmä on käytössä. Menetelmän valintaan vaikuttavat mm. projektin koko, monimutkaisuus, sidosryhmät ja organisaation käytännöt. Käytettäviä menetelmiä ovat mm. vesiputousmalli, ketterä kehittäminen, kriittisen polun menetelmä (CPM) ja Kanban. Seuraavissa kappaleissa esitellään yleisimmin käytettyjen menetelmien eli vesiputousmallin ja ketterän kehittämisen rakenteet lyhyesti.

2.3.1 Vesiputousmalli

Vesiputousmallissa (waterfall model) projektin suunnittelu- ja toteutusvaiheet etenevät vaihe vaiheelta alaspäin kuin vesi vesiputouksessa. Projektissa on yleensä mukana määrittelijä-, suunnittelija-, ohjelmoija-, testaaja- sekä projektipäällikkö-roolit. Projektipäälliköitä on vain yksi, muissa rooleissa voi olla useampi henkilö per rooli. Vastaavasti yksi henkilö voi edustaa useampaa eri roolia.

Vesiputousmallin juuret ovat tuotantoprosesseissa, jotka ovat hyvin strukturoituja ja vaiheistettuja, ja joissa muutokset aiempiin vaiheisiin olivat joko hyvin kalliita tai jopa mahdottomia. Vesiputousmallin isänä pidetään yleisesti Winston Roycea, joka kirjoitti vuonna 1970 artikkelin ”Managing the Development of Large Software Systems”. Vesiputousmallin vaiheet ovat vaatimusten määrittely, suunnittelu, toteutus, integraatio, testaus, käyttöönotto ja ylläpito. Jokaisen vaiheen on päätyttävä ennen kuin voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen. (Wikipedia 2018a.)

Mallin etuina nähdään yleisesti se, että huolellinen suunnittelu ohjelmiston elinkaaren alussa tuottaa todennäköisesti merkittäviä säästöjä projektin myöhemmissä vaiheissa. Lisäksi hyötyinä nähdään se, että malli perustuu hyvään dokumentaatioon ja tuotosten huolelliseen tarkastamiseen. Tämä mahdollistaa esimerkiksi sen, että kesken projektin mukaan tulevien työntekijöiden on helpompi päästä meneillään olevaan työhön mukaan. Lisäksi malli on selkeä ja helposti omaksuttava. (Wikipedia 2018a.)

Vesiputousmallin heikkouksena pidetään yleisesti sitä, että määrittelyt pitäisi tehdä heti alussa täysin valmiiksi. Monimutkaisissa ja suurissa riskejä sisältävissä projekteissa tämä on epätarkoituksenmukaista, koska on todennäköistä, että asiakkaiden vaatimukset muuttuvat projektin edetessä. Käytännössä tämä tarkoittaisi vesiputousmallissa sitä, että alussa suunnitteluun käytetystä ajasta ja vaivasta pitäisi iso osa hylätä ja tehdä suunnittelu uudestaan. Usein onkin tarve aloittaa ohjelmiston suunnittelu ja koodaus jo aiemmin elinkaaren aikana jotta voidaan varmistaa, että vaatimukset on ymmärretty oikein ja ohjelmisto on teknisesti toteuttamiskelpoinen. (Forsberg, Mooz & Cotterman 2003, 23.) Heikkoutena pidetään myös sitä, että asiakas näkee valmista vasta projektin päättyessä, jolloin on mahdollista se, ettei lopputulos täysin vastaakaan asiakkaan näkemystä tavoitellusta lopputuloksesta (Wikipedia 2018a).

2.3.2 Ketterä kehittäminen

Ketterän kehittämisen maailmassa lähdetään siitä ajatuksesta, ettei ole olemassa vain yhtä tapaa toteuttaa tavoiteltu lopputulos. Sen vuoksi ketterissä menetelmissä harvoin määritellään tarkkoja toimintaohjeita, vaan menetelmien taustalla on joukko periaatteita joita noudattamalla päästään hyvään lopputulokseen.

Ketterä ohjelmistokehitys (Agile Software Development) on malli, jossa vaatimukset ja niiden ratkaisut kehittyvät itseorganisoituvien ja moniosaavien tiimien ja heidän asiakkaidensa yhteistyön avulla. Se kannustaa mukautuvaan suunnitteluun, iteratiiviseen kehittämiseen, varhaiseen toimittamiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Ketterän kehityksen etuina nähdään se, että asiakas näkee työn tuloksia jo hyvin varhaisessa vaiheessa heti ensimmäisen toteutusjakson aikana. Lisäksi malli kannustaa nopeaan ja joustavaan muutosprosessiin. (Wikipedia 2018b.)

Ketterän ohjelmistokehityksen 17 alkuperäistä kehittäjää kirjoittivat 2001 Utahissa ketterän ohjelmistokehityksen julistuksen ("Agile Manifest") jossa he määrittelevät mallin perustan. Manifestissa julistetaan seuraavaa:

Löydämme parempia tapoja tehdä ohjelmistokehitystä, kun teemme sitä itse ja autamme muita siinä. Kokemuksemme perusteella arvostamme:
Yksilöitä ja kanssakäymistä enemmän kuin menetelmiä ja työkaluja
Toimivaa ohjelmistoa enemmän kuin kattavaa dokumentaatiota
Asiakasyhteistyötä enemmän kuin sopimusneuvotteluja
Vastaamista muutokseen enemmän kuin pitäytymistä suunnitelmassa
Jälkimmäisilläkin asioilla on arvoa, mutta arvostamme ensiksi mainittuja enemmän.
(Agile Alliance 2018a.)

Näiden lisäksi Agile Manifestissä määritellään 12 periaatetta, joita menetelmät noudattavat. Periaatteet ovat:

Tärkein tavoitteemme on tyydyttää asiakas toimittamalla tämän tarpeet täyttäviä versioita ohjelmistosta aikaisessa vaiheessa ja säännöllisesti.

Otamme vastaan muuttuvat vaatimukset myös kehityksen myöhäisessä vaiheessa. Ketterät menetelmät hyödyntävät muutosta asiakkaan kilpailukyvyn edistämiseksi.

Toimitamme versioita toimivasta ohjelmistosta säännöllisesti, parin viikon tai kuukauden välein, ja suosimme lyhempää aikaväliä.

Liiketoiminnan edustajien ja ohjelmistokehittäjien tulee työskennellä yhdessä päivittäin koko projektin ajan.

Rakennamme projektit motivoituneiden yksilöiden ympärille. Annamme heille puitteet ja tuen, jonka he tarvitsevat ja luotamme siihen, että he saavat työn tehtyä.

Tehokkain ja toimivin tapa tiedon välittämiseksi kehitystiimille ja tiimin jäsenten kesken on kasvokkain käytävä keskustelu.

Toimiva ohjelmisto on edistymisen ensisijainen mittari.

Ketterät menetelmät kannustavat kestävään toimintatapaan. Hankkeen omistajien, kehittäjien ja ohjelmiston käyttäjien tulisi pystyä ylläpitämään työtahtinsa hamaan tulevaisuuteen.

Teknisen laadun ja ohjelmiston hyvän rakenteen jatkuva huomiointi edesauttaa ketteryyttä.

Yksinkertaisuus - tekemättä jätettävän työn maksimointi - on oleellista.

Parhaat arkkitehtuurit, vaatimukset ja suunnitelmat syntyvät itseorganisoituvissa tiimeissä.

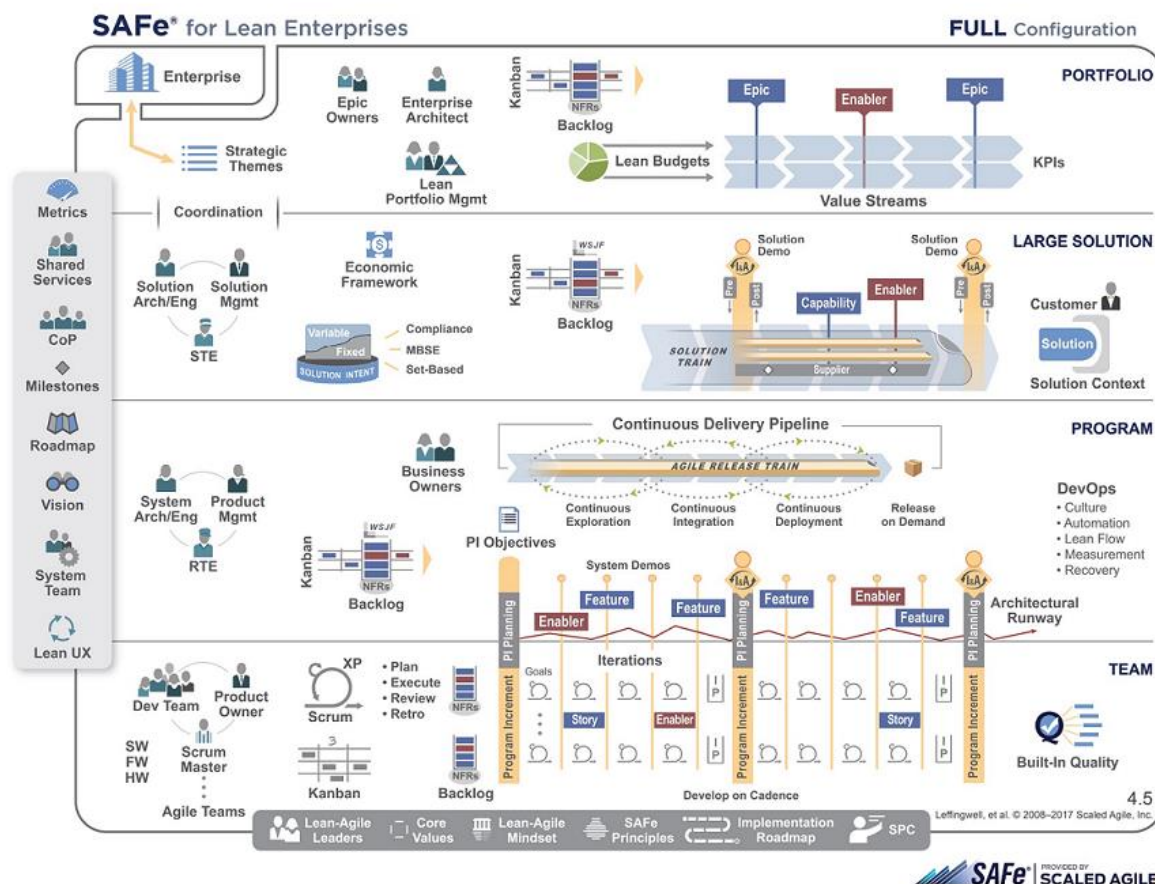
Tiimi tarkastelee säännöllisesti, kuinka parantaa tehokkuuttaan, ja mukauttaa toimintaansa sen mukaisesti.
(Agile Alliance 2018b.)

Ketterät prosessit korostavat tiimityöskentelyä. Ketterissä menetelmissä ei ole perinteistä projektipäällikön roolia, vaan tehtävät kuuluvat koko tiimille. Tiimi siten vastaa esimerkiksi aikataulusta, kustannuksista ja riskeistä. (Schwaber & Sutherland 2018, 13 – 14.)

Käytettyjä ketteriä menetelmiä on useita, kuten esimerkiksi Extreme Programming (XP), SAFe, Kanban sekä tällä hetkellä hyvin yleisesti käytettävä Scrum. Yhteisiä piirteitä ketterille menetelmille ovat iteratiivisuus ja inkrementaalisuus eli toistavuus ja lisäävyys. Muutoin jokaisella ketterällä menetelmällä on omat ominaispiirteensä. Seuraavissa luvuissa esitellään näistä kaksi, SAFe sekä Scrum.

SAFe

SAFe (Scaled Agile Framework) on skaalautuva organisaatiotason viitekehys, joka kuvaa, mitä rooleja, aktiviteetteja ja tuloksia liittyy ketterään kehittämiseen.



Kuva 2. SAFe 4.6 viitekehys kokonaisuudessaan (FULL Configuration) (Leffingwell, 2018)

SAFen soveltaminen tarkoittaa ketterää toimintaa koko yrityksen tasolla toisin kuin XP tai myöhemmin esiteltävä Scrum, joiden pääpainopiste on yksittäisen kehittämistiimin ketterässä toiminnassa. Viitekehys huomioi tiimi- ja hanketason lisäksi myös arvoketju- ja portfoliotason toimintamallit. SAFe tarjoaa siten erinomaisen lähtökohdan, kun toteutetaan isoa kehityshanketta tai halutaan jalkauttaa ketterä kehitys isoon organisaatioon. SAFe pohjautuu kolmeen ajattelumalliin: ketterään kehitykseen, Lean –ajattelutapaan sekä järjestelmäajatteluun (systems thinking). (Knaster & Leffingwell 2017, kappale 2).

Järjestelmäajattelu on kokonaisvaltainen lähestymistapa analyysiin, jossa keskitytään siihen, miten järjestelmän osat muodostavat keskenään yhteyden ja miten järjestelmät toimivat ajan myötä ja suurempien järjestelmien yhteydessä. Järjestelmäajattelutapa on ristiriidassa perinteisen analyysin kanssa, joka tutkii järjestelmiä katkaisemalla ne erillisiin elementteihinsä. Järjestelmäajattelua voidaan käyttää millä tahansa tutkimuksen alueella, ja sitä on sovellettu muun muassa lääketieteellisiin, ympäristöön liittyviin, poliittisiin, taloudellisiin, inhimillisiin voimavaroihin liittyviin ja koulutukseen liittyviin järjestelmiin. (TechTarget, 2005.)

SAFen malleja voidaan soveltaa hyvin laajalti, minkä ansiosta jokainen organisaatio voi soveltaa SAFea omaan liiketoimintamalliinsa sopivaksi. SAFen ratkaisu rakentuu useasta pienemmästä, inkrementaalisesti toteutettavasta osasta, jotka ovat tuotantovalmiita. SAFe käyttää siten Leanin käsitettä MVP (Minimum Viable Product). SAFessa on yhdeksän toteutusperiaatetta, joilla mallien oppeja sovelletaan käytäntöön. Periaatteet ovat (Knaster R. & Leffingwell D. 2017):

1. Liiketoimintatarkastelu (Take an economic view)

Lean –ajattelussa pyritään mahdollisimman lyhyeen läpimenoaikaan. Tämän vuoksi SAFe ensimmäisen periaatteen mukaisesti julkaisut tuotetaan asteittain, mahdollisimman aikaisin ja usein, sekä työt priorisoidaan siten, että ensin tehdään eniten hyötyä tuottavat tehtävät. Parhaan arvon ja laadun saavuttamiseksi on tärkeää, että päätökset tehdään taloudellisten tekijöiden kuten kehittämiskustannusten, viivästyskustannusten ja riskien perusteella.

2. Sovella järjestelmäajattelua (Apply systems thinking)

Järjestelmäajattelu tuo kokonaisvaltaisen näkökulman järjestelmäkehitykseen; siinä otetaan huomioon kaikki järjestelmän ja sen ympäristön osa-alueet järjestelmän suunnittelussa, kehittämisessä, käyttöönotossa ja ylläpidossa. Järjestelmäajattelu vaatii myös uudenlaisen näkökulmaa yrityksen johdolta: johtajien tulee olla ongelmanratkaisijoita, joilla

on pitkän tähtäimen näkemykset kehittämisen suunnasta, he ennakoivat esteitä ja johtavat sellaisia organisatorisia muutoksia, jotka ovat välttämättömiä toimintaa rajoittavien järjestelmien parantamiseksi.

3. Suunnittele vaihdettavuus ja säilytä vaihtoehdot (Assume variability, preserve options)

Järjestelmäkehitystä voidaan kuvata ”prosessiksi, jossa epävarmuutta muutetaan tiedoksi”. Kehitys tapahtuu jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Perinteisesti kehityskäytännöt ohjaavat kehitystiimejä valitsemaan yhden suunnittelun vaihtoehdon nopeasti ja muuttamaan sitä sitten, kunnes se lopulta täyttää järjestelmän tarkoituksen. Lähestymistapa on toki tehokas, mikäli kehittämissvaihtoehto on valittu alussa oikein. Mitä pidemmälle kehitys on ehtinyt tapahtua, sitä kalliimmaksi tulee tehdä muutoksia tähän valittuun ratkaisuun. SAFen näkökulmasta on järkevämpää että kehittäjät ylläpitävät useita vaatimuksia ja suunnitteluvaihtoehtoja mukana pidemmälle ajanjaksolle kehitysvaiheessa. Näistä vaihtoehdoista saadaan kokeilemalla valittua paras toteutusvaihtoehto toteutettavaksi.

4. Rakenna vähitellen, hyödynnä nopeita ja integroituja oppimisjaksoja

Ketterän kehitysmallin mukaan SAFessa tuotetaan inkrementaalisesti lyhyitä iteraatioita eli julkaisuja. Jokaisessa iteraatiossa tuotetaan pieni lisä tehtävään kokonaisuuteen, eli kokonaisuutta rakennetaan pala palalta. Nämä pienet julkaisut mahdollistavat nopean asiakaspalautteen ja pienentävät kehittämiseen kohdistuvia epäonnistumisen riskejä. Jokaisen julkaisun jälkeen saadaan siten vahvistus siihen, että järjestelmää ollaan kehittämässä oikeaan suuntaan, tai tarvittaessa kehittäjät voivat tehdä kehittämisen korjausliikkeitä saadun palautteen perusteella.

5. Virstanpylväiden jatkuvan arvioinnin tulee perustua objektiiviseen tulosten arviointiin (Base milestones on objective evaluation of working systems)

Järjestelmien rakentajilla samoin kuin asiakkailta on vastuu siitä, että järjestelmäkehitykseen panostetut resurssit tuovat yritykselle taloudellista hyötyä. Lean-Agile-kehityksessä jokainen integraatiopiste tarjoaa mahdollisuuden arvioida tuotettavaa ratkaisua koko sen kehityskaaren ajan. Tällä objektiivisella arvioinnilla varmistetaan, että lopputulos tuottaa hyötyä niin taloudellisesti, teknisesti kuin toiminnallisestikin.

6. Visualisoi ja rajoita työstettävien tehtävien määrää, pienennä työjonojen kokoja ja hallitse työjonojen pituuksia (Visualize and limit WIP, reduce batch sizes, and manage queue lengths)

Lean-järjestelmien kehittäjät pyrkivät saavuttamaan työssään sellaisen tilan ("flow"), jossa työtä tehdään nopeasti ja näkyvästi konseptista tulosta tuottavaksi tekijäksi. Jotta tällainen työskentelytapa saavutettaisiin, on noudatettava kolmea ohjetta: 1. Visualisoi ja minimoi työstettävien tehtävien määrää niin, että tehtävien määrä vastaa sitä määrää, mitä todellisuudessa voidaan tehdä, 2. Pienennä työjonoa niin että tehtäviä on mahdollista koko ajan työstää ja 3. Hallitse työjonon pituutta niin ettei uusia ominaisuuksia tarvitse odottaa liian kauan.

7. Pidä oikea rytmi ja synkronoi eri näkemykset (Apply cadence, synchronize with cross-domain planning)

Kehittämisessä on pidettävä oikea rytmi, kadenssi. Kadenssi tekee rutiinia kaikesta siitä työstä, mikä vain on rutinoitavissa. Järjestelmän kehittäjien energia ei siten kulu rutiinistöiden tekemiseen, vaan he voivat kohdistaa energiansa ja älyllisen kapasiteettinsa muuttuvien tekijöiden hallintaan. SAFe tarjoaa työmenetelmän nimeltään "cross-domain", kasvotusten suunnittelu. Tämä säännöllisesti eri sidosryhmien välillä tapahtuva tehtävien suunnittelu ja synkronointi auttaa ymmärtämään, ratkaisemaan ja integroimaan eri kehittämis-tehtäviä toisiinsa. Lisäksi tilanteessa arvioidaan, vastaako nykyinen ratkaisu tavoitetta, virkistetään muistiin kaikille sidosryhmille yhteinen tavoite ja sitoutetaan osapuolet seuraaviin tuleviin tehtäviin. "Cross-domain"-tapahtuma on SAFessa olennaista, eikä ilman tätä säännöllisistä tapahtumaa SAFea pystytä toteuttamaan käytännössä.

8. Mahdollista tietotyöntekijöiden onnistuminen (Unlock the intrinsic motivation of knowledge workers)

Koska johto ei SAFen periaatteen mukaan pysty valvomaan ja koordinoimaan toteuttajien työtä – koska toteuttajat tietävät asioista enemmän kuin johto – asia, minkä johto pystyy tekemään, on lisätä työntekijöiden sisäistä motivaatiota työn tekemiseen.

Johdon on pohdittava, mikä muu kuin palkkaus tai muut kannusteet motivoivat työntekijöitä. Esimerkiksi järjestelmäajattelun mahdollisuus osallistaa tekijät, ja antaa heille mahdollisuuden kommunikoida toiminnallisten rajojen yli, tehdä kustannuksiin perustuvia päätöksiä ja saada nopeasti palautetta ratkaisunsa elinkelpoisuudesta. Lisäksi työntekijöitä motivoivia tekijöitä voivat olla esimerkiksi se, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteitään arvostetaan, heille annetaan vaikutusmahdollisuus, työ on itsenäistä, ammattitaitoa voi koko ajan kehittää ja että työllä on selkeä, työntekijän omia tavoitteita tukeva tarkoitus.

9. Hajauta päätöksenteko (Decentralize decision-making)

Mahdollisimman lyhyt läpimenoaika, joka on yksi Leanin päätavoite, edellyttää hajautettua päätöksentekoa. Kaikki päätökset, mitkä pitää tehdä ylemmillä päätöksentekotasolla, viivästyttää toimitusta. Hajautettu päätöksenteko vähentää viivästyksiä ja parantaa tuotekehityksen kehityssykyä, koska se mahdollistaa nopeamman palautteen ja innovatiivisempien ratkaisujen tekemisen.

Scrum

Scrum on viitekehys, jonka ovat kehittäneet Ken Schwaber ja Jeff Sutherland, ja sitä on käytetty 1990-luvun alusta lähtien. Scrumin avulla tehdään tuotehallinnan ja työmenetelmien suorituskyky näkyväksi, jolloin voidaan jatkuvasti arvioida ja parantaa tuotetta, tiimiä ja sen työskentelytapaa sekä työskentely-ympäristöä. Viitekehys muodostuu roolipohjaisesta scrum-tiimistä, tapahtumista, tuotoksista ja säännöistä. Jokaisella näillä elementillä on tietty tarkoitus, ja ne ovat olennainen osa scrumin onnistumisesta. Scrumissa on tiukhat toimintasäännöt, joiden mukaan toimitaan. Säännöt sitovat nämä elementit yhteen ja ohjaavat niiden välistä vuorovaikutusta. Scrum pohjautuu empirismiin, jonka mukaan tieto pohjautuu kokemukseen ja päätösten tekemiseen tunnettujen tosiasioiden pohjalta. Scrumin arvot ovat sitoutuminen, rohkeus, keskittyminen, avoimuus ja kunnioitus. (Schwaber & Sutherland 2018, 4 – 6.)

Viitekehityksen kolme pääteesiä ovat läpinäkyvyys, tarkastelu ja sopeuttaminen. Läpinäkyvyys tarkoittaa sitä, että prosessin merkittävien tekijöiden tulee olla helposti saatavilla niille, jotka vastaavat lopputuloksesta. Käyttäjien tulee tarkastella säännöllisesti tuloksia ja työn edistymistä tavoitteisiin nähden, jotta voidaan havaita haitalliset poikkeamat ajoissa. Tarkastelu ei saa kuitenkaan häiritä varsinaista työtä, joten se pitää tehdä sopivin väliajoin. Jos tarkastelussa havaitaan, että jokin tuotos on raja-arvojen ulkopuolella, tulee tarkastelijan säätää prosessia tai työstettävää tulosta. Tarkastelua ja sopeuttamista voidaan suorittaa neljässä eri tapahtumassa, jotka ovat sprintin suunnittelu, päivittäispalaveri eli daily scrum, sprintin katselmointi sekä retrospektiivi. (Schwaber & Sutherland 2018, 5 – 6.)

Scrum-tiimin muodostuvat tuoteomistajasta, kehitystiimistä sekä scrummasterista. Tiimit ovat itseohjautuvia ja monitaitoisia, eikä niillä ole ulkopuolista ohjausta. Moniosaamisesta johtuen tiimit ovat myös itsenäisiä eivätkä ole riippuvaisia tiimin ulkopuolisista henkilöistä.

Tiimi tuottaa uusia "valmiita" tuotepaketteja inkrementaalisesti ja iteratiivisesti (lisäävästi ja toistavasti), ja tuotteesta on siten saatavilla aina toimiva ja potentiaalisesti hyödyllinen versio. Tuoteomistaja on vastuussa kehitystiimin tuloksena saatavan tuotteen arvon maksimoinnista. Kehitystiimin suositeltava koko on 3 - 9 henkilöä, tiimi toimii itsenäisesti ja tuottaa sprintin aikana vähintään yhden julkaisukelpoisen "valmiin" tuotteen. Vastuu tuotteen kehittämisestä on koko tiimillä, eikä tiimissä tunneta titteleitä tai hierarkkisuuksia vaikka jäsenillä olisikin eritasoisia osaamista. Scrummaster on tiimin "palveleva johtaja", joka vastaa scrumin ohjeistamisesta, edistämisestä ja tukemisesta poistamalla esteet ja mahdolliset ulkopuoliset häiriötekijät. (Schwaber & Sutherland 2018, 6 - 9.)

Varsinainen työ tapahtuu sprinteissä, jotka ovat enintään kuukauden mittaisia jaksoja, ja jonka aikana tuotetaan "valmis" käyttö- ja julkaisukelpoinen inkrementti. Uusi sprintti alkaa välittömästi edellisen sprintin päätyttyä. (Schwaber & Sutherland 2018, 9.) Sprintit koostuvat suunnittelupalaverista, päivittäispalavereista (daily scrum), kehitystyöstä, sprintin katselmoinnista sekä sprintin retrospektiivistä. Sprintin suunnittelupalaveri on koko scrum-tiimin yhteinen tilaisuus, jossa suunnitellaan sprintin aikana toteutettavat työt. Suunnittelupalaveri saa kestää maksimissaan 8 tuntia, jos sprintin pituus on kuukausi, tai vastaavasti jos sprint on lyhempi, myös suunnittelupalaveri on vastaavassa suhteessa lyhempi. Päivittäispalaveri on maksimissaan 15 minuuttia kestävä tilaisuus, jossa jokainen tiimin jäsen kertoo, mitä on tehnyt edellisestä päivittäispalaverista tähän hetkeen mennessä, mitä aikoo tehdä seuraavaan päivittäispalaveriin mennessä, ja mitä haasteita tekemisessä on ollut. Haasteita ei lähdetä ratkomaan tilaisuudessa, ne vain tuodaan julki. Sprintin katselmointi on epämuodollinen palaveri, joka pidetään jokaisen sprintin päätteeksi. Siinä tarkastellaan kehitettyä tuoteversiota, ja tavoitteena on saada palautetta ja luoda realistinen pohja seuraavan sprintin suunnittelulle. Sprinttikatselmus saa kestää korkeintaan neljä tuntia kuukauden mittaiselle sprintille. Sprintin retrospektiivissä tiimi tarkastelee työskentelyään sprintissä ja suunnittelee, miten työtä voisi entisestään tehostaa. Palaveri pidetään katselmoinnin jälkeen mutta ennen seuraavan sprintin suunnittelupalaveria. (Wikipedia 2018e.)

Olennaisia termejä scrumille on edellä mainittujen lisäksi sprintin kehitysjono, jolla tarkoitetaan listaa, johon on koottu kaikki ne tuotteen ominaisuudet, toiminnot, vaatimukset, parannukset ja korjaukset, jotka tullaan toteuttamaan seuraaviin inkrementteihin. Kehitysjonon ulkopuolelta tulevia vaatimuksia tai muutoksia ei toteuteta tuotteeseen. Jokaisen tiimin on määriteltävä myös termi "valmis" eli tiimin jäsenillä on oltava yhteinen ymmärrys siitä, mitä valmis työ tarkoittaa. Valmiin määritelmän avulla kehitystiimi arvioi, miten monta kehitysjonon kohtaa se voi ottaa suoritettavaan sprinttiin mukaan. (Schwaber & Sutherland 2018, 16 - 18.)

3 Muutos ja siihen vaikuttavat tekijät

Muutoksesta on tullut pysyvä olotila nykypäivän liiketoimintaympäristössä, ja ne ovat voimakkaampia kuin ennen. Liike-elämä kehittyy jatkuvasti ja osallisten on kehityttävä mukana pysyäkseen kilpailukykyisenä. Moni arkipäiväiseltäkin tuntuva kehittämishanke edellyttää organisaation, toimintatapojen tai henkilöiden asenteiden muutosta. Muutoksen johtamisen haasteet ovat kuitenkin hyvin moninaisia ja onnistunut muutos riippuu pitkälti sekä organisaation johtamis- ja organisaatiokulttuurista että kehittämisen dynamiikasta. Johtaminen on ihmisten välisen vuorovaikutuksen tulos. (Juuti & Virtanen 2009, 140.) Kvist & Kilpiä (2006, 15 – 16) ovat kuvailleet muutokseen liittyvän seuraavia perustekijöitä, jotka kuvaavat itse muutosta sekä muutoksen merkitystä organisaatiolle ja sen kehitykselle. Muutos:

- on elintärkeä organisaatioille, jotka haluavat välttää pysähtymisen.
- on prosessi – ei yksittäinen tapahtuma.
- on normaali ja jatkuva olotila.
- on luonnollinen reaktio organisaation ulkopuolella tapahtuneisiin liikkeisiin.
- voidaan johtaa ylhäältä alas tai yhdessä työntekijöiden kanssa.
- voi olla sarja pieniä muutoksia tai radikaali suurempi muutos.
- vauhti kiihtyy liiketoimintaympäristön ja teknologian kehittymisen mukana.
- vaikutuksia ei voida täydellisesti ennustaa etukäteen.

Muutos voi saada alkunsa kolmesta tekijästä; organisaation ulkoisen ympäristön liikkeistä, yrityksen sisältä johtuvista tekijöistä kuten yrityksen liiketoimintaan tai talouteen liittyvistä tapahtumista tai yritysjohton toiminnasta, tai muutos voi johtua yrityksen pyrkimyksestä ennakoida ympäristön aiheuttamaa muutostarvetta. Muutosjohtamisella kuvataan muutosprosessin suunnittelua, hallintaa ja toteuttamista. (Kvist & Kilpiä 2006, 16 – 17.)

Muutokseen vaikuttavista tekijöistä, ja asioista joihin muutos vaikuttaa, on kirjoitettu maailmanlaajuisesti paljon. Seuraavissa kappaleissa käsitellään muutosta ja siihen vaikuttavia tekijöitä organisaation toimintakulttuurissa, johtamisessa, muutoksen kokemisessa sekä kielessä ja viestinnässä. Nämä aihealueet valikoituivat tarkempaan tarkasteluun kahdesta syystä johtuen. Ensinnäkin, näitä aihealueita käsiteltiin tutkimusosuuden haastatteluissa eniten. Sen lisäksi nämä ovat erittäin ajankohtaisia tämän opinnäytetyön kirjoittajan omassa työympäristössä tällä hetkellä vaikuttavia tekijöitä.

3.1 Muutoksen monet kasvot

Muutokset saattavat näyttää usein nopeasti katsottuna sattumanvaraisilta ja ehkäpä suunnittelemattomilta, mutta yleensä niissä on kuitenkin kyse moninaisista ja eritasoisista, yhtäaikaisesti vaikuttavista, mahdollisesti suuristakin, muutosvaatimuksista. Nurmen (2012, 25 - 45) mukaan muutoksella on neljä erilaista mahdollista lähdettä: megatrendit, Suomi-tason haasteet, yritysten haasteet sekä yksilötason vaatimukset. Megatrendeihin kuuluvat globalisaatio, digitalisaatio, rajallisen maapallon ongelmat sekä väestömuutokset. Globalisaatiosta puhuttaessa ajatuksena on se, että kaikki maapallolla elävät ihmiset ja taloudet tulevat vaikuttamaan toinen toisiinsa jollain tasolla. Digitalisaation vaikutukset ulottuvat myös teknologian ulkopuolelle esimerkiksi siten, että lähes kaikki tieto on kaikkien saatavilla koko ajan. Rajallisen maapallon ongelmia ovat esimerkiksi ilmastonmuutos, merien saastuminen sekä makean veden riittävyys. Väestömuutoksen taustalla on ylikansoitus, odotetun eliniän kasvaminen sekä kaupungistuminen. Megatrendit vaikuttavat maailmanlaajuisesti, mutta meillä Suomessa on omat ongelmamme, jotka versovat megatrendeistä tai ovat tyypillisiä vain meille. Tällaisia ongelmia, jotka väistämättä ajavat niin yksilöitä, yhteiskuntaa kuin yrityksiäkin muutokseen, ovat muun muassa tuottavuuden parantamisen välttämättömyys, kilpailukyvyyn ylläpitäminen, kansalaisten ikärakenne, vähäinen kansainvälisyys sekä maantieteellinen sijainti. Yritysten ja organisaatioiden muutospainetta aiheuttavat menestys- ja tuottavuuspaineet, resurssien järkevä käyttö (kaikkea ei tarvitse omistaa tai tehdä itse), kasvu, kilpailukyvyyn säilyttäminen, sijoittajat sekä yhteiskuntavastuun täyttäminen. Myös ihmisten omat ajatukset ja odotukset työn tekemiselle muuttuvat. Yksilölle muutospainetta aiheuttavat muun muassa työn sisältö, työyhteisö, työn haasteet sekä johtamistapa.

Kvist & Kilpiä (2006, 25 – 31) kuvaavat muutosten jakautuvan kolmeen eri tasoon. Pieni muutos eli parannus on toiminnan kehittämistä ilman merkittäviä organisatorisia uudelleenjärjestelyjä. Parannus kuvaa jonkin olemassa olevan asian kuten prosessin tai väli-neen parantamista, ja sitä tuetaan osaamisen kehittämällä, johdon tuella sekä resursseilla. Parannuksessa yrityksen olemassaolo ja jatkuvuus eivät ole uhattuna, riskit ja epävarmuus ovat vähäisiä. Keskisuuri muutos eli uudistus esimerkiksi vastaa suurempiin sisäisiin toiminnan tehostamisvaateisiin, ja sillä korvataan olemassa olevaa jollakin uudella. Uudistus ei vaadi ajattelutavan tai organisaatiokulttuurin radikaalia muutosta. Uudistuksessa ihmisiä on osallistettava toteutuksen suunnitteluun muutosvastarinnan hälventämiseksi, ja osaamisen kehittämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Suuri muutos eli muodonmuutos tarkoittaa puolestaan organisaation radikaalia siirtymistä täysin uuteen

strategiseen asemaan, ja se vaatii merkittävää muutosta ajattelutavassa, yrityskulttuurissa ja käyttäytymisessä. Muodonmuutoksen tarve syntyy usein isosta muutoksesta yrityksen ympäristössä tai markkinoilla, ja sen seurauksena syntyvä lopputila on alussa epäselvä tarkentuen muodonmuutoksen aikana oppimisen ja suunnan korjaamisen seurauksena.

Yllä on kuvattu muutoksen tasoja, eli sitä, onko kyse suuresta vai pienestä muutoksesta. Se mitä todellisuudessa muutetaan, liittyy joko rakennemuutoksiin, kustannusten sopeuttamisiin, prosessimuutoksiin tai kulttuurin muutokseen (Kvist & Kilpiä 2006, 48 – 49). Näistä rakenne-, kustannus- ja prosessimuutokset ovat melko yleisiä ja konkreettisia muutoksen kohteita. Sen sijaan kulttuurin muutos on epäkonkreettisenä käsitteenä haasteellisempi osa-alue, jonka vuoksi sitä avataan enemmän seuraavassa kappaleessa.

3.2 Organisaatiokulttuurin muutos

”Kulttuuri on ryhmän historiansa aikana oppimien, kaikkien yhteisten ja itsestään selvien oletusten loppusumma” (Schein 2009, 44). Jotta organisaatio voi menestyksekkäästi toteuttaa toiminta-ajatustaan, säilyä ja kasvaa, sen täytyy vastata erilaisten ympäristöjensä vaatimuksiin ja niiden tarjoamiin mahdollisuuksiin. Muutoksen onnistumisen näkökulmasta ei tärkeintä ole hyvä etukäteissuunnittelu vaan sen ymmärtäminen, että organisaatiokulttuurin, kustannusperusteisten ja toimintatapojen muutosten lisäksi myös yrityksen kulttuurin on muututtava.

Määrittäminen, mitä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan, ei ole mitenkään yksinkertaista. Voidaan sanoa, että organisaatiokulttuuri muodostuu näkyvistä ja näkymättömistä toimintatavoista; se pitää sisällään julkisesti tiedossa olevat organisaation näkyvät piirteet kuten esimerkiksi organisaatiokulttuurin rakenteen, arvot ja kuvatut toimintatavat. Toisaalta se muodostuu organisaation ”henkisiin” rakenteisiin: epävirallisista toimintatavoista, erilaisista kirjoittamattomista säännöistä, henkilöiden välisistä suhteista, tunteista ja rutiineista. Lisäksi kulttuuriin vaikuttavat sosiaaliset arvot, viestintä sekä taloudelliset ja toiminnalliset rakenteet. (Juuti & Virtanen 2009; 56). Kvist & Kilpiä (2006, 115) kuvaavat alun perin Scheinin mallin mukaisesti organisaatiokulttuurin sisältävän samankaltaiset tekijät mutta kolmessa eri ulottuvuudessa: näkyvä toiminta sisältäen organisaation havaittavat rakenteet ja prosessit, määritetyt toimintamallit eli visio, missio ja strategia, ja kolmantena ulottuvuutena oletukset eli tiedostamattomat itsestäänselvykset, näkemykset, ajatukset ja tunteet.

Mikäli yritykset eivät ajan saatossa kehity, sopeudu ja muuta kulttuuriaan, muuttuvat ne yhä sopeutumattommiksi, ja kulttuurista tulee todellinen rajoite oppimiselle ja muutokselle (Schein 2009, 27). Toisaalta mikäli muutoksen yhteydessä jätetään huomioimatta organisaatiokulttuuri, voi seurauksena olla se, ettei muutokselle asetettuja tavoitteita saavuteta, koetaan laajaa muutosvastarintaa tai toimintatapojen parannukset eivät juurru pysyviksi toimintatavoiksi (Kvist & Kilpiä 2006, 115). Organisaationsa kulttuurin hyvin tunteva johto kykenee johtamaan muutosta tavoitteellisesti, ja huomioimaan organisaatiossa työskentelevät ihmiset, organisaation historian sekä johtamisjärjestelmät. Muutoksissa huomio kiinnittyy usein pelkästään itse muutokseen ja johtamiseen, vaikka olisi tärkeää muistaa, että muutoksen keskipisteessä ovat organisaatiossa toimivat ihmiset, jotka ovat yksilöllisiä, ja jokainen jäsen tuo oman lisänsä organisaation kulttuuriin. Muutosten yhteydessä on tärkeää tunnistaa ja ymmärtää myös organisaation historiaa; onko aiemmista muutoksista osattu tehdä oikeita johtopäätöksiä ja tunnistettu, missä on onnistuttu ja missä puolestaan epäonnistuttu. Johtamisjärjestelmät luovat puolestaan raamit, joissa muutokset suunnitellaan. Vanhat organisaatorakenteet nähdäänkin usein esteenä muutokselle, jolloin koetaan tarpeelliseksi muutoksen yhteydessä muuttaa myös organisaatorakennetta. (Kvist & Kilpiä 2006, 116 – 117.)

Voidaankin todeta, että voidaan saada hetkellinen muutos aikaiseksi muuttamalla toimintamalleja ja -tapoja, mutta pysyvä muutos saadaan kyseenalaistamalla näiden lisäksi myös olemassa oleva organisaatiokulttuuri eli uskomukset, asenteet, arvot ja olettamukset. Kulttuurin pohjalta rakentuneet yhteiset toiminta- ja ajatusmallit muodostavat organisaation toiminnan raamit, jonka pohjalta organisaatiossa toimivat ihmiset määrittävät suhtautumisensa työtovereihin, työhön sekä varsinkin organisaatiossa toteutettaviin muutoksiin. (Kvist & Kilpiä 2006, 118.)

Muutosmyönteinen organisaatiokulttuuri on tärkeä menestystekijä. Kvist & Kilpiä (2006, 121 – 124) kuvailevat tekijöitä, jotka yhdistävät muutosmyönteisiä organisaatioita. Muutosmyönteiset organisaatiot yhdistävät nykyhetken tulevaisuuteen huomioimalla sen, että tämän päivän teot ja valinnat vaikuttavat siihen, miltä tulevaisuus näyttää. Lisäksi nämä organisaatiot tekevät oppimisesta organisaation elämäntavan, tukevat ja rohkaisevat työntekijöitään jokapäiväisissä parannuksissa, muutoksessa ja tiedon jakamisessa, rohkaisevat toisinajattelijoita, ja tukevat uusien ratkaisujen kehittämisiä ja läpimurtoja. Organisaatiot myös hyödyntävät nykyteknologian tarjoamia mahdollisuuksia esimerkiksi strategioiden oivalluttamisessa ja ydinosaamisalueiden vahvistamisessa. Myös tiimien monipuolisuuden ja luottamuksen rakentamiseen panostetaan.

3.3 Muutosjohtaminen

Organisaation toiminta kiteytyy monilta osin johtamiseen. Muutosjohtaminen on käsite, jolla kuvataan muutosprosessin suunnittelua, hallintaa ja toteuttamista. Muutoksen onnistuminen ei riipu yksittäisestä tekijästä, vaan kyse on monimuotoisesta prosessista, johon sisältyy mm. johdon sitoutuminen, johtaminen vision avulla, henkilöstön kuuntelu, motivoiminen, sitouttaminen ja kouluttaminen, tehokas viestintä sekä riittävän tuen antaminen. Onnistumisen kannalta on kuitenkin tärkeintä määritellä, mikä on se muutos, joka halutaan toteuttaa. Toisaalta on otettava huomioon myös tilannetekijöiden merkitys ja se, ettei kaikkia muutosprosessin vaiheita voida suunnitella kovin tarkasti etukäteen. (Kvist & Kilpiä 2006, 17.)

Muutostilanteissa korostuu niin johtajien henkilökarisman merkitys kuin kyky suunnitella ja viedä muutos läpi. Johdon on oltava läsnä ja kiinnostunut organisaatiostaan ja sen muodostamista ihmisistä. Johtajien tulisi miettiä, miten he uudistavat itseään ja taitojaan, ja missä määrin ovat kiinnostuneita uusista ajatuksista ja miten valmiita ovat luopumaan vanhasta. Eri tutkimukset Suomessakin ovat korostaneet sitä, miten suuri merkitys organisaatiolle on se, että esimiehet kehittävät itseään. (Juuti & Virtanen 2009, 61).

Nurmi (2012, 145 - 147) on listannut muutosjohtamisen neljä eri tyyliä. Ensimmäinen tyyli on käskyttävä johtaminen, jossa johtaja sanoo kuka tekee, mitä tekee ja miten tekee. Tässä johtamistyyliä hyvää on se, että vastuut ja yleensä myös ohjeistukset ovat selkeitä, mutta heikkoutena nähdään työntekijöiden aloitteellisuuden ja motivaation heikentyminen. Käskyttävä johtamistyyli sopiikin parhaiten tilanteissa, joissa päätöksenteon nopeus on tärkeintä. Toinen muutosjohtamisen tyyli on suuntaava johtaminen. Siinä toiminnalle annetaan suunta, ja työntekijät voivat valita, miten annettuun suuntaan edetään parhaiten. Vahvuutena tässä muutosjohtamisen tyyliä nähdään selkeä johtajuus, selkeä kommunikaatio sekä toiminnan vapauden myötä hyvä tekemisen motivaatio. Tämä on suositeltavin muutosjohtajuuden tyyli. Kolmantena muutosjohtajuuden tyylinä on demokraattinen johtaminen. Siinä mielipiteitä kuunnellaan monipuolisesti ja pyritään yhdessä ja tasa-arvoisesti yhteisiin päämääriin. Tämä lisää työntekijöiden sitoutumista ja on joustava johtamisen tyyli, mutta toisaalta se saattaa tuottaa enemmänkin keskustelua kuin lopputuloksia. Neljäntenä johtamistyylinä nähdään valmentava johtaminen. Tätä suositetaan kehityshankkeissa, joissa rakennetaan uudelle pohjalle kestävää toimintaa esimerkiksi silloin, kun osaamista siirretään uudelle sukupolvelle tai hankkeissa, joissa on jo tunnistettu omat kehittämiskohteet.

Muutoksen johtaminen edellyttää monien taitojen hallintaa kuten mm. ihmisten johtamistaitoja, arvojohtamisen taitoja sekä keskustelu- ja viestinnän taitojen hallintaa. Juuti & Virtanen (2009, 146) ovat listanneet ihmisten johtamiseen esimiehen näkökulmasta liittyviä haasteita, joita heidän mukaansa on neljä: ihmisten johtamisessa esimies joutuu laittamaan itsensä likoon, ihmisten johtaja antaa oman persoonansa muiden käyttöön, muutoksen johtajan on myös edustettava ulkopuolista maailmaa sekä se, että esimiehen on kyettävä elämään ihmisten keskellä, sillä siellä työt tehdään. Ihmisten johtaminen muutoksessa on usein aivan ratkaisevassa osassa muutoksen onnistumisessa. Johtaminen liittyy sekä ihmisten ja työn että ihmisten ja organisaation väliseen suhteeseen. Muutokset heijastuvat näihin molempiin suhteisiin ja haastavat työpaikalla olevien ihmisten väliset suhteet. Yksilöiden tehtävänä olisi pohtia, mitä käynnissä oleva muutos vaikuttaa hänen omaan suhteeseensa esimerkiksi organisaatioon, johtoon, esimiehiin, työkavereihin, työn sisältöön ja perheeseen. Siitä, miten eri ihmiset kokevat muutokset ja miten muutokset muuttavat ihmisiä, olisikin työyhteisössä keskusteltava avoimesti. Jos tällaista keskustelua ei käydä, voidaan tavallisissa työtilanteissa törmätä ristiriitoihin, jotka johtuvat näkökulmien eroista. (Juuti & Virtanen 2009, 147.)

Muutosten johtaminen on harvoin yhden henkilön tehtävä, vaan muutosta vetää ryhmä johtajia, vaikkakin yleensä nimettynä on yksi vastuuhenkilö. Vastuuhenkilö ei välttämättä ole organisaatioon kuuluva henkilö, vaan voi olla esimerkiksi ulkopuolinen konsultti. Nurmi (2009, 157 – 161) on nimennyt neljä erilaista muutosjohtajaa: organisaation johtaja, organisaatioon palkattu uusi johtaja, ulkopuolinen konsultti sekä linjajohtaja.

Ensimmäisessä tapauksessa organisaation johtaja toimii muutoksen veturina. Hyvää tällaisessa tilanteessa on se, että johtaja tuntee organisaation, ihmiset, yrityksen historian, strategian, sidosryhmät sekä käytettävät resurssit. Lisäksi hänellä on jo valmiiksi johtajan status olemassa. Huonoa yrityksen johtajan muutosveturina toimimisessa on se, että johtaja itse saattaa olla muutoksen takana, tai hän on liian lähellä asioita nähdäkseen ne neutraalisti, lisäksi hänen uskottavuutensa voi olla koetuksella muutosta tehdessä. Organisaation johtaja on kuitenkin hyvä muutosjohtaja silloin, kun ei tehdä mitään radikaalia muutosta, vaan muutos on jatkoa entisille toimenpiteille, johtaja on uskottava tai muutos ei vaadi hänen aikaisempien linjaustensa rikkomista. (Nurmi 2009, 157 – 158.)

Toisena muutosjohtajatyypinä nimetään organisaatioon palkattu uusi johtaja, joka tarvitaan silloin, jos organisaation ilmapiiri on tulehtunut, edeltäjä oli muutoksen aiheuttaja, kun tarvitaan suurempi muutos tai uusi tapa johtaa muutoksia. Uutena henkilönä hänellä on mahdollisuus toimia ilman vanhoja painolasteja, ja tuoda uutta toimintamallia ja osaamis-

aluetta organisaatioon. Toisaalta hän ei tunne organisaatiota tai sen sidosryhmiä, ja saattaa olla altis manipulaatiolle koska on pitkälti hänelle kerrottujen tai osoitettujen asioiden varassa. (Nurmi 2009, 158 – 159.)

Kolmantena muutosjohtamisen tyyppinä voi toimia ulkopuolinen konsultti tai väliaikainen johtaja silloin, kun muutos on pieni ja vaatii suurta asiantuntemusta, tai muutos on merkittävän suuri ja tehtävä tiukassa aikataulussa. Tällainen ulkopuolinen muutosjohtaja on vahva ammattijohtaja, joka pystyy hoitamaan vaikeita ja kovia päätöksiä ilman henkilöihin liittyviä sidoksia. Heikkouksena nähdään se, että muutosjohtaja on yleensä hallituksen tai ylimmän johdon nimittämä, jolloin syrjäytetyt johtajat voivat pyrkiä kampittamaan työtä, varsinkin kun hänellä saattaa olla huonot ennakkotiedot organisaatiosta, historiasta ja henkilösuhteista. (Nurmi 2009, 159 – 160.)

Neljäntenä tyyppinä on operatiivinen linjajohtaja, joka on hyvä muutosjohtaja silloin, kun tarvittava muutos on lähellä käytännön toimintaa ja ylin johto antaa täyden tuen muutokselle. Linjajohtaja tuntee toiminnan ja ihmiset, joten hänellä on vahva näkemys nykytilanteesta etuineen ja ongelmineen. Haasteena voi olla se, että linjajohtajat voivat olla enemmän asiantuntijoita kuin vahvoja ihmisjohtajia. (Nurmi 2009, 160 – 161.)

Itsensä johtaminen on johtamisen vaikein alue. Kuitenkin se on myös muutoksen johtamisen perusta. Oman ajattelun ja persoonan työstäminen sellaiseksi, että on itse elävä vastaus niihin ongelmiin, joita organisaatio kohtaa, luo uskottavan perustan muutoksen toteuttamiselle. (Juuti & Virtanen 2009, 155.)

Johtajuuden merkitys muutoksessa on ilmeinen, mutta sen lisäksi tarvitaan yhteisöllisyyttä, osallistumista ja yhdessä tekemistä, koska ilman osallistumista oppimiskokemukset jäävät vaillinaisiksi, ja muutos edellyttää aina uuden oppimista ja omaksumista. Työntekijä saa tukea oppimiseen ja kehittymiseensä työkavereiltaan ja ihmisistä, jotka ovat päivittäisessä työskentelyssä mukana. Työympäristö on pysyvä eikä vaihdu esimiesten vaihtuessa, jonka vuoksi aito kehittyminen tapahtuu ihmisissä ja ihmisten luomassa työympäristössä. Loppujen lopuksi tämä vie organisaation ja liiketoiminnan tavoitteita eteenpäin. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 98.)

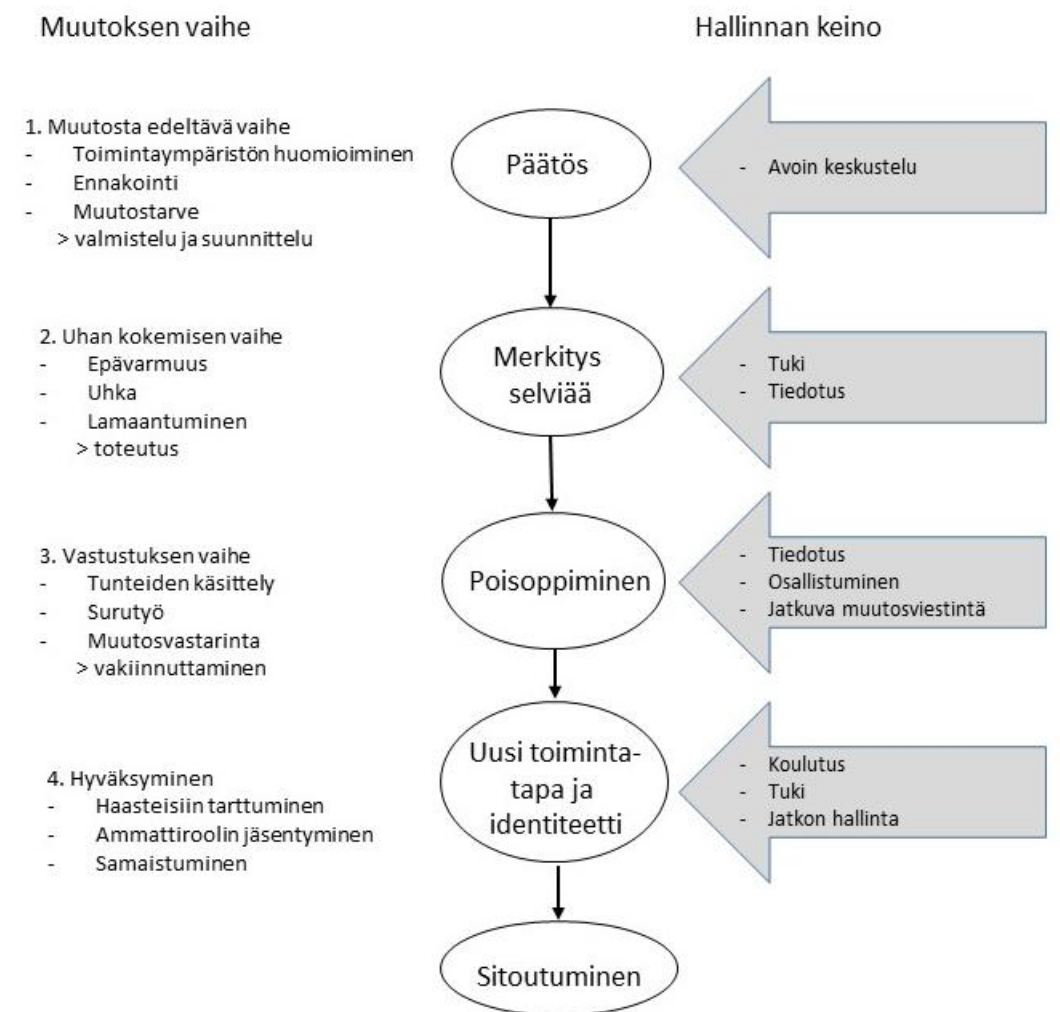
3.4 Muutoksen kokeminen

Muutos on joskus hankalasti toteutettavissa oleva asia, koska muuttuvia tilanteita arvioidaan aikaisempien kokemusten ja sosiaalisesti määrittynyiden käytäntöjen perusteella. Henkilön kokemukset ja niistä tekemien tulkintojen kooste (niin kutsuttu elämämaailma), kasvatusta, ihmisten suhteet toisiin ihmisiin ja asioihin, sekä ihmisen elämämaailman muodostama kokonaisuus ja sen osien vuorovaikutukset vaikuttavat siihen, millä tavalla henkilö kokee muutokset. (Juuti & Virtanen 2009, 111 – 112). Muutoksen herättämät tunteet määrittyvät henkilön nykyisen elämän sekä aikaisempien kokemusten perusteella, ja tunteet tulevat usein aaltomaisesti etenevinä vyöryinä. Näitä tunneaaltoja olisi kyettävä työstämään jollain tavalla, mutta nykyinen hektinen työympäristö johtaa siihen, ettei vanhoja tunneaaltoja ole ehditty työstämään loppuun ennen kuin tulee jo seuraava muutos organisaatiossa. Tämä puolestaan voi johtaa siihen, että henkilöt kuormittuva liikaa ja verottavat koko organisaation voimavaroja. (Juuti & Virtanen 2009, 119 – 120.)

Ihmisillä on luontainen tapa vastustaa muutosta, ja muutosvastarinnalle voi olla useita eri syitä. Yksi merkittävimmistä syistä on ihmisten pelko menettää jotain arvostamaansa. Mitä suurempaa menetystä ennakoitaan, sitä vahvempi ja voimakkaampi on muutosvastarinta. Muutokseen mielletään negatiivisia asioita kuten työn jatkumisen epävarmuus, kyky hallita omaa tulevaisuutta vähenee, mukavuuden ja/tai turvallisuuden tunne katoaa, luottamus omaan osaamiseen heikkenee, sosiaaliset suhteet vaarantuvat tai yleinen hallinnan tunne vähenee. Muutosvastarintaa saattaa aiheuttaa myös se, etteivät ihmiset ole yksimielisiä muutoksen vaikutuksista tai sen tuomista hyödyistä. Joillakin henkilöillä saattaa olla myös heikko henkilökohtainen muutoksensietokyky. (Kvist & Kilpiä 2006, 135 - 137.)

Muutokseen sopeutuminen on yksilöllistä. Jotkut suhtautuvat muutokseen myönteisesti, ja ovat innokkaita muutoksen puolestapuhujia. Toiset taas vastustavat muutosta ja suhtautuvat muutokseen lähtökohtaisesti kielteisesti, joka voi pahimmillaan johtaa siihen, että muutosta pelätään ja siitä tulee hänen elämäänsä hallitseva tekijä. Jos muutos näyttää järjetömältä, joka uhkaa työyhteisöä ja omaa asemaa sekä ammattitaitoa, voi olla vaikea suhtautua siihen positiivisesti. Muutokseen liittyviä tunteita pitäisi pystyä käsittelemään, ja niistä pitäisi pystyä puhumaan. Jos näin ei tehdä vaan tunteet tukahdutetaan, heikennetään ihmisten itseluottamusta. Ihmiset, joilla ei ole itseluottamusta ja eikä sitä myöden luovutusta tai aitoutta, eivät vie organisaatiota eteenpäin. (Juuti & Virtanen 2009, 123 – 128.)

Ponteva (2010, 23 – 25) on esitellyt muutoksen olevan nelivaiheinen prosessi. Ensimmäinen vaihe alkaa jo ennen varsinaista muutosta, jolloin alkaa esiintyä muutosta ennakoivaa toimintaa. Tätä seuraa uhan kokemisen vaihe, jolloin epävarmuus ja uhan tunne lisääntyy. Henkilöillä saattaa ilmetä lomaantumista koska yhteistyö vähenee ja omia toimenkuvia voidaan alkaa varmistelemaan. Uhan kokemisen jälkeen seuraa vastustusvaihe, jossa kaivataan vanhaa ja vihataan uutta sekä koetaan muutosvastarintaa. Vaiheeseen kuuluu tietynlainen surutyö ja siinä käsitellään muutoksen aiheuttamia tunteita. Perinpohjaisen tunteiden käsittelyn jälkeen ihmiset ovat valmiita hyväksymään ja omaksumaan muutoksen. Nämä muutoksen vaiheet ja niiden hallintakeinot esitellään kuvassa 3.



Kuva 3. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (Ponteva, 2010)

Kvist & Kilpiä (2006, 127 – 132) esittävät, että muutos tulisi nähdä matkana, jonka aikana käydään läpi neljä eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa suurin osa ihmisistä tuntee olonsa mukavaksi ja turvalliseksi, sekä kokevat hallitsevansa työelämäänsä. Osa henkilöistä ei ole kuitenkaan tyytyväisiä nykyiseen tilaan, vaan tuntevat tyytymättömyyttä ja odotusta, ja heillä on paljon ajatuksia siitä, mitä ja miten asioita tulisi muuttaa. Toisessa

vaiheessa muutosta voimakkaasti vastustavat ihmiset tuntevat pelkoa ja vihaa, koska tuntevat olonsa epävarmaksi. Tyypillistä on, että toisessa vaiheessa vielä kaivataan muutosta edeltänyttä olotilaa. Kolmannessa vaiheessa, mikäli ihmisten kokemia tunteita on huomioitu ja heitä on kuunneltu muutosprosessin aikana, alkavat he vähitellen osallistumaan myös itse muutoksen suunnitteluun ja katsomaan tulevaisuuteen. Kolmannessa vaiheessa tyypillistä on kyseleminen, kokeileminen ja uuden löytäminen, vaikkakin edelleen eletään epävarmassa ja epävakaassa ilmapiirissä. Onnistuneen muutosmatkan viimeisessä, neljännessä vaiheessa ominaista on oppiminen, hyväksyminen ja sitoutuminen. Muutoksen positiiviset vaikutukset aletaan pikku hiljaa näkemään.

Oppimisessa on kyse uudistumisesta, omien uskomustemme kyseenalaistamisesta ja uusien tapojen omaksumisesta, ei pelkästään kuuntelemalla tapahtuvasta oppilaan roolissa oppimisesta. Törmälä ym. (2015, 38) kuvaa oppimisen tasoja aikido-kamppailulajiin liittyvän oppimismallin mukaan, joka heidän mielestään soveltuu hyvin myös organisaatioille ja yksilöille. Oppimisen ensimmäinen vaihe on ”Shu”, joka tarkoittaa säilyttämistä tai noudattamista. Siinä opetellaan yksi tapa tai malli jäljittelemällä opettajaa ilman muutoksia tai soveltamista. Ajatuksena on, että oppimisen pohja rakennetaan parhaiten noudattamalla vain yhtä polkua ilman, että asioita sotketaan useammalla polulla. Toinen vaihe on nimeltään ”Ha” joka tarkoittaa irtautumista tai poikkeamista. Tässä vaiheessa ensimmäisessä tasossa jäljiteltäviä asioita sovelletaan ja etsitään uusia näkökulmia asian käsittelyyn. Vaiheessa edellytetään parempaa ymmärrystä ja merkityksen pohtimista aiemmin opittuihin asioihin liittyen. Kolmannessa vaiheessa ”Ri” oppilas ei ole enää oppilas, vaan pikemminkin itsenäisesti omia ajatuksia kehittävä ammatinharjoittaja. ”Ri” tarkoittaaakin poistumista tai erkaantumista, eli harjoitetusta taidosta tulee osa omaa olemusta. Muutoksessa ihmisille on yleensä vaikeinta vanhasta poisoppiminen.

Muutosprojektissa ihmiset viedään muutoksen läpi sekä tunteen että toiminnan tasolla. Muutokset ovat henkilöille isoja asioita, joten muutoksista viestiminen merkitsee paljon, ja viestimällä oikein pystytään vaikuttamaan merkittävästi siihen, miten muutos koetaan. Muutos vaikuttaa kokonaisvaltaisesti kaikkiin organisaation liittyviin osa-alueisiin, ja näiden on tuettava toisiaan ja oltava yhteensopivia – myös organisaation kielen ja viestinnän on tuettava muutosta. (Törmälä ym. 2015, 99.)

3.5 Organisaation kieli ja viestintä muutostilanteissa

Muutoksen mahdollistamiseksi myös organisaation käyttämä kieli on uudistettava, koska haasteena on, etteivät kieli ja sanasto kehity uusien ajatusten mukana. Kielessä näkyy organisaation vallitseva toimintatapa, jota kieli myös ylläpitää. Kieli ja ajattelu vaikuttavat toisiinsa ja sitä kautta myös tapoihin ja käytäntöihin. Muutoksen yhteydessä on tärkeää, että kieltä uudistetaan ja ohjataan sen kehittymistä, sillä kieli näkyy kaikkialla; puheessa, sanojen valinnoissa, viestinnässä, eleissä ja terminologiassa. Tarvitaan siten riittävästi vanhaa eroava uusi kieli ja uusi sanasto, joilla varmistetaan se, että myös ajatukset, arvot ja käytös ovat linjassa keskenään. Esimerkiksi organisaatioiden osien tai roolien perinteinen nimeäminen voi ohjata ajatuksia vanhaan, koska sanojen mukana tulevat niiden vanhat tutut merkitykset. (Törmälä ym. 2015, 100 – 102.)

Organisaatiossa käytävät keskustelut tuovat esille organisaatiossa vallitsevan kulttuurin ja sen, millaiset mahdollisuudet organisaatiolla on saavuttaa yhteiset tavoitteet. Törmälä ym. (2015, 102 – 104) esittelevät alun perin kolmikon Logan, King ja Fischer-Wright kirjaan Tribal Leadership pohjautuvan vaiheistuksen siitä, miten organisaation olemus ja sen yhteisöllinen laatu voi heijastua viitenä eritasoisena keskustelukulttuurina.

Tason 1 organisaatiokulttuurissa ihmisten keskinäiset suhteet ovat vieraantuneita, käytös on sabotoivaa ja ilkeää. Vallalla on ajatus siitä, että koska itsellä on asiat huonosti, on hyväksyttävää kohdella myös muita huonosti. Organisaation käyttämä kieli on tasolla ”elämä on pelkkää paskaa!”

Tasolla 2 ihmiset ovat kokeneet aikaisemminkin vastaavaa ja todistaneet aina epäonnistumisia. Ihmisten käytös on apaattista, sarkastista, hiljaista ja tuomitsevaa eikä intoa uuden luomiseen ole. Uhriutumisen ilmenee kielenä jossa korostetaan oman elämän ankeutta tasolla ”mun elämä on pelkkää paskaa!”

Tasolla 3 olevat ihmiset korostavat keskusteluissaan oman elämän sankaruutta, joille tieto on valtaa joten sitä kannattaa pantata. Heille henkilökohtainen menestys on tärkeää, ja samalla kun he toivovat omalle työlleen apua ja tukea, ilmaisevat he kuinka muilta ei saa riittävästi apua tai muut eivät osaa auttaa häntä. Tämän tason kulttuurissa korostuu asenne ”minä olen hyvä, sinä et!”

Tasolla 4 organisaatiokulttuurissa esiintyy orastavia yhteistyösuhteita pienen ryhmän sisällä. Näissä ryhmissä ihmiset voivat olla oma itsensä ja ryhmä jakaa yhteisiä asioita. Toisin kuin aikaisemmillä tasoilla, tällä tasolla voidaan olla hyvin suorituskykyisiä, ja puheista heijastuu asenne ”me olemme hyviä!”

Tasolla 5 olevassa organisaatiokulttuurissa kieli ilmentää mahdollisuuksia luoda koko ajan uusia ja ennennäkemättömiä asioita. Tällä tasolla ihmiset eivät kilpaile muiden kanssa, vaan haastavat mahdottoman, ja haluavat muuttaa maailmaa. Keskustelusta käy ilmi asenne ”elämä on ihanaa!”

Keskustelukulttuurin kehittyminen kulkee samaa tahtia toiminnan kehittymisen kanssa. Törmälän ym. (2015, 105) mukaan ”Yrityksissä, joissa ovat käytössä lauseet ”tulos tai ulos”, ”vain raha ratkaisee”, ”ollaan harmaalla alueella” ja ”käytössä on äärimmäiset keinot”, ryhdytään myös helposti vastaaventyppisiin tekoihin”.

Organisaatiomuutoksen onnistumisessa on tiedon luonteella ja sen käytöllä suuri merkitys.

Tämänkin suhteen kyse on monimutkaisesta ilmiöstä - millaisen tiedon varassa organisaatiomuutosta suunnitellaan ja toteutetaan, miten tietoa välitetään organisaation sisällä muutostilanteissa, miten tiedon käyttöön liittyviä toimintatapoja sovelletaan kun muutostilanteessa yritetään inspiroida ihmisiä muutoksen hyväksymisen ja toteutukseen, ja niin edelleen. (Juuti & Virtanen 2009, 78)

Muutoksen johtaminen on jatkuvaa avointa viestintää. Suuri osa epäonnistumisista johtuu virheellisestä, vääräaikaisesta tai puuttuvasta viestinnästä. Paras viestinnän keino on läpinäkyvyys ja avoimuus. Viestinnän laatu ja määrä ovat ratkaisevia tekijöitä onnistuneen muutoksen johtamisessa. (Törmälä ym. 2015, 106).

Muutosviestinnässä peruskysymys on, viestitäänkö muutoksesta vasta sen valmistuttua, vai tasaisesti koko muutosprosessin ajan. Se, että odotetaan asioiden valmiiksi saamista, kasvattaa muutosvastarintaa ja pelkoja. Jatkuva viestiminen siitä, mitä muutos koskee ja miten se etenee, pienentää yleistä muutosvastarintaa mutta saattaa aiheuttaa vääristä tulkinnoista johtuvia kriisejä. Suositeltavaa onkin tehdä alustava viestintäsuunnitelma ja muutokseen tarvittavan osaamisen kehittämissuunnitelma heti muutosprosessin alussa. Viestintäsuunnitelmasta tulisi ilmetä että kenelle, mitä, milloin, miten ja kuka muutoksesta viestitään. (Kvist & Kilpiä 2006, 175.)

Vaikka esimies ei tiedä tarkalleen, mitä tulee tapahtumaa, on parasta olla avoin ja viestiä rehellisesti. Pahinta, mitä esimies voi muutostilanteessa tehdä, on olla viestimättä lainkaan. (Juuti & Virtanen 2009, 151.) Viestinnässä on kuitenkin kiinnitettävä huomiota siihen, miten viestitään. Vaikka esimies perustelisi muutosta miten rationaalisin perustein, ei se välttämättä tehoa ihmisiin, koska perusteet voivat sisältää tietoa, joihin ihmiset eivät usko tai jotka ovat heidän kokemustensa kanssa ristiriidassa. Juuti & Virtanen (2009, 158 – 159) suosittelevat käyttämään monipuolisia muutosviestinnän menetelmiä, kuten esimerkiksi tarinoita. Tarinat kertovat sen, miksi ja miten elämä muuttuu. Tarinat ovat moninaisia ja aukollisia joten ne siirtävät keskustelun hypoteettiselle tasolle, ja mahdollistavat ihmisten mukaan tulon erilaisine mielipiteineen – aivan kuten epäselvät ja mahdollisesti ristiriitaisetkin muutostilanteet. Tarinoiden avulla ihmiset voivat tutkia omia arvojaan ja uskomuksiaan, ja ne herättävät moninaisuuksiensa vuoksi mielenkiintoa ja vetoavat sekä ajatteluun että tunteisiin. Ihmiset lähtevät muutosmatkalle siksi, että se tuntuu heistä oikealta valinnalta, ei rationaalisten syiden vuoksi. Myös Ponteva (2010, 62 – 63) toteaa, että tarinat auttavat organisaation jäseniä ymmärtämään paremmin organisaatiotaan, ja niitä käytetään mm. selventämään ajatuksia, helpottamaan vuorovaikutusta, oppimisen ja muutoksen tukemiseen sekä samaistumiseen. Muutosta kuvaavien tarinoiden avulla ihmiset pystyvät ymmärtämään toisiaan paremmin ja huomaavat, että muillakin on samanlaisia ajatuksia ja tunteita kuin heillä itsellään. Tarinat sopivat erityisen hyvin sellaisiin muutostilanteisiin, joissa muutospaineet kohdistuvat voimakkaasti henkilöstöön.

3.6 Miksi muutos epäonnistuu?

Muutoksen onnistuneeseen läpivientiin on paljon ohjeistusta. Esimerkiksi Ponteva (2010, 114) listaa ytimekkäästi seitsemän kehotusta esimiehille, joiden avulla muutos onnistuu. Esimiehiä kehoitetaan olemaan inhimillinen, reilu, myönteinen, innostava, peräänantamaton, kannustava ja yllätyksellinen.

Kvist & Kilpiä (2006, 119) listaavat syitä, minkä vuoksi monet muutokset jäivät usein puolitiehen. Syinä nähdään mm. seuraavia asioita:

- Ollaan liian riippuvaisia ylimmästä johdosta tai pääkonttorista.
- Uskotaan ja toivotaan, mutta ei tehdä mitään.
- Asetetaan epärealistisia muutostoiveita.
- Peitetään tunteet tai niitä ei oteta huomioon.
- Kielletään ongelmien olemassaolo eikä puhuta niistä avoimesti.
- Etsitään syyllisiä.
- Käynnistetään muutos muoti-ilmiön pohjalta ja oletetaan ohjelman toimivan itsensä.
- Annetaan periksi liian helposti.

Ponteva (2010, 112 – 113) kertoo esimerkin yrityksestä, jossa oli johdon mukaan tehty kaikki mahdollinen muutoksen onnistumisen vuoksi: oli tilattu ulkopuoliselta konsultilta selvitys muutostarpeista, oli tiedotettu selkeästi ja riittävästi, esimiehiä oli valmennettu muutokseen, esimiehillä oli lupa keskustella alaisten kanssa muutoksesta ja sen herättämistä tunteista. Henkilökunta ei silti ymmärtänyt, mitä muutoksella tavoiteltiin eivätkä he kokee-
neet, että esimies olisi tukenut heitä. Koettiin, että muutos oli epäonnistunut. Selvitettäessä, miksi käsitykset erosivat niin paljon toisistaan, paljastui taustalta monia syitä. Ylin johto oli päättänyt haudata konsultin tuottaman selvityksen, koska hänen ehdottamansa muutostoimenpiteet eivät olleet miellyttäneet johtoa. Sen lisäksi johtajat olivat tehneet saamastaan negatiivisesta palautteesta vääriä johtopäätöksiä. Johtoryhmän keskinäiset välit olivat tulehtuneet muutosvalmisteluista ja omien paikkojen varmisteluista johtuen, eikä heillä ollut yhteisiä toiminnan pelisääntöjä. Tiedotustilaisuuksissa oli esitetty valmiita hienoja esityksiä, mutta henkilöstön kysymyksille ei ollut aikaa. Esimiehille tarjottu muutosvalmennus oli yhden päivän luentomainen tilaisuus, eikä esimiehillä ollut muiden tärkeiden asioiden jälkeen enää aikaa aidosti keskustella muutoksesta alaistensa kanssa. Muutoksen epäonnistumiseen johti siten se, että johto oli kaavamaisesti vain toteuttanut suunnitelmiaan unohtaen samalla inhimillisyyden ja aitouden, eikä huomioinut ihmisten vaikutuksia asioihin. Ylin johto ei myöskään ollut toiminut täysin rehellisesti sivuuttaessaan konsultin tekemän selvityksen. Tämä yhdessä sen kanssa, että johto esitti tekomyönteisiä ja -innostavia muutospuheita aiheutti sen, etteivät työntekijät enää uskoneet johtoon. Johdon ei pitäisikään omassa muutosahdistuksessaan ajaa vain omia etujaan, vaan keskittyä kuuntelemaan alemmalta tasolta tulevia viestejä.

4 Palvelumuotoilu

Palvelujen merkitys taloudessa kasvaa koko ajan, mutta asiakkaat eivät aina ole tyytyväisiä palvelujen tarjontaan, toimivuuteen tai saatavuuteen. Moritzin (2005, 22) mukaan palvelujen merkityksen kasvamisen syynä on neljä tekijää: palveluala kasvaa, tuotemarkkinat ovat saavuttaneet kyllästymispisteensä, teknologia tarjoaa uusia palvelumahdollisuuksia sekä se, että ihmisillä on yksilöllisiä tarpeita. Käyttäjätarpeita on selvitetty vuosikymmeniä perinteisillä menetelmillä kuten haastatteluilla ja asiakaskyselyillä, mutta näiden avulla päästään ratkaisemaan vain jo tunnistettuja, olemassa olevia ongelmia. Nykyinen yhteiskunta, käyttäjät, tarpeet ja vaatimukset muuttuvat kuitenkin niin nopeasti, että näillä perinteisillä menetelmillä ollaan väistämättä aina hieman jäljessä muutosrytmiä; palvelut ovat aikansa eläneitä jo valmistuessaan. Jotta pystyttäisiin etukäteen reagoimaan tarvittaviin muutoksiin, on tarvetta myös menetelmille, joiden avulla voidaan tutkia, arvioida ja ennustaa tulevaisuuden palvelumahdollisuuksia sen sijaan, että suunnitellaan nykyisten palveluiden korjaamisia yksi askel kerrallaan.

4.1 Historia

Palvelumuotoilu on käsite, joka kokoaa yhteen elementtejä muotoilusta, käytettävyyssuunnittelusta, myynnistä ja markkinoinnista. Palvelu-käsite miellettiin alkuvuosina markkinointi- ja johtamisaloihin. Vuonna 1982 G. Lynn Shostack kuvaili eräässä artikkelissaan tuotteiden ja palveluiden suunnitteluprosessien integroimisen dokumentointia tavalla, josta hän käytti nimeä Service Blueprint; mallilla kartoitetaan tapahtumien järjestys palvelun ja sen toimintojen avulla. (Wikipedia 2018d). Hän kirjoitti vuonna 1984 työskennellessään Harvardin yliopistossa artikkelin, jossa hän kuvaili, miten Service Blueprint suunnitellaan ja miten palvelu kuvataan (Shostack G. L., 1984). Palvelumuotoilun osaamisalana on lanseerannut ensimmäisen kerran todennäköisesti professori Michael Erlhoff (Köln International School of Design - KISD) vuonna 1991. Hänen lisäksi kansainväliseen palvelumuotoilun läpimurtoon on vaikuttanut KISD:ssä ensimmäisenä Euroopan palvelumuotoilun professorina vuonna 1995 aloittanut Birgit Mager. Mager (2009, 34) määrittelee palvelumuotoilun seuraavalla tavalla: "Service Design addresses the functionality and form of services from the perspective of the user. It aims to ensure service interfaces are useful, usable and desirable from the client's point of view and effective, efficient and distinctive from the supplier's point of view." Vapaasti suomennettuna tällä tarkoitetaan sitä, että pal-

velumuotoilussa suunnitellaan palveluja asiakkaiden näkökulmasta. Tavoitteena on varmistaa, että palvelurajapinnat ovat hyödyllisiä, käyttökelpoisia ja toivottavia asiakkaiden näkökulmasta, sekä tehokkaita ja selvästi erottuvia toimittajien näkökulmasta.

Suomessa palvelumuotoilu-termi alkoi tullemaan laajempaan tietoisuuteen vuonna 2007 valmistuneen Mikko Koiviston maisterityön nimeltään *Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa myötä* (Hyvärinen, J. 2015, 27).

4.2 Palvelumuotoilun tavoitteet

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan kokonaisvaltaista suunnittelua, jonka tavoitteena on luoda helppokäyttöisiä palveluita, tuotteita, fyysisiä tiloja ja prosesseja.

Palvelumuotoilu tarjoaa välineitä, joiden avulla käyttäjästrategioita ja -konsepteja suunnitellaan siten, että palvelut toimivat paremmin organisaation ja asiakkaiden kannalta. Palvelumuotoilun avulla pystytään esimerkiksi auttamaan organisaatioita tarjoamaan asiakkailleen parempia palveluja kuin niiden kilpailijat, ja lisäämään asiakkaiden tietoisuutta palvelusta jota he kuluttavat. (Moritz, S. 2005, 13.)

Palvelumuotoilussa kehittämisen lähtökohdaksi otetaan usein käyttäjien toimintatapojen, tavoitteiden, tarpeiden, toiveiden ja arvojen ymmärtäminen. Käyttäjät nähdään asiantuntijoina oman kokemuksensa kautta. He ovat olennainen osa prosessia palvelun ideoinnista sen toteutukseen, testaukseen ja käytön aikaiseen kehitykseen saakka. Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu siten, että palvelu vastaa käyttäjien tarpeita ja palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. (Hyvärinen, J. 2015, 98.) Moritzin (2005, 7) mukaan palvelumuotoilu on kokonaisvaltainen, monitieteellisesti hyväksi havaittuja tekijöitä yhdistävä menetelmä, jolla pyritään joko luomaan uusia innovatiivisia palveluita, tai parantamaan olemassa olevia palveluja, jotta ne olisivat entistä käytettävämpiä, tarpeisiin vastaavia sekä tehokkaampia niin asiakkaille kuin organisaatiolle itselleen. Lisäksi palvelumuotoilun avulla voidaan määritellä yrityksen palvelustrategia sekä hankkia asiakasymmärrystä.

4.3 Palvelumuotoilun keskeiset elementit

Asiakasymmärrys

Palvelumuotoilun lähtökohtana on asiakasymmärrys, jota luodaan osallistamalla palvelun loppukäyttäjät palvelun kehittämiseen. Osallistamisella varmistetaan ratkaisujen toimivuus ja vähennetään riskiä tuottaa palvelu, jolle ei ole asiakkaiden keskuudessa todellista kysyntää. Asiakasymmärryksen avulla tiedetään miten, millaisella ja milloin palvelulla tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa. (Reason, Lovlie & Brand Flu 2016, 146)

Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaalle yrityksen palveluista, kohtaamisista ja toiminnasta syntyvää mielikuvaa, joka syntyy ennen palvelun käyttämistä, sen aikana ja sen jälkeen. Tuulaniemen (2011, 37-38) mukaan asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnan tasolla tarkoitetaan sitä, että palvelu vastaa asiakkaan toiminnallisiin tarpeisiin olemalla muun muassa käytettävä, saavutettava ja tehokas. Toiminnan taso on perustaso, jonka tulee vastata tarpeeseen jotta palvelu voi yleensäkin olla olemassa. Tunnetasolla asiakaskokemus vastaa välittömiin tunteisiin ja henkilökohtaisiin kokemuksiin, olemalla esimerkiksi miellyttävä, helppo, kiinnostava tai innostava. Ylimmällä asiakaskokemuksen tasolla, merkitystasolla, tarkoitetaan sitä, miten palvelu mahdollistaa asioita, joita asiakas haluaa esimerkiksi oppia, unelmoida tai saavuttaa. Asiakaskokemus on nykyään entistä merkittävämpi kilpailutekijä mm. sosiaalisen median vaikutuksen vuoksi.

Palvelupolku

Palvelupolku kuvaa, miten asiakas toimii ja kokee palvelun aikana. Palvelu rakentuu asiakkaalle aikajanelle sijoittuvana polkuna, joka jaetaan eripituisiin osiin tarkoituksenmukaisesti. Näitä osia ovat palvelutuokiot ja kontaktipisteet. Palvelupolku auttaa yrityksiä ymmärtämään, miten nykyiset ja potentiaaliset uudet asiakkaat käyttävät erilaisia palvelukanavia ja kontaktipisteitä, miten organisaation palvelut näyttäytyvät asiakkaille ja millaisia palveluita asiakkaat haluaisivat saada. Palvelupolun avulla on mahdollista suunnitella palvelu, joka tarjoaa asiakkaalle optimaalisen palvelukokemuksen, joka täyttää suurimpien asiakasryhmien palveluodotukset, tuottaa kilpailuetua ja tukee halutun asiakaskokemuk-

sen saavuttamista. (Wikipedia 2018d). Palvelupolun tarkoitus on ohjata ja ennakoida asiakkaan toimintaa suunnittelemalla etukäteen asiakkaan kulkema polku ja hänen kohtamansa kontaktipisteet (Tuulaniemi J, 2011, 40).

Palvelutuokiot

Palvelutuokiot ovat kohtaamisia, joissa palvelu tapahtuu erilaisten palvelukanavien ja prosessien välityksellä. Jokainen palvelutuokio koostuu kontaktipisteistä, joita ovat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat (Tuulaniemi 2011, 39 - 40).

Kontaktipisteet

Kontaktipisteet muodostavat palvelutuokiot. Kontaktipisteiden kautta palvelu koetaan aistien (näky, kuulo, haju, maku ja tunto) välityksellä. Tuulaniemen (2011, 40) mukaan kontaktipisteet jaetaan esineisiin, toimintatapoihin, ympäristöihin ja ihmisiin. Esineitä ovat palvelun kuluttamisen mahdollistavia tekijöitä kuten esimerkiksi ravintolan ruokailuvälineet, tai ne voivat olla todisteita oikeudesta palveluun, kuten matkaliput. Toimintatavoilla tarkoitetaan esimerkiksi asiakaspalveluhenkilökunnan vakioituja käyttäytymismalleja. Palvelut toteutuvat erilaisissa ympäristöissä, jotka ovat joko fyysisiä tiloja tai digitaalisia ympäristöjä kuten käyttöliittymät, ja näillä on suuri vaikutus palvelun onnistumiseen. Olennainen osa kontaktipisteitä ovat palvelua tuottavat ja kuluttavat ihmiset, eli esimerkiksi asiakaspalvelun henkilökunta sekä asiakas itse. Palvelu on aineetonta, ja sen arvo on kontaktipisteissä palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä.

4.4 Palvelumuotoiluprosessi

Vallalla on monia eri tulkintoja palvelumuotoiluprosessista, mutta pääperiaatteet ovat kaikissa samankaltaisia; nimettävissä ovat vaiheet tutkimus, luominen, pohdinta ja käyttöönotto. Palvelumuotoilussa tavoitteena on jakaa palvelukokonaisuus pienempiin kehityshaasteisiin ja kehittää ensimmäinen versio ratkaisuehdotuksesta nopeasti, jonka kehittämistä toistetaan niin kauan kokeilemalla eli protoilemalla kunnes se vastaa tavoitetta. Palvelukokonaisuuden kehittämisessä yhdistyvät luova ideoiden tuottaminen sekä analyttisen päättelyn avulla tehtävä ideoiden karsiminen. Palvelumuotoilulle on tyypillistä sekä palvelun tuottajien että asiakkaiden osallistaminen. Jokainen muotoiluprosessi on luonteeltaan iteratiivinen; joskus joudutaan palaamaan askel taaksepäin tai jopa aloittamaan alusta. (Stickdorn & Schneider 2010, 124- 126.)

Palvelumuotoiluprosesseja ovat kehittäneet myös palvelumuotoilualan toimijat itse. Esimerkiksi englantilainen palvelumuotoilutoimisto Engine (<http://uk.enginegroup.com/>) on kehittänyt palvelumuotoiluprosessin, jonka kolme vaihetta ovat tunnistaminen ("Identify"), toteutus ("Build") ja arviointi ("Measure").

Yksi palvelumuotoilun uranuurtajista, Birgitta Mager, on myös kehittänyt oman palvelumuotoiluprosessinsa, jossa on neljä eri vaihetta. Nämä vaiheet ovat tunnistaminen ("Discovery"), jossa tavoitteena on tunnistaa palveluun vaikuttavien tekijöiden lisäksi käyttäjien tarpeita ja kokemuksia. Näitä tietoja käytetään seuraavien vaiheiden pohja-aineistona. Toinen vaihe on luominen ("Creation"), jossa pyritään luomaan uusia ratkaisuja yhdessä käyttäjien kanssa. Kolmas vaihe on tarkistaminen ("Reality Check"), jossa ratkaisujen toimivuutta arvioidaan koemallien avulla. Neljäs vaihe on käyttöönotto ("Implementation"), jossa uusi palvelu otetaan käyttöön. Tässä vaiheessa tapahtuu sekä uuden palvelun lopullinen kehittäminen, käyttöönotto että koulutus. (Miettinen 2009, 15 - 33)

Seuraavaksi kuvataan tarkemmin Tuulaniemen määrittelemää palvelumuotoiluprosessia, ja verrataan sen eroavaisuuksia Moritzin määrittelemään palvelumuotoiluprosessiin.

Tuulaniemen (2011, 56) mukaan palvelumuotoiluprosessi koostuu määrittelystä, tutkimuksesta, suunnittelusta, palvelutuotannosta sekä arvioinnista. Jokainen prosessin vaihe jakaantuu kahteen alavaiheeseen, lukuun ottamatta arviointivaihetta.



Kuva 4. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011)

Määrittely

Määrittelyyn kuuluvat projektin aloittaminen sekä esitutkimus. Aloittamisvaiheen tavoitteena on määrittellä karkealla tasolla suunta, jonne kehittämisellä halutaan päästä, mutta tarkkaa lopputulosta ei vielä tässä vaiheessa määrittellä. Määrittelyssä kuvataan mikä on palvelun ajateltu kohderyhmä, mitä hyötyä nyt kehitettävä palvelu tarjoaa käyttäjälle, ja mitkä ovat palvelua tuottavan organisaation tavoitteet palvelun suhteen. Kuvauksen lop-

putuloksena syntyy tehtäväksi anto, jota kutsutaan briiffiksi. Esitutkimusvaiheen tavoitteena on selvittää, onko kehitettävälle palvelulle yrityksen toimintaympäristössä tilaa ja tilausta, sekä punnita onko se taloudellisesti kannattavaa. Esitutkimusvaihe vastaa yleensä kysymykseen ”Miksi projekti toteutetaan?”. (Tuulaniemi 2011, 56 - 60.)

Tutkimus

Tutkimus-vaihe jakaantuu asiakasymmärryksen ja strategisen suunnittelun alavaiheisiin. Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan sitä, että palvelun toimittaja tuntee asiakkaansa ja tietää heidän tarpeensa. Asiakasymmärryksellä pyritään tuottamaan menestyksekkäitä tuotteita ja palveluita, ja kehittämään palveluntarjoajan liiketoimintaa entistä asiakaskeskeisemmäksi. Palvelumuotoilulle on tyypillistä, että loppukäyttäjät osallistuvat kehittämiseen heti palvelun kehittämisprosessin alusta alkaen läpi prosessin eri vaiheiden. ”Asiakasymmärrystä lähdetään rakentamaan loppukäyttäjän motiiveista, joten tässä vaiheessa ymmärrystä kasvatetaan loppukäyttäjän arkielämän motiiveja ja tarpeita tarkastelemalla”. Asiakasymmärrystä voidaan kerätä monilla eri menetelmillä, kuten käyttämällä olemassa olevaa tausta-aineistoa asiakkaista, haastatteluin, havainnoiden, ottamalla asiakas mukaan suunnitteluun tai käyttämällä itsedokumentointimenetelmiä. Asiakastutkimuksen tuloksena syntyy laaja määrä eri muodossa olevaa tietoa, jota on analysoitava ja josta on tehtävä johtopäätöksiä. Palvelumuotoilun näkökulmasta keskeistä tässä vaiheessa on se, miten kerättyä tietoa hyödynnetään ja jalostetaan sekä se, miten ja minkälaista lisäarvoa tällä työllä tuotetaan uuden palvelun luomiseen. (Tuulaniemi 2011, 61 – 63.)

Tutkimus-vaiheen jälkimmäinen alavaihe on strateginen suunnittelu. Yrityksen on päätettävä kilpailustrategian valinnalla mihin suuntaan palvelua halutaan kehittää sekä etsittävä oma paikkansa markkinoilla omassa toimintaympäristössään. Erilaisia kilpailustrategiamalleja on olemassa useita, esimerkkinä mainittakoon Porterin malli, jonka mukaan yrityksen on valittava yksi kolmesta kilpailustrategiasta: kustannusjohtajuus, differointi eli erikoistumisstrategia tai keskittäminen. Toinen paljon keskustelua herättänyt malli on Sinisen meren strategia, jossa ajatuksena on löytää ja luoda uusia markkinoita kilpailijoiden alueiden sijaan. (Tuulaniemi 2011, 75 - 76.)

Suunnittelu

Seuraava vaihe palvelumuotoiluprosessissa on suunnittelu, ja sen alavaiheet ideointi ja konseptointi sekä prototyyppi. Ideoinnin alussa halutaan tuottaa mahdollisimman paljon uusia ideoita kehitettävään palveluun liittyen, eikä ideoita arvostella niiden toimivuuden, kehitettävyyden tai edes järkevyyden suhteen. Tällä pyritään siihen todennäköisyyteen, että suuressa määrässä on myös ne parhaimmat rajoja rikkovat ideat; ne, joista saadaan suurin hyöty palvelun kehittämisessä. Tämän jälkeen ideoita aletaan karsimaan, yhdistelemään ja jatkojalostamaan niin kauan kunnes ideoita suunnitteleva ryhmä on sitä mieltä, että niitä on tarpeeksi tai resursseja ideointiin ei ole enää käytettävissä. (Tuulaniemi 2011, 77 - 78.)

Ideointia seuraa konseptointi, jossa pyritään kuvaamaan kehitettävän palvelun kokonaiskuva ja keskeinen idea. ”Palvelukonsepti koostuu suunniteltavan palvelun palvelupolusta, johon on kuvattu palvelutuokiot tai kontaktipisteet siten, että siitä saadaan yhteinen ymmärrys, millaisesta palvelusta on kyse, miten palvelu tuotetaan, miten se vastaa asiakastarpeeseen ja mitä se vaatii palvelu tuottajalta” (Tuulaniemi 2011, 83).

Jälkimmäinen suunnittelun vaiheista on palvelujen prototyyppi. Wikipedian (Wikipedia 2018f) mukaan prototyypillä tarkoitetaan alkuperäistä, ensimmäistä versiota. Jotain, minkä pohjalta arvioida, jota esitellä ja jota voi jatkokehittää. Palvelumuotoilussa prototyyppinnillä tarkoitetaan nopean ja edullisen mallin rakentamista, jonka avulla testataan kehitetyn konseptin toimivuutta käytännössä. Prototyyppinnin etuna on se, että sen avulla pystytään havainnollistamaan ja konkretisoimaan palveluketjua sekä ideoimaan palvelun eri kontaktipisteitä asiakkaille tai palveluntuottajille. Protojen valmistaminen on myös helppoa, sillä se on perinteisesti leikkaa ja liimaa–harjoitus jossa materiaalina käytetään työympäristöstä jo luonnostaan löytyviä materiaaleja kuten Post-it–lappuja. Vaikka prototyyppi on yksi niimetty osa palvelumuotoiluprosessin suunnitteluvaihetta, kuuluu se hyvin olennaisena osana kaikkiin palvelumuotoilun vaiheisiin. (Tuulaniemi 2011, 85 - 86.)

Tuotanto

Tuulaniemen (2011, 99) mukaan palvelumuotoiluprosessin seuraava vaihe on tuotantoon vienti, joka alkaa pilotointi-vaiheella. Pilotoinnilla tarkoitetaan kokeilua tai testiä, jossa varmistetaan että suunniteltu tuote tai palvelu on valmis käyttöön, että se täyttää asetetut vaatimukset ja toimii kuten on suunniteltu. Pilotoinnissa on tärkeää, että tulokset ovat mi-

tattavissa. Mittausmenetelmiä ovat muun muassa mysteerishoppaus, haastattelut, asiakkaiden havainnointi ja yrityksen sisäinen arviointi. Mittauksella pyritään havaitsemaan tuotteeseen tai palveluun liittyvät pullonkaulat; mikä toimii ja mikä ei toimi. Tämän perusteella pystytään tekemään tarvittaessa muutoksia esimerkiksi palveluympäristöön tai koulutuksiin. Pilotoinnin jälkeen, kun tuote tai palvelu on testattu ja todettu valmiiksi markkinoille, tulee kokonaisuus liittyvine ympäristöineen ja kontaktipisteineen kuvata riittävän tarkalla tasolla palveluprosessikuvauksena. (Tuulaniemi 2011, 99 - 101.)

Tuotantoon viennin jälkimmäinen vaihe on palvelun lanseeraaminen. Olennaista palvelun lanseeraamisessa on, että uusi palvelu saadaan suunnittelun kohderyhmän tietoisuuteen sopivalla tavalla ja sopivassa ympäristössä. Kohderyhmälle motivaatiotekijät saadaan selville jo asiakasymmärrys-vaiheessa, ja tätä tietoa voidaan hyödyntää suunnitellessa miten palvelu lanseerataan kohderyhmälle. (Tuulaniemi 2011, 103.)

Arviointi

Palvelumuotoiluprosessin viimeinen vaihe on arvioinnin avulla tehtävä palvelun jatkuva kehittäminen, koska palvelu ei ikinä ole valmis. Asiakastarpeet muuttuvat samalla kun markkinat ja ihmisten kulutustottumukset muuttuvat, joten tuottaakseen asiakkaille hyötyä pitää palvelua jatkuvasti kehittää. Palvelun jatkuvalla kehittämisellä pyritään pitämään yllä kilpailuetua kilpaileviin palveluihin nähden. Palveluiden mitattavuus on kuitenkin haasteellista niiden moniulotteisesta ja immateriaalisesta luonteesta johtuen. Jotta palvelun arviointi olisi mahdollista, pitää jo palvelumuotoiluprosessin aikana määritellä tarkoituksenmukaiset mittarit (KPI) palvelun arvioimiseksi. Käytetyimpiä keinoja ovat asiakastyytyväisyyden mittaaminen sekä sijoitetun pääoman tuottoasteen (ROI) mittaaminen. Palvelumuotoilun tuottamaa hyötyä voidaan myös mitata suhteuttamalla palvelun kehittämisen kustannuksia palvelun tuottamisen kustannuksien pienenemiseen tai uusien markkinoiden löytymiseen. Yksi Suomen johtavimmista palvelumuotoilutoimistoista Hellon on julkaissut oppaan palvelumuotoilun avainmittareista. Oppaan mukaan avainmittareita on viisi: asiakastyytyväisyys, henkilöstötyytyväisyys, asiakaskeskeisyys, asiakasuskollisuus sekä myynnin kasvu. (Hellon 2018.) Tärkeintä mitattavuudessa on kuitenkin se, että keskeiset suorituskyvyn mittarit on hyvin suunniteltu ja niitä peilataan konkreettisiin liiketoiminnan tekijöihin kuten esimerkiksi potentiaalisten uusien asiakkaiden määrään, toteutuneiden uusien asiakkaiden määrään ja myynnin kasvuun. (Tuulaniemi 2011, 102 - 105.)

Stefan Moritzin (2005, 123) mukaan palvelumuotoilu muodostuu kuudesta päävaiheesta, ja Moritzin prosessimalli on hieman muita laajempi, koska se kokoaa yleisesti käytössä olevat prosessimallit yhteen.



Kuva 5. Palvelumuotoiluprosessi (Moritz 2005)

Moritzin vaiheet vapaasti suomentaen ovat Ymmärrä (Understanding), Pohdi (Thinking), Kehitä (Generating), Seulo (Filtering), Selitä (Explaining) sekä Toteuta (Realising). Ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää ymmärtää palvelun sisältö, sen mahdollisuudet ja rajoitukset, sekä kasvattaa asiakasymmärrystä. Pohdi-vaiheessa tiivistetään ymmärrä-vaiheen tulokset, löydetään palvelumahdollisuudet ja annetaan kehittämiselle strateginen suunta. Seuraavassa kehitä-vaiheessa kehitetään innovatiivisia ideoita ja luodaan ratkaisuja. Neljännen vaiheen nimi on seulonta, ja vaiheessa arvioidaan ja valitaan parhaat aiemmin kehitetyistä palveluideoista. Selitä-vaiheessa pyritään auttamaan palvelun sidosryhmiä ymmärtämään uusia palveluideoita avaamalla niiden sisältöä heille tarkemmin. Palvelumuotoiluprosessin viimeisessä vaiheessa luodaan lopulliset säännöt ja suuntaviivat, jotta palveluideat on mahdollista ottaa käyttöön. (Moritz 2005, 123).

Moritzin prosessissa ei juurikaan oteta kantaa siihen, miten hyvin uusi palvelu on vastannut tarpeita tai miten onnistunut se on ollut, eli siinä ei ohjeisteta käyttöönoton jälkeen tehtävään palvelun mittaamiseen. Tuulaniemi korostaa viimeisen vaiheen, arvioinnin, avulla tehtävän jatkuvan kehittämisen merkitystä. Muutoin nämä kaksi palvelumuotoiluprosessia sisältävät hyvin paljon samoja tekijöitä. Kuten Miettinen (2009, 14) toteaa, tärkeintä on

suunniteltaessa ja otettaessa käyttöön palvelumuotoilun prosesseja että ymmärretään palvelumuotoilun haaste; käyttäjät, toimintaympäristö ja sovellettavat teknologiat. Sen lisäksi tarkkaillaan, profiloidaan, ymmärretään käyttäjiä, osallistetaan heitä, visualisoidaan tuotoksia koko prosessin ajan, ideoidaan, arvioidaan ja iteroidaan huomioiden palvelujen kehittäminen ja ylläpito sekä liiketoiminnan asettamat reunaehdot. Näillä keinoin palvelumuotoiluprosessi on toimiva ja mahdollistaa asiakkaiden tarpeita vastaavan uuden palvelun kehittämisen.

5 Tutkimuksen toteutus

Haastattelupyynnöt lähetettiin huhtikuussa 2018 sähköpostitse yhdeksään eri yritykseen, yhteensä 13 eri henkilölle. Yritykset, joille haastattelupyynnö lähetettiin, valikoituivat haastattelukohteiksi sillä, että heillä on tarjota konsultointina tarjottavaa palvelumuotoiluosaamista. Haastattelupyynnöissä esiteltiin se opinnäytetyön ongelmatikka, johon etsittiin haastatteluiden avulla vastausta. Viestissä korostettiin, että haastateltavien kohdejoukko on pieni, joten jokaisen panos olisi merkittävä opinnäytetyön kannalta.

Sähköposti lähetettiin alkuviikosta, ja heille soitettiin ensimmäisen kerran saman viikon loppupuolella. Lähes jokainen, joka tavoitettiin puhelimitse, kertoi että oli havainnut että tällainen sähköposti oli tullut, mutta ei ollut ehtinyt asiaan tarkemmin perehtyä. Osa alkoi heti ensimmäisessä puhelinkeskustelussa kertomaan hyvin innokkaasti siitä, miten palvelumuotoilu näkyy käytännön työssä, mutta se, miten innokkaalta puhelimesta kuulosti, ei taannut sitä, että heidän kanssaan olisi saatu sovittua haastatteluaikaa. Esimerkiksi yksi henkilö kuulosti puhelimitse todella kiinnostuneelta aiheesta, mutta ei koskaan vastannut puhelun jälkeen lähetettyihin sähköpostiviesteihin, joissa puhelimesta sovitun mukaisesti ehdotettiin hänelle haastatteluaikoja. Vain yksi kontaktoiduista yrityksistä palasi myöhemmin asiaan sovitun mukaisesti, mutta heidän tapauksessaan vastaus oli, etteivät kokeneet olevansa oikeaa kohderyhmää, koska eivät osallistu tietojärjestelmäprojektien kehittämiseen, tuottavat kylläkin digitaalisia palveluja. Yleinen havainto oli, että mikäli puhelimitse ei saatu suoraan sovittua haastatteluaikaa – johtuen esimerkiksi siitä, ettei vastapuoli ollut juuri sillä hetkellä kalenterin ääressä – eivät nämä kontaktoinnit päätyneet haastattelutaantumiseen. Loppujen lopuksi haastatteluihin asti päätyi viisi kontaktointia.

Haastattelut suoritettiin pääsääntöisesti haastateltavan edustaman yrityksen tiloissa. Haastateltaville lähetettiin haastattelun tukena käytetty kysymyslista etukäteen tutustuttavaksi. Osa oli ehtinyt tutustua kysymyksiin etukäteen, ja miettiä valmiita esimerkkitaupauk-

sia joista keskusteltiin haastatteluissa, mutta joidenkin kanssa keskustelu lähti heti alkumetreillä kulkeutumaan kysymyksiä laajempiin aihealueisiin. Näissäkin tapauksissa kysymyslista toimi kuitenkin hyvänä muistilistana asioille, joihin keskustelua pystyi johdattelemaan. Haastattelut kestivät per haastateltava noin tunnin, ja ne nauhoitettiin myöhemmin tehtävää litterointia varten.

Haastateltavien joukko koostui niin johtavassa asemassa kuin asiantuntijarooleissa olevista henkilöistä. Vastaajista 40 % oli naisia, 60 % miehiä. Haastateltavien taustakoulutukset olivat moninaisia; joukossa oli mm. diplomi-insinööri, graafikko, psykologi sekä teollinen muotoilija. Muutama oli päätenyt palvelumuotoiluun käytettävyyden ja käyttäjäkeskeisen suunnittelun kautta, kaksi haastateltua henkilöä oli perehtynyt palvelumuotoiluun itse opiskelemalla sekä tekemällä yhteistyötä palvelumuotoiluyritysten kanssa. Jokaisella heistä oli yli 20 vuoden kokemus työelämästä. Oli havaittavissa, että haastateltavista osa työskenteli konkreettisesti tietojärjestelmien toteutusprojekteissa, kun taas osan ammatilliset kohteet olivat enemmänkin yritysstrategian ja johdon konsultoinnin tasolla. Kaikki haastateltavat olivat tehneet niin yksityisen kuin julkisenkin puolen töitä, mutta haastatteluissa painottuivat erityisesti kokemukset julkisen sektorin puolelta. Tähän saattoi vaikuttaa se, että haastattelija itse edusti julkista sektoria. Toisaalta haastattelujen painottumisella pääasiassa julkisen sektorin kokemuksiin ei ole käytännössä merkitystä, koska kuten eräs haastateltava totesi niin ”jos tehdään tietojärjestelmiä julkiselle sektorille, niin ei ne tarpeet ole samanlaisia vaikka istutaankin konttorilla ja käytetään tietokonetta”. Kehittämishaasteiden kirjo on melko tavalla sama niin eri sektoreiden välillä kuin yhden sektorin sisälläkin.

Melko pian haastattelujen alkuvaiheessa oli havaittavissa, että etukäteen laadittujen kysymysten aihepiirissä pysyminen vaihteli hyvin paljon haastateltavan persoonasta, työkokemuksesta ja roolista riippuen. Etukäteen laadittujen kysymysten alkuperäisenä ajatuksena oli kartoittaa toimialariippumattomasti käytettyjä palvelumuotoilun menetelmiä ja sitä, millä tavalla palvelumuotoilu on saatu osaksi tietojärjestelmien kehittämistä, mitä haasteita siinä on kohdattu ja miten näitä haasteita voisi kamppittaa käytännön työssä. Tietojärjestelmäprojektien parissa päätyökseen työskentelevät haastateltavat pysyivät hyvin annettujen kysymysten aihepiirissä. Sen sijaan johtavassa asemassa olevien haastateltavien kanssa keskustelu oli välillä melko korkealentoistakin, kaukana konkreettisista kysymyksistä, mutta nämä haastattelut olivat sisällöltään vähintäänkin yhtä mielenkiintoisia ja antoisia kuin ne haastattelut, joissa saatiin suoria vastauksia etukäteen esitettyihin kysymyksiin. Valmiiden kysymysten ulkopuolelta tulleita asioita käsitellään tarkemmin kappaleessa 6.4.

Haastattelujen ilmapiiri oli rönsyilevän rento, ja haastateltavat olivat ilmiselvän innostuneita aihepiiristä. Kaiken kaikkiaan niin itse palvelumuotoilijan työnkuvasta kuin haastatelluista henkilöistäkin jäi hyvin positiivinen mielikuva.

6 Haastattelujen tulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi haastattelun tuloksia. Tulosten yhteen kokoamisen teki haasteelliseksi se, että koska haastateltavia henkilöitä oli suhteellisen vähän, haastattelujen aikana käydyissä keskusteluissa ei alkanut säännönmukaisesti toistumaan samat huomionarvoiset tekijät, joiden perusteella olisi voitu todeta kyllästymispisteen saavutetun.

Palvelumuotoilun menetelmiä oli käytetty hyvin erilaisissa ja –kokoisissa projekteissa, joko suunniteltaessa yksittäistä tuotetta tai palvelua, tai suurempia palvelukokonaisuuksia, joissa on ollut useita eri tuotteita tai palveluita. Kaikki projektit ovat linkittyneet tavalla tai toisella tietojärjestelmien kehittämiseen, mutta lähestymistapa on ollut palvelulähtöinen; asiakas haluaa parantaa jotain asiaa palvelussaan, mutta ei välttämättä pysty määrittelemään tarkemmin parannettavaa kohdetta. Tätä ongelmatiikkaa on lähdetty selvittämään palvelumuotoilun menetelmiä apuna käyttäen.

Puhuttaessa koulutuksesta yksi haastateltava toi esille, että mikäli kyse on perustavanlaatuisesta yrityksen palveluiden kehittämisestä, voisi olla perusteltua kouluttaa muun muassa asiakaskeskeisyyttä ja muotoiluosaamista asiakkaalle hyvin laajamittaisesti. Mikäli tavoitellaan pitkäkestoista ja laajaa toiminnan kehittämiseen tähtäävää muutosta, on asiakasta siten koulutettava monialaisesti, määrämuotoisesti ja pitkäjänteisesti. Käytännölläheisemmällä tasolla puhuttaessa ilmeni, että palvelumuotoilun menetelmät eivät ole yrityksissä välttämättä olleet kovin hyvin entuudestaan tuttuja, mutta menetelmät on silti koettu melko helpoksi ottaa käyttöön yksittäisissä projekteissa. Jonkin verran käyttäjiä on koulutettu menetelmien käyttöön, mutta mitään systemaattista menetelmäkoulutusta oli harvoin tarjottu. Käyttäjien koulutus on ollut lähinnä projektissa mukana olleille asiakkaiden edustajille annettua täsmäkoulutusta, joissa on lyhyesti käyty läpi käytettävän menetelmän perusajatus ja toteutustapa. Mikäli kuitenkin on tavoitteena ottaa uusi menetelmä osaksi yrityksen normaalia jokapäiväistä toimintaa, on syytä huolehtia että talon sisällä on myös menetelmäosaamista. Muutoin onnistuneetkin kokeilut jäävät vain kokeiluiksi.

Vain yhdessä haastattelussa otettiin kantaa kysymykseen, muodostuiko palvelumuotoilu osaksi yrityksen normaalia kehittämiskulttuuria. Tässä tapauksessa kyse oli koko yrityk-

sen johtamisjärjestelmän ja kehittämisprosessin muutoksesta, ei yhden yksittäisen menetelmän jalkauttamisesta. Muissa haastatteluissa kysymykseen ei osattu ottaa kantaa johdun siitä, ettei konsultin roolissa juurikaan saada tietää projektin jälkeen asiakkaalla tapahtuvista asioista.

Haastatteluissa keskusteltiin eniten käytetyistä palvelumuotoilun menetelmistä, kuin myös siitä, mitkä ovat esteitä parhaiten soveltuvien ratkaisujen käyttöönotolle sekä onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Näitä aiheita käsitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

6.1 Käytetyt palvelumuotoilumenetelmät



Taulukko 1. Käytetyimmät palvelumuotoilun menetelmät

Yksi haastattelun aiheista oli selvittää, mitä palvelumuotoilun menetelmiä haastateltavat ovat käyttäneet, ja millaisia kokemuksia niistä on saatu. Suosituimmat menetelmät ovat olleet käyttäjien haastattelu ja protoilu. Tosin haastatteluissa oli havaittavissa, että vaikka henkilöt eivät erikseen nimenneet haastattelua käytetyksi menetelmäksi, oli se pohjana useimmissa keskusteluissa mainituissa esimerkkitapauksissa. Seuraavaksi suosituimpia menetelmiä olivat Design Sprint sekä palvelupolkukuvaukset. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan tarkemmin menetelmistä ja niistä saaduista kokemuksista.

6.1.1 Haastattelu

Haastattelujen etuna nähtiin se, että saadaan suoraan tietoa siltä kohderyhmältä, jolle palvelua tai tuotetta haluttiin kehittää. Haastattelu menetelmänä koettiin positiivisena ja ihmisläheisenä; kerrankin joku on aidosti kiinnostunut ja kuuntelee, eikä vain anna toimintaohjeita. Haastatellut konsultit totesivat myös huomanneensa, että haastattelussa on hyvä että haastattelijalla on työyhteisön ulkopuoleinen taho, jolloin haastattelijalla tulee ns. pöydän puhtaalta puolelta eikä tule perustelemaan tai puolustelemaan haastateltavien edustamaa toimintatapaa tai yritystä. On koettu, että ulkopuoleinen haastattelijalla on puolueeton ja oikeasti kuuntelee ja vie haastateltavien kertomaa viestiä eteenpäin.

Haastattelut on suoritettu yleensä vapaamuotoisina keskusteluina tai käyttäen apuna etukäteen laadittuja kysymyslistoja. Joskus on käytetty tiettyjä erityisiä tekniikoita, esimerkiksi viisi miksi–kysymystä, tai on kysytty kehitettävästä asiasta mikä on nykytilanteessa hankalaa, mikä hyvää, mitä haluaisi kehittää ja mitä haluaisi säilyttää. Näiden yleensä loppukäyttäjille tai asiakkaille suunnattujen kysymysten jälkeen on voitu lähteä käymään liiketoiminnallisia kysymyksiä asioista päättävien tahojen kanssa tarkemmin läpi; mitä liiketoiminnan näkökulmasta halutaan, mitkä ovat mahdollisuudet, mitkä ovat uhkia tai miten halutaan toimintaa tai sovellusta kehittää.

Haastattelujen perusteella on havaittu, että jonkin toimintaprosessin tai sovelluksen nykytila ei edustakaan loppukäyttäjien omaa maailmaa, vaan nykytila on syntynyt palvelun tuottajan mielikuvan tai esimerkiksi lainsäädännön vaatimusten perusteella.

Haastattelut ovat usein menetelmä, jolla on kerätty ensimmäinen osa asiakasymmärrystä, ja jonka perusteella on lähdetty tarkentamaan nykytilaa ja suunnittelemaan tavoitetilaa muiden palvelumuotoilumenetelmien avulla.

6.1.2 Protoilu

Toinen yhtä suosittu ja usein haastattelua seurannut menetelmä on protoilu. Protoilulla tarkoitetaan yleisesti uuden liiketoimintamallin, asiakasryhmän, idean, palvelun tai tuotteen kehittämistä kokeilujen ja testien avulla. Protoilu voi olla tuttu käsite valmistavan teollisuuden puolella, mutta sitä käytetään myös palvelumuotoilun, palveluiden sekä ohjelmistokehityksen yhteydessä. Prototyyppi on konkreettinen malli tai visualisoitu esitys tuotteesta tai palvelusta jota ollaan kehittämässä. Prototyypin tehtävä on konkretisoida kehitettävä idea tai idean osa jotta koehenkilöille välittyy kokemus siitä, mitä ollaan kehittämässä. Protoilun tavoite on saada mahdollisimman nopeasti käyttäjäpalautetta kehitettävän asian toimivuudesta.

desta käytännössä. (Hassi, Paju, Maila 2015, kappale 2.) Palvelumuotoiluun liittyy olennaisesti kokeilukulttuuri; halutaan nopeasti saada aikaiseksi demoja ja protoja, ja mahdollisesti kokeilla oikeassa ympäristössä erinäköisiä ratkaisuja, varsinkin silloin kun parannetaan jonkin ohjelmiston käytettävyyttä tai luodaan uusia toiminnallisia osia.

Haastatellut henkilöt olivat keränneet tietoa asiakkailta ja loppukäyttäjiltä pääasiassa haastattelujen ja olemassa olevien tietojen kuten asiakaspalautteiden tai jo tehtyjen käyttäjätutkimusten perusteella, ja luoneet näiden pohjalta oman ehdotuksensa protoksi. Tämä palvelumuotoilijan laatima tavoitetila ja siitä laadittu proto oli ensimmäinen visio siitä, millainen tavoitetila voisi olla: miten toimintaprosessi menisi, mitä palveluja asiakkaille jatkossa tarjotaan, minkälainen sovelluksen toiminnollisuus tulisi olemaan tai miltä käyttöliittymä näyttäisi. Kuitenkin samassa yhteydessä todettiin, että vaikka tässä vaiheessa tavoitetilan oletama onkin olemassa, niin on hyvin todennäköistä, että se vielä muuttuu projektin edetessä. Korostettiin siten palvelumuotoilun avulla tehtävän kehittämisen kokeilevaa luonnetta - tehdään tavoitetila näkyväksi ja muutetaan sitä tietämyksen ja kokemuksen kasvaessa.

Haastateltavat olivat olleet mukana monen tasoisessa protoilussa niin yksityisen kuin julkisenkin sektorin puolella. Eräs haastateltava kertoi osallistuneensa julkishallinnon puolella täysimittaisen, vanerisen proton avulla tehtyyn käytettävyyss- ja ergonomiasuunnitteluun. Tämän hän oli kokenut hyvin mielekkääksi, ja oli positiivisesti yllätynyt että myös julkisen hallinnon puolella tehdään tällaista oikeaoppista käyttäjäkeskeistä suunnittelua. Hyvin tyyppillistä protoilua haastatteluiden mukaan oli tietojärjestelmien kehittämisessä uuden asian näkyväksi tekeminen oikeannäköisten käyttöliittymäkuvien avulla; halutaan nähdä konkreettisen esimerkin avulla että miltä suunniteltu ominaisuus näyttäisi, ja miten se toimisi. Haastatteluissa tuli ilmi myös se, että voi käydä myös niin että asiakas tilaa palvelumuotoilijalta proton, on tyytyväinen lopputulokseen, mutta päättääkin kilpailuttaa toteutuksen tai tilata itse toteutuksen muualta. Tämä nähtiin harmillisena piirteenä, asiakastarpeesta jo kerätyn tiedon hukkaan heittämisenä, sillä uusi toteuttaja joutuu keräämään uudestaan käyttäjiltä kehittämistarpeita. Tämä puolestaan voi johtaa loppukäyttäjien turhautumiseen, koska jälleen kerran he joutuvat kertomaan oman mielipiteensä kehitettävistä asioista ja luottamus siihen, että aitoa muutosta tälläkään kertaa tapahtuisi, voi laskea merkittävästi.

Yleisesti ottaen protoilu nähtiin erittäin hyvänä menetelmänä luoda nopeasti jotain näkyvää ja konkreettista, ja jonka avulla pystytään sitouttamaan niin johtajat kuin asiantuntijat kehitettävään asiaan. Todettiin, että uusissa palveluissa pitää saada ensimmäinen versio nopeasti aikaiseksi, jotta saadaan arvokasta palautetta loppukäyttäjiltä; hienokin asia voi olla väärin suunniteltu, jota kukaan ei käytä. Tavoitetilan visiointi protoilun avulla voi

toisaalta herättää ristiriitaisia tunteita, koska osa näkee että visioidaan turhaan asioita joita ei voida toteuttaa, ja osa puolestaan näkee visualisoinnin avulla uusia hienoja mahdollisuuksia joita ei muuten olisi tullut ajatelleeksikaan. Protoilu konkreettisten lähtökohtien kautta on koettu haasteelliseksi koska ihmiset haluavat helposti olettaa, että proto olisi toteutettavissa oleva asia, vaikka heille olisi kerrottu, että on kyse vain visiosta. Toisinaan vähemmän aidon oloinen proto voi jopa tuottaa paremman lopputuloksen mitattuna sillä, miten varauksettomasti ihmiset proton avulla esitettyyn asiaan suhtautuvat. Toisaalta yrityksen halukkuus käyttää protoilua kehittämisen menetelmänä voi kertoa myös yrityksestä laajemminkin. Eräs haastateltava kertoi havainneensa omassa tutkimustyössään, että yritykset, jotka ovat design-orientoituneita ja nopeita niin palautekyselyissään kuin visualisoinnissaan, ovat normaaliyrityksiä menestyksekkäämpiä myös pörssilistauksissa indekseihin mitattuina.

6.1.3 Palvelupolku

”Palvelupolku on hyvä kommunikoinnin väline, suurin hyöty koko menetelmästä. Enemmän on tahdosta kiinni että halutaan päästä eteenpäin ja että olisi yhteinen näkemys”

Hieman vähemmän käytetty, mutta sitäkin suositellumpi menetelmä on palvelupolkukuvaus. Palvelupolku kuvaa palvelun ajallista etenemistä asiakkaan näkökulmasta huomioiden palvelutuokiot ja kontaktipisteet, jotka palvelun käyttäjä kohtaa palvelun aikana. Palvelupolku jakautuu palvelutuokioihin, jotka sisältävät useita palvelun kontaktipisteitä. Kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristö, esineet ja toimintatavat. Koska palvelupolku saattaa olla erilainen eri käyttäjillä, kuvataan se useamman käyttäjän näkökulmasta. (Tuulaniemi 2011, kappale Palvelupolku.)

Palvelupolkukuvausten yhteydessä haastatteluissa nousi esille 1990-luvulla pinnalla ollut oliomallinnus. Oliomallinnuksessa pyrittiin tunnistaman oliot ja niiden palvelut: miten oliot muodostuvat, mitä dataa ne sisältävät, mitä kutsua ne luovat toisilleen. Silloin ei tunnistettu palvelupolkumaisia yksittäisiä asioita eli kuka on käyttäjä, mitä hän tekee tai miten hän kokee tekemisen työssään. Oliomallinnuksessa oli kyllä sama perustieto käytettävissä, mutta ei mietitty käyttäjätarvetta, jonka vuoksi päädyttiin hyvin tietokantamaisiin käyttöliittymiin, joissa on tietokannan taulurakenne. Käyttäjän tuli siten tietää, miten toimintaprosessi menee, eikä sovellus ohjannut käyttäjää. Palvelumuotoilussa lähtökohta on toinen; tieto on olemassa pohjalla mutta käyttäjää oikeasti kiinnostaa oma tarve ja oman tarpeen tyydyttäminen olemassa olevan tai tavoitettavan tiedon avulla. Palvelupolku kuvaa tekemistä yleemmältä tasolta.

”Palvelupolku itsessään on tehokas kommunikoinnin väline, on ”insinöörien hyväksymä”, kokoaa yhteen tauluun monen tasoista dataa jolloin se on ymmärrettävä monen eri tekijän kanssa.”

Eräs haastateltava korosti erityisesti palvelupolun merkitystä viestintävälineenä. Hänen mielestään suurin hyöty koko menetelmästä saadaan nimenomaan projektin sisäisen ja ulkoisen viestinnän välineenä. Hän konkretisoi asiaa kertomalla esimerkinomaisesta tilanteesta, jossa asiakkaan kanssa käydään ensin läpi asiakastarpeet; mitä halutaan saavuttaa, mikä on nykytilanne sekä keskustellaan asiakkaan ongelmista. Sen jälkeen kun tämä tieto nyky- ja tavoitetilasta on kerätty asiakkaalta, tehdään sekä itseä että asiakasta hyödyttävä palvelupolkukuvauus, joka laitetaan näkyville, ja tämä jaetaan projektijohdon kanssa. Tätä kuvausta aina täydennetään ja ylläpidetään projektin aikana. Voidaan tarkistaa milloin vain että mihin kokonaiskuvan osaan tämä nyt tehtävä kokonaisuus vaikuttaa. Palvelupolku itsessään on tehokas viestinnän väline koska se kokoaa yhteen monen eri tason tietoa jolloin se on ymmärrettävä monen tasoisen tekijän kanssa. Jos tiedetään, että tulee muutos, niin päivitetään se palvelupolkukuvaukseen, jolloin projekti pysyy hyvin linjassa. Palvelupolkukuvauksen lisäksi myös muut palvelumuotoilun välineet koettiin hyväksi kommunikoinnin välineiksi.

Haastateltujen henkilöiden kertoman mukaan palvelupolkukuvauksen pohjana toimii usein ennakkotieto, johon palvelumuotoilija perehtyy itsenäisesti – ennakkotieto voi pohjautua olemassa oleviin kuvauksiin, ohjeistuksiin, haastatteluihin kuin myös palvelumuotoilijan itsensä tekemiin havaintoihin ja päätelmiin. Näin ollen ensimmäinen versio palvelupolkukuvauksesta on usein sen tekijän käsitys toimintaprosessista ja prosessin kontaktipisteistä, jota sitten täydennetään asiakkaiden kanssa siihen perehdyttäessä.

Palvelupolku koettiin hyväksi apuvälineeksi nykytilanteen kuvaajana, ja sitä käytetään sekä suunnittelun että määrittelyn apuna. Lisäksi siitä voidaan helposti tarkistaa, miten joku asia käytännössä menikään, mitkä ovat nykytilanteen kipupisteet ja esimerkiksi mihin lainsäädännön muutokset tulevat vaikuttamaan. Näiden lisäksi koettiin että se helpottaa uuden tekijän perehdytystä olemassa olevaan projektiin. Palvelupolkukuvauksen etuna nähtiin myös se, että sitä on mahdollista tehdä vaikka Excelissä; hahmotellaan miten polku menisi, millaisia hyötyjä ja uhkia on olemassa, ja tämä visualisoidaan tulostamalla kaavio projektihuoneen seinälle kaikkien kommentoitavaksi. Palvelupolkukuvauksen ei siis tarvitse olla mitenkään erityisen hienosti visualisoitu ollakseen jo hyvin informatiivinen.

6.1.4 Design Sprint

Design Sprint-menetelmää mainitsi käyttäneensä 40 % haastatelluista henkilöistä. Design Sprint on Google Ventures:n kehittämä menetelmä, jossa tavoitteena on 5 päivän kuluessa suunnitella, tehdä prototyyppi ja testata uutta ideaa tai ratkaisua liiketoiminnan haasteeseen. Sen hyöty syntyy siitä, että pyritään tiivistämään yhteen työviikkoon mahdollisesti kuukausien työt kasaamalla monipuolinen tiimi, joka tuo sekoituksen erilaisia näkökulmia ja osaamista yhteen. (Google Ventures, 2018.) Menetelmää on käytetty sekä oikeaoppisesti tuottaen 5 päivän aikana proto jota testataan loppukäyttäjillä että myös soveltaen siten, että suunnittelu vie alkuviikon, torstaina visualisoidaan ja se mitä on visualisoitu, esitetään perjantaina. Samoin design sprintin pituuksia on voitu muuttaa esimerkiksi lyhentämällä kestoja, koska tärkeillä päättäjillä ei ole ollut aikaa käyttää 5 työpäivää yhdessä suunnitteluun ja tekemiseen. Sitoutuminen nähtiin tämän menetelmän haasteena, jonka vuoksi sitä on käytetty enimmäkseen vain sellaisissa organisaatioissa, joissa ihmiset ymmärtävät menetelmän lähtökohdat ja ovat valmiita sitoutumaan siihen. Menetelmän avulla on koettu saatavan nopeasti päätös siitä, mihin suuntaan tuotetta lähdetään kehittämään ja löydettyä asiat, jotka menevät hyvin tai jotka eivät vastaa odotuksia. Design sprintin kohdalla oli koettu mielenkiintoinen julkishallinnossa esiintyvä erityispiirre; jos menetelmää olisi yritetty markkinoida asiakkaalle Googlen kehittämänä menetelmänä, olisi menetelmä kadottanut merkityksensä vakavasti otettavana kehittämistapana. Sen sijaan sitä oli markkinoitu onnistunein esimerkein ja auktoriteetteihin vedoten.

6.1.5 Muita käytettyjä menetelmiä

"Canvasin rooli ei ole kuin ohjata keskustelua, toimia fasilitaattorin apuna jotta osataan kysyä oikeat kysymykset ja saadaan asiakkaan edustajista irti oikeat asiat."

Muita yksittäisiä mainintoja saaneita menetelmiä olivat Service Blueprint, Business Model Canvas sekä käyttäjätutkimukset. Myös työpajoja suositeltiin.

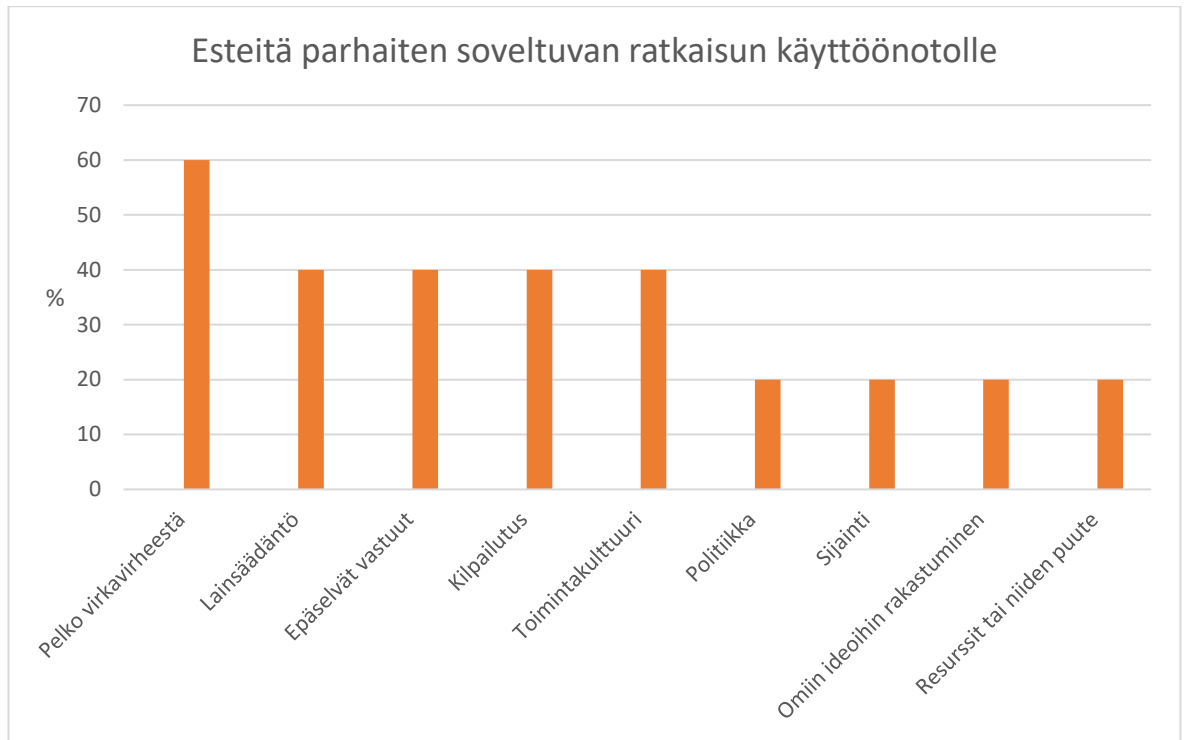
Kokonaan uusia palveluita suunniteltaessa oli käytetty Service Blueprintiä tai Business Model Canvasta. Service Blueprintillä tarkoitetaan prosessikaaviota ja palvelun yksityiskohtaista mallia, jossa esitetään palvelun eri osien liittyminen toisiinsa. Blueprinting tuo näkyväksi sen tosiasian, että palveluprosessi ei ole sama palveluntarjoajalla ja asiakkaalla; molemmissa on esimerkiksi paljon toiselle osapuolelle näkymättömiä toimintoja. Service Blueprint visualisoi palvelun siten, että se piirtää yhtäaikaaisesti kuvan palvelun nä-

kyvistä elementeistä, asiakkaiden ja työntekijöiden rooleista, asiakaspalvelun leikkauspisteistä sekä palvelutarjonnan prosessista. (Innokylä 2015.) Service Blueprintiä oli käytetty esimerkiksi siten, että ensin oltiin tehty nykytilasta blueprint ja sen jälkeen tavoitetilan blueprint. Vaikka työtä oli tehty pidempään kokoontumalla vain kerran kahdessa viikossa, oli joka kerran esille laitettu blueprint auttanut jatkamaan työtä sujuvasti siitä, mihin edellisellä oli jääty. Koettiin, että menetelmän avulla saatiin hyvä kokonaiskäsitys siitä, mitä uudet palvelut voisivat mahdollistaa loppukäyttäjälle, ja vastaavasti mitä se edellyttää palvelun tuottajalta. Menetelmän koettiin tehostavan itse työskentelyä huomattavasti, koska vaikka kokoonnuttiin harvoin, ei seuraavan kerran kokoontuessa asioiden muistiin palauttamiseen tarvinnut käyttää juurikaan aikaa.

Business Model Canvas (BMC) on strateginen johdon apuväline, jota käytetään kehitettäessä uusia palveluja tai jalostettaessa olemassa olevia palveluja (Strategyzer, 2018). Liiketoimintamalli kuvaa lyhyesti ja selkeästi, mitä organisaatio tekee ja millaisia palveluja se tuottaa antamansa arvolupauksen mukaisesti. BMC pohjat rakentuvat yleensä yhdeksästä osasta, jotka ovat kumppanit, toiminnot, resurssit, arvolupaus, asiakkaat, asiakassuhde, jakelukanavat, kulurakenne ja liikevaihto. (Suomidigi, 2018.) BMC:ta on haastatteluiden mukaan käytetty niin keskustelun ohjaamiseen välineenä, visualisointivälineenä kuin yhtenä apuvälineenä yhdessä haastatteluiden ja palvelupolkukuvausten kanssa kartoitettaessa koko yrityksen liiketoiminnan tilaa.

6.2 Esteitä parhaiten soveltuvan ratkaisun käyttöönotolle

Kysyttäessä haastatelluilta, minkä he kokivat olevan esteenä sille, ettei aina välttämättä pystytä tai haluta ottaa tilanteeseen parasta ratkaisua käyttöön, oli vastauksista havaittavissa, että haasteet liittyivät enemmänkin taustalla vallitseviin epäsuoriin tekijöihin kuten organisaation sisäiseen kulttuuriin tai ulkoisiin rajoittaviin tekijöihin, sen sijaan että haasteet olisivat koskeneet itse kehittämiskohteen tekijöitä kuten resursseja tai osaamista.



Taulukko 2. Esteitä parhaiten soveltuvan ratkaisun käyttöönotolle

Eniten esteistä korostuivat pelko virkavirheestä, lainsäädäntö sekä epäselvät vastuut. Seuraavissa kappaleissa käsitellään yleisimpiä tekijöitä tarkemmalla tasolla.

6.2.1 Pelko virkavirheestä

”Virkamiehet tekevät systeemin joka ei täysin palvele tarkoitusta, mutta virkamies ei tee virhettä”

”Virkamies pelkää eniten virhettä. Motivaatio menee virheen välttelyyn ja vastuun välttelyyn. Tärkeintä ei ole mitä tulee ulos”

Kaksi yllä olevaa suoraa haastattelulainausta kuvaa sitä suurinta tekijää, joka tutkimuksen perusteella estää parhaiten soveltuvan ratkaisun käyttöönoton kehittämishankkeissa, eli pelkoa virkavirheen tekemisestä. Tämä ilmeni 60 % vastauksissa, ja erityisesti johtavassa asemassa olevat haastateltavat korostivat tätä. Virkavirheellä tarkoitetaan julkisyhteisön tai sen palveluksessa olevan julkista valtaa käyttävän työntekijän tekemää päätöstä tai toimia, jossa tahallaan tai huolimattomuutta rikotaan annettuja säännöksiä, määräyksiä, asetuksia tai lakia, ja josta voi seurata laissa säädetty rangaistus (Wikipedia, 2018d). Eräs haastateltava totesi, että julkisella puolella työntekijöiden motivaatio menee virheen ja vastuun välttelyyn. Tämä puolestaan johtaa siihen, että tärkeintä ei ole saada aikaiseksi, vaan se, ettei tehdä virhettä. Ei siis luoda fiksuimpia ratkaisuja koska virkavirheen pelko heikentää motivaatiota. Toinen haastateltava totesi lähes samoin sanoin että

johtuen juuri virkavirheen pelosta, tehdään järjestelmä joka ei välttämättä ole tarkoituksenmukainen, mutta jossa virkamies ei voi tehdä virhettä. Samainen haastateltava peräänkuulutti sitä, että virkamies ei tule ottamaan vastuuta tekemisistään niin kauan, kuin häntä suojaa valtion viroissa nykyään vallitseva irtisanomissuoja.

Pelko virkavirheestä on erään haastatellun mukaan usein syynä myös sille, ettei uskalleta ajatella riittävän rohkeasti ("out of the box") vaan tukeudutaan tuttuun ja turvalliseen virkamiesmäiseen toimintatapaan.

Yksityisellä puolella ei ole käsitettä virkavirhe, mutta siellä ei haastatteluiden perusteella myöskään ilmennyt vastaavaa tahallisesti tai tahattomasti väärin toimimisen pelkoa. Toisaalta haastatteluissa keskityttiinkin, kuten aikaisemmin on todettu, ensisijaisesti julkishallinnon asiakaskokemuksiin.

6.2.2 Epäselvät vastuut

"Ei asiakaskeskeisyys tai hyvä asiakaskokemus ole yksistään sitä, että on millin tarkkaan hiottu prosessi ja teknologia taustalla, vaan näitä suurempi rooli on sillä, että palveluntarjoajan puolella on joku joka aidosti ottaa vastuuta asiasta."

40 % vastaajista koki epäselvien vastuiden seuraavaksi merkittävimpinä palvelumuotoilun käytön esteinä. Varsinkin johtavassa asemassa olevat henkilöt korostivat vastuiden selkeyden merkitystä sekä kilpailutuksen asettamia haasteita.

Epäselvistä vastuista todettiin, että mikäli vastuut ovat pirstaloituneet eri organisaatioihin tai organisaatioiden osiin, eikä ole selvää kuka vastaa mistäkin, tuo se haastetta uuden toimintatavan tai palvelun kehitykselle. Toisaalta vastuu tuloksesta pitäisi olla jokaisella tekijällä, ei pelkästään nimetyillä vastuuhenkilöillä.

6.2.3 Kilpailutus

Valtiota sitoo uusien asioiden hankinnoissa laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. Lain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden, innovatiivisten ja kestävien hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuoliset mahdollisuudet tarjota tavaroita, palveluja ja rakennusurakoita julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa (laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista, 29.12.1397/2016.) Lain lähtökohtaisena tavoitteena on siten taata julkisten varojen tehokas käyttö. Laki edellyttää, että virastojen pitää kilpailuttaa hankintansa lain menettelysäännösten mukaisesti, jos se ennakkoon arvioi, että hankinnan taloudellinen arvo ylittää,

ilman arvonlisäveroa, laissa asetetut euromääräiset kynnyksarvot. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2018). Kilpailutus koettiin kuitenkin jopa hankintapäätöksiä vääristäväksi tekijäksi. Kilpailutettaessa tarjouspyynnössä on eriteltävä valintaperusteet, joiden perusteella vertailu tarjousten perusteella tehdään. Lain mukaan tarjouksista on kuitenkin aina valittava kokonaistaloudellisesti edullisin, joka tarkoittaa joko hinnaltaan halvinta, kustannuksiltaan edullisinta tai hinta-laatusuhteeltaan parasta tarjousta (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2018). Eräs haastateltava kritisoi hankintalakia siitä, että julkishallinnolle on säädetty prosessi, joka näennäisesti pitää huolen siitä, että yhdenvertaisuus toteutuu, vaikka kaikki kilpailutukseen osallistuvat tekijät tietävät, että hankkeita valmistellaan ennen kuin tarjouskilpailuja edes julkistetaan. Ei siis haluta nähdä sitä tosiasiaa, että kallis koneisto toteuttaa näennäisesti edullista ja tasavertaista julkista hankintaa – vaikka halvin ei ole aina se paras vaihtoehto. Toinen haastateltava on puolestaan kokenut, että kilpailutuksen vuoksi on tullut valituksi sellaisia firmoja toteuttajiksi, joilla ei ole ollut edes osaavimpia tekijöitä, mutta koska tarjouksen vaatimusten mennessä tasan on otettava päivähinnaltaan halvin vaihtoehto, on jouduttu päätyämään valitsemaan nämä firmat. Lisäksi sen vuoksi, että joudutaan tietyn summan yli menevät hankinnat kilpailuttamaan, asiakas on joutunut kilpailuttamaan suunnitellun kokonaisuuden toteutuksen, ja mikäli valituksi on tullut jokin muu toteuttaja kuin alkuperäisen proton tekijä, on jäänyt paljon käyttäjätutkimuksella kerättyä tietoa siirtämättä palvelumuotoilija-kehittäjältä proton kautta käytäntöön. Haastateltavan mielestä julkishallinnolla pitäisi olla kilpailutusta laaja-alaisempi näkökulma kehittämiseen, esimerkiksi jos on osaavat ja luotettavat tekijät, pitäisi heidän kanssaan olla mahdollisuus jatkaa yhteistyötä ilman kilpailutusta.

6.2.4 Yrityksen toimintakulttuuri

”Ei vaadi sukupolvenvaihdosta vaikka tietyt toimintamallit ovat syvässä. Vaatii rohkeutta lähteä tekemään jotain uutta.”

40 % haastatelluista koki yrityksissä tai virastoissa vallitsevan toimintakulttuurin olevan esteenä parhaimpien ratkaisujen tai toteutusten aikaisten menetelmien käyttöönotolle. Eräs haastateltava kertoi esimerkkinä erään ministeriön toimintakulttuurista, jossa ei oltu totuttu tekemään nopeita päätöksiä, mutta tästä huolimatta kehittämishankkeessa pyrittiin käyttämään design sprint –menetelmää. Asiakas eli ministeriö oli kokenut menetelmän hankalaksi, koska siinä edellytetään, että päättävä taho on mukana projektiryhmän design sprintissä, ja kun päätöksen aika tulee, niin silloin päätökset tehdään. Päätöksenteon tekemiseen ei ollut auttanut edes se, ettei päätöstä tarvinnut tehdä yksin oman tietämyksen perusteella, vaan tukena oli projektiryhmän hiljaisten äänestysten pohjalta tehty ns. heat

map eli nähtiin, mikä aihealue sai eniten projektiryhmässä kannatusta. Näin pyrittiin helpottamaan päättäjän päätöksentekoa. Tästä huolimatta päätöksenteko oli tuntunut päättäjistä ajoittain jopa ahdistavalta. Kyseinen haastateltava totesi, että kankean päätöksenteon kulttuurin rikkominen oli hankalaa. Siihen ei auttanut edes se, että projektiryhmä pyrki kannustamaan päätöksentekoon sillä perusteella että kokeilukulttuurissa mikään ei ole kiveen hakattua. Jos kokeillaan jotakin ja todetaan, että menee pieleen, voidaan suunnata muuttua - eli opitaan nopeasti, ollaanko oikeilla vai väärillä jäljillä. Samainen haastateltava kertoi myös toisesta tapauksesta, jossa myös ministeriötason edustajia oli pyydetty määrittelykokouksissa piirtämään ajatuksiaan laatikkomuodossa paperille jotta käyttöliittymäkuvia pystyttäisiin tämän perusteella hahmottelemaan. Jopa kynän ja paperin käyttäminen oli tässä tilanteessa koettu hankalaksi koska tällaista ei vain tietyissä piireissä ole totuttu tekemään. Työn edistäminen toivotulla tavalla oli vaatinut projektin vetäjältä ja konsultilta projektiryhmän rohkaisua ja niin sanottua lämmittelyä, joka jälkeen työ oli lähtenyt sujumaan toivotulla tavalla.

6.2.5 Lainsäädäntö

Lainsäädännön asettamiin haasteisiin oli törmännyt useampi haastateltava. Eräs kertoi, kuinka eräässä toteutuksessa lainsäädäntö esti alun perin ammatti-ihmisten käyttöön suunnitellun palvelun muuttamisen paremmin kansalaisten käyttöön sopivaksi. Tämä oli johtanut siihen, että julkaistiin sellainen versio palvelusta, joka ei yksinkertaisesti vain ollut sopiva kansalaisten käyttöön. Toinen puolestaan totesi että on ollut muutaman kerran mukana projekteissa, joissa on lähdetty miettimään järjestelmää, joka on tehtävä lakimuutoksen vuoksi. Järjestelmää on lähdetty aikataulusyistä kehittämään jo siinä vaiheessa, kun lakimuutos on ollut vasta valmistelussa tiedostaen, että velvoitteita syntyy nopealla aikajänteellä sen jälkeen kun laki astuu voimaan. Haasteena tässä on ollut se, että miten muotoillaan käyttäjiä houkuttelevia palveluja vaikka taustalla on pakottava lainsäädäntö, joka pitää toteuttaa. Tämän vuoksi joudutaan miettimään, mikä on vähiten tulevia loppukäyttäjiä ärsyttävä tapa ja tämä tapa ei välttämättä ole se paras tai tehokkain tapa toteuttaa asioita. Lainsäädännön valmistelu hajoaa suurelle joukolle ihmisiä jolloin palvelumuotoilija harvoin pääsee vaikuttamaan siihen, miltä lopputulos voisi näyttää, tai jos pääsee osallistumaan, niin tulee joku toinen lain reunaehto tai muu juridinen tekijä, joka estää suunnitelmien toteuttamisen.

Toisaalta lainsäädännössä nähtiin myös hyvää. Hyvänä nähtiin esimerkiksi se, että lainsäädännön uudistuksissa on aina päivämäärät valmiina, milloin tuotteen tai palvelun on oltava valmis käyttöön otettavaksi, joten virkamiehen näkökulmasta kehittäminen on perusteltua eikä sille tarvitse pyytää erikseen suostumusta. Tekniseltä näkökulmalta ennalta

määrätyt käyttöönottopäivämäärät nähtiin haasteena koska lakien tiukkojen voimaantulopäivämäärien vuoksi ei välttämättä pystytä ensimmäisessä vaiheessa kehittämään tuotetta tai palvelua lopulliseen laajuuteensa. Ripeää kehittämistä pitäisi pystyä myös ohjaamaan ketterästi, mikä voi asettaa omat haasteensa julkishallinnon puolella. Myös esimerkiksi saavutettavuusdirektiivin voimaan tuloa pidettiin hyvänä asiana, koska sen nähdään hyödyttävän kaikkia käyttäjiä ja edistävän kaikkien mahdollisuutta toimia täysivertaisina digitaalisessa yhteiskunnassa.

Konkreettisia muutoksia toimintatapaan on palvelumuotoilun näkökulmasta tuonut keväällä 2018 voimaan astunut tietosuojasetus, koska esimerkiksi videohaastatteluja ei voi tehdä enää niin, että ihmisten kasvot näkyvät, koska se on tunnistettavuusperuste.

6.2.6 Muita esteitä

Yksittäisiä mainintoja saivat mm. sijainti, resurssit tai niiden puute, politiikka sekä omiin ideoihin rakastuminen.

Sijainnin merkitys nousi esille haastattelussa siinä vaiheessa, kun haastateltava pohti vastausta kysymykseen että onko havainnut työssään kuilua it:n ja liiketoiminnan välillä. Hän totesi, että kuilu oli heidän tapauksessaan siinä, oliko osallistuja fyysisesti läsnä vai etänä sen sijaan, että kuilu olisi ollut pitkään yhdessä töitä tehneiden eri henkilöiden välillä. Haastateltava totesikin että koska nykyään monipaikkainen työ on yleistä, on syytä panostaa siihen, mitä tekniikkaa työpajoissa tai määrittelyissä käytetään, jotta asioita voitaisiin näyttää reaaliaikaisesti. Tällöin kaikki olisi samalla viivalla, koska on suuri etu että kaikki näkee koko ajan mitä tehdään.

Eräs haastateltava mainitsi että resurssien puute voi olla esteenä parhaimpien ratkaisujen edistämiseksi tai käyttöönotolle. Hän perusteli asiaa kokemuksellaan: oli löydetty ratkaisu erääseen asiaan, jota haluttiin lähteä kehittämään, ja vaikka kaikilla kehittämiseen osallistuneilla oli hyvä noste asian edistämisen suhteen, kaikki olivat innostuneita ja kehittämissuunta tiedettiin, niin rahoittaja teki viime kädessä päätöksen laittaa tämä kehittäminen jäihin, ja edistää toista projektia joka kilpaili samoista resursseista. Resurssit tai niiden puute eivät kuitenkaan nousseet keskusteluissa erityisen merkittävästi esille esteenä parhaimpien ratkaisujen käyttöönotolle.

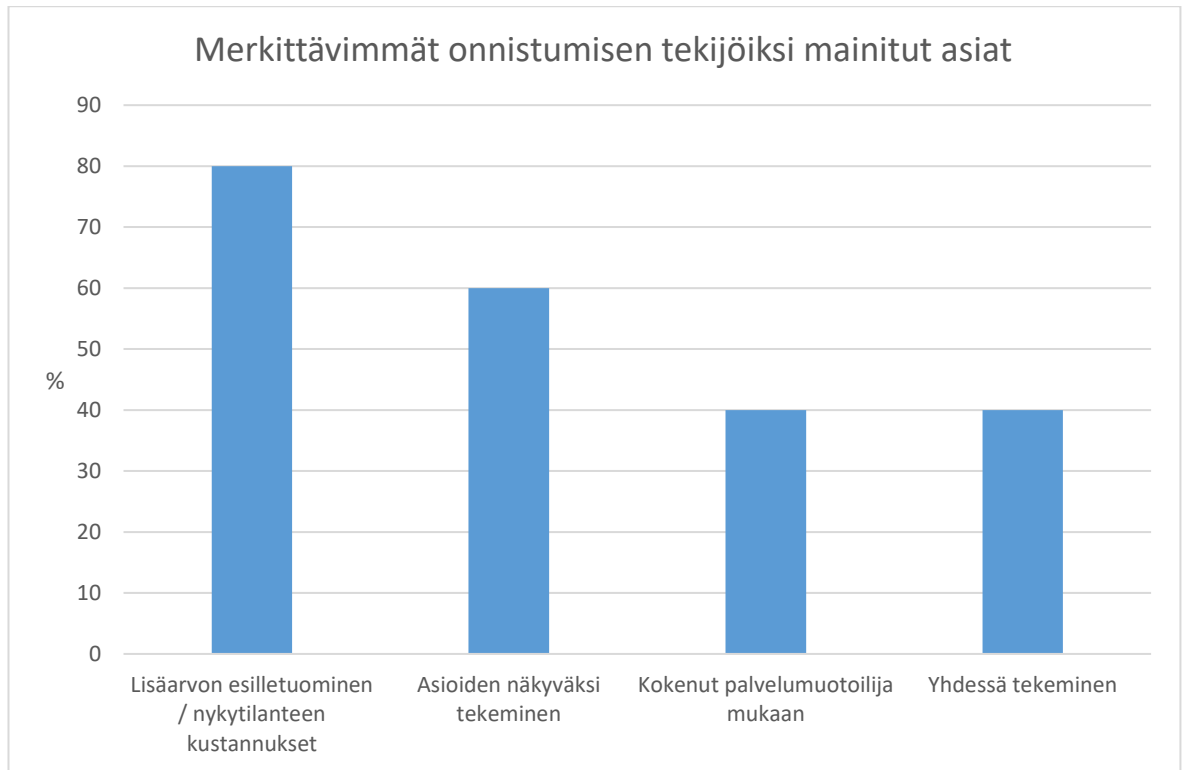
Toisessa haastattelussa puolestaan johtavassa asemassa oleva haastateltava totesi että julkisen hallinnon puolella on paljon politiikkaa joka haittaa tekemistä – päätöksentekijät

ajavat vain oman hallinnonalan etuja yleisen edun kustannuksella. Ammattilaisen tehtävänä olisi pyrkiä ottamaan tekemisestä pois poliittiset vaikutteet ja selvítettävä, mikä on perimmäinen motiivi kehittämiskohteiden toteuttamiselle. Hallituskausien ja siten usein myös vallalla olevan puoluepolitiikan vaihtumisen neljän vuoden välein ei koettu haittaavan tekemistä. Julkisen sektorin puolella nähtiin päinvastoin hyvänä asiana että tekemisen suuntaviivat ovat selvillä edes sen hallituskauden verran eli neljä vuotta. Koettiin, että yksityisellä puolella kehittämissykli on paljon julkishallintoa nopeampaa, ja tavoitteet asetetaan usein vain kvartaaleittain sen sijaan että tekeminen olisi pitkäjänteisempää.

Parhaimpien ratkaisujen käyttöönoton este voi myös olla kehitettävän asian alkuperäinen liikkeellepanija, joka on niin tyytyväinen omaan kehittämisajatukseensa, ettei näe muita ratkaisuvaihtoehtoja mitenkään potentiaalisina kehitettävänä vaihtoehtoina – eli hän on rakastunut omaan ideaansa sokeasti. Asiakkaalla tai kehittämisestä vastaavalla taholla voi olla vahva ennakkokäsitys siitä millainen nyky- tai tavoitetila on, mutta tämä saattaa olla virheellinen eikä vastaa todellista tilannetta. Suunnitteluvaiheessa on päätetty miten asioiden tulisi toimia eikä todellisuutta ole tarkistettu peilaten käyttäjätutkimukseen tai –statiikkaan. Pitäisi siten tehdä enemmän tutkimusta siitä, miten nykypalvelu toimii sen sijaan että lähdetään asiaa kehittämään ennakkokäsitysten perusteella. Haastateltava muistutti, että parasta tietoa on suoraan käyttäjältä itseltään tuleva tieto tai historiatietoon perustuva tieto.

6.3 Onnistumisen tekijöitä

Kysyttäessä haastateltavilta, minkä he ovat kokeneet olleen onnistumisen tekijöitä, tuli vastauksissa eniten hajontaa. Vastausten perusteella näyttää siltä, että onnistumisen tekijät vaihtelevat sen mukaan, mikä on tekijän itsensä rooli omassa yrityksessään, ja millainen on asiakkaan organisaation johtamis- ja yrityskulttuuri. Oheisessa taulukossa on esitetty 4. useimmiten mainittua tekijää.



Taulukko 3. 4 merkittävimäksi mainittua onnistumisen tekijää

Seuraavat esimerkit eivät ole esimerkkejä vain palvelumuotoilumenetelmien tuottamien onnistumisen edellytyksistä, vaan ovat otettavissa hyväksi ohjenuoraksi mihin tahansa kehittämiseen, mm. projektityöhön.

6.3.1 Lisäarvon tai kustannusten laskeminen

”Jos mietitään muutosta, niin juhlapuheissa johto on varmasti samaa mieltä että pitää tarjota parempaa kokemusta, mutta sitten kun istutaan tiiviimmässä keskustelussa neukkariissa, missä ei ole muita kuulemassa, pitää olla muita perusteita. Pitää löytyä numeroja tai jotain, että he näkevät että jos tehdään tämä hirveä vaiva ja paljon mahdollisuuksia epäonnistua, niin kuinka paljon me voidaan osoittaa että sillä on impactia”

Yrityksissä on monesti tunnistettu toimintaprosessin tahmeus, tai kehittämiseen osallistuvat ovat yhtä mieltä siitä, että halutaan tuotteen tai palvelun olevan loppukäyttäjälle parasta laatuaan, mutta loppukädessä ei olla valmiita muuttamaan totuttua toiminta- tai kehittämistapaa. Miten tätä haastetta voi sitten lähteä purkamaan?

Kaikilta haastatelluilta johtavassa asemassa olevilta henkilöiltä tuli hyvin samankaltainen ohjenuora: mikäli aidosti haluaa viedä asiaansa eteenpäin, oli kyse sitten prosessin, tuot-

teen tai palvelun kehittämisestä, tulee nähdä se vaiva että muuttaa kehitettävän asian numeroiksi. 80 % vastaajista korosti sitä, miten tärkeää on tuoda päättävässä asemassa oleville henkilöille esille nykyisen tilanteen aiheuttamat kustannukset, tai mitä taloudellista lisäarvoa kehitettävällä uudella ratkaisulla tuotetaan.

Toimintaprosessien kehittämisessä lähtökohtana pitää aina olla asiakas, eli tuotteen tai palvelun loppukäyttäjä. Liikkeelle tulee lähteä siitä pohdinnasta, että miksi prosessia tehdään ja miten tärkeä prosessi on asiakkaalle. Tätä pohdintaa varten tulee tuntee asiakas ja hänen näkökulmansa asiaan. Sen jälkeen on tunnistettava prosessin heikoimmat lenkit, ja laskettava hinta minkä nämä joko suoraan aiheuttavat, tai paljonko asiakas hyötyisi jos ne korjataan. Heikoimmat lenkit voivat liittyä rahaan, aikaan tai vaikka elämänlaatuun. Tätä kautta saadaan tekijöitä, joiden avulla voidaan osoittaa että jos asiat korjataan, niin sillä on asiakkaan näkökulmasta merkitystä. Merkityksellä luodaan vaikuttavuutta, ja vaikuttavuuden avulla voidaan asioita priorisoida. Korkeimman prioriteetin omaaville asioille löytyy yrityksistä yleensä muutoshalukkuutta, ja niistä on perustellusti helpompi keskustella päättäjien kanssa.

Eräs haastateltava kertoi konkreettisen esimerkin design sprintin ottamisesta projektin toimintatavaksi. Uudenlaisen toimintatavan merkittävyyttä voidaan osoittaa asiakkaan päätävälle taholle laskemalla, paljonko henkilötyöpäiviä tai kalenteriaikaa kuluu siihen, että hommat venyvät kun tehdään perinteisellä tavalla; kokoonnutaan harvoin ja unohdetaan tällä välillä asioita joita sitten joudutaan palauttelemaan mieleen. Laskemalla, paljonko ihmisiltä menee aikaa, toisin sanoen rahaa, eri työskentelytapojen välillä, ja näyttämällä nämä laskelmat päättäjille, on uuden toimintatavan käyttöönotto projektissa perusteltu päättäjille jo melko vahvasti.

6.3.2 Asioiden näkyväksi tekeminen

Toisena onnistumisen edellytyksenä nähtiin yllä mainittujen numeeristen arvojen lisäksi asioiden näkyväksi tekeminen fyysisinä protoina, erilaisina kaavioina tai kuvauksina kuten palvelupolkukuvaukset, tai konkreettisina seinille kiinnitettävänä julisteina tai lappuina. Työryhmässä voi olla yhteisesti kaikki tarvittava tieto olemassa, mutta kukaan ei yksinään tiedä kaikkea, jonka vuoksi asioiden näkyväksi tekeminen on tärkeää; ilman sitä ei osallisilla ole yhtenäistä kuvaa kokonaisuudesta, siihen tehtävistä muutoksista ja niiden vaikutuksista. Asioiden näkyväksi tekeminen motivoi ja sitouttaa kehittämiseen, jolloin tulosta saadaan todennäköisesti nopeammin aikaiseksi, ja pysytään siten paremmin kehittämisen aikataulussa. Sillä voidaan pyrkiä kamppaamaan myös esimerkiksi tiukkojen aikataulujen asettamia haasteita luomalla selkeä tavoitetila rajauksineen ja aikatauluineen. Lisäksi

mahdollistamalla asiakkaalle aidosti pääsy määrittelytyössä laadittaviin aineistoihin, jolloin hänelle ei tule tunnetta että hänen antamansa tietopanos katoaa ”mustaan laatikkoon”, lisätään asiakkaan motivoituneisuutta ja sitoutumista kehitystyöhön.

6.3.3 Kokenut palvelumuotoilija mukaan ensimmäisellä kerralla

*”Palvelumuotoilun ihmistarpeet ovat aika samoja riippumatta teollisuusalasta, sisältövivah-
teet vain ovat erilaisia. Hyvän palvelumuotoilijatekijän, jolla ei ole toimialasta hajuakaan,
pitää päästä nopeasti kiinni siihen, mitä tietoa liikkuu. Pitää ymmärtää, miksi tieto on mer-
kityksellistä loppukäyttäjälle. Asiaan tulee vihkiytyä nopeasti.”*

Useamman maininnan saivat myös konkreettiset asiat, kuten ensimmäisellä kerralla palvelumuotoilun menetelmiä käytettäessä kokeneen tekijän mukaan ottaminen sekä henkilöiden tekemiseen osallistaminen. Pidettiin tärkeänä, että jatkossa yrityksen sisälle kehittyy myös omaa osaamista, koska kyse ei ole yhden ihmisen tekemisestä vaan yhteistyöhankkeesta. Korostettiin lisäksi, että silloin kun otetaan jotain uutta menetelmää tai tekniikkaa käyttöön, on hyvä, että sitä esittelee tai työpajaa vetää sellainen innostava ja mukana-satempaava henkilö, joka osaa menetelmän jo entuudestaan, ja pystyy antamaan pikaisen ohjeistuksen siitä, miten menetelmää tullaan käyttämään. Jos ihmisten kallisarvoinen työaika menee jonkin uuden kokeiluun, jota ei osata kunnolla käyttää eikä sen tuottaman lopputuloksen arvoa tai sijoittumista isompaan kehittämisen kuvaan nähdä, leimaa se koko menetelmän kehnoksi. Siksi on tärkeää, että ensimmäisellä kerralla saadaan positiivinen mielikuva uusista kehittämismenetelmistä, ja pystytään osoittamaan että uusi toimintatapa on hyväksi havaittu, vaikka olisikin hyvin erilaista kuin mihin on totuttu. Osaa-van tekijän avulla uuden menetelmän aiheuttamaa kokeilukynnystä saadaan madallettua, ja asiakkaat saadaan mukaan aktiivisesti kehittämistyöhön.

Eräs haastateltava totesi, että projekteissa on kahdenlaista palvelumuotoiluosaamista; on heitä, jotka vain suunnittelevat, ja sitten on heitä, jotka varmistavat että suunnitelma myös toimii. Tyylistä riippumatta tulisi kuitenkin aina varmistaa että toiminnot, mitä asiakkaalle esitellään, on mahdollista myös toteuttaa, koska asiakas ei halua tehdä turhaan työtä, jota ei pystytä toteuttamaan.

6.3.4 Yhdessä tekeminen

Työn yhdessä tekemisestä todettiin, että asiantuntijatyö vaatii asiakkaalta hyvää luottamusta ja halua yhdessä tekemiseen. Jos asiakas vähänkään suhtautuu epäillen yhteistyöhön, niin työ ei kannu onnistuneeseen lopputulokseen. Työtä pitää tehdä aina yhdessä yhteistä tavoitetta kohden, eikä tilaaja – tekijä – asetelmassa. Jos koko tekijäjoukko ei voi sitoutua tulokseen, niin työssä on karkeasti epäonnistuttu. Osaava palvelumuotoilija kykenee oman ammattitaitonsa avulla sitouttamaan niin johtajat kuin asiantuntijatkin juuri kuhunkin tapaukseen sopivalla tavalla.

6.3.5 Ylimmän johdon sitoutuminen

”Pidemmän tähtäimen isompi muutos vaatii aina sen, että ylin johto on mukana koska muuten siitä ei tule yhtään mitään”

Jokaisen haastateltavan kanssa tuli esiin useamman kerran keskustelun yhteydessä se, että johdon sitoutuminen on onnistumisen kannalta ensisijaisen tärkeää. Johdon sitoutuminen voi vaatia yrityskulttuurin ja ihmisten tuntemusta, ja johtajien syvimpien motivaatioiden ymmärtämistä. Eräs haastateltava toi esille, että ei pidä keskittyä vain palvelun tai tuotteen kehittämiseen, vaan on keskityttävä myös organisaatioon ja sen ongelmiin. Palvelumuotoilu on hyvin strategista toimintaa, koska vaaditaan aina pidemmän tähtäimen muutosta jotta onnistutaan. Pidemmän tähtäimen isompi muutos vaatii aina sen, että ylin johto on sitoutunut ja mukana kehittämisessä, koska muutoin asiat eivät edisty. Tämän vuoksi johdon sitouttamiseen tulee panostaa.

”Se on kyllä ensisijaisen tärkeää että business design –näkökulma, jos ajatellaan organisaatio-opin ja johtamiseni näkökulmasta, on riittävän vahvana kun tehdään palvelumuotoiluprojekteja”

Palvelumuotoiluprojekteja tehtäessä on tärkeää, että kehittämisessä on mukana myös vahva liiketoiminnan muotoilun (business design) näkökulma. Jos tarvittavasta organisatorisesta muutoksesta ja siihen liittyvistä haasteista, kuten johtajuus, ei ole syvällistä ymmärrystä, voi olla että lähdetään ongelmaa ratkaisemaan väärästä suunnasta, eikä pysyttyä osoittamaan että mikä on kyseisen yrityksen kannalta kaikkein isoin haaste – haaste, joka vaatisi ensimmäisenä muutosta. Haastateltava puhui sekä asiakaskokemuksesta (customer experience) että työntekijäkokemuksesta (employees experience); ei tule ajatella että työntekijäkokemus koskisi vain johdon alaisia työntekijöitä, vaan siihen sisältyy

myös itse ylin johto. Jotta johto saadaan sitoutumaan muutokseen, tulee kehittäjän kyetä näkemään asioita heidän silmin ja selvitettävä, mikä on heidän perimmäinen motivaati- onsa toimia kuten he toimivat ja miten he kokevat asioita. On löydettävä se taustatekijä, joka estää johtoa innostumasta muutokseen, vaikka muutoksen tuottama hyöty olisi pys- tytty heille osoittamaan numeroina kuten kappaleessa 6.3.1 on kerrottu. Nämä taustateki- jät voivat liittyä esimerkiksi omaan uraan, egoon tai turvallisuushakuisuuteen oman työn säilyttämisen näkökulmasta. Jos emme kehittäjänä näitä ymmärrä, niin emme voi luoda ratkaisua joka tukisi johtajia näissä haasteissa, ja siten motivoisi heitä sitoutumaan kehit- tämiseen. Sitouttamisen merkitystä korosti myös toinen haastateltava, joka totesi että pal- velumuotoilu vaatii aina johdon sitoutumisen, muutoin se jää vain ux- eli käytettävyyttä- solle – ei tapahdu siten liiketoiminnan kehittämistä eli business designia. Johto voi sitou- tua pakon edestä hetkeksi aikaa siinä vaiheessa, kun käyttäjäpalaute antaa viitteitä muu- tospaineisiin tai liiketoiminta ei kehity toivotulla tavalla. Pakon edessä sitoutuminen ei kui- tenkaan ole pitkäjänteistä, vaan sitoutuminen kehittämiseen haihtuu kun näkyvin ongelma on saatu ratkaistua. Täten pitkäjänteinen liiketoiminnan kehittäminen, jota palvelumuotoilu syvimmillään on, jää toteutumatta.

6.3.6 Organisaation kypsyyssasteen tunnistaminen

”Toimintaympäristö ja mitä on myyty asiakkaalle merkitsee paljon onnistumisen tuntee- seen; mitä on myyty asiakkaalle ja miten asiakas on valmis ottamaan välineitä käyttöön.”

Organisaatiot ovat erilaisissa muutoksen kypsyyssasteissa, ja tämä on huomioitava siinä miten laaja-alaisesti uusia toimintamalleja käytetään; vain kevyesti mukaillen vai oppikirjan mukaan viimeisen päälle olemassa olevia viitekehyksiä tai malleja seurailten. Kehittäjän aikaa kuluu myös ihmisten opiskeluun – on selvitettävä mitä ja miten kannattaa keneltäkin asioista kysyä, tai ketä voi ottaa mukaan samaan kokoukseen jotta työ edistyisi jouhe- vasti. Kehittäjän tulee siten aistia, mikä on sopiva käytettävä menetelmä, jottei joko vaadi liikoja yrityksen tai asiakkaan vastaanottokykyyn nähden, tai toisaalta käytä liian vaatimat- tomia kehittämisaskeleita, jottei vastapuoli turhaudu korkeampien odotusarvojen vuoksi. Tämä puolestaan edellyttää, että tuntee asiakkaan tai organisaation henkilöt, ja pystyy selvittämään heidän todelliset tarpeensa.

6.3.7 Asiakkaan tai organisaation todellisen tahtotilan tunnistaminen

On myös usein niin, että tilaaja – asiakas tai organisaatio itse – ei todellisuudessa tiedä, mitä haluaa tai tarvitsee. Eräs haastateltava totesi, että esimerkiksi uuden tekniikan varjolla voidaan asiakasta johtaa harhaan; uuden tekniikan luvataan tuottavan maailmaa mullistavan muutoksen, vaikkei vanhojakaan asioita ole saatu toimimaan kunnolla. Asiakkaan todellisen tarpeen selvittäminen on siksi tärkeää, jotta osataan tarjota ”oikea lääke oikeaan vaivaan ja vieläpä oikeaan aikaan”. Haastateltava kertoi, kuinka eräs asiakas oli tällaisessa tilanteessa vaatinut kokeilemaan uusia tekniikoita, ja hän konsulttina oli joutunut tekemään niin kuin ei saisi tehdä; toimittamaan mitä asiakas halusi mutta ei oikeasti tarvinnut, mutta jotta päästiin siihen tavoitteeseen, mitä asiakas todella tarvitsi, oli välttämätöntä ensin tehdä niin kuin asiakas itse halusi. Asiakkaat voivat helposti olla mainonnan uhreja, ja kuvittelevat saavansa uuden tekniikan avulla ratkaisun ongelmiinsa, vaikka yrityksen perusasiat pitäisi ensin tehdä kuntoon. Palvelumuotoilussa korostetaan kokeilukulttuuria, mutta kokeilu ei saisi korostua liikaa.

6.3.8 Muuta onnistumisen edellytykseksi mainittua

Haastatteluissa korostui se, että konkreettisen, nimetyn kehittämiskohteen lisäksi pitää osata tulkita ympäröivää työyhteisöä laajemmaltikin. Tuntemalla ja ymmärtämällä käyttäjät sekä selvittämällä asioita heiltä itseltään että analysoimalla olemassa olevaa tietoa, lisätynä kyvyillä katsoa asioita toisen silmin ja kertoa mitä asiakas todella tarvitsee, luodaan hyvät lähtökohdat uuden kehittämiselle. Käyttäjätarpeiden kartoittamisen lisäksi uuden asian läpiviennin onnistumista edistää se, että asiakkaan puolella on joku, joka ottaa kehittämisestä vastuun, omistaa asian. Kun tätä täydennetään tekemällä nopeasti näkyvää tulosta ja esitellään onnistumisia, luodaan hyvät mahdollisuudet saavuttaa onnistunut lopputulos.

6.4 Muuta haastatteluissa esille tullutta

Alle on koottu etukäteen esitettyjen kysymysten lisäksi esille nousseita asioita, joiden merkittävyyttä ei voi väheksyä, vaikkei niitä jokaisen haastateltavan kohdalla käsiteltykään.

”Ei ole mitään merkitystä sille, että mitä käyttöliittymät ovat, jos se peruskäytettävyys eli asiakkaan logiikka ei toteudu”

Haastattelussa tuli ilmi palvelumuotoiluun liittyvä tietynlainen kerroksellisuus.

Haastatteluissa pohdittiin sitä, mitä eroa loppujen lopuksi on palvelumuotoilulla, käyttäjäkeskeisellä suunnittelulla ja tuotesuunnittelulla. Kaikissa niissä on tavoitteena mennä käyttäjätasolle ja kerätä käyttäjätietoa haastattelemalla, seuraamalla käyttäjien tai asiakkaiden toimintaa sekä nykyisen palvelun toimivuutta, ja pyritään löytämään tekijöitä, joilla tuotetta tai palvelua voidaan nykyisestä parantaa. Jokaisessa niissä visualisoidaan asioita, mallinetaan ja testataan jollain tavalla. Varsinkin tietojärjestelmien kehittämisissä käyttäjäkeskeistä suunnittelua on toteutettu käytettävyys- ja käyttöliittymäsuunnittelussa, joten mitä palvelumuotoilu tuo tähän lisää? Tuotesuunnittelu mielletään usein kuuluvaksi enemmänkin valmistavan teollisuuden puolelle, ja siinä kohteena on nimensä mukaisesti konkreettinen tuote. Palvelumuotoilusta puhuttaessa useampi haastateltava totesi, liittyen palvelumuotoilun kerroksellisuuteen, että palvelumuotoilun alin perustaso sisältää käyttäjäkeskeisen suunnittelun. Tällä tasolla tehdään projekteissa asiakkaille käyttökokemuksen ja käyttöliittymien suunnittelua, käytettävyystestausta sekä tutkimusta joka tähtää siihen, että selvitetään käyttöympäristön rajoittavia tekijöitä. Se, mitä palvelumuotoilu tuo tähän lisää, on laajempi liiketoiminnan näkökulma; halutaan ymmärtää toimintaa, sisältöä ja kosketuspisteitä paremmin ja katsotaan ajallisesti koko palvelukokemusta, muodostetaan esimerkiksi palvelupolkukuvaus nyky- ja tavoitetiloista. Tähän näkökulmaan palvelumuotoilulla on tarjolla paljon valmiita menetelmiä ja toimintatapakuvauksia. Ylimpänä on palvelumuotoilun strateginen taso, jossa mietitään, miten liiketoiminta muuttuu seuraavien lähivuosien aikana, ja mikä vaikutus tällä on palvelujen tai tuotteiden tarjontaan.

Eräs haastateltava puhui Elizabeth BN Sandersin asiakaskokemuksen pyramidista. Asiakaskokemus muodostuu kolmesta tasosta. Pohjalla on se, että palvelu vastaa tarpeeseen; mitä palvelun pitää toteuttaa tai miksi asiakas sen hankkii. Seuraava taso on käytettävyys ja helppous; ei pelkästään se, että on toimiva käyttöliittymä, vaan että palvelu toimii oikeasti asiakkaan eikä palveluntarjoajan logiikalla. Esimerkkinä tästä tilanne, jossa kaksi yritystä fuusioituu keskenään; vanhojen yritysten prosessit tulee fuusioida toimimaan yhteen niin, että kuvataan palvelupolku asiakkaan näkökulmasta ja kuvataan, missä kohdin polkua yritysten prosessit palvelevat asiakasta, eikä niin päin että asiakas joutuu ratkomaan, missä vaiheessa hänen tulee kontaktoida mitään yrityksen kontaktipistettä. Kolmantena tasona on nautittavuus; jos haluaa rakentaa erottuvaa asiakaskokemusta, niin asiakaskokemuksen tulee olla nautittava. Kolmannen tason saavuttaminen vaatii aktiivista johtajuutta, omistajuutta, tietynlaista liikkumatilaa ja uskallusta tehdä asioita.

Kerroksellisuuden lisäksi palvelumuotoilun terminä miellettiin tarkoittavan eri asioita. Eräs haastateltava pohti, voiko kutsua itseään palvelumuotoilijaksi koska ei ole suunnitellut koskaan mitään ei-digitaalista. Toinen puolestaan totesi, että käytettävä termistö on ongelmallinen, koska käytettävät sanat vaihtuvat usein mutta käytännössä tehdään samaa asiaa, ehkä vain vähän erilaisilla nyansseilla. Perus käytettävyyssuunnittelussakin käytetään palvelumuotoilun menetelmiä ja termistöä, ja osa haastatelluista mielsikin palvelumuotoilun koskevan erityisesti asiakastarpeen kartoitusta koskien käytettävyyttä, käyttöliittymäsuunnittelua ja muita käytännön projektityöhön liittyviä kohteita. Toisaalta johtotehtävissä työskentelevät kertoivat palvelumuotoilusta pääasiassa strategisella tasolla kuten esimerkiksi miten organisaation palvelutarjontaa voidaan selkeyttää palvelumuotoilun avulla, miten johtoa saadaan sitoutettua ja millä tavalla saadaan selville todellinen ongelma tunnistetun kehittämiskohteen takaa.

”Jos jotain on oppinut siitä, että mistä asiakaskeskeisyydessä on kyse ja mikä se ihmisten voimavara on, niin ihmisten voimavara on se, että organisaation ja johdon tehtävä on antaa niille ihmisille mahdollisimman paljon autonomiaa ja kannustavuutta omistaa tehtävä ja toteuttaa sitä parhaaksi näkemällään tavalla sen tietyn toimintamallin puitteissa.”

Asiakaskeskeisyydessä toiminnan tulee tähdätä asiakkaille tuotettavan arvon toteutumiseen yrityksen strategian puitteissa. Asiakaskeskeisyys ei onnistu ilman työntekijöiden oikeaa asennetta, motivaatiota ja sitoutumista tehtävään työhön. Sitoutumista edistää se, että luotetaan työntekijään, annetaan hänelle vapaus tehdä omia ratkaisujaan ja toisaalta kantaa vastuu omien ratkaisujensa aiheuttamista seurauksista. Vaikka ihmisillä olisi sisäsyntyinen halu tehdä asioita asiakaskeskeisesti, saadaan liian tiukoilla toimintaohjeilla tämä halukkuus ja sitä myöten sitoutuminen asiaan hiipumaan. Eräs haastateltava kritisoi tässä yhteydessä julkisen sektorin virkamiehen identiteettiä, ja sitä, että yritetään muuttaa palveluita asiakaskeskeiseksi onnistumatta siinä ennen kuin pystytään jollain tasolla luopumaan olettamuksesta, että virkamies on aina virkamies. Asiakaskeskeisyyteen ei päästä poistamalla vain kerroksellisuutta ja muuttamalla järjestelmiä yksinkertaisiksi ja nopeammiksi, vaan samalla ihmisten pitäisi päästä pois liian sitovista toimintamalleista, antaa mahdollisuus ajatella itsenäisesti ja tehdä joko parhaansa tai epäonnistua.

”Designerin pitää lempeästi työntää it-osastoa teknisten rajojen rajoille”

Eräissä haastattelussa keskusteltiin palvelumuotoilun suhteesta it-arkkitehtuuriin. Haastateltava totesi, että optimitilanteessa palvelumuotoilun avulla mietitään ensin että mitä tavoitellaan ja miten se toteutetaan, sen jälkeen tai rinnan tämän kanssa mietitään it-arkkitehtuuria. It-arkkitehtuuri edellä lähteminen on hänen mielestään vanhanaikainen tapa toimia. Teknisiä ihmisiä pidetään usein dynaamisina ja rohkeasti uusia asioita kokeilevina, mutta hekään eivät mielellään ajaudu oman mukavuusalueensa tai sovittujen arkkitehtuurikäytäntöjen ulkopuolelle. Tämän vuoksi on hyvä, jos palvelumuotoilijat tai suunnittelijat välillä haastavat uusilla asiakastarpeilla teknisiä henkilöitä, ja antavat heille uusia näkökulmia tekniikan mahdollisuuksista palvelujen kehittämisessä.

”Kaikista voimakkain juttu väittelyihin on se, että joku pystyy kertomaan että mitä asiakas tarvitsee”

Oli kyse sitten yrityksen sisäisen toiminnan kehittämisestä, asiakkaille tarjottavan palvelun kehittämisestä, tai vaikka koko valtionhallinnon tasoisesta kehittämisestä, tärkeintä on selvittää, mikä on sen loppukäyttäjän, asiakkaan, todellinen tarve. Mikäli tämä saadaan selville ja määriteltyä sille vaikuttavuus tai kustannukset, saadaan asialle vaikuttavuutta jolloin turhia väittelyjä kehittämisen tarpeellisuudesta ei tarvitse enää tehdä.

”Järkevät ihmiset tekevät järkeviä asioita, pitää tietää motivaatio taustalta. Pahinta on, että tehdään jotain vain sen vuoksi että se on annettu työksi. Ei oteta kantaa siihen, mikä olisi fiksuinta toteutuksessa”.

Oli kyse sitten tavallisesta työntekijästä tai johtajasta, on tärkeää selvittää heidän motivaationsa tausta. Miksi ihmiset toimivat kuten toimivat? Onko taustalla jotain kokemukseen perustuvaa, tietämättömyydestä aiheutuvia ennakkoluuloja tai henkilökohtaisia motiiveja kuten arvostus, palkkaus tai osaaminen? Ilman motivaatiota ei työntekijä ota myöskään vastuuta tekemisestään, jolloin ei synny parasta lopputulostakaan.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

7.1.1 Tulosten tarkastelu, tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa ilmenneet yleisimmin käytetyt palvelumuotoilun menetelmät olivat sellaisia, joita käytetään paljon myös muissa kuin palvelumuotoiluprojekteissa. Niitä ei välttämättä edes yhdistetä palvelumuotoiluun, niin juurtuneita käsitteitä esimerkiksi haastattelut ja protoilut ovat nykyajan työyhteisöissä. Toisaalta tämä kertoo siitä, että palvelumuotoilu on todellakin kokoelma hyviksi koetuista menetelmistä, joita on käytetty jo pitkään eri toimialoilla. Menetelmät ovat usein käyttäjille tuttuja, tosin niistä on saatettu käyttää eri nimitystä eri asiayhteyksissä. Design sprint edusti menetelmää, joka koettiin uusimpana käyttöön otettuna menetelmänä. Sen kohdalla uutuus ja menetelmän kehitystausta synnyttivät haasteita menetelmän vakavasti otettavuudelle, mutta näistä huolimatta se oli onnistuneesti otettu käyttöön myös melko perinteistä kehittäjäkuntaa edustavissa projekteissa.

Palvelumuotoilun menetelmät ovat hyvin dokumentoituja ja käytettäviä, mutta ne eivät tuokiteta onneen jos yritys ei ole valmis vastaanottamaan uusia toimintatapoja. Menetelmien avulla ei saavuteta myöskään nopeaa osaamistason nousua vaan menetelmien tuottama hyöty nojaa hyvin pitkälti niitä käyttävien henkilöiden omaan, olemassa olevaan ammattitaitoon. Tämän vuoksi olisi suotavaa, että organisaatioissa olisi omaa palvelumuotoiluosaamista. Haastatteluissa kävi ilmi, että on palvelumuotoilijan ammattitaitoa löytää ne aidosti kehittämistä vaativat asiat, ja tuoda näkymätön näkyväksi. Asiat, joita tulee kehittää, voivat olla jotain aivan muuta tai paljon laajempia kuin mitä asiakas itse tunnistaa. Hyväkään kehittämiskohde ei etene jos sille ei tuoda mitattavien asioiden kautta vaikuttavuutta ja merkitystä. Jotta kehitystyössä onnistutaan, tulee kehitykseen osallistuvien organisaatioiden olla valmiita muutokseen, henkilöiden sitoutua yhteisiin tavoitteisiin sekä asioita on konkretisoitava ja tehtävä näkyväksi.

Tutkimuksessa nousi esille epäonnistumisen ja virkavirheen pelko, ja miten se passivoi toimintaa. Kehittämisestä ei oteta vastuuta eikä siihen olla täysin motivoituneita. Jotta toiminta voisi kehittyä entistä enemmän kohti asiakaskeskeisyyttä, ihmisten pitäisi uskaltaa ajatella ja kokeilla uusia asioita pelkäämättä epäonnistumista. Asiakaskeskeisyys vaatii hyvää ja vahvaa johtajuutta ja sitä, että palveluiden taustalla on aina joku joka ottaa aidosti vastuuta tekemisestä. Toisaalta pitää olla ymmärrys myös johtajuuden ongelmista;

mikä on se tekijä tai tekijät taustalla, joka estää johtajia innostumasta ja sitoutumasta asiaan. Tätä ei pystytä palvelumuotoilun välinein kirkastamaan, vaan vaatii tekijältään kykyä katsoa asioita johtajien silmin. Esteet parhaimpien ratkaisujen käyttöönotolle olivat siten enemmänkin varsinaisen kehittämisprojektin ulkopuolisia kuin suoraan projektiin liittyviä tekijöitä.

Haastattelut keskittyivät ensisijaisesti julkishallinnon kehittämistehtäviin. Julkishallinnon ominaispiirteet kilpailutus ja kankeahko toimintakulttuuri nousivat myös haastatteluissa esille. Kilpailutus ei aina alkuperäisen tavoitteensa mukaisesti johdakaan tasavertaisuuteen ja verorahojen järkevään käyttöön, koska halvin ei ole läheskään aina paras vaihtoehto. Toivottiin, että kehittämistä voitaisiin katsoa pidemmällä perspektiivillä kuin yhden yksittäisen projektin kautta siten, ettei jatkokehittämistä aina tarvitsisi kilpailuttaa uudelleen. Uudelleen kilpailutettaessa saattaa kadota jo arvokasta hankittua tietoa ja osaamista alkuperäisen kehittäjän kanssa. Kankeahko toimintakulttuuri aiheuttaa puolestaan haasteita menetelmien lanseeraukselle; pitää tuntea henkilöt, osata esittää asiat ja valita käytettävät menetelmät heille sopivalla tavalla.

Lainsäädännössä nähtiin sekä hyvää että huonoa. Lainsäädännön veloitteet ja tiukat aikarajat luovat tiukan kehikon toteutukselle, jolloin koettiin olevan helpompaa edistää kehitystyötä ilman, että kehittämistä pitää perustella sen enempää. Toisaalta sen nähtiin myös rajoittavan palvelujen tai tuotteiden kehittämistä tehokkaasti mutta silti käyttäjäystävällisesti, koska ei pystytä tarjoamaan samaa peruspalvelua muokkaamalla sitä sopivaksi sekä viranomaisille että kansalaisille.

Onnistumisen tekijöitä nimettäessä esiintyi eniten hajontaa vastauksissa. Esille nousi kuitenkin erityisesti kaksi tekijää; lisäarvon tai kustannusten laskeminen sekä kehitettävän asiakokonaisuuden näkyväksi tekeminen. Panostamalla näihin pystytään kehittämiseen luomaan vaikuttavuutta ja osoittamaan sen kannattavuus johdolle, joka edesauttaa johdon sitoutumista kehittämiseen. Ilman johdon sitoutumista mikään merkittävä kehittämistyö ei tuota pitkäkestoista tulosta. Osaaminen ja organisaation kypsyyssaste ottaa uusia toimintatapoja käyttöön vaikuttavat myös onnistumiseen. Ensimmäisestä vaiheesta lähtien pitää olla mukana kokenutta menetelmäosaamista, muutoin uuden menetelmän uskottavuus ja tuloksekkuus kärsii jos menetetään kallisarvoista työaikaa opetteluun tai kokeilemiseen. Toisaalta hyväkään menetelmäosaaminen ei takaa onnistunutta uuden menetelmän vastaanottoa, jos organisaatio ei ole valmis muutokselle. Uudet asiat tulee osata esittää organisaation kypsyyssasteen mukaisella tavalla.

Tutkimus oli kvalitatiivinen, tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla. Itse menetelmä oli hyvä, haastateltavista sai hyvin paljon tietoa irti tunnin haastattelussa. Otantajoukko oli kuitenkin melko pieni, joten haastattelutulokset eivät kaikilta osilta saavuttaneet sitä tasoa, jossa uusissa haastatteluissa ei olisi tullut enää mitään uutta esille. Tämän vuoksi nyt tehty tutkimus edustaakin suuntaa-antavaa tulosta. Seuraavaksi olisikin hyvä tutkia kvantitatiivisella tutkimuksella tämän aineiston pohjalta sitä, toistuuko siellä samat onnistumisen ja haasteiden elementit myös suuremman otantajoukon kanssa.

7.1.2 Oman oppimisen arviointi

Havaitsin heti ensimmäisten haastattelujen jälkeen, että kysymysten asetteluun olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota. Nyt melko suppeaksi rajattu kysymyssetti mitä ilmeisemmin karsi potentiaalisia haastateltavia pois. Jos olisin osannut laatia kysymykset riittävän tarkoin mutta kuitenkin melko yleisellä tasolla, olisi todennäköisemmin useampi puhelimitse kontaktoitu kokenut kuuluvansa tutkimuskohderyhmään, ja kokenut ehkä itsekin hyötyvänsä haastattelusta.

Etukäteen laadittujen kysymysten aihealue käsitteli ensisijaisesti tietojärjestelmäprojekteja ja niissä käytettyjä palvelumuotoilun menetelmiä. Kysymykset laadittiin jo ennen haastattelujen sopimista, joten niitä laadittaessa ei ollut tietoa haastateltavista tai heidän rooleistaan yrityksessä. Johtavassa asemassa olevien henkilöiden kanssa keskustelu ei kuitenkaan mennyt niin yksityiskohtaiselle tasolle, mitä ennakkokysymysten perusteella oli odotettavissa. Tämä on tietenkin luonnollista, koska johtajien rooli ei ole käsitellä yrityksessään yksittäisiä projekteja. Tämän vuoksi olisi ollut hyvä tarkistaa kysymysten sisältö sovittujen haastattelujen jälkeen, jotta ne olisi voinut kohdentaa tarkemmin kaikkien haastateltavien tehtävänkuviin sopiviksi.

Opinnäytetyön tekemisen järjestys olisi näin jälkikäteen tarkasteltuna voinut olla erilainen, koska aloitin tekemällä teoriaosuuden ja vasta sen jälkeen toteutin haastattelut. Haastattelujen jälkeen kuitenkin totesin, että jo kirjoitettu teoriaosuus ei kohtaa haastatteluissa esille tulleita tekijöitä riittävästi, joten jouduin osittain tekemään teoriaosuuden uusiksi.

Työn, opiskelun ja perhe-elämän yhteensovittaminen aiheuttivat omat lisähaasteensa, jonka vuoksi opinnäytetyöni tekeminen venyi kahden vuoden mittaiseksi projektiksi. Itse opinnäytetyössä haastavinta oli tutkimuskysymyksen määrittäminen eli näkökulma, jolla asiaa halusin tarkastella.

Tavoite oli, että pystyisin tekemään opinnäytetyöni sellaisesta aiheesta, jota pystyisin hyödyntämään suoraan omassa virkatyössäni tai jopa tekemään sitä työni yhteydessä. Työnantajani organisatoristen muutosten, toimintakulttuurin ja työnkuvani muutosten vuoksi tämä ei suoranaisesti toteutunut, mutta koen silti, että opinnäytetyöhöni liittyvät haastattelut olivat erittäin hyödyllisiä henkilökohtaisen oppimisen näkökulmasta. Sain paljon sellaisia käytännönläheisiä ja kokemuseräisiä neuvoja muutosten ja kehittämisten läpiviemisestä, joita pystyn hyödyntämään tulevaisuudessa hyvin moninaisissa kehittämistehtävissä.

8 Lähteet

Agile Alliance 2018a. Manifesto for Agile Software Development. Luettavissa: <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/>. Luettu 1.4.2018.

Agile Alliance 2018b. 12 Principles Behind the Agile Manifesto. Luettavissa: <https://www.agilealliance.org/agile101/12-principles-behind-the-agile-manifesto/>. Luettu 1.4.2018.

Elinkeinoelämän keskusliitto, 2018. Mitä yrityksen tulee tietää uudesta hankintalaista. Luettavissa: <https://ek.fi/mita-teemme/yrityslainsaadanto/hankintalaki/hankintalain-ohjeistus-yrityksille/#1>. Luettu 5.10.2018.

Forsberg, K. Mooz, H & Cotterman, H. 2003. Projektinhallinta: Malli kaupalliseen ja tekniseen menestykseen. Edita Publishing Oy. Jyväskylä.

Google Ventures, 2018. The Design Sprint. Luettavissa: <https://www.gv.com/sprint/>. Luettu 29.10.2018.

Hassi, L, Paju S. & Maila Reetta 2015. Kehitä kokeillen: organisaation käsikirja. Talentum Pro. Helsinki.

Hellon, 2018. Palvelumuotoilun avainmittarit. Opas palvelumuotoilun mittaamiseen. Tilattavissa https://info.hellon.com/palvelumuotoilun-avainmittarit-opas-palvelumuotoilun-mittaamiseen?utm_campaign=Opas%20-%20palvelumuotoilun%20avainmittarit&utm_content=77683970&utm_medium=social&utm_source=facebook. Luettu 4.11.2018.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Hyvärinen, J. 2015. Muotoiluagentti ja lapsiperheiden kotipalvelu. Teoksessa Jyrämä A. & Mattelmäki T. (toim.). Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen, s. 93-113. Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu. Helsinki.

Innokylä 2015. Service Blueprint. Luettavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli111516>. Luettu 25.10.2018.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Knaster, R. & Leffingwell, D. 2017. SAFe® 4.0 Distilled: Applying the Scaled Agile Framework® for Lean Software and Systems Engineering. Addison-Wesley Professional. USA.

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 29.12.1397/2016.

Leffingwell, D. 2018. SAFe 4.5 Reference Guide: Scaled Agile Framework for Lean Enterprises, Second edition. Addison-Wesley Professional. USA.

- Löow, M. 2002. Onnistunut projekti. Tietosanoma. Helsinki.
- Mager, B, 2009. Service Design as an Emerging Field. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto M. (toim.) Designing Services With Innovative Methods. Kuopio: Kuopion Muotoiluakatemia, 28- 42.
- Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing Services with Innovative Methods. Otava Book Printing Ltd. Keuruu.
- Moritz, S. 2005. Service Design: Practical access to an evolving field. London.
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti – Jäntevästä suunnittelusta menestyvään toteutukseen. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. Helsinki.
- Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet - kohti parempia muutoksia. Infor Oy.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WS Bookwell Oy. Juva.
- Reason, B., Lovlie, L. & Brand Flu M. 2016. Service Design for Business. A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.
- Schein, E. H. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suomen Laatu keskus Oy. Espoo.
- Schwaber, K & Sutherland, J. 2018. Scrum-opas. Scrumin määritelmä ja pelisäännöt. Scrum.Org. Suomenkielinen opas ladattavissa: <https://scrumwell.files.wordpress.com/2018/03/2017-scrum-guide-fi-v1-02.pdf>. Luettu 12.11.2018.
- Shostack, G.L. 1984. Designing Services That Deliver. Harvard Business Review nro 84115. Luettavissa: <https://strategicdesignthinking.files.wordpress.com/2012/11/hbr-shostackpdf.pdf>. Luettu 4.11.2018.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This Is Service Design Thinking. Basic – Tools – Cases. Amsterdam: BIS Publishers.
- Strategyzer 2018. Business Model Canvas. Luettavissa: <https://strategyzer.com/canvas>. Luettu 25.10.2018.
- Suomidigi, 2018. BMC - Business Model Canvas. Luettavissa: <https://suomidigi.fi/tyokalu/bmc-business-model-canvas/>. Luettu 25.10.2018.
- TechTarget, 2005. Definition of Systems Thinking. Luettavissa: <https://searchcio.techtarget.com/definition/systems-thinking>. Luettu 7.4.2018.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.
- Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Suomen Liikekirjat 2015.
- Virtanen, P. 2000. Projektityö. WSOY. Porvoo.
- Wikipedia 2018a. Vesiputousmalli. Luettavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Vesiputousmalli>. Luettu 1.4.2018.
- Wikipedia 2018b. Ketterä ohjelmistokehitys. Luettavissa: https://fi.wikipedia.org/wiki/Ketter%C3%A4_ohjelmistokehitys. Luettu 1.4.2018.

Wikipedia 2018c. Virkavirhe. Luettavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Virkavirhe>. Luettu 25.10.2018.

Wikipedia 2018d. Customer Experience. Luettavissa: https://en.wikipedia.org/wiki/Customer_experience. Luettu 3.11.2018.

Wikipedia 2018e. Scrum. Luettavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Scrum>. Luettu 12.11.2018.

Wikipedia 2018f. Prototyyppi. Luettavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Prototyyppi>. Luettu 13.11.2018.

9 Liitteet

9.1 Liite 1. Haastattelukysymykset

Palvelumuotoilu osaksi tietojärjestelmien kehitystyötä – muutoksen haasteet ja onnistumisen edellytykset

1. Kerro nimesi ja yritys, jossa työskentelet
2. Millainen palvelumuotoiluhistoria sinulla on?
3. Kerro millainen tausta sinulla on liiketoiminnan tai it:n alalta?
4. Mitä sektoria asiakkaasi edustavat?
 - a. julkinen/yksityinen
 - b. toimiala
5. Kerro esimerkki yhdestä tai useammasta projektista, jossa olet käyttänyt onnistuneesti palvelumuotoilua
 - a. mikä oli projektin koko?
 - b. mitkä ovat olleet onnistumisen mittarit ko. projektissa?
 - c. miten hyvin asiakas tunsu palvelumuotoilua entuudestaan?
 - d. miten asiakasta perehdytettiin palvelumuotoiluun ennen projektia?
 - e. tarvitsiko johtoa erikseen sitouttaa palvelumuotoilun avulla kehittämiseen? Jos tarvitsi, niin miksi ja miten se tehtiin?
 - f. käytetyt palvelumuotoilun menetelmät projektissa
 - i. mitä menetelmiä ja missä kehittämisvaiheessa niitä käytettiin?
 - ii. miten niitä käytettiin?
 - iii. voiko näistä nimetä menestyksekkäimmät menetelmät?
 - iv. mitkä olivat mielestäsi syyt, miksi juuri tämä/nämä menetelmät toimivat tällä asiakkaalla?
 - v. mitkä käytetyistä menetelmistä olivat haasteellisimpia, tai niitä ei voitu viedä loppuun asti käytännössä?
 - vi. jos jotain menetelmää aiottiin käyttää, mutta lopetettiin ennen tuloksen valmistumista, mitkä olivat ne syyt jotka johtivat menetelmän käytön lopettamiseen?
 - vii. voitko nimetä jotain tekijöitä/mittareita, joilla voisi hyvissä ajoin havaita toimiiko ko. menetelmä asiakkaalla tai ei?
 - g. miten palvelumuotoilun menetelmien käyttö koulutettiin (projektiryhmä/sidosryhmät)?
 - h. miten asiakkaat kokivat palvelumuotoilun menetelmät? Asenne menetelmiin, suhtautuminen uuden oppimiseen, käytön helppous/vaikeus
 - i. Jos voisit palata ajassa takaisin projektin 1. päivään, niin mitä tekisit toisin ja miksi?
6. Muodostuiko palvelumuotoilusta osa yrityksen jokapäiväistä kehityskulttuuria?
 - a. jos kyllä, niin miten jalkauttaminen tehtiin käytännössä?
 - b. jos ei, niin mikä tai mitkä olivat mielestäsi syyt ettei jalkauttaminen onnistunut?
7. Onko asiakassegmentillä vaikutusta sille, miten ja mitä palvelumuotoilun menetelmiä käytät?

Bonuskysymys: Mitä neuvoja antaisit kokeneelle it-projektipäällikölle, jonka projektissa halutaan käyttää palvelumuotoilun menetelmiä siitä huolimatta, ettei projektipäälliköllä tai asiakkaalla ole kokemusta palvelumuotoilusta tai sen tuomasta lisäarvosta?