



Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin muotoilu

Inka Molander,
Maria Piha

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin muotoilu

Inka Molander, Maria Piha
Tulevaisuuden innovatiiviset digi-
taaliset palvelut
Opinnäytetyö (YAMK)
Toukokuu, 2019

Inka Molander, Maria Piha

**Tulevaisuuskestävän
yrityskulttuurin muotoilu**

Vuosi 2019

Sivumäärä 162

Jatkuvasti muuttuva työympäristö ja sen vaatimukset pakottavat yritykset muuttamaan toimintatapojaan, mikä vaikuttaa työntekemisen muutokseen. Työn tekemisen muutos vaikuttaa ihmisiin ja taitoihin, joita tulevaisuuden työelämässä tarvitaan. Käynnissä oleva digitalisaation murros asettaa haasteita ihmisten työntekemisen taidoille ja tulee muuttamaan niitä. Tulevaisuudessa yritysten on osattava hyödyntää ihmisten monipuolisia kykyjä entistä paremmin sekä annettava tilaa luovuudelle. Yrityskulttuuri on vahva voima, jolla on merkittävä vaikutus yrityksen menestykseen sekä inhimillisesti että taloudellisesti mitattuna. Näin ollen ei ole yhdentekevää, minkälaisen yrityskulttuurin ihmiset itselleen luovat.

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on opinnäytetyöntekijöiden lähtöolettama tulevaisuuskestävästä yrityskulttuurista. Opinnäytetyön tutkimuksellisenä tavoitteena on löytää tekijät, jotka ovat merkityksellisiä ja oleellisia tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin kannalta. Lisäksi käytännön kehittämistavoitteena on kehittää fasilitoidun työpajakokonaisuuden pilottimalli, joka perustuu tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijöihin. Fasilitoidun työpajakokonaisuuden avulla yritykset voivat kehittää tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria omassa kontekstissaan.

Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu yrityskulttuuriin, muotoiluajatteluun sekä kommunikointiin, joita tutkitaan muuttuvan työympäristön kontekstissa. Yrityskulttuurin vaikutus ja siihen liittyvät tekijät on tärkeä ymmärtää, jotta niitä on mahdollista edistää muotoiluajattelun laaja-alaisella, proaktiivisella ja ihmiskeskeisellä otteella. Lisäksi on ymmärrettävä, miten kommunikoinnilla voidaan tukea yhteistä ymmärrystä ja näin ollen saavuttaa tulevaisuuskestäviä päätöksiä.

Koko opinnäytetyöprosessia ohjasi muotoiluajattelu, ja kehittämistyö toteutettiin tuplatimanttimallin muotoiluprosessia sekä muotoilujureita hyödyntäen. Kehittämistyöhön osallistui pilottiyritys Valuemotive Oy, jonka kanssa työpajakokonaisuus iteroitiin. Pilottijakson aikana yritystä havainnointiin ja tutustuttiin sen kirjallisiin dokumentteihin sekä toteutettiin verkkokysely työyhteisölle. Lisäksi opinnäytetyön aikana tehtiin kolme asiantuntijahaastattelua, joiden avulla lisättiin ymmärrystä suomalaisen työelämän nykytilasta ja käynnissä olevasta muutoksesta.

Opinnäytetyön tuloksena löytyi tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin merkitykselliset tekijät sekä tähän pohjautuva fasilitoidun työpajakokonaisuuden iteroitu pilottimalli. Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijöitä voidaan hyödyntää yrityksissä ohjaamaan kulttuurin kehittämistä. Fasilitoitu työpajakokonaisuus on esitetty työssä kokonaisuudessaan, ja se on hyödynnettävissä sellaisenaan. Lisäksi pilottimallia on mahdollista kehittää eteenpäin skaalautuvaksi palvelukonseptiksi, jolla voidaan edistää erilaisia työyhteisöjä erilaisissa konteksteissa. Tulevaisuuskestävä yrityskulttuuri on kehittyvä ja maailman mukana muuttuva, näin ollen näitä tekijöitä tulee arvioida jatkuvasti ja kehittää edelleen.

Asiasanat: tulevaisuuskestävä, yrityskulttuuri, muotoiluajattelu, kommunikointi, muuttuva työympäristö

Inka Molander, Maria Piha

Designing a future-proof corporate culture

Year	2019	Pages	162
------	------	-------	-----

Constantly changing work environment and its requirements demand businesses to change their ways of working, which in turn has an effect on working habits and environment. Changing ways of working have an impact on people and skills, which are needed in the future work environment. The ongoing digital transformation challenges people's working skills and will change them. In the future, companies need to be able to utilize employees' diverse abilities more extensively and give space for creativity. Company culture is a strong force, which has a great impact on a company's success, from personnel and business perspective. Therefore, it is important, what kind of a culture is created.

The base for this thesis is the authors' hypothesis on future proof company culture. The research objective of the thesis is to identify factors, which contribute essentially to the future proof company culture. Additionally, the objective is to implement a pilot model for a facilitated workshop program, which is based on the factors. Companies can use the workshop program to create future proof culture in their own contexts.

The knowledge base relies on corporate culture, design thinking and communication which are researched in the context of the changing working environment. The impact of corporate culture and related factors are important to understand to be able to develop them with design thinking's pervasive, proactive and human-centric touch. Additionally, it is essential to understand, how communication can be used to support common understanding and support future proof, sustainable decisions.

Design thinking was the fundamental guideline during the process. The development work was done by using the double diamond - design process and design driver. The development of the workshop program was done with a pilot company Valuemotive Ltd. During the pilot phase, the company was observed, the authors familiarized themselves with the current documentation, and an online survey was conducted to the employees. Additionally, for the thesis, three expert interviews were conducted, which provided in depth understanding to the current state and changes in Finnish working environment.

As a result of the thesis, the essential factors of future proof company culture were identified and a pilot model was created based on the findings. The essential factors can be utilized in businesses to steer development of company culture. The facilitated workshop program is described in detail in the thesis, and is freely available for companies to take advantage. Additionally the pilot model can be developed further to a scalable service concept, which can be used to further working environments in different context. Future proof company culture is developing and going forward with the changing world, hence all these factors need to be re-evaluated and developed further constantly.

Keywords: future-proof, corporate culture, design thinking, communication, changing work environment

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Lähtöolettamasta tutkimukselliseen kehittämistyöhön	8
1.2	Lähestymistapa, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	11
1.3	Raportin rakenne.....	13
2	Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tietoperusta	15
2.1	Muuttuvan työympäristön merkitys työn tekemisen taitoihin.....	17
2.2	Yrityskulttuuri - kriittinen voimavara	20
2.2.1	Yrityskulttuurin arvo organisaatiolle	21
2.2.2	Strategian vaikutus yrityskulttuuriin	24
2.2.3	Taustalla vaikuttavat kulttuurin tasot.....	25
2.2.4	Yrityskulttuuriin tukeutuva johtaminen.....	28
2.3	Muotoiluajattelu muutoksen mahdollistajana	29
2.3.1	Muotoiluajattelun vaikutus ja lisäarvo liiketoiminnalle	32
2.3.2	Muotoiluajattelu edistämässä oppimista ja innovaatioita	34
2.4	Kommunikointi kehittyvyyden vuorovaikutuksessa.....	37
2.4.1	Keskustelun polut ohjaamassa kommunikointia	39
2.4.2	Dialogin merkitys menestykseen	42
2.5	Tietoperustan yhteenveto	43
3	Kehittämistyön kontekstin kuvaus, pilottiyritys Valuemotive Oy	45
4	Kehittämistyön toteuttaminen	48
4.1	Löydä - löydetään pilottiyritys ja yhteiset tavoitteet	53
4.2	Määritä - määritetään pilottiyrittäjien tahtotila	56
4.2.1	Asiakas- ja toimintaympäristöymmärrys	58
4.2.2	Asiakasymmärryksen pohjalta tuotettu kysely.....	70
4.3	Kehitä - kehitetään pilottimallin työpajakokonaisuus.....	79
4.4	Testaa - testataan pilottimallin työpajakokonaisuus	83
4.4.1	Löydä - löydetään yhteinen tulevaisuuskuva	85
4.4.2	Määritä - määritetään kulttuuria edistävät ja estävät tekijät	89
4.4.3	Kehitä - kehitetään konkreettiset toimenpiteet arkeen	95
4.5	Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin työpajakokonaisuuden iteroitu pilottimalli	99
5	Tulokset	100
5.1	Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijät	100
5.2	Muotoiluajattelulla ja kommunikoinnilla tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria... ..	106
6	Yhteenveto ja pohdinta	116
6.1	Diskussio	117
6.2	Tutkimusprosessin arviointi	120

6.3	Työelämähyödynnettävyys	124
6.4	Jatkotutkimus- ja jatkokehitysehdotukset	126
6.4.1	Jatkotutkimusehdotukset.....	126
6.4.2	Jatkokehitysehdotukset pilottiyritys Valuemotive Oy:lle	127
6.4.3	Jatkokehitysideat pilottimallille	129
	Lähteet	131
	Kuviot	139
	Kuvat	141
	Taulukot	141
	Liitteet.....	142

1 Johdanto

Työn tekeminen ja työhön suhtautuminen ovat vahvassa murroksessa. Nykyiset järjestelmät ja organisaatiot eivät ole pysyneet kehityksen mukana, eivätkä ne näin ollen tue parhaalla mahdollisella tavalla käsillä olevaa muutosta ja uudenlaista tapaa työskennellä (P. Jämsén & P. Kukkonen, henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2018). Globalisaation edetessä talousjärjestelmä on entistä dynaamisempi ja kilpailullisempi, mikä edellyttää yrityksiltä nopeaa innovaatio- ja uudistumiskykyä, jotta ne voivat selviytyä ja menestyä kehittyvässä ja muuttuvassa ympäristössä (Phelps 2013). Automatisaatio ja digitalisaatio vaikuttavat työtehtäviimme ja työkuultuuriimme, tulevaisuudessa yhä useammat rutiinityöt korvataan roboteilla tai algoritmeilla (Pessi & Martela 2017). Toisaalta teknologian kehitys on korostanut ja tulee korostamaan sosiaalisten taitojen merkitystä (Jokinen & Sieppi 2018).

Aineettomien tarpeiden jatkuva kasvu vaikuttaa tuotantoon, joka suuntautuu yhä enemmän palveluihin, ihmisten vuorovaikutukseen ja tietoihin (Malaska 1999). Työelämässä korostuu aiempaa enemmän abstraktio ja konkreettisuus puuttuu (Palmu 2011). Globalisaatio vaikuttaa abstraktien ongelmien lisääntymiseen. Tällöin yhteisen näkemyksen löytäminen ja ihmisten keskinäinen toistensa ymmärtäminen nousevat ratkaiseviksi tekijöiksi jatkuvasti kiihtyvässä kilpailussa, sekä kestävien ratkaisujen löytämisessä. Huutilaisen ja Saarikiven mukaan tulevaisuudessa ihmiset keskittyvät enemmän tehtäviin, joissa vastausta ei voida tietää etukäteen tai oikeaa vastausta ei ole edes olemassa. Lisäksi työtehtävän edellyttämää osaamista ei tiedetä ennalta, ja vastauksen löytäminen edellyttää uuden tiedon rakentamista. (Huutilainen & Saarikivi 2018.)

Vuoteen 2030 mennessä digitaaliset teknologiat edistävät teollisen tuotannon siirtymistä palveluihin, ja työpaikoista 19 % tulee liittymään digitalisuuteen, kun sen osuus vuonna 2017 oli 8 %. Osaamistarpeiden muutos tulee olemaan merkittävä. Vuoteen 2030 mennessä puolet työvoimasta tulevat tarvitsemaan teknologisia-, kognitiivisia-, luovia- ja ihmissuhdetaitoja, kun nykyisin vastaavia taitoja tarvitsee noin 37 % työvoimasta. Digitalisaation myötä Suomesta myös tulee katoamaan jopa 15 % nykyisistä työpaikoista vuoteen 2030 mennessä. (McKinsey 2017.) Tekoälyn ja digitalisaation yleistymisen tulevat luomaan myös sellaisia uusia työpaikkoja, joita emme osaa vielä edes kuvitella. Syntyy uusia ammatteja, joissa on uusia ja vielä tällä hetkellä tuntemattomia osaamisvaatimuksia. (Koski & Husso 2018; P. Jämsén & P. Kukkonen, henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2018.)

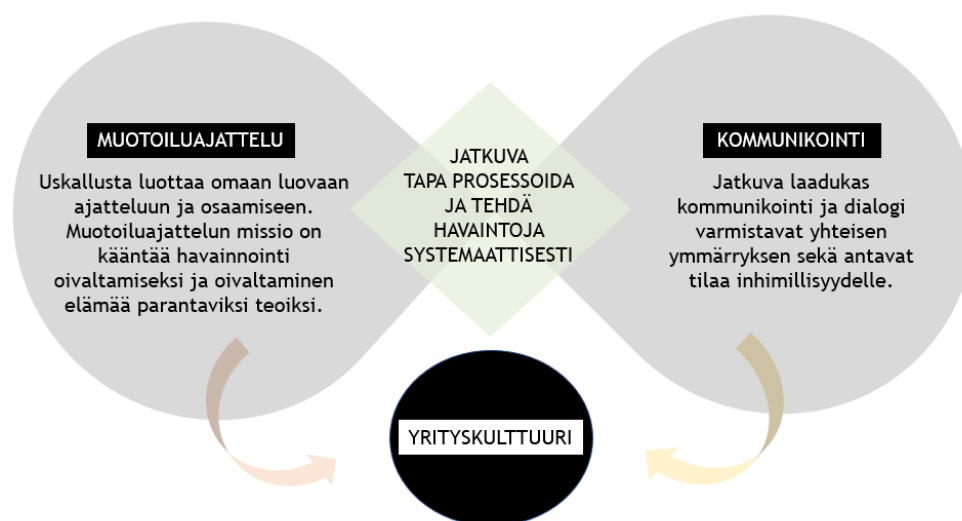
Teknologian kehittyminen on aiheuttanut työtehtävien polarisoitumista ja osaamisen viinonoumaa. Vaativien ja heikosti koulutettujen ammattien osalta kysyntä on kasvamassa, kun taas keskitason ammatit ovat katoamassa. Syy keskitason ammattien katoamiseen löytyy automaatiosta, sillä automaatio toimii parhaiten tehtävissä, jotka ovat selkeitä ja luokitelta-

vissa olevia rutiinitehtäviä. (Autor 2015.) Tietokoneet suorittavat toistuvia rutiinitehtäviä tehokkaammin kuin ihmiset. Vähärutiiniset työtehtävät niin palkkajakauman ala- kuin yläpäässä ovat taasen vaikeammin digitalisoitavissa työhön liittyvän henkilökohtaisuuden, joustavuuden, ongelmien ratkaisukyvyyn ja luovuuden takia. (Koski & Husso 2018.)

Talouden ja yhteiskunnan rakennemuutoksissa osaamisen, eli inhimillisen pääoman, vaateet muuttuvat myös. Kehityksen seurauksena aiemmat osaamistarpeet ja taidot voivat muuttua jopa täysin hyödyttömiksi. Inhimillisestä pääomasta huolehtiminen on vastuullista toimintaa, jota tulisi hajauttaa kestävällä ja hyväksyttävällä tavalla (Koski & Husso 2018). Osaamisen kehittämättä jättäminen johtaa siihen, että ihmiset pysyvät nykyisissä tehtävissä nykyisellä osaamisella, eikä yritys eivätkä ihmiset kehity. Vastuullista toimintaa tulisikin kehittää yhteältä ihmisten omaa valmiutta muutokseen ja uuden oppimiseen ja toisaalta tukea yrityksiä työntekijöiden osaamisen kehittämisessä sekä valmiutta uudistua (Koski & Husso 2018). Tulevaisuuden osaamistarpeet liittyvät ongelmien ratkaisemiseen, ihmisten tunteiden ymmärtämiseen ja ihmissuhteisiin. Teknologia ei voi ratkaista näitä ongelmia. (Horx 2018; Jokinen & Sieppi 2018.)

1.1 Lähtöolettamasta tutkimukselliseen kehittämistyöhön

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on opinnäytetyöntekijöiden kiinnostus tutkia ja kehittää yrityskulttuuria ja sellaisia tekijöitä, jotka voisivat tehdä siitä inhimillistä ja kestävää myös tulevaisuudessa. Tähän tarvitaan tietoista ajattelu- ja toimintatapojen haastamista. Opinnäytetyöntekijöiden työlle asettaman lähtöolettamana mukaan, *tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin*, jota tässä työssä tutkitaan, kehittämistä voidaan edistää muotoiluajattelun ja kommunikoinnin keinoin. Lähtöolettamana mukaan muotoiluajattelu ja kommunikointi yhdessä johtavat jatkuvaan tapaan prosessoida ja tehdä havaintoja systemaattisesti (kuvio 1), joka muuttuvassa työympäristössä mahdollistaa yritysten inhimillisen ja kestävä menestyksen, jolloin voidaan saavuttaa tulevaisuuskestävä yrityskulttuuri. Opinnäytetyö nähdään keinona tutkia ja testata tätä opinnäytetyöntekijöiden lähtöolettamaa.



Kuvio 1: Opinnäytetyöntekijöiden työlle asettama lähtöoletama

Asetettu lähtöoletama pohjautuu opinnäytetyöntekijöiden aiempiin ja nykyisiin opintoihin sekä omiin arkihavaintoihin työelämässä ja muissa sosiaalisissa tilanteissa. Työelämässä yrityskulttuuri vaikuttaa jatkuvasti ihmisten toimintaan ilman, että sen vaikutusta edes välttämättä tiedostetaan. Myös muissa sosiaalisissa tilanteissa on oman kulttuurin ymmärrys merkittävää. Näiden kulttuuristen vaikutusten ymmärtäminen on tärkeää, jotta valintojen ja päätösten tekeminen voi olla tietoista. Opinnäytetyöntekijät ovat havainneet, että yrityskulttuurin kehittäminen edellyttää tietoista tekemistä, toiminnan haastamista ja taustalla vaikuttavien oletusten näkyväksi tekemistä.

Muotoilujattelu on molemmille opinnäytetyön tekijöille tuttu niin työelämän kuin opintojen myötä. Muotoilujattelu prosessi ja käytännönläheinen lähestymistapa mahdollistavat erilaisten mielipiteiden ja näkemystenvaihdon ilman vastakkainasettelua ja arvolatausta. Muotoilujattelu pyrkii löytämään parhaan mahdollisen ratkaisun kulloinkin käsillä olevaan ongelmaan. Opinnäytetyöntekijöiden työelämäkokemuksen ja havaintojen mukaan ilman kommunikointia ei kuitenkaan ole mahdollista tehdä laadukasta ja kestävästä yhteistyötä eikä kehittää asioita. Näistä syistä johtuen opinnäytetyöntekijät näkevät molemmat sekä muotoilujattelu että kommunikoinnin, tärkeiksi tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin rakentamisen kannalta.

Käsitteistä ”tulevaisuuskestävä” ja ”tulevaisuuskestävä yrityskulttuuri”, jota tässä työssä tutkitaan, ei löydy juurikaan viitteitä ja ne ovat termeinä vielä tällä hetkellä määrittelemättä. Tähän työhön haastatellut työelämän asiantuntijat kokivat käsitteen niin mielenkiintoisena kuin hankalanakin, eikä kenellekään termi ollut entuudestaan tuttu. Sanat herättävät monessa samankaltaisia ajatuksia, mutta sanojen yhtenäisen määritelmä puuttuu ja sanoja käytetään vielä suomalaisessa yhteiskunnassa vähän. Tutumpia käsitteitä ovat ”kestävä tulevai-

suus” tai ”kestävä kehitys”, joista myös Google löytää paremmin tuloksia. Sanaparilla ”kestävä kehitys” Google löytää noin 1 380 000 tulosta, ”kestävä tulevaisuus” noin 28 500 tulosta ja ”tulevaisuuskestävä” vain noin 178 tulosta ja sanaparilla ”tulevaisuuskestävä yrityskulttuuri” tuloksia löytyikin enää vain noin 85 tulosta. Finna-artikkelihaun kautta hakusanayhdistelmällä ”Future-proof” ja ”organizational culture” löytyi yhteensä 10 tulosta. Vaikka erilaiset kirjoitusasut huomioitiin, niin näistä kymmenestä kaikki ei ollut relevantteja, eräskin hakutulos koski dementiaa.

Tämän opinnäytetyön tekijöiden lähtöoletuksen mukaan ”tulevaisuuskestävyys” on eri asia kuin ”kestävä tulevaisuus”. Lähtöoletuksen mukaan tulevaisuuskestävyyden eteen työskentelään aktiivisesti joka päivä ja ymmärretään omien valintojen ja päätösten vaikutukset sekä seuraukset. Lähtöolettaman mukaan tulevaisuuskestävyys on enemmän kuin pelkästään taloudellista tai ympäristön hyvinvointia, erona kestävälle tulevaisuudelle, missä usein keskitytään ympäristön hyvinvointiin tai taloudelliseen menestykseen. Tulevaisuuskestävyyteen liittyy inhimilliset tekijät ja kyse on kokonaisvaltaisemmasta hyvinvoinnista, mikä ulottuu yksittäisestä toimijasta aina globaaliin yhteiskuntaan asti, ja heijastuu sieltä takaisin yksilöön. Lähtöoletukseen viittaavia yhtäläisyyksiä ei haetuilla termeillä löytynyt kuin muutama, Suomessa tämänkaltaisen lähtöoletus on Koskelolla ja Hiltusella. Koskelo puhuu blogissaan tulevaisuuskestävistä yrityksistä, joka ennakoii ja huolehtii systemaattisesti ja jatkuvasti, että sillä on menestymiseen kulloinkin tarvittavat kyvykkyydet (Koskelo 2018). Ja Hiltunen puhuu tulevaisuuskestävistä strategioista, missä aloitetaan pohtimalla sitä, missä halutaan olla tulevaisuudessa (Hiltunen 2012, 227-228). Seuraavassa on esitelty teoriasta löydettyjä syitä, jotka tukevat opinnäytetyön tekijöiden lähtöolettaman tutkimista ja kehittämistä.

Ihmisten osaamisen tarve muuttuu digitalisaation ja jatkuvasti muuttuvan työympäristön myötä. Kurjen ja Wileniuksen mukaan ihmisillä, jotka elävät nykyisten rakenteiden keskellä, on huoli teknologian automatisoinnista, jonka sanotaan korvaavan vähitellen kaiken rutiininomaisen työn. Keskustelun lyhytnäköinen luonne ei tarjoa kohtuullisia vaihtoehtoja sosiaaliselle dystopialle, joka vaikuttaa olevan käsillä. (Kurki ja Wilenius 2016.) Kuitenkin Rajavaara (2011) toteaa, että kestävä kehityksen näkökulmasta tarkasteltuna, tavoitteena tulisi olla yhteisöllisen hyvinvoinnin rakentaminen, ja ihmisillä tulisi olla vastuu toimia eettisesti sekä korjata markkinoiden aiheuttamia vääristymiä.

Yrityksen tulisi arvioida ja kehittää kulttuuriaan jatkuvasti, peilaten omia valintojaan ja tekojaan yhteiskunnalliseen ja globaaliin moraaliin ja etiikkaan, ja tehdä päätöksiä, jotka kestävät tämän ajan yli. Teoria kuitenkin osoittaa, että useimmiten kulttuurin arvioinnin on ajateltu olevan ajankohtaista ainoastaan silloin kun yritys kohtaa ongelmia tai suuria muutoksia (Schein 2013, 76; Engeström & Sannino 2011). Organisatoristen muutostarpeiden ennakointi, niiden hyväksyminen ja oletaminen luonnollisena seurauksena tulisi olla osa päivittäistä teke-

mistä (Martin 2010; Deserti & Rizzo 2013). Työ- ja elinkeinoministeriön Tekoälyajan työ-raportin mukaan vastuullista olisi kehittää ihmisten valmiuksia muutokseen ja uuden oppimiseen, sekä tukea yrityksiä työntekijöidensä osaamisen ja uudistumisvalmiuden kehittämisessä (Koski & Husso 2018).

Hyvä ja sosiaalisesti kestävä toiminta tulisi määritellä konkreettisesti, minkä jälkeen siihen tulisi kiinnittää aktiivisesti huomiota ja toimintaa tulisi reflektoida sekä kehittää jatkuvasti. Teoriassa tiedämme, minkälainen on hyvä ja sosiaalisesti kestävä toiminta, mutta käytännössä tällaisen toiminnan tekeminen on vaikeaa (Pohjola & Särkelä 2011). Teorian mukaan muotoiluajattelevat yritykset eroavat halukkuudellaan suunnitella liiketoimintaansa jatkuvasti (Martin 2010).

Näiden teoriasta löydettyjen syiden myötä, jotka tukevat opinnäytetyön tekijöiden lähtöole-
tusta, nähdään tämä opinnäytetyö tärkeäksi. Ymmärtäen paremmin sekä tehden näkyväksi, miten yrityskulttuuri sekä sen taustalla vaikuttavat oletukset ohjaavat työyhteisön toimintaa. Tärkeää on myös ymmärtää, miten työyhteisön jäsenet omalla toiminnallaan elävät kulttuuria todeksi ja näin ylläpitävät yrityskulttuuria, joka ohjaa liiketoiminnallisia päätöksiä sekä vaikuttaa työn merkityksellisyyteen päivittäin. Lisäksi tämä opinnäytetyö on merkittävä työn tekemisen muutoksen ja siihen liittyvien ihmisten osaamistarpeiden ymmärtämiseksi ja niiden kehittämiseksi. Tulevaisuudessa menestymisen sekä työn merkityksellisyyden kannalta on tärkeää, että jokainen työyhteisössä ymmärtää kulttuurin vaikutuksen ja on mukana kehittämässä sitä. Tähän opinnäytetyöntekijät näkevät yrityskulttuurin, muotoiluajattelun sekä kommunikoinnin ymmärryksen antavan keinoja.

1.2 Lähestymistapa, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään tyypillisesti uusien, parempien vaihtoehtojen esille tuontiin ja asioiden edistämiseen käytännössä sen sijaan, että vain esitetään teoreettisia näkemyksiä. Niin ikään tulosten siirtäminen käytäntöön ja implementointi ovat keskeisiä piirteitä tulosten hyödynnettävyydessä. Kehittämistyön julkisuus mahdollistaa uudenlaisen ammatillisen tiedon luontia, joka edesauttaa tutkimuksia tulevaisuudessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19-25.) Tämä opinnäytetyö on toteutettu laadullisella (kvalitatiivinen) tutkimusotteella ja työssä on piirteitä ta-
paustutkimuksesta sekä osallistavasta toimintatutkimuksesta, jossa hyödynnetään muotoilu-
prosessia. Lähestymistapojen päällekkäisyyksien vuoksi kehittämistyössä voi olla piirteitä use-
ammasta lähestymistavasta (Ojasalo ym. 2014, 36-38).

Lähestymistapa liittyy kokonaisvaltaisemmin kehittämisen tavoitteisiin. Kyseessä on näkö-
kulma, jolla ilmiötä lähestytään laajasti ja, missä erilaisten konkreettisten menetelmien
käyttö on mahdollista. (Ojasalon ym. 2014, 25-36.) Tämän opinnäytetyön lähestymistapana on

muotoiluajattelu. Muotoiluajattelu on käytännöllinen ja integroiva kehys, joka yhdistää luovaa ja analyyttistä päättelytapaa (Liedtka 2015). Muotoilussa siirrytään rekursiivisten vaiheiden läpi, missä käytetään abduktiivista päättelyä, ja esitetään hypoteesi ratkaisun selittämiseksi (Dong, Garbuio & Lovallo 2016), joka mahdollistaa uuden tiedon ja näkemyksen luomisen (Kolko 2010).

Työn tietoperusta muodostuu tutkimusta ohjaavasta metodologiasta, sekä tutkittavasta ilmiöstä olemassa olevasta tiedosta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 24). Tämän opinnäytetyön tietoperusta muodostuu yrityskulttuurin, muotoiluajattelun ja kommunikoinnin teorioista, joita tarkastellaan opinnäytetyöntekijöiden edellä kuvatun lähtöolehtaman, eli tulevaisuuskestävyyden näkökulmasta muuttuvan työympäristön kontekstissa. Opinnäytetyössä tutkitaan, mistä elementeistä yrityskulttuuri muodostuu ja, miten sitä voidaan edistää ja tukea muotoiluajattelun ja kommunikoinnin keinoin. Opinnäytetyössä on sekä tutkimuksellinen tavoite että käytännön kehittämistavoite. Opinnäytetyön tutkimuksellisenä tavoitteena on löytää tekijät, jotka ovat merkityksellisiä ja oleellisia tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin kannalta. Näitä etsitään tutkimustiedon sekä työelämän asiantuntijahaastatteluiden myötä. Tätä tutkitaan tutkimuskysymyksellä:

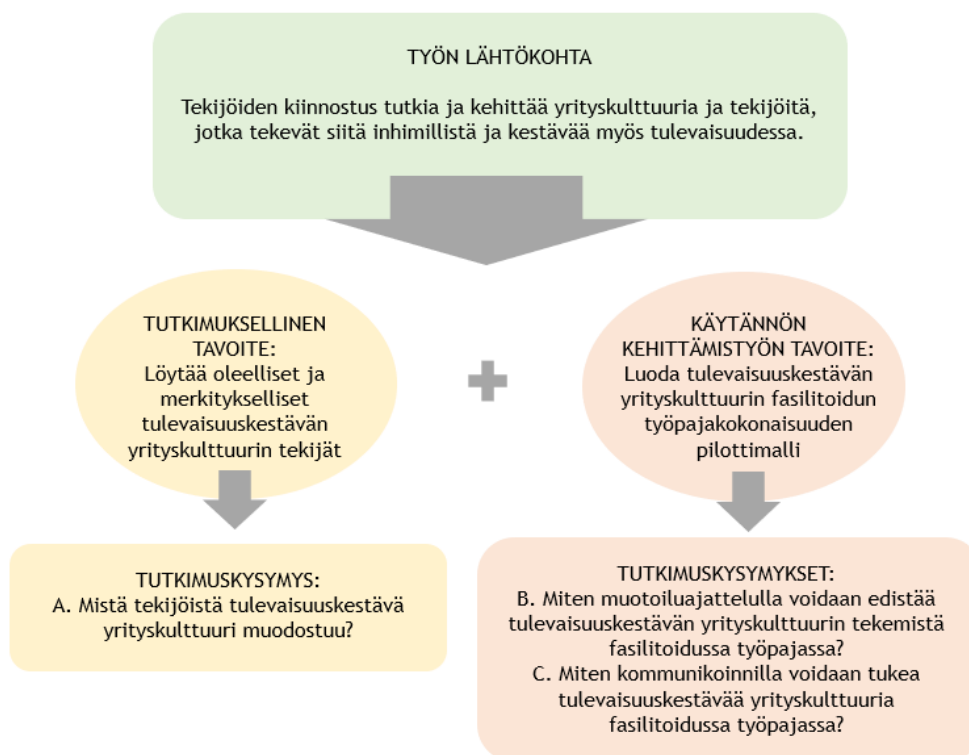
A. Mistä tekijöistä tulevaisuuskestävä yrityskulttuuri muodostuu?

Opinnäytetyön käytännön kehittämistavoitteena on kehittää fasilitoidun työpajakokonaisuuden pilottimalli, joka perustuu tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijöihin. Tämä fasilitoitu työpajakokonaisuus testataan ja iteroidaan pilottiyritys Valuemotive Oy:ssä. Testaamisen kautta etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

B. Miten muotoiluajattelulla voidaan edistää tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekemistä fasilitoidussa työpajassa?

C. Miten kommunikoinnilla voidaan tukea tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria fasilitoidussa työpajassa?

Opinnäytetyön tuloksena syntyy ymmärrys tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijöistä, ja näihin pohjautuva fasilitoidun työpajakokonaisuuden iteroitu pilottimalli. Pilottimalli toimii pohjana opinnäytetyöntekijöiden tavoitteelle luoda siitä tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin palvelukonsepti. Palvelun tavoitteena on tehdä ja tukea yritysten yrityskulttuurin näkyväksi tekemistä. Tällä tavoin autetaan yrityksiä huomaamaan ja muotoilemaan kulttuuriaan tietoisesti omaan kontekstiinsa parhaiten sopivaksi. Lisäksi opinnäytetyön avulla pyritään edistämään yrityskulttuurin, muotoiluajattelun sekä kommunikoinnin merkittävyyttä, niin yksilön kuin työyhteisön tasolla, sekä näistä heijastuen laajemmin yhteiskunnan tasolle. Kuviossa 2 on visualisoitu työn lähtökohdan, tavoitteiden sekä tutkimuskysymysten yhteys.



Kuvio 2: Opinnäytetyön lähtökohta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

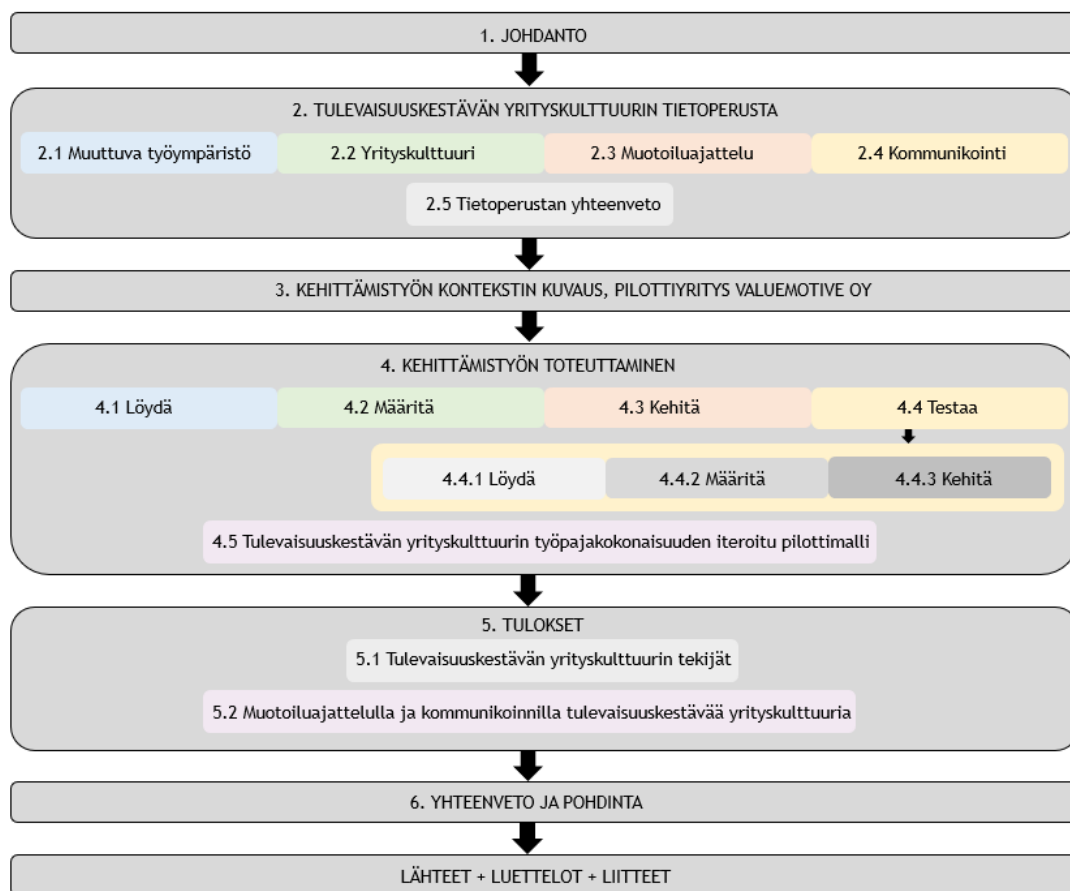
Opinnäytetyön rajaukset ja tavoitteet asetettiin opinnäytetyöntekijöiden lähtöolettaman mukaan. Rajauksen mukaisesti työssä keskitytään muotoiluajatteluun, ei palvelumuotoiluun tai näiden päällekkäisyyksiin. Työn lähtöolettama asetti vaateita kehittämistyössä mukana ollelle pilottiyritykselle. Yritys haettiin mukaan kehittämistyöhön teoreettisen tutkimuksen ollessa jo käynnissä, ja näin ollen haettavan yrityksen tuli olla valmis kehittämään ja testaamaan opinnäytetyöntekijöiden työn lähtökohdaksi asettamaa lähtöolettamaa. Kehittämistyösuuden tavoitteiden asettamiseen pilottiyritys osallistui. Muita tutkimuksellisia rajoituksia ei tehty tutkimuksen alkaessa. Jatkuva kehittäminen ja iterointi fokusoivat tutkimusotetta koko tutkimusprosessin ajan, jonka muotoiluajattelun lähestymistapa mahdollisti. Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin pilottimallin jatkokehitys ja lanseeraus rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle. Samoin työn ulkopuolelle rajattiin tulosten implementointi pilottiyrityksessä.

1.3 Raportin rakenne

Opinnäytetyön raportin eteneminen on kuvattu kuviossa 3. Luvussa 1 esitellään meneillään oleva työtekemisen murros, tämän opinnäytetyön yhteys siihen sekä opinnäytetyöntekijöiden työlle asettama lähtöolettama. Lisäksi luvussa 1 kerrotaan opinnäytetyön lähestymistapa, tavoitteet ja tarkoitus, tutkimuskysymykset, työn rajaukset sekä raportin rakenne. Luvussa 2

esitellään tämän opinnäytetyön tietoperusta ja keskeiset käsitteet. Työn tietoperusta muodostuu kolmen teoriakokonaisuuden kautta, joita tarkastellaan muuttuvan työympäristön (luku 2.1) kontekstissa. Teoriakokonaisuudet ovat yrityskulttuuri (luku 2.2), muotoiluajattelu (luku 2.3) ja kommunikointi (luku 2.4), joista yhdessä muodostuu tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijät (luku 2.5). Opinnäytetyön ensisijaisena lähdeaineistona käytetään kirjallisuutta, mutta tietoperustan sisältöön on vaikuttanut teoriakirjallisuuden lisäksi neljä asiantuntijahaastattelua. Asiantuntijahaastattelut toteutettiin kolmessa eri organisaatiossa tämän hetkisen suomalaisen työelämän syvemmän ymmärryksen saavuttamiseksi ja tulevaisuuden työelämän tarpeiden selvittämiseksi. Työhön haastateltiin seuraavia asiantuntijoita: Helsingin yliopiston aivotutkija Katri Saarikivi, muotoilualan asiantuntijajärjestö Ornamon projektipäällikkö Petra Ilonen sekä Sitran uuden työelämän ja kestävän talouden johtavat asiantuntijat Perttu Jämsén ja Paavali Kukkonen. Haastateltavat ovat antaneet suostumuksensa nimiensä julkaisuun tämän työn yhteydessä. Asiantuntijahaastatteluiden rungot löytyvät työn liitteistä 1, 2 ja 3.

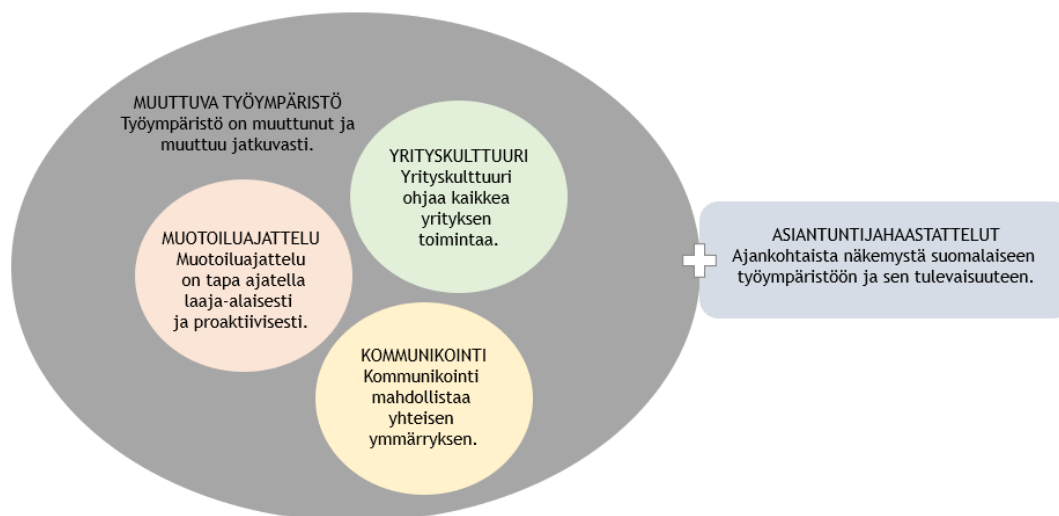
Luvussa 3 esitellään työn kehittämisosuudessa mukana ollut pilottiyritys Valuemotive Oy toimintaympäristöineen, siltä osin kuin se tämän kehittämistyön kannalta on oleellista. Työn empiirinen osuus on luvussa 4, jossa kuvataan kehittämistyön prosessi kokonaisuudessaan. Fasilitoidun työpajakokonaisuuden pilottimallin kehittäminen on kuvattu luvuissa 4.1-4.3 ja luvussa 4.4 on kuvattu sen testaaminen muotoiluprosessin mukaisesti pilottiyrityksen kanssa. Luvussa 4 on myös esitetty teoriaan perustuen, mitä tutkimusmenetelmiä ja muotoilun työkaluja kehittämistyössä on käytetty. Kehittämistyön tuloksena syntynyt tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin fasilitoidun työpajakokonaisuuden iteroitu pilottimalli on kuvattu luvussa 4.5. Työn tuloksissa luvussa 5 vastataan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Luvussa 6 tehdään yhteenveto opinnäytetyöstä, kiteytetään tutkimuskysymysten vastaukset sekä pohditaan tuloksia teoriaan peilaten. Lisäksi tarkastellaan valittujen menetelmien toimivuutta, arvioidaan prosessin luotettavuutta ja pohditaan opinnäytetyön laadullista onnistumista tavoitteisiin nähden. Luvussa esitellään myös kehittämistyön työelämähyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset. Lähdeluettelo, kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelot sekä liitteet löytyvät työn lopusta. (Kuvio 3.)



Kuvio 3: Raportin rakenne

2 Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tietoperusta

Tässä luvussa pyritään vastaamaan opinnäytetyön tutkimukselliseen tavoitteeseen liittyvään tutkimuskysymykseen A. Mistä tekijöistä tulevaisuuskestävä yrityskulttuuri muodostuu? Tähän haetaan vastausta ja ymmärrystä niin aiheen teorian kuin asiantuntijahaastatteluidenkin kautta. Tässä luvussa luotu ymmärrys, jonka yhteenveto kuvataan luvun lopussa (2.5), toimii niin ikään kehittämistyön (luku 4) pohjana. Lisäksi vastausta kysymykseen täsmennetään työn tuloksissa (luku 5). Tekijöiden lähtöolettaman mukaan jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria voidaan rakentaa muotoiluajattelun ja kommunikoinnin keinoin. Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tietoperusta muodostuu kolmesta keskeisestä käsitteestä: yrityskulttuurista, muotoiluajattelusta ja kommunikoinnista, joita tarkastellaan muuttuvan työympäristön kontekstissa. (Kuvio 4.)



Kuvio 4: Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tietoperusta ja täydentävät asiantuntija-haastattelut

Tietoperustan alussa esitellään muuttuvan työympäristön merkitys työn tekemisen taitoihin (2.1). Meneillään oleva työympäristön muutos johtaa työnteon muutokseen, ja näin ollen myös vaaditut taidot muuttuvat. On tärkeää ymmärtää, minkälaisessa maailmassa yritykset toimivat tällä hetkellä, ja millä tavalla ympäröivä maailma muokkaa yrityksiä sekä ulkoapäin että sisältäpäin työntekijöiden kautta.

Yrityskulttuuri (2.2) on kriittinen voimavara muuttuviin ympäristöihin sopeutuessa sekä pitkällä aikavälillä selviytymisessä (Costanza, Blacsmith, Coats, Severt & DeCostanza 2015). Opinnäytetyöntekijöiden lähtöolettaman mukaan on entistä tärkeämpää, että yritykset ymmärtävät yrityskulttuurin vaikutuksen työyhteisöön, kun ympäristö ja työntekeminen muuttuvat. Kulttuurin roolin ymmärtäminen organisaation elämässä on ehdoton, kun halutaan tehdä organisaatioista toimivampia ja tehokkaampia (Schein 2013, 29). Kulttuuri joko mahdollistaa tai tuhoaa muutoksen.

Abstrakteja asioita, kuten yrityskulttuuri, ei ole kuitenkaan helppo kehittää, joten opinnäytetyöntekijöiden kokemuksen mukaan tarvitaan prosessi ja menetelmiä, millä mahdollistetaan jatkuvuus ja abstrakteista asioista on mahdollista tehdä konkreettisempia. Muotoiluajattelu (2.3) tarjoaa tällaisen lähestymistavan. Lähtöolettaman mukaan muotoiluajattelun laaja-alaisella ja ihmiskeskeisellä otteella mahdollistetaan jatkuva muutos osana inhimillistä tekemistä. Eri yrityskulttuurien ymmärtämiseen, tulkittamiseen ja kehittämiseen tarvitaan dynaaminen ja kokonaisvaltainen prosessi, joka korostaa, miten kulttuuri muotoutuu ja kehittyy organisaatioissa, alakulttuureissa sekä mikrosysteemeissä (Schein 2016). Muotoiluajattelu voi olla myös ratkaiseva tekijä, kun talous siirtyy teollisesta valmistuksesta tietoon ja palvelun

tarjontaan, jolloin myös innovaatiot siirtyvät fyysisistä tuotteista ihmiskeskeisiin toimintoihin (Brown 2008; Manzini 2016).

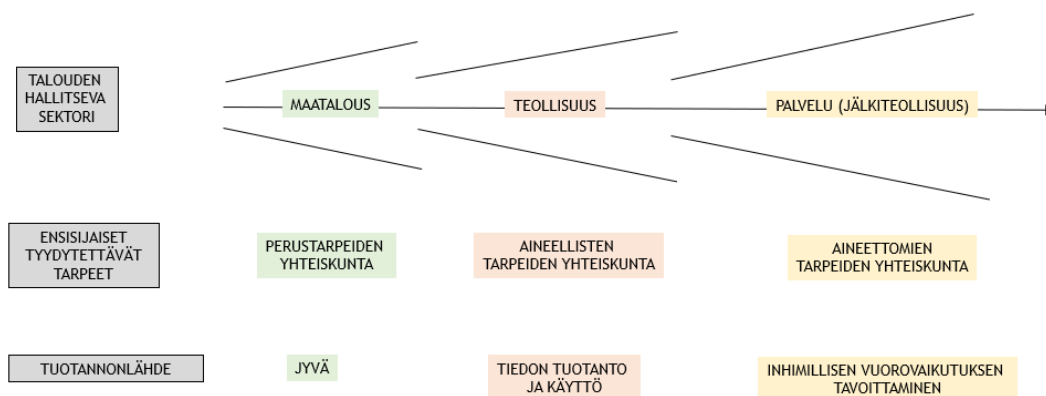
Opinnäytetyöntekijöiden lähtöolettaman mukaan kommunikointi (2.4) on keskeinen tekijä yhteisen ymmärryksen ja näin ollen tulevaisuuskestävien päätösten saavuttamisessa. Kurjen ja Wileniuksen (2016) mukaan avainasemassa sekä keskeisenä organisaatorakenteena jatkuvaan menetykseen on kommunikointi. Kommunikoinnin tärkeä muoto, dialoginen lähestymistapa mahdollistaa erilaisten näkökulmien ja tulkintojen vaihdannan ja käsiteltävän asian yhdessä kasvattamisen (Rossi 2012, 14-16). Kommunikointi liittyy vahvasti myös systeemiälykkyyteen, jonka omaava ihminen haluaa toimia koko systeemiä rikastuttavalla tavalla, kommunikoida tavalla, joka innostaa ihmiset huippusuorituksiin sekä käyttää älyään, jotta muillakin olisi miellyttävä olla (Hämäläinen, Jones & Saarinen 2014).

2.1 Muuttuvan työympäristön merkitys työn tekemisen taitoihin

Teknologian kehitys on muuttanut maailmaa tavalla, joka vaikuttaa merkittävästi työn tekemiseen. Jämsénin ja Kukkonen mukaan Suomessa on paljon yrityksiä ja tehtäviä, missä digitalisaatio muuttaa kaikkea toimintaa. Tällä hetkellä digitalisaation arvioidaan kattavan noin 0,3% yritysten kaikista tehtävistä, joten potentiaalia sen kasvuun ja sitä kautta sen tuomiin muutoksiin on olemassa. (P. Jämsén & P. Kukkonen, henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2018.) Digitalisaatio ja robotisaatio eivät muuta itse työtä, mutta työnteko muuttuu, kuten se on muuttunut läpi ihmisen historian. Yhteiskunnallisena ilmiönä työ on sitkeä ja muuttumaton. Työtä syntyy, jotta voidaan ratkaista ihmisten ehtymättömiä ongelmia ja vastata ehtymättömiin tarpeisiin. Työnteko on ongelmanratkaisua ja hyvä työnteko on älykstä ongelmanratkaisua. (Huotilainen & Saarikivi 2018.) Kehittynyt automaatio ei poista ihmisten kykyjen tarpeellisuutta, vaan todennäköisesti organisaatiot kehittyvät nimenomaan hyödyntäen parhaalla tavalla ihmisten kykyjä. Tämä lisää ihmisten työtyytyväisyyttä sekä tekee työstä keskeisen osan elämää. (Kurki & Wilenius 2016.) Tulevaisuuden ennakoinnin haaste onkin siinä, että pyritään arvioimaan muutosnopeuksia, muutoksen suunnan vaihtumista ja niitä asioita, jotka pysyvät muuttumattomina, sillä kaikki ei muutu (P. Jämsén & P. Kukkonen, henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2018). Muutosten ennustaminen ei ole mahdollista, mutta niihin voi varautua ennakoimalla ja näin vaikuttamalla omilla valinnoilla (Hiltunen 2012, 22).

Malaskan teorian mukaan perustarpeet ja aineelliset tarpeet on tyydytetty aiemmilla talouden sektoreilla ja nyt eletään yhteiskunnassa, jossa aineettomien tarpeiden tyydyttäminen on ensisijaista, ja inhimillisen vuorovaikutuksen tavoittaminen keskiössä (Malaska 1999; Malaska 2002) (kuvio 5). Työntekijä eivät anna yritykselle enää vain osaamistaan, kättensä taitoja, vaan ovat töissä koko persoonallaan: tunteineen, toiveineen, tarkoitusta etsien, itseään toteuttaen, haaveillen ja monella muulla tavalla (Pessi & Martela 2017). Malaskan näkemyksen mukaan kehitys kulkee kohti vuorovaikutteisempaa yhteisöä, jossa perinteinen yksilökeskei-

nen ajattelu on korvattava kestävien vuorovaikutusten verkostolla. Kyseessä on syvempi arvojen ja tarpeiden muutos, jotka heijastuvat uudenlaiseen tapaan olla muiden ihmisten kanssa tuotannon ja kulutuksen tapahtumassa. Käynnissä olevan muutoksen tarkastelu tarve- tai teknologialähtöisesti viittaa muutokseen, jossa pyritään vastaamaan tarpeisiin, jotka on mahdollista tyydyttää vain ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa teknologian ollessa vain vuorovaikutuksen, kommunikoinnin ja toiminnan väline. (Malaska 2002.)



Kuvio 5: Talouden hallitsevan sektorin mukaan muuttuvat yhteiskunnan tyydytettävät tarpeet (mukaiillen Malaska 1999; Malaska 2002)

Organisaatioiden toimintamalleja, joissa ihmiskeskeiset periaatteet ovat pohjana työympäristön luontiin, on vielä vähän. Kurjen ja Wileniuksen tutkimuksessa kuitenkin todettiin tällaisten organisaatioiden menestyksen olevan melko ilmiömäinen, mikä todistaa näiden organisaatioiden löytäneen jotain pohjimmiltaan mielenkiintoista ja toimivaa. Näitä tapauksia voidaan pitää tulevaisuuden signaaleina, ei vain trendeinä. (Kurki & Wilenius 2016.) Myös Brown toteaa, että liiketoiminnan ja teknologian innovaatioissa on huomioitava ihmisten käyttäytyminen, tarpeet ja mieltymykset eli ihmiskeskeinen lähestymistapa on keskeistä (Brown 2008). Inhimillinen ja sosiaalinen kestävyys vaikuttavat yhteiskuntaan ja taloudelliseen menestykseen (Arajärvi 2011; Särkelä 2011). Tulevaisuuden menestysyritykset ovatkin mestareita tavoittamaan yhteisöllisen ja yhteiskunnallisen merkityksen ja syventämään työntekijöidensä merkityksellisyyttä (Kanter 2011).

Vaikka teknologiset ratkaisut korvaavatkin ihmisen työtä monilla aloilla, on teknologian älykyys ja kyky ajatella ainoastaan kyseisen ratkaisun suunnitelleen ihmisen ajatuksen tulosta. Näin ollen aivojen toiminnan näkökulma korostaa tulevaisuudessa ihmisille ominaisia kykyjä, joita teknologia ei voi korvata. (Weng 2015.) Kilpailutekijät ja teknologia muuttavat sitä, mihin ihmisaivoja tarvitaan (K. Saarikivi, henkilökohtainen tiedonanto 7.11.2018). Korkeamman tason ajattelukyky on edelleen riippuvainen ihmisen aivoista, jotka kykenevät reagoimaan kognitiivisesti sekä emotionaalisesti eri asioihin (Weng 2015). Todennäköisesti tekoälyn on

vaikea korvata ihmistä tehtävissä, joihin liittyy inhimillisiä toimintoja, kuten monipuolista kommunikointia tai tunteiden osoittamista, myös intuition tai luovuuden käyttäminen vaikuttaa olevan tekoälylle vielä tällä hetkellä mahdotonta. Tekoäly ei myöskään sovellu tehtäviin, joiden suorittamiseen tarvitaan laajaa yleistiedon tai taustatietojen soveltamista. (Brynjolfsson & Mitchell 2017, Koski & Husso 2018 mukaan.) Petersin (2014) mukaan muotoilu onkin jostain, mitä ihmiset tekevät parhaiten, vaikka koneet voivat automatisoida paljon asioita. Koneille on vaikea opettaa sosiaalisiin tilanteisiin liittyviä monimutkaisia taitoja kuten asiayhteyksien tunnistamista ja tilannetajua. Lisäksi sosiaalisia taitoja on usein vaikea siirtää toisaalle suoritettaviksi. (Jokinen & Sieppi 2018.)

Tulevaisuuden oppimistarpeet itsessään ovat vaikeasti määriteltävissä. Ei ole lainkaan selvää, mitä ihmisen tulisi oppia selviytyäkseen monimutkaisten ja globaalien verkostojen jatkuvassa muutoksessa. (Engeström 2011.) Koneiden omaksuessa erilaisia taitoja, menettävät nämä osaamiset arvon ihmisten osaamisen keskuudessa. Koneiden suoriutuessa entistä useammasta ennakoitavasta ja selkeästi määritetystä tehtävästä, on keskeistä pohtia, mitä taitoja ja osaamista työmarkkinoilla tulevaisuudessa tarvitaan. (Jokinen & Sieppi 2018.) Oppiminen ja poisoppiminen ovatkin tämän ajan megatrendejä (P. Jämsén & P. Kukkonen, henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2018). Uuden oppiminen on oleellinen ja merkittävä taito, mikä vaikuttaa ihmisen selviytymiseen ja lisää mahdollisuuksia pysyä mukana työelämässä. Osaamisen päivittäminen ja ylläpitäminen on kaikkien vastuulla, niin yhteiskunnan, työnantajien kuin työntekijöidenkin. (Koski & Husso 2018.) Lohdullista on, että oppimista voi tapahtua läpi elämän, eikä oppiminen ole kiinni ihmisen iästä. Oppiminen edellyttää kuitenkin kiinnostusta, koska kaikkein tehokkainta oppiminen on silloin kun ihminen on kiinnostunut opeteltavasta asiasta. (K. Saarikivi, henkilökohtainen tiedonanto 7.11.2018.)

Tulevaisuudessa työn tekeminen edellyttää nykyistä enemmän kykyä itsenäiseen päätöksentekoon ja luovuutta (Juntunen, Pessi, Aaltonen, Martela & Syrjänen 2017). Jokinen ja Sieppi korostavat sosiaalisten taitojen kehittämistä hyödyllisenä, sillä ne auttavat pärjäämään työmarkkinoilla alasta riippumatta (Jokinen & Sieppi 2018). Pessin & Martelan (2017) mukaan viimeisinä säilyvät sellaiset työpaikat, joissa ihmisten kohtaaminen ja myötätunto kuuluvat oleellisesti työhön. Empatia, vuorovaikutus ja toisten ihmisten ymmärtäminen ovat vaikeasti automatisoitavissa, koska niitä on vaikea opettaa koneille. Sosiaaliset taidot osoittavat myös, mille aloille syntyy työpaikkoja ja missä työpaikat säilyvät. Toisen ihmisen ymmärtäminen on vaikea automatisoida, koska ihmistä tarvitaan nimenomaan toisen ihmisen näkökulman ymmärtämiseen. Teknologiaan on mahdollista luoda emotionaalinen suhde, mutta koska koneella ei ole tietoisuutta eikä subjektiivista kokemusta aiheesta, niin koneella ja ihmisellä on keskenään merkittävä laadullinen ero. (K. Saarikivi, henkilökohtainen tiedonanto 7.11.2018.) Robotit eivät tarjoa meille inhimillisyyttä (Pessi & Martela 2017).

Vaikka työnteon tavat ovat muuttuneet ja muuttuvat vastaisuudessakin, järjestelmät eivät kuitenkaan ole muuttuneet samassa tahdissa. Organisaatiot ovat vielä kiinni vanhoissa systeemeissään. (P. Jämsén & P. Kukkonen, henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2018.) Kuitenkin yhteiskunnan ja organisaatioiden toimintaympäristöjen monimutkaisuuden lisääntyessä, on niitä yhä vaikeampi hallita vanhojen valvonta- ja päätöksentekorakenteiden kautta. Nämä rakenteet aiheuttavat esteitä tiedon liikkumiselle dynaamisissa organisaatioissa. (Kurki & Wilenius 2016.) Usein ulkoiset muutokset, kuten esimerkiksi uusi teknologia, ajavat yritykset ristiriitaan, missä aiemmin vallalla olleet säännöt tai työskentelytavat eivät enää toimikaan uuden teknologian tai järjestelmän kanssa. Tällaiset ristiriidat aiheuttavat häiriöitä ja konflikteja, mutta myös mahdollistavat vallalla olevien jäykkien sääntöjen ja toimintatapojen muuttamisen, ja näin ollen muuttavat yritysten toimintaa. (Engeström 2011.)

2.2 Yrityskulttuuri - kriittinen voimavara

Organisaatio- tai yrityskulttuurikäsitteestä on tullut muodikas aihe, mutta siltä puuttuu tarkka määritelmä, mitä käsitteellä oikeastaan tarkoitetaan (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 344). Sana kulttuuri tulee latinan kielisestä sanasta *cultura*, joka tarkoittaa hoitaa ja muokata maaperää (Kielitoimiston sanakirja; Hofstede ym. 2010, 5). Useimmissa länsimaisissa kielissä kulttuuri tarkoittaa yleisesti mielen sivilisaatiota tai hienostuneisuutta. Kulttuuri on käsite kaikille ajattelu-, tunne- ja toimintatavoille. (Hofstede ym. 2010, 5.) Kulttuurin keskeisenä määreenä voidaan pitää sosiaalista välittyneisyyttä ja asioiden omaksumista muilta ihmisiltä (Gronow 2017). Näin ollen kulttuuri on tietyn ihmisryhmän yhteisesti jaettujen kokemusten ja näkemysten kokoelma (Gronow 2017; Schein 2013, 28). Kulttuuri kattaa oikeastaan kaiken, mitä kyseinen ryhmä on oppinut koko olemassa oloaikanaan (Schein 2016).

Yrityskulttuuria ylläpidetään sekä itse ryhmään kuuluvien, että myös muiden sidosryhmätekijöiden mielisissä (Hofstede ym. 2010, 345). Kulttuuri leviää ihmisten ja organisaatioiden välisen yhteyksien kautta muodostuneen verkkorakenteen avulla, kun ajatukset ja käyttäytymismallit välittyvät. Laajoissa verkostoissa verkoston solmukohdissa olevilla ihmisillä on muita enemmän yhteyksiä. Näin ollen he ovat keskeisessä roolissa uusien ideoiden ja käytäntöjen kehityksessä, mutta myös vanhojen tapojen vahvistajina. Kulttuurin etenemiseen vaikuttaa myös se, miten moneen toimijaan asia tarttuu. (Gronow 2017.) Kulttuurin toimiminen, menestyminen ja kasvu riippuvat siitä, kuinka hyvin se asettautuu olosuhteisiin nähden. Erilaiset kulttuurit toimivat erilaisissa olosuhteissa. (Schein 2013, 62.)

Kulttuurin muodostuminen kumulatiivisesti mahdollistaa sen, että sukupolvi toisensa perään ei joudu aloittamaan ”alusta” ja opettelemaan uudelleen kaikkea yrityksen ja erehdyksen kautta (Gronow 2017). Menestymisen kautta opitaan mikä toimii, kehitetään uskomuksia ja oletuksia, mitkä johtavat yhteisen oppimisprosessin tuloksiin ja itsestäänselvyksiin (Schein 2013, 35). Kulttuuristen juurten ymmärtäminen lisää ymmärrystämme, mitkä tekijät johtavat organisaatioiden onnistumiseen tai epäonnistumiseen (Hofstede ym. 2010, 469).

Yritykset turvautuvat helposti opittuihin malleihin, jotka ovat aiemmin tuottaneet läpimurtoja, vaikka mallit eivät enää tuottaisikaan haluttua tulosta (Isaacs 1993). Useimmat yritykset, strategian termit, rakenteet, prosessit ja kulttuurit pyrkivät suosimaan hyväksi osoittuneen menestystekijän uudelleen käyttöä sen sijaan, että yritykset olisivat etsineet uutta toimintatapaa, joka saattaisi olla merkityksellisempi tulevaisuuden kannalta (Martin 2010). Kulttuurista voikin muodostua rajoite strategialle, oppimiselle ja muutokselle, mikäli pidetään tiukasti kiinni siitä, mikä teki sen menestyneeksi. Yhteisön jäsenten on myös vaikea havaita ympäristön muutoksia, jotka vaativat uudenlaista reagoitua. (Schein 2013, 27.) Vastustaakseen vanhaan kiinnittymistä ihmisten tulee tiedostaa, että he ovat itse luoneet ajattelutapojensa mekanismit, jotka ovat muodostuneet malleiksi ja ohjaavat toimintaa. Organisaation kehittämisen ja oppimisen kannalta tämä on tärkeä ymmärtää. (Isaacs 1993.)

Kulttuuriin luotetaan, koska se luo merkitystä ja ennustettavuutta. Tämän vuoksi sitä on kuitenkin vaikea muuttaa. Kulttuurin muutosta vastustetaan, koska muutoksessa on kyse koko yhteisön ominaispiirteiden muuttamisesta. Kulttuurin kehittämisessä tai muutoksessa onkin kyse kulttuuristen elementtien kehittämisestä ja vahvistamisesta. (Schein 2013, 26-41, 81.) Organisaatiot, joilla on mukautuva kulttuuri, selviytyvät todennäköisemmin muutoksista, sillä kulttuuri voi toimia mukautuvana mekanismina, joka vaikuttaa vuosikymmenien ajan (Costanza ym. 2015). Työyhteisön ja sen jäsenten on mahdollista kestää suuriakin ja usein tapahtuvia muutoksia, kun kulttuuri on muita kunnioittava ja huomioiva (Palmu 2011). Kulttuurin muutos voi olla nopeaa, mikäli muutos koskee vain näkyviä osia kulttuurista, esimerkiksi käytäntöjen muuttaminen ja niiden vaikutukset kulttuuriin voi olla nopeitakin. Mitä syvemmälle kulttuurin perusolemuksen mennään, sen hitaampaa on muutos. Esimerkiksi arvojen kautta tapahtuva muutos on hidasta, koska arvot ovat niin syvällä yrityksessä, ja niiden tulkintaan vaikuttavat henkilöiden omat ajatukset ja tarinat. (Hofstede ym. 2010, 19-20.)

2.2.1 Yrityskulttuurin arvo organisaatiolle

Organisaation tehtävän ja tarkoituksen tulisi määrittää kaikki muu organisaation toiminnassa (Kurki & Wilenius 2016). Rossin (2012, 236) mukaan terve yrityskulttuuri on kestävä liiketoiminnan perusta, ja myös Schein (2013, 102) näkee yrityskulttuurilla olevan vaikutusta organisaation suorituskykyyn. Etenkin muuttuviin ympäristöihin sopeutuessa ja pitkällä aikavälillä selviytymisessä yrityskulttuuri on kriittinen voimavara (Costanza ym. 2015). Kulttuuria voidaan pitää organisaation identiteetin lähteenä ja sen roolin ymmärtäminen organisaation elämässä on ehdoton, jos halutaan pystyä tekemään organisaatioista toimivampia ja tehokkaampia (Schein 2013, 26-29). Vahva yrityskulttuuri edellyttää eheää kokonaisuutta, jossa yrityksen missio, arvot ja käytännöt kohtaavat, ja minkä rakentumisesta kantavat vastuun kaikki yrityksen työntekijät (Rossi 2012, 44-45; P. Ilonen, henkilökohtainen tiedonanto 21.9.2018).

Kulttuuristen oletusten vaikutuksista työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen, on tärkeää ymmärtää organisaatiokulttuurin, johtamiskäyttäytymisen ja työntekijöiden tyytyväisyyden suhde. Organisaatiokulttuuri korreloi merkittävästi ja positiivisesti johtamiskäyttäytymisen ja tyytyväisyyden kanssa, lisäksi johtajuus korreloi merkittävästi ja positiivisesti tyytyväisyyden kanssa. (Tsai 2011.) Yrityskulttuuri vaikuttaa ihmisten tapaan ajatella ja tuntea sekä ohjaa heidän toimintaansa (Schein 2013, 74). Tsain mukaan yrityskulttuuri on erittäin tärkeässä roolissa siihen nähden, onko työympäristö onnellinen ja terve (Tsai 2011). Asiantuntijaorganisaatiossa työhyvinvointi luodaan yhteistyöllä, ei korjaamalla vanhaa vaan tekemällä paremmin (P. Jämsén & P. Kukkonen, henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2018). Yhteiselle onnelle tärkeitä asioita ovat muun muassa: vastuullisuus, sitoutuminen, oikeudenmukaisuus sekä itsehillintä (Ojanen 2014, 21-22). Kestävä yritys voi hyvin ja pärjää maailmassa, sen työntekijät voivat hyvin ja se tekee merkittäviä asioita tulevaisuuden, yhteiskunnan ja itsensä kannalta (P. Ilonen, henkilökohtainen tiedonanto 21.9.2018).

Työntekijät siirtävät edelleen sen, miten heitä kohdellaan. Yrityskulttuuri näkyy aina asiakkaille ja yrityksen toimintaympäristössä yrityksen työntekijöiden kautta. (Rossi 2012, 40-45.) Yrityksen henkilöstöön sijoittaminen onkin samalla sijoitus asiakastytyväisyyteen ja sitä kautta asiakkaiden sitoutumiseen yritykseen ja yrityksen taloudelliseen tulokseen. Henkilöstö, joka viihtyy työssään, luo parempia asiakassuhteita. (Seppänen & Kuusela 2017.) Hyvinvoiva, motivoitunut, osaava ja sitoutunut henkilöstö on parhaan asiakastyön tae. Sellaisen henkilöstön saaminen edellyttää organisaatiolta ja johtamiselta työnteon mahdollistamista selkeillä työjärjestelyillä, työyhteisön yhteisillä pelisäännöillä, toiminnan jatkuvalla arvioinnilla ja avoimella vuorovaikutuksella. (Järvinen 2009.) Hakasen, Kuuselan ja Pessin (2017) mukaan ihmisten mahdollisuus olla läsnä työssään omana itsenään mahdollistaa asiakkaiden parhaan palvelun sekä työpaikan tavoitteiden saavuttamisen, ja jopa ylittämisen. Merkityksellisyys ja arvostuksen tunteen syntymiseen vaikuttavat kaikki työyhteisön ihmiset yhdessä. Ihmisen on mahdollista kasvaa siihen mittaansa, mihin häntä kannustetaan ja mihin hänelle tarjotaan mahdollisuus. (Palmu 2011.)

Yrityksen taloudellisen suorituskyvyn ja yrityskulttuurin välinen suhde on edelleen vaikeasti havaittavissa, vaikka sitä on tutkittu jo jonkin aikaa. Varhainen tutkimus on kuitenkin osoittanut, että kun yrityksessä vallitsee vahva kulttuuri, yhteisön jäsenet omalla käyttäytymisellään tukevat organisaation tavoitteiden toteutumista, joka puolestaan lisää yrityksen taloudellista suorituskykyä. (Chatman ym. 2014.) Tällaisessa kulttuurissa työntekijät myös tiedostavat oman menestyksensä ja yrityksen menestyksen suoran korrelaation. Systemaattinen menestystekijöiden ymmärrys luokien mahdollisuudet uudelle liiketoimintalogiikalle. (Kurki & Wilenius 2016.) Yleinen ongelma on, että pääomaintensiteettistä ansaintaa arvioidaan yleensä aina väärin: lyhyellä yliarvioidaan ja pitkällä tähtäimellä aliarvioidaan (P. Jämsén & P. Kukkonen, henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2018). Organisaation suorituskykyä tulisi mitata suhteessa sen tavoitteisiin (Hofstede ym. 2010, 371). On kuitenkin ymmärrettävä, ettei ole

olemassa oikeaa tai väärää kulttuuria. Yrityskulttuuria tulisikin arvioida suhteessa organisaation pyrkimyksiin sekä ympäristön oikeaksi katsomiin asioihin. (Schein 2013, 36.)

Yrityksen taloudellinen ja fyysinen varallisuus ovat vain jäävuoren huippu yritysten omaisuudesta, suurempi merkitys on aineettomalla pääomalla. Yrityksen keskeisintä aineetonta pääomaa ovat motivoituneet työntekijät, heidän osaamisensa, innostuneisuutensa ja asenteensa. (Laihonen ym. 2013, 35-38.) Luovuus ja vuorovaikutus vaikuttavat yhä enemmän yrityksen tulokseen ja ovat riippuvaisia ihmisen kokonaistilanteesta (Pessi & Martela 2017). Yrityksen talouskasvua saattaakin heikentää ihmisten jumiutuminen työtehtäviin, joissa heidän osaamistaan ei pystytä hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla (Koski & Husso 2018, 21). Yritykset ovatkin alkaneet panostaa viime vuosina enemmän inhimilliseen pääomaan kuin aineelliseen investointiin (Jäntti 2017), sekä mittaamaan ja kehittämään työntekijöiden sitoutumista työnantajaansa johdonmukaisesti (Holbeche & Matthews 2012, 7). Älyn ja tunteiden kanssa tapahtuva sitoutuminen nähdään yhä enenevässä määrin yritysten kilpailuetutekijäksi (Hakonen ym. 2017; Holbeche & Matthews 2012, 7). Sitoutumisen tason on tutkimuksissa todettu lisäävän esimerkiksi yrityksen tuottavuutta ja innovatiivisuutta (Holbeche & Matthews 2012, 7; Thompkins 2015; Jäntti 2017). Sitoutuminen, luottamus ja vapaaehtoinen yhteistyö eivät ole pelkästään asenteita tai käyttäytymismalleja, ne ovat yrityksen henkistä pääomaa (Kim & Mauborgne 2015, 205-216).

Organisaation kehittäminen on suunniteltu muutos, jonka tavoitteena on parantaa niin yksilöiden henkilökohtaista kehitystä kuin organisaation tehokkuuttakin, nämä eivät ole toisiaan poissulkevia (Graham 2017). Aidon muutoksen lähtökohtana tulisi olla oppiminen, joka johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen. Pelkkä oppiminen ei kuitenkaan riitä, vaan ihmisten on hyväksyttävä muutos myös tunnetasolla. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 49-51.) Tulevaisuutta ei tarvitse hyväksyä annettuna, vaan aktiivisesti toimimalla ihmiset voivat itse tehdä tulevaisuuden ja vaikuttaa siihen. Ihmiset kuitenkin tarvitsevat tunteen siitä, että heidän on mahdollista vaikuttaa tuleviin tapahtumiin ja niiden kulkuun sekä luottamuksen omiin kykyihinsä. (Ahvenharju, Minkkinen & Lalot 2018.) Aktiviteetin, objektin ja motiivin määrittäminen uudelleen, ohjaavat muutosta (Engeström 2011). Todellinen oppiminen voikin tapahtua ainoastaan silloin kun henkilö muuttaa omaa käsitystään ja omia mentaalisia mallejaan sopeutuakseen uuteen kokemukseen ja tietoon (Hannon 2008).

Yksilön oma motivaatio ja pyrkimys harjoittaa ammatillista kunnianhimoaan on se, mikä saa organisaatiot toimimaan (Wilenius 2014). Motivaatio on voima, joka saa ihmisen toimimaan (Hakonen 2015). Mikä ketäkin motivoi on yksilöllistä, mutta motivaation rooli on keskeinen, sillä motivaatio on kriittisin muuttuja muutoksen aikaansaamiseksi. Motivaatiota arvostetaan sen tulosten vuoksi, motivaatio tuottaa ja näkyy yrityksen taloudellisessa tuloksessa. (Deci & Ryan 2000.) Motivoituminen liittyy myös rehellisyyteen ja oikeudenmukaisuuteen, ihminen motivoituu, kun toiveet ja todellisuus kohtaavat. Yrityksen tulisikin olla rehellinen itselleen ja

tekijöilleen. (Collins 2001, 115-119.) Arvostava kohtelu, luottamus parhaansa tekemiseen sekä innostava työympäristö saavat ihmisen motivoitumaan ja sitoutumaan omaehtoisesti (Rossi 2012, 24-42, 340).

2.2.2 Strategian vaikutus yrityskulttuuriin

Useissa eri julkaisuissa on käsitelty strategian merkitystä yrityskulttuuriin. Esimerkiksi Chatman ym. (2014) mukaan yritykset, joilla on sopeutumiskykyä ovat yleensä halukkaita kokeilemaan, innovatiivisia, nopeita hyödyntämään mahdollisuuksia ja ovat valmiita ottamaan riskejä sekä tekemään tarvittaessa nopeita liikkeitä. Tällaisissa kulttuureissa on todennäköisesti vähemmän yhtenäistä käyttäytymistä, mutta silti vahva yhteisymmärrys kulttuurista. Yhteisön jäsenet yhdistävät erilaiset käyttäytymisensä organisaationsa yleisten strategisten tavoitteiden kanssa. Wilenius puolestaan näkee, että vahva strategia arvoihin perustuen edesauttaa yritystä onnistumaan ja menestymään kilpailijoitaan paremmin (Wilenius 2014). Pahimmillaan strategia kuitenkin sisältää ristiriitaisia tavoitteita eikä kenelläkään ole käsitystä kokonaiskuvasta ja siitä, mihin yritys on menossa ja miten (Kim & Mauborgne 2015, 105-124). Rossin (2012, 14-16) mukaan kulttuurin ja strategian keskinäinen ristiriita on vältettävissä, kun ”strategian suunnittelua ja toteutusta ei eroteta toisistaan”. Lisäksi Martinin (2010) mukaan monet yritykset joutuvat ansaan ja valitsevat vain joko suunnittelun tai toteutuksen, mutta unohtavat tasapainottaa molempia.

Strategiasuunnittelulta kaivataan inhimillisyyttä, omaehtoista sitoutumista, motivointia ja luovuutta, ja se on kaikkein tärkein johtamistehtävä (Kim & Mauborgne 2015, 105-124). Strategiat toteutetaan olemassa olevan rakenteen ja valvontajärjestelmän avulla, ja niiden tuosta muokataan organisaation kulttuurilla. Kaikki neljä elementtiä: kulttuuri, strategia, rakenteet ja valvonta vaikuttavat toisiinsa. (Hofstede ym. 2010, 371-372.) Usein kuitenkin strateginen uudistaminen kannustaa tutkimaan samalla uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Ravasi & Lojacocono 2005). Strategiatyöhön liittyy epävarmuudesta johtuva tiedon ja syy-seuraussuhteiden yksinkertaistaminen. Tätä perustellaan sillä, että yritysten olisi ylipäättään mahdollista toimia. Yksinkertaistaminen kuitenkin johtaa yksinkertaistettujen oletusten varaan rakennettuihin liiketoimintasuunnitelmiin, jotka eivät päde ympäröivässä maailmassa, mutta tehtyä strategiaa ei myöskään uskalleta muuttaa. (Huotilainen & Saarikivi 2018.) Suunnittelua ja päätöksentekoa ohjaakin usein jokin yksittäinen vahvempi näkökulma, joka myös estää näkemästä asiakokonaisuutta riittävän kokonaisvaltaisesti. Koskinen ja Kaivo-Oja ehdottavat moninäkökulmaista ja monialaista yhteissuunnittelua (co-design) osana ennakointi- ja muutossuunnittelun kehittämistä. (Koskinen & Kaivo-Oja 2017.)

Yrityksen on mahdollista vahvistaa henkistä pääomaansa oikeudenmukaisella prosessilla strategian suunnittelussa. Oikeudenmukainen prosessi lähtee inhimillisyydestä ja sen kolme tärkeintä elementtiä ovat: osallistaminen, selittäminen sekä odotusten selkeys. Ihmisten koivissa arvostusta, he haluavat jakaa tietämystään ja lunastaa heihin kohdistuvat odotukset tai

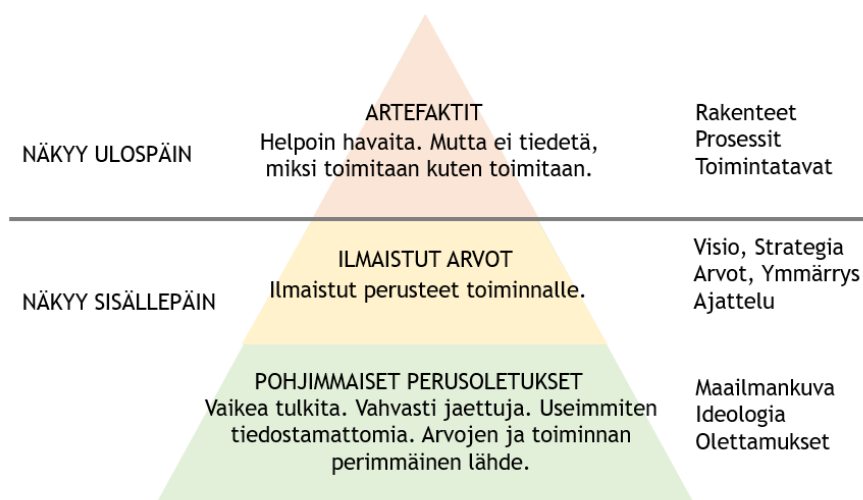
jopa ylittää ne. Samoin tapahtuu tunnetasolla, kun ihmisiä kohdellaan tuntevina yksilöinä, he sitoutuvat strategiaan tunnetasolla ja haluavat antaa itsestään enemmän. Ihmiset ovat jopa valmiita sitoutumaan ja tukemaan oikeudenmukaisen prosessin tuloksena syntyvää strategiaa, vaikka se ei olisi heille suotuisin. (Kim & Mauborgne 2015, 205-216.) Kokeellisen taloustieteen alalla on tunnustettu yhä vahvemmin, että ihmisellä on taipumus auttaa muita oma-aloitteisesti, myös tilanteissa, joissa hän ei hyödy siitä itse (Pessi & Martela 2017; Engel 2011; Konow 2010).

Työnteon kannalta on merkittävää, että yritykset huomioivat työntekijöidensä onnellisuuden ja työn yksilöllisen merkityksellisyyden strategian tasolla (Sydänmaanlakka 2010). Yhdistämällä henkilöstön oppimisunelmat osaksi strategiaa yritys pystyy tukemaan ihmisten innostusta ja näin optimoimaan organisaation uudistumiskyvyn (Jarenko 2017). Osaamisen kehittäminen on keskeinen osa strategista johtamista menestyvissä yrityksissä. Kyseessä on tietoisuuden lisääminen markkinoiden muuttumisesta ja uusien teknologisten ratkaisujen tuomista mahdollisuuksista. (Koski & Husso 2018.) Työntekijöillä tulisi myös itsellään olla refleктоiva ja kehittävä asenne omaa työtään kohtaan. Heidän pitäisi miettiä, miten työn pystyisi tekemään paremmin, helpommin, laadukkaammin, ja pienemmällä vaivalla ja resursseilla. (Huotilainen & Saarikivi 2018.)

2.2.3 Taustalla vaikuttavat kulttuurin tasot

Kulttuuri tulee ottaa vakavasti ja ennakoida sen seuraukset, jotta niiden vaikutukset ovat valittavissa. Jos kulttuuriin vaikuttavista piilevistä voimista ei olla tietoisia eikä kulttuurin merkityksellisyyttä oteta vakavasti, tehdyillä päätöksillä voi olla odottamattomia ja epämiellyttäviä seurauksia. (Schein 2013, 17.) Kulttuurin ydintä ovat pohjimmaiset oletukset, joihin ihmisten päivittäinen käyttäytyminen perustuu, ja jotka ohjaavat kulttuuria. Pohjimmaisten oletusten on toimittava organisaation ympäristössä. Yrityksen menestys ja kasvu riippuvat siitä minkälaisia oletuksia ja miten organisaatio luo niitä omassa kulttuurisessa ympäristössään. Kulttuuriset oletukset kehittyvät organisaatiossa ihmisten toiminnan keskuudessa, mutta pelkkä ihmisten käytös ei vielä osoita pohjimmaisimpia perusolettamuksia. (Schein 2013, 39-44.)

Kulttuuriset erot ilmenevät monin eri tavoin ja kulttuurin ilmentymistä käytetään lukuisia erilaisia ilmaisuja (Hofstede ym. 2010, 7). Scheinin mukaan kulttuurin merkityksellisyyden ymmärtämiseksi ja hallitsemiseksi on kulttuurin ilmentymistä tarkasteltava sen tasojen kautta, joita ovat artefaktit, ilmaistut arvot ja pohjimmaiset perusoletukset. Lisäksi alueet, joihin kulttuuriset oletukset vaikuttavat, täytyy selvittää kulttuurin kokonaisuuden ymmärtämiseksi, näitä ovat ulkoinen säilyminen ja sisäinen yhtenäistyminen (Schein 2013, 30-45). (Kuvio 6.)



Kuvio 6: Yrityskulttuurin tasot (mukailen Schein 1958, Schein 2013, 30-45 mukaan; Schein 2016)

Artefaktit ovat helpoin havaittavissa oleva kulttuurin taso, mutta siitä voi ainoastaan todeta ihmisten tapoja olla tekemisissä toisten kanssa sekä tiettyjä tapoja, jotka näkyvät ulospäin. Näitä ulospäin näkyviä elementtejä ovat muun muassa rakenteet, prosessit ja toimintatavat. Tämän kaiken merkityksellisyys jää piiloon, eikä ne vielä kerro, miksi ihmiset toimivat kuten toimivat ja miksi organisaation rakenne on tietynlainen. (Schein 2013, 31.) Artefakteina voidaan pitää myös symboleita, jotka ovat sanoja, kuvia tai objekteja, joita kannetaan tietystä syystä, ja minkä tarkoituksen vain samaan kulttuurin kuuluvat tunnistavat (Hofstede ym. 2010, 8). Organisaatio itsessään on artefakti (Buchanan 2015).

Ilmaistut arvot kuvaavat ilmaistuja perusteita toiminnalle, muun muassa arvot, visio ja strategia ilmaistaan usein kirjoitetussa muodossa. Tämän tason tarkastelu voi paljastaa ristiriitoja joidenkin ilmaistujen arvojen ja näkyvän käyttäytymisen eli artefaktien välillä. (Schein 2013, 32-33.) Paikkoihin sidotut käytänteet, tilanteet ja toiminnot muokkaavat käyttäytymistämme huomaamattamme (Huotilainen & Saarikivi 2018). Organisaation etiikan hyväksyminen ja siihen omistautuminen näkyy työntekijöiden käytöksessä ja asenteissa, etiikasta viestiminen ja sen edistäminen organisaatiossa on oleellista. Ihmisten asenteisiin ja käytökseen voidaan vaikuttaa lisäämällä tietoisuutta organisaation visiosta. (Tsai 2011). Vaarana kuitenkin on, että visio ja arvot muokkautuvat ihmisille malleiksi, joille voidaan tulla sokeiksi. Tällöin niistä muodostuu ongelmia ihmisille, jotka pyrkivät elämään niiden mukaisesti. (Isaacs 1993.)

Pohjimmaiset perusoletukset ovat useimmiten tiedostamattomia, mistä syystä niiden tulkinta on vaikeaa. Todellisuudessa juuri ne kuitenkin ohjaavat kulttuurin toimintaa operationaalisella tasolla. (Schein 2013, 65.) Pohjimmaisia perusoletuksia ovat muun muassa maailmankuva, ideologia ja olettamukset. Sellaiset mallit, jotka tulevat tavaksi eli niitä ei tietoisesti

juuri ajatella, ovat kaikkein sitkeimpiä ja vaikutusvaltaisimpia (Gronow 2017). Yhteisön mentaalisisina malleina voidaan pitää itsestään selviä oletuksia, jotka katoavat tietoisesta ajattelusta. Ilmaistujen arvojen ja artefaktien välillä olevat ristiriidat paljastavat, miten pohjimmaisten oletusten taso ohjaa näkyvää käyttäytymistä. Ristiriitaa ei esiinny, mikäli kulttuurin syvempi taso on yhdenmukainen organisaation ilmaistujen arvojen ja periaatteiden kanssa. Ilmaistujen arvojen ja havaitun käyttäytymisartefaktien välillä olevaa ristiriitaa ei voida selittää ilman yhteisten oletusten ymmärtämistä. (Schein 2013, 34-36, 102.)

Mentaaliset mallit ovat ihmisen mielessä olevia kuvauksia todellisuudesta (Hannon 2008). Niiden ajatteluaan helposti olevan yksilöllisiä ajattelutapoja, mutta tutkijat ovat huomanneet mentaalisten mallien yltävän myös organisaatiotasolle (Lewis, Hayward & Hornyak 2017). Kun riittävän pitkät ja toistuvasti välittyvät ketjut kulkevat ihmisten tulkintaprosessien läpi, ne muuttuvat mentaaliseksi malleiksi. Ne ovat luonteeltaan kulttuurisia ja vaikuttavat esimerkiksi sisäisiin toimintoihin, joihin usein liittyy myös artefakteja. (Gronow 2017.) Ihmiset muokkaavat omaa maailmankuvaansa päivittäisten vuorovaikutustilanteiden kautta, mikä puolestaan johtaa yhdenmukaistuviin mentaalisiin malleihin organisaatiossa olevien ihmisten kesken. Nämä jaetut mallit puolestaan muokkaavat organisaation sääntöjä, rutiineja ja rakennetta ja näin ollen organisaatiota rakennetaan jokaisella organisaation tasolla. (Lewis ym. 2017.) Pyrkimyksemme ja vaikuttamemme ohjaavat muiden ihmisten odotuksia ja oletuksia, mikä synnyttää yhteistä mentaalista mallia. Mentaalinen malli on jatkuvasti käytössä vuorovaikutustilanteissa, kyseessä on tiedostamaton, automaattinen ja ei-tahdonalainen prosessi, jolla ihminen jäsentää maailmaa. (Peräkylä & Gronow 2017.)

Ihmisillä on tarve kuulua arvostamiinsa ryhmiin, jolloin tulemme huomaamattamme ylläpitäneeksi kulttuurisia oletuksia (Honkanen 2016, 135-148; Schein 2013, 81). Sosiaalisissa ympäristöissä ihmisille syntyy paineita konformisuuteen, jolloin he mukautuvat vapaaehtoisesti ryhmän normeihin, ja ovat alttiita omaksumaan muiden ihmisten ajatuksia ja seuraamaan toisten käyttäytymistä. Konformisuus ylläpitää ja vahvistaa ryhmän samankaltaisuutta, koska ryhmän jäsenet omaksuvat vuorovaikutuskumppaniensa näkemyksiä ja käsityksiä. (Gronow 2017; Honkanen 2016, 135-148.) Vahvat kulttuurit edistävät käyttäytymisen yhtenäistymistä ja rutiinien sitoutumista, mitkä osaltaan johtavat siihen, ettei yritys ole enää niin dynaaminen ympäristössään (Chatman ym. 2014). Toisaalta kulttuureissa, missä on alhainen yksimielisyys konfliktit ja politiikka todennäköisesti hidastavat päätöksentekoa ja vähentävät jäsenten keskittymistä yhteisiin tavoitteisiin (Chatman ym. 2014). Kulttuurin jäsenet antavat omalle ja muiden toiminnalle, eli sisäisille tiloille ja prosesseille, selityksiä (Peräkylä & Gronow 2017). Kulttuuriset normit on mahdollista tehdä näkyviksi seuraavien kysymysten avulla: Kenellä on valta päättää ja, mitä? sekä Mitä sääntöjä tai menettelyjä noudatetaan haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi? (Hofstede ym. 2010, 302).

Sosiaalisen oppimisen rooli korostuu tyypillisesti kulttuurin määritelmässä ja Gronowin (2017) mukaan sillä tarkoitetaan kaikkea sosiaalisesti opittua informaatiota. Kulttuuri on menestyksen tulos, johon on kerrostunut historian saatossa kaikki ryhmän yhteinen oppiminen ja itsestään selvät oletukset (Schein 2013, 44). Ihmisten käsitykset värjäytyvät kulttuurisen oppimisen ja aiempien kokemusten perusteella. Havainnot pohjautuvat kulttuurisesti opittuun tapaan ajatella ja sen mukanaan tuomiin oletuksiin, minkä lisäksi tarpeet, odotukset ja ennusteet ohjaavat havaintoja (Schein 1993). Ryhmä- ja yhteisöjäsenyytemme heijastavat ajattelu-tapaamme, asenteitamme ja oletuksiamme. Olemme vahvasti sidoksissa ympäröiviin ryhmiin, vaikka toimimmekin yksilöinä (Schein 2013, 8). Henkilökohtaisella sosiaalisella verkostolla on suuri merkitys, hyväksyykö henkilö uuden representaation (Gronow 2017).

Ryhmän lisäksi käyttäytymistä ohjaavat sankarit. Sankareilla tarkoitetaan henkilöitä, eläviä tai kuolleita, keksittyjä tai todellisia, joilla on ominaisuuksia, jotka ovat arvostettuja kulttuurissa ja näin nämä henkilöt toimivat käyttäytymismalleina (Hofstede ym. 2010, 8). Kulttuuri on heijastuma yrityksen perustajan uskomuksista ja arvoista, se miten vahvasti perustajan näkemykset vaikuttavat kulttuurissa, riippuu yrityksen iästä. Yrityksen uudet jäsenet ylläpitävät ajatusta aiempien ajatusten oikeellisuudesta, mikäli ne ovat johtaneet menestykseen. (Schein 2013, 26-35.)

2.2.4 Yrityskulttuuriin tukeutuva johtaminen

Yritysten tulisi tietoisesti rakentaa ja johtaa yrityskulttuuriaan, koska johtaminen yrityskulttuurin kautta on vahvempaa kuin persoonajohtaminen. Kulttuuri ei ole riippuvainen johtajan persoonasta tai johtamistyylistä. (Rossi 2012, 14-15.) Aina on muutakin kuin asemaan sidottua johtajuutta. Voi olla, että organisaatiokaavioon on nimetty tiettyjä johtajia, mutta todellinen johtajuus on muualla. (K. Saarikivi, henkilökohtainen tiedonanto 7.11.2018.) Vahva kulttuuri ohjaa johtamista kriiseissä ja ympäristön muutoksissa. Yrityksen arvot ja näkemys tulevaisuuden yrityskulttuurista tukevat aktiivista johtamista ja ehkäisevät johtajuuden luisumista hallitsemattomasti ympäristön mukana. (Rossi 2012, 24-25.) Yrityskulttuuria ei kuitenkaan muuteta sillä, mitä ylimmät johtajat sanovat tai kirjoittavat vaan sillä, mitä he ovat ja, mitä he tekevät (Hofstede ym. 2010, 376).

Taylorismin tehokkuusjohtamisen ja kontrolloivan esimiestyön sijaan tarvitaan uudenlaista lähestymistapaa johtamiseen. Tehokkuusjohtaminen aiheuttaa tehottomuutta ja heikkoa laatua sen lisäksi, että se estää luovuuden. Tarvitaan luottamusta edistävää ympäristöä ja toimintaa. (Palmu 2011.) Hakasen ym. mukaan (2017, 289-290) ”luottamus mahdollistaa parhaan mahdollisen työsuorituksen”. Yrityskulttuureissa, missä esimiesten ja työntekijöiden välille rakentuu luottamussuhde, työntekijät nähdään lähtökohtaisesti vastuunsa kantavina ihmisinä ja heitä johdetaan siten, että he saavat vastuuta ja onnistumisia sekä kasvun ja itsensä toteuttamisen paikkoja (Rossi 2012, 24-42, 340). Kontrolloivaan esimiestyöhön, missä työntekijät suorittavat työtehtäviään konemaisesti muiden antamien ohjeiden mukaan, yrityksillä ei ole

enää varaa. Tällaiset työt tulevat siirtymään koneille joka tapauksessa ennen pitkää. (Huotilainen & Saarikivi 2018.) Johtajan tehtävänä on mahdollistaa yhteistyöhön perustuva kulttuuri, missä työntekijät voivat työskennellä yhdessä sen sijaan, että he työskentelisivät yksin tai siiloissa (Nummi 2018, 18). Työntekijöiden tyytyväisyyttä edesauttaa johtajilta saatu tuki ja kannustus sekä heidän luotto ja selkeä visio (Tsai 2011).

Johtaminen on organisaation elementti, joka luo yhtenäisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Johtaja tarjoaa asianmukaisen ympäristön, joka helpottaa ihmisten suoriutumista. Käsitteellisesti ympäristö on arvo- ja visiojärjestelmä, joka palvelee yhteistä tavoitetta tai maalia. Se auttaa yksilöitä saavuttamaan henkilökohtaiset tavoitteet organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. Fyysisesti ympäristöllä tarkoitetaan resurssien organisointia tavoitteiden saavuttamiseksi. (Buchanan 2015.) Organisaation ei ole mahdollista toimia hyvin, jos johtamisen tulokset jäävät puolittaisiksi, koska heikko johtaminen hukkaa henkilöstön potentiaalia. Johtamisen alisuoriutuminen heijastuu myös kieleen ja sitä kautta yhteiskunnalliseen keskusteluun. (Rossi 2012, 20-22.) Johtajan yhtenä tehtävänä onkin auttaa työntekijöitä näkemään kokonaiskuva. Yhteinen ymmärrys kokonaiskuvasta ja suunnasta vaikuttavat tulosten saavuttamiseen. (Nummi 2018, 29.) Johtajan tulisi myös osata purkaa tavoitteet arkeen sopiviksi, jolloin ne vahvistavat työn merkityksellisyyttä ja tukevat laadukasta työsuoritusta joka hetki (Palmu 2011).

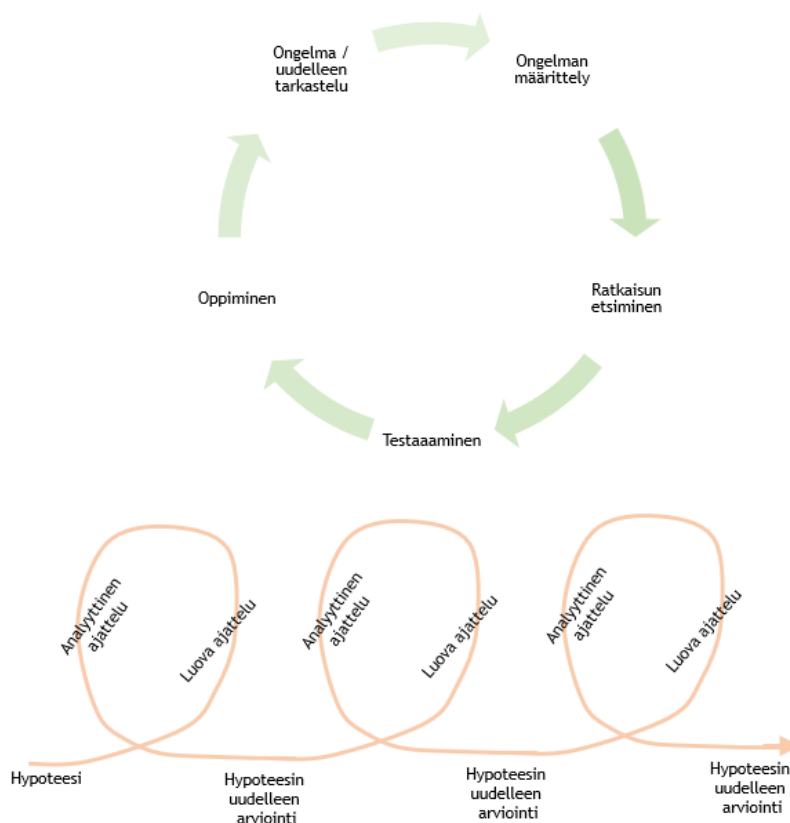
Muotoiluajattelussa yhdistyvät innovaatio- ja yrittäjyystaidot, jotka voisivat ja joiden tulisi olla johtamisen parhaita käytäntöjä (Buchanan 2015). Johtajien tulisikin keskittyä luomaan sopeutuvia kulttuurisia normeja ja arvoja selviytymismahdollisuuksien lisäämiseksi (Costanza ym. 2015). Muotoilun ja johtajuuden yhteisen toimintakehyksen muodostaminen luo yrityksille edellytyksiä muuttaa tarjontaansa (tuote- ja palveluinnovaatiot), samalla kun muuttavat tapojaan kehittää, tuottaa ja toimittaa niitä markkinoille (organisatorinen muutos) (Deserti & Rizzo 2013).

2.3 Muotoiluajattelu muutoksen mahdollistajana

Muotoiluajattelu on suhteellisen uusi termi, mutta todellisuudessa se edustaa suunnittelu-työtä käytännön harjoittelun varhaisimmista ajoista lähtien. Muotoilijat ovat ajattelijoina, päättäjiä ja tekijöitä. Muotoiluajattelu ei korvaa tekemistä ja valmistamista, se vain osoittaa, että muotoilijoilla on kyky ajatella ennen kuin he tekevät. Tämä on jotain, mitä jokaisen organisaatiossa pitäisi pitää mielessään omassa työssään. (Buchanan 2015.) Muotoilu on kykyä kriittiseen analyysiin ja pohdintaan, millä tavalla asiantuntijat tuottavat tietoa, visioita ja laatuksiteoreettisia, joilla tehdään ehdotuksista konkreettisia. Tämä ymmärrys pätee kaikilla tasoilla: yhdestä paikallisesta ratkaisusta koko evoluution sosioekonomiseen järjestelmään. (Manzini 2016.) Brownin mukaan muotoiluajattelu muodostuu ihmisen luonnollisista kyvyistä, jotka oikea kehitys sekä kokemukset voivat saada aikaan (Brown 2008).

Muotoilujattelun määritelmä on kiistanalainen alan harjoittajien keskuudessa (Liedtka 2015), ja sen käsite on todella laaja (P. Ilonen, henkilökohtainen tiedonanto 21.9.18). Brown (2008) määrittelee muotoilujattelukäsitteen (*design thinking*) menetelmänä, jota ohjaa suunnittelufilosofia, kun taas Martin (2010) määrittelee muotoilujattelun dynaamisena vuorovaikutuksena, jossa on analyttistä hallintaa ja intuitiivista omaperäisyyttä. Manzini näkee termillä muotoilu olevan nykyään kolme eri merkitystä: *diffuse design* tarkoittaa ihmisen luontaista kykyä hyväksyä suunnitteluprosessi, joka on yhdistelmä kriittistä ajattelua, luovuutta ja maalaisjärkeä. *Expert design* viittaa ammattisuunnittelijoihin, joilla on erityiset suunnittelutaidot ja -kulttuuri. *Co-design* viittaa yleiseen suunnitteluprosessiin, jonka lopputulos on eri alojen, sidosryhmien, ammattisuunnittelijoiden ja loppukäyttäjien vuorovaikutuksen tulosta. (Manzini 2016.)

Muotoilujatteluprosessi sisältää sekä ongelma- että ratkaisukeskeisyyden. Keskeistä on myös iterointi, joka perustuu kokemusten ja testaamisen kautta tapahtuvaan oppimiseen. (Liedtka 2015.) Muotoiluprosessissa hypoteesi on ratkaisuehdotus edellisen rekursiivisen vaiheen abduktiivisen päättelyn tulokselle. Hypoteesin laatua testataan, kunnes ongelmaan löydetään sopiva ratkaisu. (Dong ym. 2016.) Muotoilijat, samoin kuin ne, jotka tutkivat ja kuvaavat muotoiluprosessia, kuvaavat muotoilua keinona järjestää monimutkaisuus tai selvittää kaaos (Kolko 2010). Muotoilujattelun prosessi ei ole lineaarinen ja poikkeakin totutuista prosessimalleista (Brown 2008). Muotoilujattelun päätöksentekoprosessi on epävarma ja moniselitteinen, koska hypoteesiin perustuvassa prosessissa abduktiivinen päättely ja kokeilut ovat oleellisia. Nämä kokeilut tarjoavat kuitenkin useita vaihtoehtoisia ratkaisuja, välittäen havaintoja ja jännitteitä mahdollisuuksien sekä rajoitusten välillä. (Liedtka 2015.) Abduktiivista päättelyä pidetäänkin yhtenä tärkeimmistä tekijöistä ongelman ratkaisemiseksi muotoilujattelun kanssa (Martin 2010). (Kuvio 7.)



Kuvio 7: Muotoiluajatteluprosessi (mukaillen Liedtka 2015; Dong ym. 2016; Kolko 2010)

Eri yrityskulttuurien ymmärtämiseen, tulkitsemiseen ja kehittämiseen tarvitaan dynaaminen ja kokonaisvaltainen prosessi, joka korostaa, miten kulttuuri muotoutuu ja kehittyy organisaatioissa, sen alakulttuureissa sekä mikrosysteemeissä (Schein 2016). Kulttuurin merkitykselliset voimat ovat ainutlaatuisia malleja, heijastaen organisaation ainutlaatuista historiaa, eikä niitä voida löytää yksinkertaisilla menetelmillä (Schein 2013, 9). Muotoiluajattelun avulla on mahdollista tunnistaa, miten ihmiset käyttäytyvät ja tehdä kulttuurin kerroksellisuus näkyväksi. Muotoiluajattelu on kurinalaista työskentelyä, missä ihmisten tarpeita lähestytään inhimillisellä herkkyydellä ja muotoilun menetelmin. (Brown 2008.)

Liedtka huomauttaa, että muotoiluajatteluprosessin ja sen työkalujen, sekä muiden johtamismenetelmien ja teorioiden välillä on päällekkäisyyttä, joten ei ole syytä väittää sen tarjoavan täysin uutta ja eroavaa konseptia (Liedtka 2015). Jokaista 1900-luvun johtamisen pääteoriaa voidaan pitää muotoilun teoriana. Jokainen teoria pyrkii tekemään organisaatioita, jotka ovat tehokkaita ja tuottavat tulosta, hyödyttävät työntekijöitä, osakkeenomistajia ja sidosryhmiä sekä yksilöitä koko yhteiskunnassa. (Buchanan 2015.) Kuitenkin muotoiluajattelusta ilmentyy asenteiden, työkalujen ja lähestymistapojen kautta erottuva käytäntö, kun sen yksittäiset elementit yhdistetään ja niitä tarkastellaan kokonaisuutena ongelmien ratkaisemiseksi (Liedtka 2015). Muotoilusta puuttuu totuttu muodollisuus. Kuitenkin muotoiluprosessi voi olla

hyvin jäsenelty ja asiat, jotka tapahtuvat kyseisen prosessin aikana, ovat sekä toistettavia että ymmärrettäviä. (Kolko 2010.) Muotoiluajattelun lähestymistavassa noudatetaan järjestelmällistä ja kokonaisvaltaista tapaa, ja määritellään kaikki tarvittavat sidostyhmät (Deserti & Rizzo 2013).

Muotoiluajattelussa on suuria mahdollisuuksia, mutta vaarana on myös muodostaa vain kokonaisuus hallintorakenteita, mikäli muotoiluajattelun yksityiskohtia ei ymmärretä (Seidel & Fixson 2013). Muotoilu on liian helppo tarkastella työkaluna tai taitona, joita voidaan käyttää ilman heijastusta ja kuvitella, että vain muutamalla tekniikalla tai menetelmällä organisaatio voi saavuttaa muotoilukeskeisen kulttuurin. Se, mikä erottaa muotoilun hallinto- ja organisaatiokulttuurista ei ole joukko taitoja tai tekniikoita. (Buchanan 2015.) Muotoilukulttuuri ei ole oikotie muotoilun käyttöön, vaan se perustuu välttämättömyyteen sisäistää muotoilua syvästi yrityksen sisällä, mikä luo kestävyyttä sekä kykyä sopeutua tilanteen mukaan (Deserti & Rizzo 2013). Muotoiluajattelu ei sovi kaikille organisaatioille eikä kaikkiin kulttuureihin. Elsbachin & Stiglianin (2018) tutkimuksessa todettiin, että yrityskulttuurin arvojen perustuminen tuottavuuteen, täydellisyyteen ja siiloutumiseen erikoistumisen mukaan, estävät ne muotoiluajattelun toteuttamisen.

2.3.1 Muotoiluajattelun vaikutus ja lisäarvo liiketoiminnalle

Liiketoiminnan hallinto keskittyy usein pitkälti analyttiseen ajatteluun, jonka kaikki todisteet ovat peräisin menneisyydestä (Martin 2010). Organisaatiot näyttävät yleensä haluttomilta kyseenalaistamaan vakiintuneita rutiineja ja niiden jaettuja uskomuksia. Havainto ja organisatoriset suodattimet pyrkivät valitsemaan ympäristöystävällisen palautteen, joka vahvistaa vallitsevat tulkinnat ja jättää huomiotta signaalit, jotka voivat kyseenalaistaa nykyisten käytäntöjen ja periaatteiden asianmukaisuuden. (Ravasi & Lojacono 2005.) Muotoiluajattelussa on kyse etsinnästä ja hyödyntämisestä. Harvat yritykset tasapainottavat etsintää ja hyödyntämistä etsimällä jatkuvasti seuraavia merkittäviä signaaleja, mutta ne, jotka näin tekevät, heistä tulee muotoiluajattelevia yrityksiä. (Martin 2010.)

Fraser (2007) uskoo, että muotoilu tarjoaa enemmän mahdollisuuksia strategiselle läpimurrolle ja tuo kasvua organisaatioon sen sijaan, että organisaatio tekisi pelkästään pieniä muutoksia selviytyäkseen. Muotoiluajattelun nähdään olevan läpimurtostrategian läpiviejä, ja sen myös uskotaan edustavan liiketoimintatavan radikaalia muutosta (Cooper ym. 2009, Zheng 2018, mukaan). Parhaimmillaan muotoiluajattelu on strateginen liiketoiminnan lähestymistapa, joka voi johtaa dramaattisiin uusiin arvonluonnin innovaatioihin, keskittymällä luomaan uusia ideoita, eikä ainoastaan kehittämään jo olemassa olevia ideoita houkuttelevammiksi (Brown 2008). Muotoilu voi tukea uutta strategista suuntaa ottamalla integroivan roolin teknologian ja merkityksen välillä (Ravasi & Lojacono 2005). Muotoiluajattelu ja muotoilun periaat-

teet, jotka löytyvät kokemuksen laadusta, tarjoavat parhaan mahdollisen tavan uudistaa organisaatiokulttuuria kaikkien organisaation palveluksessa olevien yksilöiden hyväksi (Buchanan 2015).

Kulttuuristen elementtien hallittu kehittäminen, toisia osia säilyttäen ja toisia muuttaen, ydintä kuitenkin hukkaamatta, vaatii oivaltamista ja taitoa (Schein 2013, 27). Muotoiluajattelu ja sen avulla mahdolliset kehitettävät uudet elinkelpoiset ratkaisut, voivat syntyä ainoastaan aidossa muotoilukulttuurissa, ympäristössä, jossa tavoite ei ole ainoastaan innovoinnin edistämiseksi kopioida suunnittelutekniikoita ja -työkaluja. Muotoilukulttuurin käyttöönotto tulisivin yhdistää organisaatiomuutoksen hallintaan sekä toteuttaa niitä samanaikaisesti uusien kehitysprosessien käyttöönoton kanssa. (Deserti & Rizzo 2013.) On tärkeää, että yrityksen muotoilufilosofia kehittyy yhdessä yrityksen tavoitteen, mission ja strategian kanssa (Ravasi & Lojacono 2005). Elsbachin & Stiglianin (2018) tutkimus muotoiluajattelusta organisaatiomuutoksissa nosti esiin, että tehokkaalla muotoiluajattelun keinojen hyödyntämisellä oli syvälinen vaikutus organisaatiokulttuuriin. Suunnittelufilosofia ja strateginen tarkoitus näyttävät kehittyvän suunnittelijoiden ja johtajien kanssa yhteistyössä muotoillen uutta strategista kurssia. Muutokset uskomuksissa ja asenteissa suunnitteluperiaatteista ja strategisesta paikannuksesta vaikuttavat koko organisaatioon. (Ravasi & Lojacono 2005.)

Muotoilu ja muotoiluajattelu organisaatioiden johtamisessa on alkuvaiheessa. Suurin osa muotoilun tutkimuksista ja sovelluksista on keskittynyt asenteiseen, taitoihin, metodeihin ja tekniikoihin. Näitä on sovellettu tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen liittyviin taktisiin kysymyksiin, organisaation operatiivisiin kysymyksiin ja organisaatioiden visioon ja strategiaan. (Buchanan 2015.) Keskimääräinen johtaja on koulutettu ja palkittu tarkastelemaan menneisyyttä todisteena ennen suurien päätösten tekemistä. Tällaisille johtajille muotoiluajattelun vaihtoehto näyttää melko pelottavalta intuitiivisen ajattelun ilmeisestä satunnaisuudesta johtuen. (Martin 2010.) Tehokkuuden lisäämiseksi ja epäonnistumisen välttämiseksi johtajat taipuvat luottaa jo olemassa oleviin tietoihin ja resursseihin, mikä vähentää dramaattisesti mahdollisuuksia läpimurtojen luomiseen tai odottamattomiin muutoksiin (Deserti & Rizzo 2013). Perinteinen mittareilla johtaminen yksinkertaistaa elämää ja päätöksentekoa ja jättää suurimman osan havainnoista huomiotta. Tarvitaan kykyä ja halua elää epävarmuuden kanssa. (Palmu 2011.) Johtajat tarvitsevatkin palautetta, miten esimerkiksi hallinnon elementit toimivat ja vaikuttavat käyttäytymiseen ennen kuin rakenteita tai järjestelmiä otetaan käyttöön laajemmin. Muotoiluajattelun menetelmät tarjoavat tähän keinoja ja ne voivat olla hyödyllisiä lisäämään ymmärrystä ympäri organisaatiota. (Lewis ym. 2017.)

Muotoiluajattelun arvo paljastuu vain osittain kannattavuudella. Syvemmissä mielessä muotoilun todellinen arvo on sen kyky keskittää organisaation huomio kaikkiin organisaation palvelimiin ihmisiin. (Buchanan 2015.) Taustalla olevien arvojen ja standardien muuttaminen

auttaa yritystä saavuttamaan merkityksellisiä tuloksia (Isaacs 1993). Muotoiluajattelu voi tarjota luovia vaihtoehtoja oletuksille, jotka kehittyneissä yhteiskunnissa on syntynyt (Brown 2008). Muotoilun periaate perustuu muotoilukeskeiseen ajatteluun ja kokemuksen laatuun, jota on kaikilla, jotka liittyvät organisaatioon. Tähän kuuluvat henkilöt, jotka käyttävät organisaation tuotteita ja palveluita, ja joihin organisaation ulkoiset ja sisäiset toiminnot vaikuttavat. Lisäksi on huomioitava laajempi yhteiskunnallinen näkökulma, mihin organisaation visio ja strategia vaikuttavat. (Buchanan 2015.)

2.3.2 Muotoiluajattelu edistämässä oppimista ja innovaatioita

Ajankohtainen ja tehokas uudistaminen vaativat valppautta tapahtumiin, jotka voivat haastaa nykyään vallitsevat oletukset (Ravasi & Lojacocono 2005). Ongelmien kiireellisyys ja laajuus ajavat meidät tehokkuuden nimissä pragmaattisuuteen, eikä kriittiselle ja kulttuuriselle reflektiolle ole tilaa (Manzini 2016). Muotoiluajattelu tarjoaa strukturoidun lähestymistavan, jonka avulla yksilöiden ja tiimien on mahdollista haastaa status quo sekä ratkaista ongelmia luovasti (Lewis ym. 2017). Piilossa olevien rajoittuneiden oletusten sekä jäykkyyden merkityksen ymmärtäminen ja todellinen oppiminen estävät organisaatiota toistamasta itseään ja auttavat siirtymään seuraavalle tasolle (Isaacs 1993). Ajan paine johtaa nopeampaan ratkaisuun, mutta heikentää suhdetta rakentavaa prosessia, joka luo haasteen ongelmanratkaisukykyyn (Schein 1993). Muotoiluajattelu estää ihmisiä kiirehtimättä ratkaisuun, jolloin on mahdollista saada paljon syvempi ymmärrys asiasta, jota ollaan ratkaisemassa. Muotoiluajattelu auttaa ihmisiä kysymään parempia ja syvempiä kysymyksiä, jotka täsmentävät ongelmaa. (Liedtka 2014.)

Keskeinen tekijä muotoilun lähestymistavassa on uusien tarpeiden tarkkailu ja tunnistaminen vakiintuneissa menettelytavoissa (Deserti & Rizzo 2013). Abduktiivinen päättely on muotoilijan tärkein työkalu liiketoiminnan ongelmien ratkaisemisessa tarjoten kolmannen lähestymistavan perinteisille deduktiiviselle ja induktiiviselle päättelylle (Martin 2010). Toisin kuin deduktiivinen päättely abduktiivinen päättely mahdollistaa uuden tiedon ja näkemyksen luomisen (Kolko 2010). Elsbachin & Stiglianin (2018) mukaan muotoiluajattelu metodien käyttäminen tukee arvojen, normien ja oletusten kehittämistä, jotka ovat muodostaneet ja vaikuttaneet organisaatiokulttuurin perustaan.

Muotoiluajattelun ehkä tärkein teema on se, että se ei koskaan pääty. Testaaminen johtaa uuteen oppimiseen ja kun uutta tietoa sovelletaan ja käytetään arjessa, se herättää uutta ajattelua ja tekemistä. (Lewis ym. 2017). Muotoiluprosessin eri vaiheet muodostavat yhdessä innovaation jatkumon (Brown 2006). Reflektiossa pohditaan, mitä on jo tapahtunut ja pyritään ennakoimaan muodostumassa olevia oletuksia, mielipiteitä, sääntöjä ja eroja (Isaacs 1993). Muotoiluajattelu on toimivaa, ilman muotoiluajattelua kangistumme ja jäämme toistamaan itseämme, ja tyydymme nykyiseen. (P. Ilonen, henkilökohtainen tiedonanto 21.9.2018.)

Muotoilukulttuurin hallinta on todellinen innovoinnin tehostaja, joka voi radikaalisti muuttaa organisaatiota, pätevyksiä, prosesseja, ja jopa ihmisiä organisaatiossa. Yrityksen innovaatiot saattavat vaikuttaa yrityksen vakiintuneisiin rakenteisiin ja kulttuuriin, sillä nykyisen kulttuurin ja innovaatioiden toteuttamiseksi tarvittavan kulttuurin välillä voi ilmetä ristiriitaa innovaatioprosessin aikana. Näin ollen ne saattavat haastaa myös ihmisten vuorovaikutuksen ja olemassa olevat kyvyt päivittäisten toimintojen toteuttamisessa. (Deserti & Rizzo 2013.) Muotoilukulttuuri voidaan määritellä ”merkitykselliseksi kontekstiksi”, missä uusi projekti on suunniteltu ja kehitetty, ja missä luodaan uusia merkityksiä. Joissain tapauksissa nämä saattavat myös vaikuttaa kulttuuriin, missä ne luotiin. (Manzini 2016.) Muotoilu purkaa, analysoi ja uudelleen rakentaa, ja tällä tavoin ravistelee jähmettyneitä organisaatioita (P. Ilonen, henkilökohtainen tiedonanto 21.9.18).

Muotoiluajattelu auttaa organisaatioita menestymään innovoinnilla (Liedtka 2014), mutta jotta muotoiluajattelu voisi olla osa innovaatioprosessia, on se sisällytettävä osaksi kehittämistä heti alusta alkaen (Brown 2008). Innovaatio on ideointia, joka perustuu luovuuteen, ja johtaa loppu viimein muutokseen käytännöissä. Innovatiivisuuden perusedellytyksiä ovat vuorovaikutus, luottamus, yhteisen merkityksen luominen sekä luova tila (Spännäri, Juntunen & Stähle 2017; Pessi & Martela 2017.) Luottamusta ja turvallista tilaa tarvitaan, jotta tekijät uskaltavat etsiä uusia ratkaisuja vanhassa pysymisen tilalle (Pessi & Martela 2017).

Innovatiivisuus edellyttää virheiden hyväksymistä ja myötätuntoista suhtautumista niihin, koska vain sillä tavalla syntyy rohkeutta kokeilla uusia ratkaisuja ja epäonnistua (Pessi & Martela 2017). Usein epäonnistumisen pelko rajoittaa muutoksen ja innovaation käsittelyä, ja ajatellaan, että paras tapa välttää epäonnistuminen on yrittää miellyttää kaikkia toimintoja ja keskeisiä rooleja, jolloin otetaan käyttöön konservatiivisia ratkaisuja ja näin ylläpidetään nykyistä tilaa. Kokeilut ja virheet salliva muotoilukulttuuri mahdollistaa merkittävien innovaatioiden tuottamisen, ja epäonnistuminen osana prosessia vapauttaa suunnittelun, kun ei tarvitse pelätä organisatorisia rangaistuksia. (Deserti & Rizzo 2013.) Kyky omaksua ja arvostaa muutosta sekä nähdä vaihtoehtoisten tapojen arvo ja kyseenalaistaa totuttuja totuuksia mahdollistaa kriittisen kyseenalaistamisen (Ahvenharju ym. 2018). Useat empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet, että ideoiden testaamiseen soveltuvien muotoilumetodien käyttäminen edistää kokeilun ja epäonnistumisen avoimuutta sekä suunnittelupainotteista strategista ajattelua osana yrityksen kokonaisstrategisia prosesseja. (Michlewski 2008, Rauth ym. 2015, Steen, Buijs & Williams 2014, Vetterli ym. 2016, Yoo & Kim 2015, Elsbach & Stigiani 2018 mukaan.)

Ihmiselle on luontaisesti tärkeää oppia virheistä (Gronow 2017), reflektointi ja virheistä oppiminen kuuluvat myös parhaiden yritysten toimintatapaan. Epäonnistumisissa tärkeintä on keskittyä syiden analysointiin, virheiden ymmärtämiseen ja oppimiseen, ei syntipukin etsimiseen.

(Collins 2001, 119-121.) Yrityskulttuurilla on merkittävä rooli siinä, miten virheitä ja erehdyksiä käsitellään tarpeellisina vaiheina kehityksessä, ja miten ihmisiä autetaan sietämään virheitä ja erehdyksistä aiheutuvia tunteita (Huotilainen & Saarikivi 2018). Moni organisaatio pyrkii minimoimaan epävarmuutta ja hämmennystä, ja tekemään mahdollisimman vähän virheitä. Tämä toimintatapa ei ole kuitenkaan yhteensopiva sille, mikä on oppimiselle luontaista. (K. Saarikivi, henkilökohtainen tiedonanto 7.11.2018.) Jatkuva oppiminen edellyttää kokemusta luottamuksen kulttuurista ja psykologisesta turvasta, jota työyhteisöt voivat edistää vahvistamalla arvostamisen kulttuuria sekä lopettamalla virheitä syyllistämisen (Jarenko 2017). Turvallisesti vaarallinen ympäristö sallii ihmisten ottaa riskejä, tuntien kuitenkin olonsa turvallisiksi niin tehdessään (Isaacs 1993).

Ihmisillä on paljon ajattelun vinoumia, jotka ohjaavat ajattelua ja päätöksentekoa. (Koskinen & Kaivo-oja 2017.) Liedtka mukaan muotoiluajatteluprosessi sopii haasteisiin, joita liiketoiminnan organisaatiot kohtaavat niin innovoinnin kuin kasvun edistämisessä. Muotoiluajattelun periaatteet, nimenomaan ajatteluprosessina, auttavat päätöksentekijöitä pienentämään kognitiivisia vinoumia, mikä tekee siitä korvaamattoman innovaatioiden tulosten parantamisessa ideoiden uutuuden, arvon, laajuuden sekä laadun osalta. (Liedtka 2015.) Uusien keksintöjen ja innovaatioiden synnyttämiseen tarvitaan kuitenkin yhä enemmän osallistujia koska monissa paikoissa helpoimmat ideat on jo keksitty ja jäljellä on vaikeammin keksittävät ideat (Koski & Husso 2018).

Nykypäivänä yhä useammalla työpaikalla ihmiset työskentelevät ryhmissä luoden uusia ratkaisuja. Ryhmän keskinäinen dynamiikka vaikuttaa keskeisesti tiimin aikaansaamiseen ja menestykseen. (Pessi & Martela 2017.) Ryhmissä ratkaisu riippuu siitä, miten hyvin ihmiset saavuttavat ongelman yhteisen muotoilun (Liedtka 2014), ja se miten ihminen on yhteyksissä muihin ihmisiin, vaikuttaa ihmisen altistumiseen uusille ideoille (Gronow 2017). Tehokkuus, joka syntyy muotoiluryhmän yhdistäessä sitoutumisen ja fokuksen, on lisäarvoa, joka on mille tahansa byrokratian kanssa painivalle organisaatiolle korvaamatonta (Liedtka 2014).

Yhteiskehittäminen (co-design) on monimutkainen, ristiriitainen ja välillä jopa vastustava prosessi, jossa eri sidosryhmät tuovat erityisosaamistaan ja kulttuuriaan mukaan suunnitteluun. Kyseessä on sosiaalinen keskustelu, missä jokainen saa tuoda omia ideoitaan ja jokaisella on oikeus toimia, vaikka ajatukset ja toimet voisivat toisinaan aiheuttaa jännitteitä tai ongelmia. (Manzini 2016.) Yhteiskehittäminen ja iterointi ajattelee asiakasta, käyttäjää tai työntekijää, muodostaen tulevaisuuskuvan koko henkilöstön kanssa (P. Jämsén & P. Kukkonen, henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2018.) Kaikki suunnitteluprosessit ovat tosiasiaa yhteiskehittämisprojekteja (co-design activities), joihin liittyy useita erilaisia toimijoita, kuten muotoilijoita, asiantuntijoita ja loppukäyttäjiä (Manzini 2016). Muotoiluajattelun lähestymistavan ydin perustuu monimuotoiseen yhteistyöhön: toimintojen, näkökulmien sekä kokemusten jakamiseen tiimeissä (Liedtka 2015).

2.4 Kommunikointi kehittyy vuorovaikutuksessa

Vuorovaikutus on sananmukaisesti vuoroin toisiin vaikuttamista. Ihmisten tavat asettua vuorovaikutukseen toistensa kanssa vaikuttaa toisiin ihmisiin ja siten vuorovaikutukseen. Lisäksi vuorovaikutukseen vaikuttavat olosuhteet ja ympäröivä kulttuuri. (Kallio & Pessi 2017.) Ymmärrys siitä, että vuorovaikutuksessa on kyse peräkkäisten puheenvuorojen välisestä jatkuvuudesta, mahdollistaa se yhteisen kokemuksen. Ihmismieli on merkittävä tekijä yhteisöllisyydessä ja vuorovaikutuksessa, eikä näitä tekijöitä voi kuvata ilman, että viittaa ihmismieleen. (Peräkylä & Gronow 2017.) Vuorovaikutuksen kautta ylläpidämme ja muokkaamme sosiaalisia rakenteita ja normeja (Honkanen 2016, 135-148).

Organisaation arjessa yleensä sekä erityisesti muutosprosesseissa ja interventioissa ristiriitaisuudet näkyvät merkittävässä määrin puheessa ja toimintamalleissa, joiden avulla toimijat yrittävät tuntea, käsitellä ja muuttaa tai ratkaista ristiriitoja (Engeström 1999; Taylor & Van Every 2011; Engeström & Sannino 2011 mukaan). Ristiriidat ovat historiallisesti kertyneet rakenteellisiin jännitteisiin järjestelmien sisällä ja välillä, ja mikään toiminto ei ole vapaa niistä (Engeström 2011). Usein ristiriitaisten kysymysten ääressä ryhmät hajoavat ja palataan jäykkiin ja tuttuihin asemiin (Isaacs 1993). Organisaation tehokkuus riippuukin kyvystä kehittää yleinen kieli ja mielen malli, jotka leikkaavat myös organisaation alakulttuurit. Näiden mallien kehittymistä usein estävät nykyiset kulttuuriset säännöt vuorovaikutuksesta ja viestinnästä. Keskeiseksi tekijäksi nousee vuoropuhelu eli dialogi, ensimmäinen askel uuden oppimisen mahdollistajana. (Schein 1993.)

Yrityksen mikrotason vuorovaikutus vaikuttaa vahvasti organisaation uudistumiskykyyn. Mikrotason vuorovaikutuksessa on kyse siitä, miten vahvoja toimijoiden keskinäiset riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteet ovat. Vahvat vuorovaikutussuhteet perustuvat runsaaseen kommunikointiin ja palautteeseen, sekä keskinäiseen luottamukseen ja yhteisten merkitysten luomiseen. (Stähle 1998; Pöyhönen 2004; Huotari, Hurme & Valkonen 2005; Nonaka, von Krogh & Voelpel 2006; Spännäri ym. 2017.) Organisaation uudistumisen kannalta on merkittävää, että dialogia käydään kaikilla organisaation tasoilla, eikä se rajoitu pelkästään johtoryhmätasolle. Usein varhainen oppiminen tapahtuu alemmilla tasoilla, ja koska ylemmällä tasolla on helppo heikentää alempien tasojen oppimista, on vuoropuhelun luominen hierarkisten kerrosten väliin välttämätöntä. Alakulttuurien vaikutukset on otettava vakavasti kielellisiin ja mielen malleihin, sekä niiden erot hierarkisten kerrosten välillä. Byrokratia-termin taakse kätkeytyy paljon tällaisten rajojen ylittävää väärinymmärrystä, jolloin eri kulttuurien ja hierarkian rajat ylittävä dialogi, on erittäin oleellinen. (Schein 1993.)

Kommunikaatioprosessissa, joka välittää kulttuuria, viestit eivät koskaan välity sellaisenaan lähettäjältä vastaanottajalle, vaan tulkinta on aina osa kulttuurin välittymistä (Gronow 2017). Massaviestit, joissa jaetaan visioita samanaikaisesti kaikille, eivät tuota kulttuuria rikastuttavaa tulosta, sillä ihmiset eri alakulttuureissaan kuulevat hyvin eri asioita näiden sisällöstä

(Schein 1993). Inhimillinen yrityskulttuuri tukee laadukasta vuorovaikutusta ja mahdollistaa kaikkien työntekijöiden älyllisen kapasiteetin paremman hyödyntämisen yhteisten päämäärien saavuttamiseksi (Pessi & Martela 2017). Yksi syy, miksi niin monet ratkaisut epäonnistuvat tai niitä ei voida toteuttaa on se, että kaikkien osallistujien ajattelutapoja ei ole huomioitu (Hofstede ym. 2010, 4).

Pohjimmiltaan ihmisten vaikeus ymmärtää toisiaan liittyy kulttuuriseen ylikoulutukseen. Meidät kaikki on opetettu, ei ainoastaan ajattelemaan tiettyjen kategorisoitujen yhteisymmärrykseen perustuvien vahvistettujen termien kautta, mutta myös eväämään tietoa, joka uhkasi jollain tavalla sosiaalista järjestystä. (Schein 1993.) Myös biologia ohjaa ihmisten käyttäytymistä ja pyrkii ylläpitämään järjestystä. Aivojen peilisolujärjestelmä pyrkii ennakoimaan toisen ihmisen liikkeitä sekä motiiveja. Tämä ”kuka kuuluu meihin ja kuka ei” on ollut ihmisen historiassa merkittävä taito, mutta työyhteisön sisällä tällainen asetelma kuitenkin heikentää tuottavuutta sekä lisää kuormittavuutta. (Huotilainen & Saarikivi 2018.) On hämmentävää, että ihmisillä on upeat pohdinta-, empatia- ja viestintätaidot, ja silti he lisäävät ristiriitoja lähes kaiken suhteen. Ihmiset piirtävät henkisen linjan niiden ympärille, joita pitävät omana ryhmänään, ja vain ryhmään kuuluvilla on täydet oikeudet ja velvollisuudet. (Hofstede ym. 2010, 12.)

Useimmiten kommunikaatiovirheet ja kulttuuriset väärinkäsitykset estävät ihmisiä määrittelemästä ongelmia yhdessä ymmärrettävällä tavalla, mikä tekee ongelmien rakentavasta käsitteystä mahdotonta. Tuttu ajattelu luo vahvoja voimia kulttuuriin. Vaikka eri kulttuureista ja alakulttuureista koostuvilla ryhmillä olisi sama äidinkieli ja motivaatio ymmärtää toisiaan, on ryhmillä silti vaikeuksia kommunikoida keskenään. Puhuttu kieli luo suuren riskin todellisten ajatteluerojen huomiotta jättämiselle. Useimmiten vasta kun todetaan, että päätöstä ei toteutettu kuten oli sovittu, huomaamme, mitä ihmiset oikeastaan kuulivat ja näemme kulttuurierojen merkityksen. (Schein 1993.)

Automaattinen taipumuksemme mukautua ryhmäpaineen alla voi johtaa ihmisiä harhaan ja tekemään huonoja valintoja (Honkanen 2016, 139). Helkama ym. mainitsevat, että joissakin tilanteissa syntyy monista suotuisista lähtötekijöistä huolimatta ryhmäajattelun ilmiöitä, jotka johtavat huonoihin päätöksiin ryhmässä (Helkama ym. 2015, 288-289). Ryhmät usein päätyvät huonoihin kompromisseihin lukkiutuneen keskustelun vuoksi ja, koska heillä ei ole kykyä työskennellä eronsa kanssa (Liedtka 2014). Keskusteluissa tai väittelyissä esiintyvät tosiasioihin perustuvat erimielisyydet voidaan kokea henkilökohtaisena loukkauksena tai hyökkäyksenä. Tämä puolestaan aiheuttaa puolustautuvan vastauksen, mikä häiritsee tehtävän suorittamista sekä kommunikointia. Jotta näin ei kävisi, ryhmät pyrkivät virallistamaan keskustelun, mutta tällöin kommunikaation laatu kärsii. (Schein 1993.) Lisäksi liiallinen tieto, jota ryhmässä saattaa esiintyä, saattaa myös heikentää päätösten laatua (Liedtka 2015).

Avainasemassa sekä keskeisenä organisaatorakenteena jatkuvaan menetykseen on kommunikointi (Kurki & Wilenius 2016). Ihmisten kommunikoinnissa jaetaan ymmärrystä niin sanoista kuin siitä, miten sanat muotoillaan merkityksen aikaan saamiseksi. Tämä kollektiivinen muoto on hiljaista ja huomaamatonta. (Isaacs 1993.) Kommunikatiiviset aikomukset ovat inhimillisen vuorovaikutuksen perusmuoto, mikä tarkoittaa vuorovaikutuskumppanin tarkoitusten lukemista, ennakoimista ja vastaamista niihin lähes automaattisesti. Kysymyksen kontekstia ja sen todellista tarkoitusta on kuitenkin vaikea ymmärtää ilman mielen mallin käyttöä. Näin ollen, mikä tahansa responsiivinen teko, kuten vastaaminen, edellyttää sen käyttöä. Suuntautuminen toisen aikomuksiin ja haluihin sekä toisen kognitiivisen ja affektiivisen tilan jatkuva seuranta, sekä näiden vaikutus omaan psykofyysiseen tilaan mahdollistaa sosiaalisen vuorovaikutuksen. (Peräkylä & Gronow 2017.)

Hyvä vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä edistää myötätuntoista kommunikointia ja yhteistyötä myös tiimin työntekijöiden välillä. Tämä rohkaisee asetettujen tehtävien ja tavoitteiden loppuun toteuttamisessa, mikä taas parantaa työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyden saavuttaminen ei rajoitu siis ainoastaan työympäristön tekijöihin, vaan sisältää myös työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen. (Tsai 2011.) Hyvä vuorovaikutus, empatia ja yhteiset ratkaisut edellyttävät toteutuakseen myös niitä tukevia rakenteita. Siilot, tiukat roolit, tiimien keskinäiset kilpailut sekä ennalta tietämisen tarpeet estävät laadukasta ajattelua ja ongelmien ratkaisua yhdessä. (K. Saarikivi, henkilökohtainen tiedonanto 7.11.2018.) Myötätuntoinen yrityskulttuuri tukee ihmisten välistä yhteistyötä ja ihmiset ovat valmiimpia jakamaan tietämystään ja auttamaan toisiaan. Yrityksen innovatiivisuuden ja menestyksen kannalta ihmisten välinen yhteistyö ja auttaminen ovat erittäin tärkeitä. (Pessi & Martela 2017.)

2.4.1 Keskustelun polut ohjaamassa kommunikointia

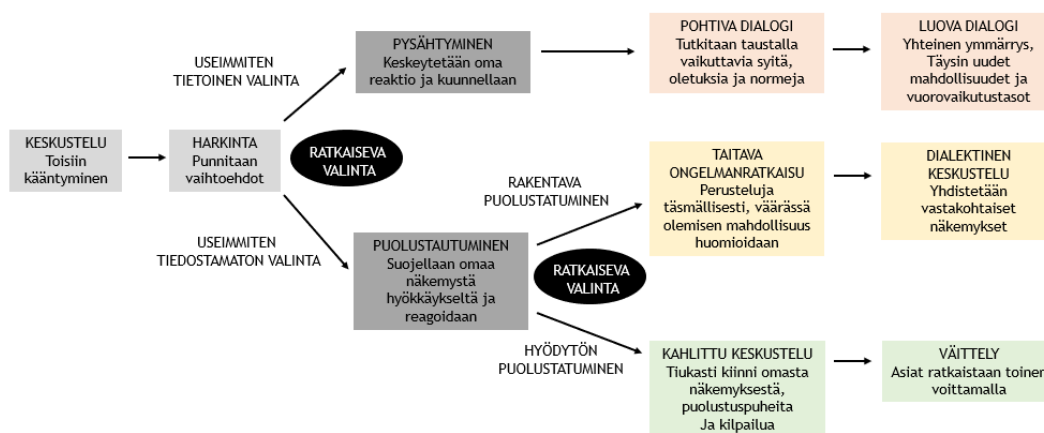
Keskustelut, joissa ei valita puolta, vaikuttavat olevan tämän ajan haaste, voimme kuitenkin tietoisesti luoda keskusteluja, joita haluamme käydä (Isaacs 2001, 46). Suomalaiselle kulttuurille ominaista on käydä lyhytsanaisia keskusteluja, missä ei perustella ajatuksia ja päätöksiä yksityiskohtaisesti. Dialoginen kulttuuri ei ole suomalaisille ominaista. (Palmu 2011.) Keskustelun tavoitteena on päästä lopputulokseen, kun taas dialogin tavoitteena on selvittää valinnan luonnetta sekä herättää oivalluksia, joiden avulla tietoa, sekä ennen kaikkea ennakkokäsityksiä voidaan ajatella uudella tavalla. Kumpaakin näistä kuitenkin tarvitaan. (Isaacs 2001, 63.)

Dialogin ytimessä on tulla tietoiseksi omasta ajattelutavasta ja havainnointikyvystä. Tavoitteena on lyhentää sisäistä palautelinkkiä mahdollisimman paljon ja tulla näin tietoiseksi puutteista tai vinoumista tietoisuusprosessissa sekä havaita sanojen piilotetut merkitykset. Dialogissa keskitytään saamaan yhteys taustalla oleviin oletuksiin, erityisesti ihmisen omiin oletuksiin, jotka määrittävät automaattisesti, milloin valitsemme puhua ja, mitä valitsemme sanoa.

Tullessamme tietoisemmiksi omista ajatteluprosesseistamme, ajattelemme paremmin, kollektiivisemmin sekä kommunikoimme paremmin. Dialogissa tavoitellaan ryhmän korkeaa tietoisuutta ja luovuutta luomalla asteittain yhteisiä merkityksiä sekä yhteistä ajatteluprosessia. (Schein 1993.) Yhden henkilön vaikutus koko systeemiin huomioidaan dialogissa (Isaacs 1993).

Aktiivinen kuuntelu on myös dialogiprosessissa tärkeä, mutta ei keskeinen painopiste. Omien olettamusten selvittämiseen tarvitaan enemmän aikaa itseanalyysin kuin aktiiviseen muiden kuunteluun. Heijastaessamme ajatteluamme huomaamme, että ensimmäinen haaste muiden kuuntelemisessa on tunnistaa omat vääristymät ja vinoumat, jotka suodattavat kognitiivisten prosessiemme läpi. Itsemme kuuntelu on siis ensisijaista, ennen kuin voimme ymmärtää muita. (Schein 1993.) Yhdessä kuuntelemisen onnistuminen edellyttää näkökulmien vaihtamista ja asian tarkastelua toisen näkökulmasta. Meidän on laajennettava käsitystä itsestämme ja identiteetistämme, jotta voimme puhua kokonaisuuden puolesta. Tämä edellyttää muuta kuin empatiaa. (Isaacs 2001, 106.) Prosessin dialogisuus syntyy mukana olevien toimijoiden halukkuudesta ja kyvystä kuunnella toisiaan, muuttaa mieltään ja lähentyä kohti yhteistä näkemystä. Kyseessä on osallistujien halukkuus ja kyvykyys luoda dialogista yhteistyötä, missä kuuntelu on yhtä tärkeää kuin puhuminen. (Manzini 2016.)

Keskustelun polut kuviossa (kuvio 8) kuvataan, miten keskustelijoiden valinnat vaikuttavat keskustelun laatuun. Keskustelu alkaa usein ajatustenvaihdolla, konversaatiolla, jossa puhutaan vuorotellen. Toisen asioita valikoidaan, käsitellään, punnitaan ja harkitaan, niiden merkityksellisyyden ja tärkeyden mukaan, jotkin asiat huomioidaan ja toisia taas ei. (Isaacs 2001, 56.) Tunnistettuamme epätarkan havainnointikykyämme, meillä on sekunti aikaa tehdä valinta, kuinka jatkamme keskustelua. Tässä kohtaa pitää tehdä valinta, joko odottaa omien näkemysten esiin tuomista ja suhtautua avoimesti muiden näkemyksiin tai puolustaa omia ajatuksia ja lähteä siitä, että on oikeassa. Tätä valintaa ei yleensä tehdä tietoisesti ja siksi on tavallisinta reagoida puolustamalla omaa mielipidettä. (Isaacs 2001, 56; Schein 1993.)



Kuvio 8: Keskustelun polut (mukailien Isaacs 2001, 59; Isaacs 1993; Schein 1993)

Harkinnan jälkeen tulee kaksi polkua, pysähtyminen ja puolustautuminen. Pysähtyminen, joka edellyttää useimmiten tietoista valintaa, johtaa pohtivaan dialogiin. Dialogissa mietitään tekojen taustalla vaikuttavia rakenteita eli ajatusten ja tekojen syitä. (Isaacs 2001, 56.) Dialogissa opitaan pysäyttämään puolustushyökkäys, hellittämään ote omasta henkilökohtaisesta käsityksestä ja kuuntelemaan muiden tarjoamia mahdollisuuksia, jotka olisi muuten jääneet huomaamatta, sekä tutkimaan syvemmältä syitä omaan ajatteluun. Tämä johtaa vähitellen dialogin tavoitteeseen muodostaa ympäristö, jossa voidaan vapaasti sallia yksittäisten ja yhteisöllisten oletusten jäykkyydet ja tutkia merkitysten virtausta sekä yhteisöllisiä ajatuksia. (Isaacs 1993.) Ryhmä alkaa päästä kohti luovaa dialogia silloin kun muutama ryhmän jäsen löytää arvoa omien reaktioiden keskeyttämiseen (Schein 1993). Dialogin saavuttaessa luovan tason, on mahdollista keksiä täysin uusia ideoita ja löytää uusia vuorovaikutuksen tasoja. Dialogin luovalla tasolla ihmiset eivät enää keskity omiin näkemyksiinsä ja mielipiteisiinsä vaan alkavat suunnata keskittymistään itsestä ulospäin. (Isaacs 2001, 59.)

Jos suurin osa ryhmää päättää toimia reagoimalla heti, olemalla eri mieltä, kuulustelemalla ja muilla tavoin keskittyen vain viestin laukaisijaan, ryhmä menee kohti keskustelun puolustautumisen polkua, mikä useimmiten päätty lopulta tuloksettomaan väittelyyn (Schein 1993). Puolustautua voi kahdella tavalla, joko rakentavasti tai hyödyttömästi. Rakentavalla puolustautumisella voidaan taitavan ongelmanratkaisun kautta päätyä dialektiseen keskusteluun, jossa yhdistetään vastakohtaiset näkemykset. Kun taas hyödyttömässä puolustautumisessa kahlitun keskustelun kautta päädytään väittelyyn, jossa asiat ratkotaan toinen voittamalla. (Isaacs 2001, 56-60.)

Väittely, joka pohjimmiltaan tarkoittaa voittoa, on useimmiten organisaatioiden keskustelun muoto. Väittelyssä kummatkin osapuolet pitävät yllä varmuutta ja samalla estävät syvemmän tulkinnan aiheesta, lopulta toinen voittaa ja toinen häviää. Tämä ei aktivoi ihmisten kapasiteettia kollektiiviselle älylle. (Isaacs 2001, 59-60; Isaacs 1993.) Työelämän keskustelusta huokuu usein yksin ajattelemisen taipumus, vaikka pyrkimyksenä olisi dialogi (Isaacs 2001, 59). Useimmiten arjessa dialogia pidetään juuri väittelynä, tuloksetonta keskustelua puolustaan näkemyksiä toisiaan vastaan (Isaacs 1993; K. Saarikivi, henkilökohtainen tiedonanto 7.11.2018).

Dialektisella näkökulmalla, josta useimmiten puhutaan konsensuksena, voidaan saavuttaa jonkinlainen yhteisymmärrys. Siinä ei kuitenkaan yleensä ole pyrkimyksenä muuttaa taustalla olevia merkityksiä eikä huomioida malleja, jotka alun perin loivat ihmisten erimielisyyden. Siinä ihmiset rajoittavat ilmentymien vaihtoehtoja keskittymällä logisiin ja yleisesti hyväksyttäviin vaihtoehtoihin. Olettamuksena on, että yhteinen toiminta syntyy yhteisestä kannasta asioihin. (Isaacs 1993.) Scheinin mukaan, silloin kun voidaan olettaa, että ryhmän jäsenet ymmärtävät toisiaan hyvin, puhuvat niin sanotusti samaa kieltä, voi myös väittelyyn johtava polku olla hyvä ongelmanratkaisu - ja päätöksentekoprosessi. Useimmiten kuitenkin ryhmä voi

päätyä ennenaikaisen keskustelun kautta väärään yhteisymmärrykseen, jos jäsenet olettavat tarkoittavansa samaan tietyillä termeillä. Myöhemmin hienovaraiset merkitys erot tulevat esille merkityksellisinä seurauksina toimintaan ja toteutukseen. (Schein 1993.)

2.4.2 Dialogin merkitys menestykseen

Prosessia keskustelun laadun sekä etenkin sen alla olevan ajattelun parantamiseksi, kutsutaan dialogiksi, joka on käsite kollektiiviselle ajattelulle (Isaacs 1993). Siinä ei ole tavoitteena vaakuuttaa toisia, vaan rakentaa yhteistä kokemuspohjaa, joka sallii kollektiivisen oppimisen. Dialogi on yhteisen ymmärryksen rakentamisen perusprosessi. (Schein 1993.) Dialogi sanan alkuperä on kreikan kielessä, ”dia” ja ”logo”, nämä tarkoittavat ”merkitys kulkee läpi” (Isaacs 1993; Isaacs 2011, 40). Dialogissa pyrkimyksenä on, että ihmiset oppivat ajattelemaan yhdessä, ei ainoastaan analysoiden yhteistä ongelmaa, vaan perusoletuksia ymmärtäen muodostetaan käsitys, miksi ne syntyvät (Isaacs 1993). Dialogi on yhdessä ajattelua ja siinä hyödynnetään kaikkien osallistujien älykkyyttä (Isaacs 2001, 40). Kyseessä on luova ongelmanratkaisuprosessi, jolla ylitetään yksilöiden luovat kyvyt ja saavutetaan luovan ajattelun tasoja, joita kukaan ei osannut odottaa. Dialogia käyvä ryhmä pystyy ajattelemaan tuottavasti ja luovasti, ja mikä tärkeintä - yhdessä. (Schein 1993.)

Dialogi korostaa huomaamaan ja tutkimaan piilossa olevien kollektiivisten ajattelun mallien merkityksen käytöksemme ohjaavina sekä päätöksenteon nopeuttamiseen vaikuttavina tekijöinä. Sillä pyritään tekemään näkyväksi tavat, joilla ajattelun ja tunteen kollektiiviset mallit kehittyvät. Dialogi on jatkuva kollektiivinen tutkimusprosessi oletuksista ja varmuuksista, joista muodostuu jokapäiväinen yksilön ja yhteisön merkitysten ympäristö. (Isaacs 1993.) Kollektiivinen ymmärrys tekee helpommaksi päästä ratkaisuihin ja todennäköisemmin päätös toteutetaan tavalla, jolla ryhmä sen tarkoitti (Schein 1993).

Helpottaakseen riittävän yhteisen pohjan ja keskinäisen luottamuksen muodostumisessa, sekä mahdollistaen tilan, jossa voi kertoa, mitä on mielessä, tulisi kaikki ongelmanratkaisu tilanteet aloittaa dialogi muodossa. Dialogi luo myös psykologisen turvallisuuden, sallien niin yksilön kuin ryhmän muutoksen, olettaen, että ryhmällä ja sen jäsenillä on olemassa motivaatio muuttaa nykyistä. Vuoropuhelun avulla ei siis voida luoda tarvetta muuttua, mutta se helpottaa muutosprosessia. (Schein 1993.) Vapaan tiedonkulun ominaisuus, joka edistää uusien mahdollisuuksien syntymisen, on olemassa kaikissa yhteisöissä, useimmissa organisaatioissa se on vain piilossa, jonka heräämisen dialogi mahdollistaa (Isaacs 1993). Alussa vuoropuhelu saateen kokea kiertotieksi tai hidastavaksi tekijäksi ongelmanratkaisussa. Kuitenkaan todellista muutosta ei tapahdu ilman psykologisen turvallisuuden tunnetta. (Schein 1993.)

Dialogi helpottaa ja luo uusia mahdollisuuksia laadukkaalle kommunikoinnille ja vuorovaikutukselle monimutkaisessa maailmassa, jossa ongelmanratkaisu sekä ristiriitojen ratkominen

ryhmissä ovat yhä tärkeämpää. Vuoropuhelun taito on näin ollen yksi ihmisen perustavanlaatuisista osaamisista. Jos emme kommunikoisi ryhmissä, emme myöskään tarvitsisi vuoropuhelua. (Schein 1993.) Dialogi avaa mahdollisuuden nähdä kollektiiviset haasteet, ja näin muuttaa ihmisten ajattelutapoja sekä toimintaa systeemeissä. Dialogin pyrkimys on ymmärtää maailmaa uusin silmin, vaihtaa tuttua ja totuttua näkökulmaa. Se mahdollistaa ympäristön, jossa kollektiivisen tietoisuuden ylläpitäminen on mahdollista. Uuden tiedon lisäksi se tuottaa ymmärrystä yhteisön perustavanlaatuisten oletusten suhteesta liiketoimintaan. Merkittävä tekijä dialogin onnistumiselle on toimitusjohtajan avoimuus osallistumiseen, oppimiseen ja virheiden myöntämiseen. (Isaacs 1993.)

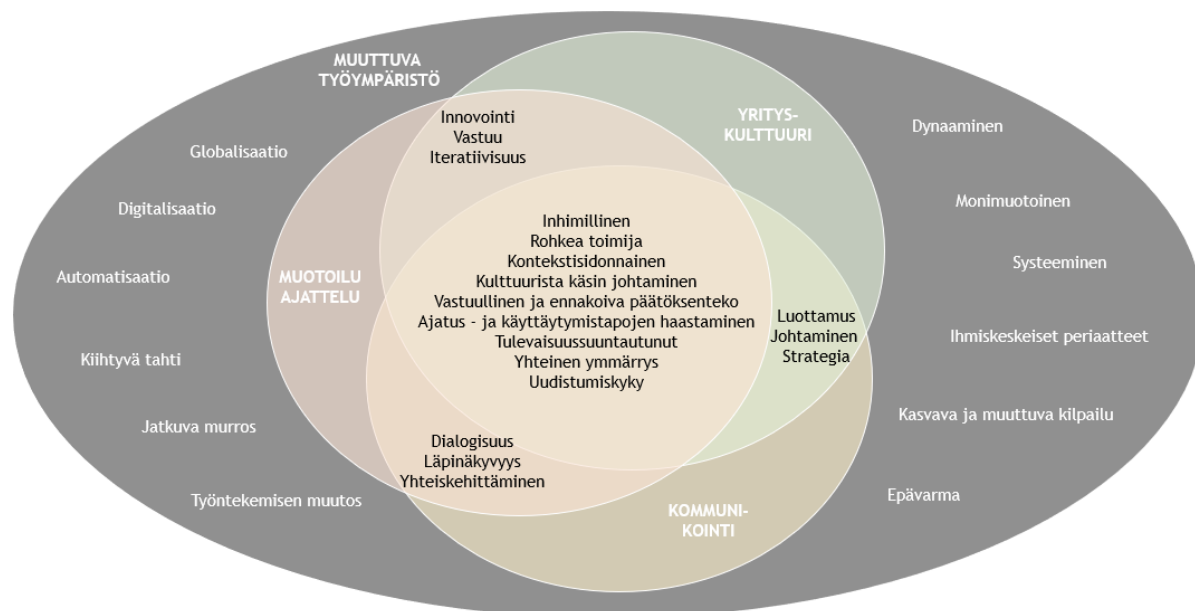
Scheinin mukaan dialogi on keskeinen elementti jokaisessa organisaation muutoksessa sekä välttämätön väline kulttuurin ja alakulttuurien ymmärtämiseen, tällainen kulttuuriympäristö mahdollistaa organisaation oppimisen. Vuoropuhelun välttämättömyys ilmenee monella tavalla. Erilaisten oppimiskokemusten vuoksi, organisaatioiden alayksiköihin, joita kaikenkokoisissa organisaatioissa muodostuu, kehittyy omia alakulttuureita, joissa esiintyy eri kieliä ja erilaisia oletuksia todellisuudesta, erilaisia mielen malleja. (Schein 1993.) Vuoropuhelu sisältää oppimista kontekstista sekä ajatus- ja toimintamalleja muodostavien prosessien luonteesta (Isaacs 1993). Kestävää oppimista sekä kulttuuristen rajojen että kulttuurin nykytilan tarkastelun yli, ei voida luoda ilman alustavaa ja säännöllistä vuoropuhelua. Uusia vastauksia, jotka edellyttävät muutoksia opituissa kulttuurioletuksissa tai eri kulttuurien välisissä rajoissa, on vuoropuhelu olennainen osa. (Schein 1993.) Vuoropuhelu on organisaation oppimisen kannalta keskeistä, sillä keinona se edistää kollektiivista ajattelua ja kommunikointia, ja tarvitsemme keinoja ajatella yhdessä (Isaacs 1993). Jaettujen mielen mallien kehittäminen edellyttää pitempiaikaisia ja yksityiskohtaisia vuoropuheluita (Schein 1993). Maailmaan ja toisiin ihmisiin suuntautunut, havaitseva ja tulkitseva mielen prosessi on lähtökohtana sille, miten maailma rakentuu sosiaalisen tiedon kautta yksittäiselle mielelle (Peräkylä & Gronow 2017).

2.5 Tietoperustan yhteenveto

Opinnäytetyön tietoperustan tarkastelulla pyrittiin löytämään vastaus opinnäytetyön tutkimuksellisen tavoitteen tutkimuskysymykseen A. Mistä tekijöistä tulevaisuuskestävä yrityskulttuuri muodostuu? Näitä tekijöitä tutkittiin tietoperustan keskeisten käsitteiden yrityskulttuurin, muotoilujattelun ja kommunikoinnin teorioiden kautta, lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin työelämän asiantuntijahaastatteluita. Näitä peilattiin opinnäytetyöntekijöiden lähtöoletamaan tulevaisuuskestävästä yrityskulttuurista muuttuvan työympäristön kontekstissa. Seuraavaksi esitellään löydetyt tekijät ja varsinainen vastaus tutkimuskysymykseen esitellään tulos luvussa 5.1.

Keskeisten käsitteiden välillä löydettiin yhteyksiä, joista tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijät muodostuvat. Nämä on esitelty kuviossa 9. Tekijöitä löytyi niin yrityskulttuurin ja

muotoiluajattelun, yrityskulttuurin ja kommunikoinnin, kuin muotoiluajattelun ja kommunikoinnin väliltä. Lisäksi löydettiin tekijöitä näiden kolmen keskeisen käsitteen kesken. Kuvion taustalla on kuvattu konteksti, jossa käsitteitä tarkasteltiin, muuttuva työympäristö, joka vaikuttaa laajemminkin globalisoituvassa yhteiskunnassa.



Kuvio 9: Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin muodostavat tekijät muuttuvan työympäristön kontekstissa

Yrityskulttuurin ja kommunikoinnin keskinäisiksi tekijöiksi tutkimuksessa löydettiin: luottamus, johtaminen ja strategia. Luottamus on perusta inhimilliselle yrityskulttuurille, jota johtamisen ja strategian on tuettava läpäistäkseen koko organisaation. Johtamista ja strategiaa taas on mahdotonta tehdä ilman kommunikointia. **Kommunikoinnin ja muotoiluajattelun** keskinäisiksi tekijöiksi nousivat: dialogisuus, läpinäkyvyys ja yhteiskehittäminen. Dialoginen eli vuoropuheluun perustuva keskustelu, on avain toisia ja itseä ymmärtävän kulttuurin luomiseen. Tällä savutetaan läpinäkyvyys, jolla mahdollistetaan tuloksia saavuttava yhteiskehittäminen. Lisäksi **muotoiluajattelun ja yrityskulttuurin** keskinäisiksi tekijöiksi löydettiin: innovointi, vastuu ja iteratiivisuus. Vastuuta ottamalla niin omasta kuin yrityksen toiminnasta, saavutetaan kestävämpiä innovaatioita, joita muotoiluajattelun keinoin iteroimalla saavutetaan tulevaisuus, jossa vastuu kannetaan yhdessä.

Edellä kuvattujen tekijöiden lisäksi löydettiin **yrityskulttuurin, muotoiluajattelun ja kommunikoinnin** käsitteiden yhdessä muodostavia tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijöitä. Nämä ovat: inhimillinen, rohkea toimija, kontekstisidonnainen, kulttuurista käsin johtaminen, vastuullinen ja ennakoiva päätöksenteko, ajatus ja käyttäytymistapojen haastaminen, tulevai-

suussuuntautunut, yhteinen ymmärrys sekä uudistumiskyky. Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin keskiö muodostuu yrityskulttuurin, muotoiluajattelun ja kommunikoinnin liitosta, jolloin näitä kaikkia osatekijöitä tarvitaan sen tekemiseen.

Tulevaisuuskestävä yrityskulttuuri muodostuu monien tekijöiden yhteisvaikutuksesta, eikä se ole yksiselitteinen kuvaus. Sen eri tekijät liittyvät toisiinsa vahvasti, muodostaen kokonaisuuden, jonka savuttaminen ja hallinta vaativat jatkuvaa tekemistä. Tulevaisuuskestävä yrityskulttuuri on kontekstisidonnainen ja näin ollen on ymmärrettävä, kuten Schein toteaa, että ei ole olemassa oikeaa tai väärää kulttuuria, vaan yrityskulttuuria tulisi arvioida suhteessa organisaation pyrkimyksiin sekä ympäristön oikeaksi katsomiin asioihin (Schein 2013, 36). Kontekstisidonnaisuus vaikuttaa myös siihen, että jokaisen yrityksen tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekeminen on aloitettava tutkimalla nykytila.

Tämä tietoperustan kautta luotu ymmärrys tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijöistä, toimii pohjana opinnäytetyön kehittämistyölle, joka kuvataan luvussa 4. Lisäksi luvussa 5.1 avataan tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin muodostavia tekijöitä tarkemmin. Seuraavassa luvussa esitellään kehittämistyössä mukana oleva pilottiyritys Valuemotive Oy.

3 Kehittämistyön kontekstin kuvaus, pilottiyritys Valuemotive Oy

Valuemotive Oy, joka on tässä kehittämistyössä mukana oleva pilottiyritys, on vuonna 2007 perustettu IT-alalla toimiva noin 20 hengen yritys. Yritys on keskittynyt palveluissaan ohjelmistokehitykseen, data-analysointiin sekä palvelumuotoiluun. Valuemotive Oy on pyrkinyt viimeisen kahden vuoden aikana hakemaan identiteettiään ja haastanut yrityksessä pitkään vallalla olleita toimintatapoja laajentamalla henkilöstön osaamista ja panostamalla rekrytoinneissa muun muassa markkinointiin ja palvelumuotoiluun (Yhteyshenkilö A., henkilökohtainen tiedonanto 9.11.2018).

Kehittämistyöhön etsittiin yhteistyökumppaniksi pilottiyritystä julkisella haulla LinkedInissä ja Facebookissa, pyrkimyksenä molemminpuolinen hyöty ja oppiminen. Tällöin voidaan Vilkan mukaan puhua strategisesta kumppanuudesta, jossa pyrkimyksenä on yhdistää tietopääomaa. Yhtenä tutkimusyhteistyön tärkeänä lähtökohtana sen toimivuuden vuoksi on, että kumpikin osapuoli ymmärtää kumppanuuden muodon, onko se strateginen, taktinen vai operatiivinen. Tämän edellytyksenä on yhteinen käsitys asioista, visiosta sekä tutkimuksen toimintavoista. Kumppanuuden ymmärrys myös lisää luottamusta ja edesauttaa lisäarvon tuottamista. On hyvä pohtia, mitä tietoa sidosryhmät saavat ja, miten he voivat tutkimustietoa hyödyntää, jolloin sidosryhmien mukaan tuominen tämän lisäarvon valossa on todennäköisempää. (Vilka 2015, 23-24.) Tässä työssä pilottikumppanuuden lisäksi yhteistyössä ovat asiantuntijat, joita haastateltiin suomalaisen työelämäkulttuurin ymmärtämiseksi.

Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin muotoilu lähtee työntekijäkokemuksen merkittävyyden ja vaikuttavuuden ymmärryksestä. Tavoitteena oli löytää yhteistyökumppaniksi pilottiyritys, jossa halutaan lähtökohtaisesti tehdä töitä työntekijäkokemuksen eteen ja sen merkitys yhtenä menestystekijänä tiedostetaan. Lisäksi pilottiyrittäjien tulisi nähdä koko työyhteisön kanssa yhdessä tehdyt päätökset kantavana voimana. Tällöin tavoitellun tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin muotoilu on saavutettavissa. Yhteyshenkilö A.: ”Meillä on töissä huippuosajat, jotka mielellään palkattaisiin myös muualle, ja me haluamme pitää heistä kiinni.” (henkilökohtainen tiedonanto, 20.11.2018).

Valuemotive Oy:n 2021-strategisina tavoitteina on olla Suomessa kymmenen parhaan työnantajan joukossa uusista teknologioista ja liiketoiminnan kehityksestä innostuville IT-alan asiantuntijoille, sekä olla asiakkaiden ensisijainen valinta ketterien analyyttikkokeiluiden kumppaniksi (Valuemotive Oy, Company Introduction 2018). Kunnianhimoisiin tavoitteisiin päästäkseen yritys on pilkonut strategiaa OKR (Objective Key Results) menetelmän avulla ja tunnistanut ensimmäisiä askeleita strategiselta polultaan. OKR-menetelmässä määritellään tavoite (Objective), mihin halutaan mennä ja keskeiset tulokset (Key Results) ohjaavat toimintaa jäsentämällä tavoitetta ”miten”-muotoon. OKR-menetelmä auttaa yritystä yhdistämään eri toimijoiden työskentelyn yhteiseen strategiaan, helpottaa keskittymistä oikeisiin asioihin, lisää läpinäkyvyyttä, antaa ihmisille vastuuta ja mahdollisuuksia tehdä asioita itsenäisesti sekä mitata tuloksia. (Lattice 2016.)

Valuemotive Oy:n inhimillinen ja ihmiskeskeinen lähestymistapa näkyy muun muassa heidän rekrytointi- ja yrityskulttuuristrategiassaan, jotka ovat osa yrityksen Strategia 2021-ohjelmaa. Valuemotive Oy:n tavoitteena on rekrytoida joukkueeseen sopivia ihmisiä, ei pelkästään täyttää avoinna olevia tehtäviä. Yrityskulttuuristrategia koostuu neljästä lähestymistavasta, jotka ovat yhteistyö, luovuus, oikein tekeminen sekä haastaminen (Valuemotive Oy:n kulttuurineliö, 2018). Yritys pyrkii luomaan ympäristön, jossa jokainen uskaltaa ja haluaa haastaa totuttuja toimintatapoja, sekä pyrkii löytämään parempia keinoja tekemiselle. Näin ollen Valuemotive Oy sopi erittäin hyvin tämän kehittämistyön yhteistyöyritykseksi, koska nimenomaan totuttujen toimintatapojen haastaminen oli lähtökohtana tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin luomiselle. Lisäksi yrityksen strategisissa kehitysalueissa korostuu kulttuurin kehittämisen tavoite (kuviokuva 10). Myös yrityksen keväällä 2018 teettämä Siqni-henkilöstökysely, jossa selvitettiin työntekijöille merkityksellisiä asioita, kertoo Valuemotive Oy:n motivaatiosta edistää yrityskulttuuria sekä heidän kiinnostuksestaan kehittää yritystä yhdessä henkilöstön kanssa.



Kuvio 10: Valuemotive Oy:n strategiset kehitysalueet (Valuemotive Oy, Strategia 2021)

Uudet toimitilat, jotka Valuemotive Oy otti käyttöön vuoden 2019 alussa, ovat osa yrityksen kulttuurin kehitystyötä. Uudet toimitilat suunnitteli Studio Puiston arkkitehti, jota haastateltiin tähän kehittämistyöhön toisenlaisen näkökulman saamiseksi Valuemotive Oy:n toimintaympäristöstä ja työyhteisöstä. Arkkitehtina hän on kiinnittänyt huomiota useisiin samoihin asioihin kuin tämän opinnäytetyöntekijät tässä kulttuurin kehittämistyössä, mutta enemmän arkkitehtonisesta näkökulmasta. Molemmat lähestymistavat kuitenkin tavoittelevat samaa asiaa, ihmisten hyvää oloa työpaikalla, mikä johtaa laadukkaaseen työn tekemiseen.

Arkkitehti kertoo, että tilat suunniteltiin yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa uusissa tiloissa tunnustellen ja omia toiveita ja ajatuksia kertoen. Koko työyhteisö osallistui tasapuolisesti ideointiin, toi mietteitään esille ja näin ollen pääsi vaikuttamaan. “Kun ollaan fyysisesti tilassa ja pohditaan, mitä halutaan, toiveiden esittäminen on helpompaa ja vapaampaa.” Tunnelma, jota haettiin, oli selvästi aitous, kestävyys ja kotoisuus. Näitä ilmentävät muun muassa materiaalivalinnat, neutraalit värit ja huonekasvit. Eettisyys ja kestävät päätökset tulivat vahvasti esille yhteisöstä, he halusivat käyttää kierrätettyjä materiaaleja mahdollisuuksien mukaan ja ostaa laadukkaita, kestäviä ja monipuolisia kalusteita. Myös yhteisöllisyys nousi esiin, tilaan esimerkiksi haluttiin paikkoja, joissa voidaan tehdä yhdessä asioita, niin töitä kuin vapamuotoisempaaakin puuhailua kuten esimerkiksi kokkailla. “He selvästi halusivat, että heillä on hyvä olo valinnoista sekä siitä ympäristöstä, jossa ollaan.” (Arkkitehti, henkilökohtainen tiedonanto 7.11.2018.) Myös Huotilainen ja Saarikivi toteavat, että paikkasidonnaisuutta voi hyödyntää. Työtilat, jotka mahdollistavat erilaiset työskentelytavat ovat ihanteellimmat ja ne rakennetaan yhdessä työyhteisössä. (Huotilainen & Saarikivi 2018.)

Arkkitehdin tekemät havainnot yhteisöllisyydestä, kestävien valintojen ja päätöksentekojen merkityksestä, näkyvät selvästi myös Valuemotive Oy:n kulttuurissa sekä muissa liiketoiminnan pyrkimyksissä. Kulttuurinmuutos sekä henkilökunnan hyvinvointi ovat keskeinen osa Valuemotiven strategiaa. Nämä tavoitteet tukevat myös tämän opinnäytetyön tarkoitusta ja

tavoitteita. Kehittämistyössä, joka kuvataan luvussa 4, on tekijöillä hyvin vapaat kädet toteuttaa kokonaisuus yritykselle tämän opinnäytetyön tavoitteiden ja lähtöolettaman mukaisesti, sillä nämä tukevat myös Valuemotive Oy:n tavoitteita ja strategiaa. Kehittämistyötä ei sidottu yrityksen strategiseen mittaristoon OKR:ään, koska ajatuksena oli, että työpajoista voisi mahdollisesti löytyä uusia keinoja niin strategian toteuttamiselle kuin muillekin työskentelytavoille. Mikäli työskentely olisi sidottu ennalta määritettyihin mittareihin, olisivat mittarit saattaneet ohjata työskentelyä liikaa. Kehittämistyötä voisi kuvailla alkusysäykseksi Valuemotive Oy:n matkalla kohti tulevaisuuskestävää kulttuuria, missä kulttuurin kehittäminen on jatkuvaa tietoista toimintaa, eikä vain yksi projekti muiden joukossa.

4 Kehittämistyön toteuttaminen

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa kuvataan tutkimus- ja kehittämistyön teoriaan peilaten, miten kehittämistyö on toteutettu yhteistyössä pilottiyritys Valuemotive Oy:n kanssa, jonka toimintaympäristö on kuvattu edellä (luku 3). Kehittämistyön tavoitteena on kehittää fasilitoidun työpajakokonaisuuden pilottimalli, joka perustuu tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijöihin (luku 2.5). Kehittämistyön aikana työpajakokonaisuus suunnitellaan opinnäytetyöntekijöiden toimesta ja testataan sekä kehitetään iteroiden pilottiyrityksessä. Tämän kehittämistyön jälkeen pilottimallia kehitetään eteenpäin palvelukonseptiksi, jonka tarkoitus on edistää tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekemistä yrityksissä. Pilottimallin jatkokehittäminen sekä sen konseptointi on rajattu tämän kehittämistyön ulkopuolelle. Lisäksi on huomioitava, että opinnäytetyössä ei tutkita Valuemotive Oy:n työskentelyä.

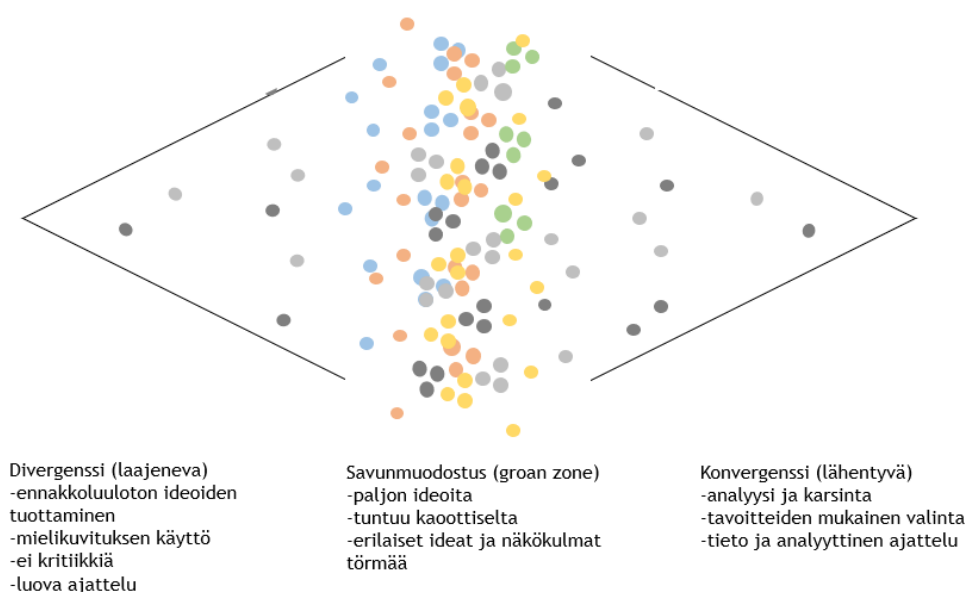
Kehittämistyön lähestymistapana on muotoiluajattelu ja sen pohjana on tietoperustassa (luku 2) luotu ymmärrys tulevaisuuskestävästä yrityskulttuurista, joka pohjautuu tämän opinnäytetyöntekijöiden alussa asettamaan lähtöolettamaan. Opinnäytetyöntekijöiden lähtöolettaman mukaan tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin kehittämistä voidaan edistää muotoiluajattelun ja kommunikoinnin keinoin, mikä johtaa jatkuvaan tapaan prosessoida ja tehdä havaintoja systemaattisesti. Tässä luvussa tutkitaan ja kuvataan, miten fasilitoidussa työpajakokonaisuudessa valitut muotoilun menetelmät ohjaavat työyhteisöä kohti tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria. Näin ollen tässä luvussa pyritään etsimään vastauksia opinnäytetyön käytännön kehittämistavoitteisiin liittyviin tutkimuskysymyksiin B. Miten muotoiluajattelulla voidaan edistää tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekemistä fasilitoidussa työpajassa? ja C. Miten kommunikoinnilla voidaan tukea tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria fasilitoidussa työpajassa?

Laadullinen kehittämistyö toteutetaan yhteistyössä pilottiyrityksen kanssa, koska tällä tavoin on mahdollista kuvata todellista elämää ja tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 161; Vilkkä 2015, 120). Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä suosia ihmisiä tiedonkeruuvälineinä, valita tutkittava kohdejoukko, toteuttaa tutkimus joustavasti siten, että suunnitelmia on mahdollista muuttaa olosuhteiden mukaan

sekä käsitellä ja tulkita tapauksia ainutlaatuisena (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on paljastaa tai löytää tosiasioita, eikä niinkään todentaa olemassa olevia asioita tai löytää totuutta (Hirsjärvi ym. 2016, 161; Vilkkä 2015, 120).

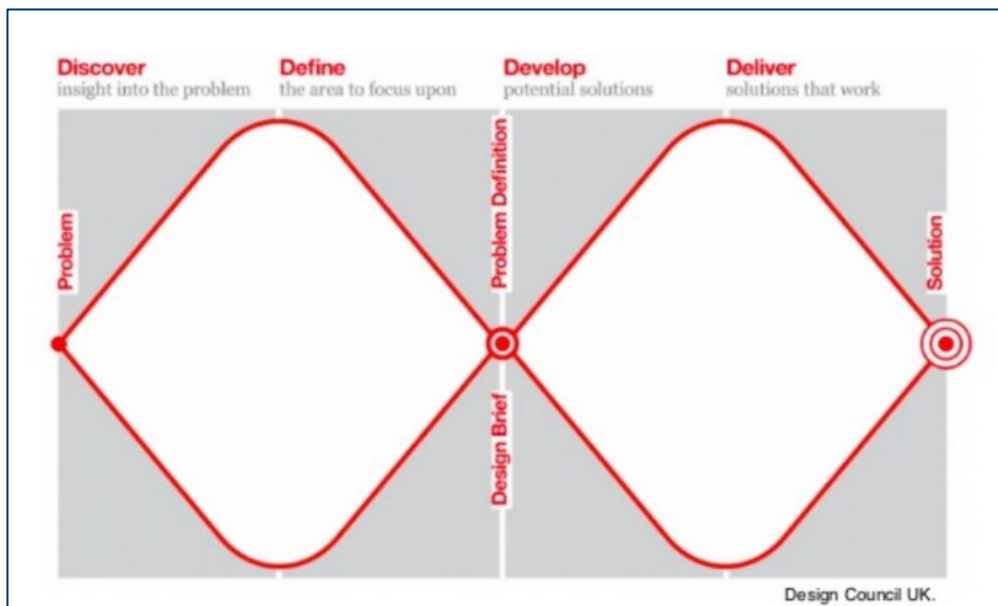
Tapaustutkimuksessa on tavoitteena saada tapauksen kautta laajempi ymmärrys ilmiöstä, eikä ainoastaan kuvata tapausta (Vilkkä, Saarela & Eskola 2018; Gerring 2009, 20). Tapaustutkimuksen tekemisessä todisteina toimivat havainnoitavat sosiaaliset suhteet ja ympäristön olosuhteet (Yin 2014, 113). Tapaustutkimuksen lähtökohdat tukevat opinnäytetyöntekijöiden tavoitetta ymmärtää yrityskulttuuria laajempänä yhteiskunnallisena ilmiönä. Tapaustutkimuksessa pyritään luomaan ratkaisuehdotuksia, mutta niitä ei kuitenkaan viedä eteenpäin tai kehitetä konkreettisesti (Ojasalo ym. 2014, 37). Lähestymistapana toimintatutkimus yhdistää käytännön kehittämistyön ja tutkimuksen. Sen avulla pyritään löytämään tietoja käytännön kehittämiseen sekä siihen, miten asiat voi tehdä paremmin. (Heikkinen 2018.) Toimintatutkimuksessa korostuu tutkimukseen osallistuvan yhteisön sosiaalisen prosessin toiminnan syklisen luonteen tarkkailu sekä reflektointi ja arviointi (Heikkinen, Kontinen, Häkkinen 2010). Tapaus- ja toimintatutkimus yhdessä muotoiluajattelun kanssa mahdollistavat tämän kehittämistyön tavoitteen luoda teoriaan perustuva ratkaisuehdotus, pilottimalli, ja testata sekä kehittää sitä konkreettiseksi kehittämistyön aikana tapahtuvien interventioiden kautta. Pilottiyhtiön työyhteisön sosiaalisen prosessin tarkkailu sekä itse mallin suunnittelu ovat tärkeässä osassa kehittämistyötä, jossa jatkuvan reflektoinnin kautta mahdollistetaan mallin iteroiva kehittäminen.

Muotoiluprosessi, jota tässä työssä hyödynnetään, on luovan ongelmanratkaisun periaatteita noudatteleva prosessi. Luovaan ongelmanratkaisuun kuuluvat divergenssi- ja konvergenssiajattelu. Divergenssi (laajeneva) tarkoittaa ideoiden ennakkoluulotonta tuottamista. Se perustuu mielikuvitukseen ja asioiden vapaaseen yhdistelyyn. Konvergenssi (lähentyvä) taas tarkoittaa analyysia ja karsintaa. Se perustuu tietoon ja analyyttiseen päättelyyn. Iteratiivisessa kehittämisessä näitä kahta ajattelua toistetaan, ja konvergenssivaiheella aina arvioidaan divergenssillä tuotetut ideat. (Tuulaniemi 2011, 113-128.) Divergenssin ja konvergenssin väliin muodostuu vaihe, jota kutsutaan savunmuodostukseksi. Savunmuodostusvaiheessa ideoita on valtavasti ja tilanne voi tuntua kaoottiselta. (Kantojärvi 2017, 26.) Liedtka mukaan iteratiivisen tutkimuksen syklit ovat oleellinen osa jokaista muotoiluajatteluprosessia (Liedtka 2015). Muotoiluajattelua ohjaa toisaalta luova ajattelu ja toisaalta analyyttinen ajattelu, abduktiivinen päättely työntää ihmisiä liikkumaan edestakaisin näiden kahden vaiheen välillä. Sen sijaan, että rajattaisiin menneisyys ja uudelleen määriteltäisiin nykyisyys, muotoilija voi abduktiivisella päättelyllä lisätä ymmärrystä. (Martin 2010.) (Kuvio 11.)

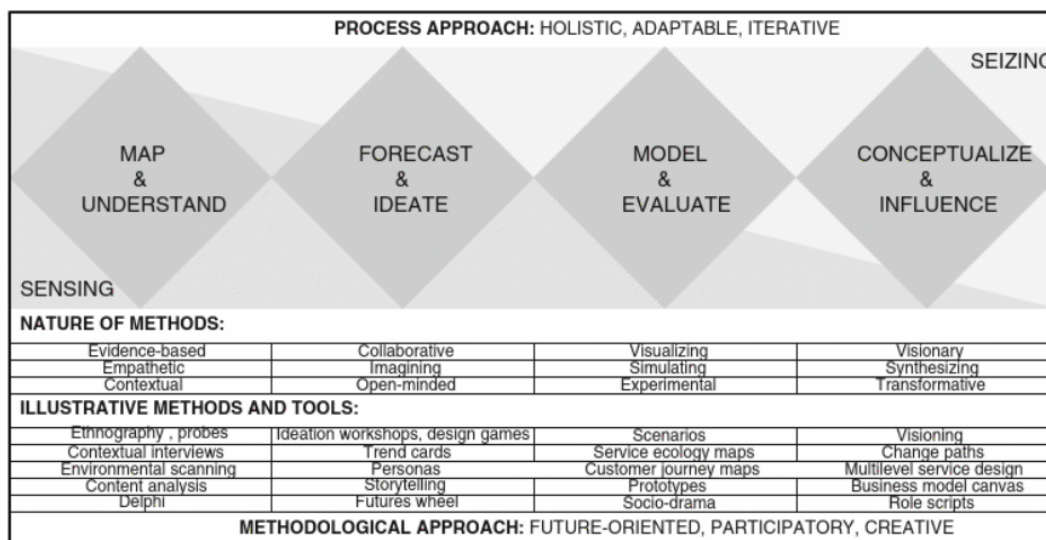


Kuvio 11: Muotoiluprosessin divergenssi- ja konvergenssijattelu (mukaillen Kantojärvi 2017, 25-27; Martin 2010 & Tuulaniemi 2011, 113-128)

Design Councilin tuplatimanttimali (double diamond), on yksi muotoilun prosessimalli (Design Council 2018) (kuvio 12). Sen iteratiivinen neljän vaiheen prosessi on yksinkertainen lähestymistapa monimutkaisen muotoiluprosessin rakenteeseen (Stickdorn & Schneider 2012, 126). Design Councilin tuplatimanttimali muodostuu nimensä mukaisesti kahdesta timantin kuviosta. Tuplatimanttimalissa prosessin vaiheilla on joko divergenssi tai konvergenssi tavoite. Design Councilin mallissa ensimmäinen timantti sisältää divergenssivaiheen ”tutki” ja konvergenssivaiheen ”määritä”, missä tutki-vaiheessa oivalletaan ja avataan ongelma, ja määritä-vaiheessa tavoitteena on fokusoida ongelma. Toinen timantti sisältää divergenssivaiheen ”kehitä” ja konvergenssivaiheen ”toimita”, missä kehitä-vaiheessa löydetään mahdolliset ratkaisut, ja toimita-vaiheessa toteutetaan ratkaisu, joka toimii. (Design Council 2018.) Ojasalo, Koskelo & Nousiainen ovat kehittäneet ennakointiin ja palvelumuotoiluun perustuvan neljän timantin innovaatioprosessimallin (kuvio 13), joka pohjautuu Design Councilin tuplatimanttimaliin. Tässä mallissa jokainen timantti on kaksivaiheinen, timantit ovat: kartoita ja ymmärrä, ennakoita ja ideoi, mallinna ja arvioi, konseptoi ja vaikuta. (Ojasalo, Koskelo & Nousiainen 2015.) Tämän kehittämistyön seuraavaksi kuvattavissa muotoiluprosesseissa on hyödynnetty Design Councilin tuplatimanttimalia muodon ja vaiheiden nimien osalta, sekä Ojasalo ym. (2015) ennakoinnin ja palvelumuotoilun innovaatioprosessia neljän timantin osalta.



Kuvio 12: Design Councilin tuplatimanttimali (double diamond) (Design Council 2018)

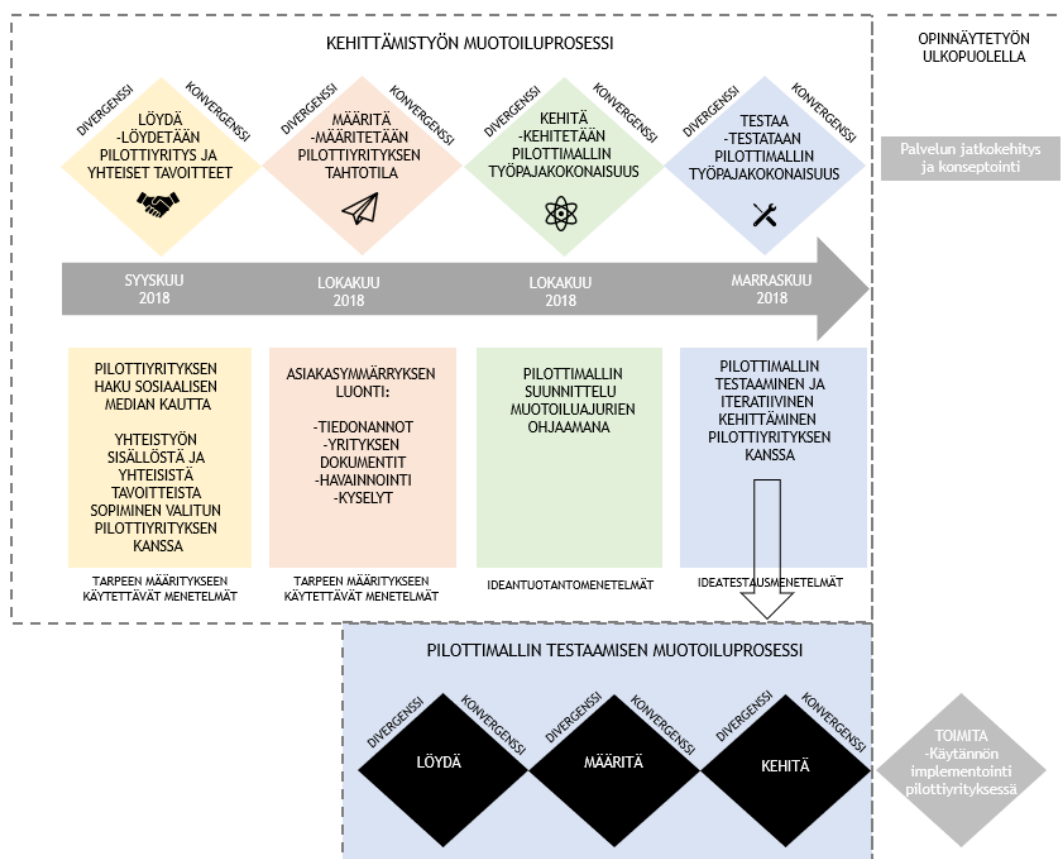


Kuvio 13: Ennakoinnin ja palvelumuotoilun innovaatioprosessimalli (Ojasalo, Koskelo & Nousiainen 2015)

Tässä kehittämistyössä hyödynnetään muotoiluprosessia, niin kehittämistyön kokonaisuuden muodostamisessa kuin kehittämistyön viimeisessä testaa-vaiheessa (kuvio 14). Kehittämistyönkokonaisuus etenee neljän vaiheen kautta: löydä (luku 4.1), määritä (luku 4.2), kehitä (luku 4.3) ja testaa (luku 4.4). Tämän muotoiluprosessin tavoitteena on tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijöihin perustuvan fasilitoidun työpajakokonaisuuden pilottimallin luominen ja testaaminen. Löydä-vaihe alkaa pilottiyrityksen löytämisellä ja päättyy yhteisten ta-

voitteiden muodostamiseen. Toisessa määritä-vaiheessa tutustutaan erilaisten tiedonkeruumenetelmien avulla pilottiyritykseen ja näiden kautta luodaan asiakasymmärrys. Kolmannessa kehittä-vaiheessa suunnitellaan pilottimallin fasilitoitu työpajakokonaisuus, joka pohjautuu tehtyyn teoreettiseen tutkimukseen (luku 2) ja luotuu ymmärrykseen pilottiyrityksestä (luvut 3, 4.1 ja 4.2). Kehittämistyön viimeisessä testaa-vaiheessa työpajakokonaisuus testataan pilottiyritys Valuemotive Oy:n kanssa.

Kehittämistyön muotoiluprosessin viimeinen testaa-vaihe sisältää fasilitoidun työpajakokonaisuuden pilottimallin testaamisen. Pilottimalli muodostuu kolmen vaiheen muotoiluprosessista: löydä (luku 4.4.1), määritä (luku 4.4.2) ja kehittä (luku 4.4.3), joista jokainen vaihe on oma työpajansa. Näissä pajoissa kehitetään iteroiden palvelukonseptin pilottimallia. Iteroidut työpajat esitellään työn edetessä, ja luvussa 4.5 esitellään iteroitu työpajakokonaisuus. Muotoiluprosessin viimeinen toimita-vaihe, joka on käytännön implementointi, on rajattu tämän kehittämissäytön ulkopuolelle. (Kuvio 14.)



Kuvio 14: Kehittämistyön muotoiluprosessi

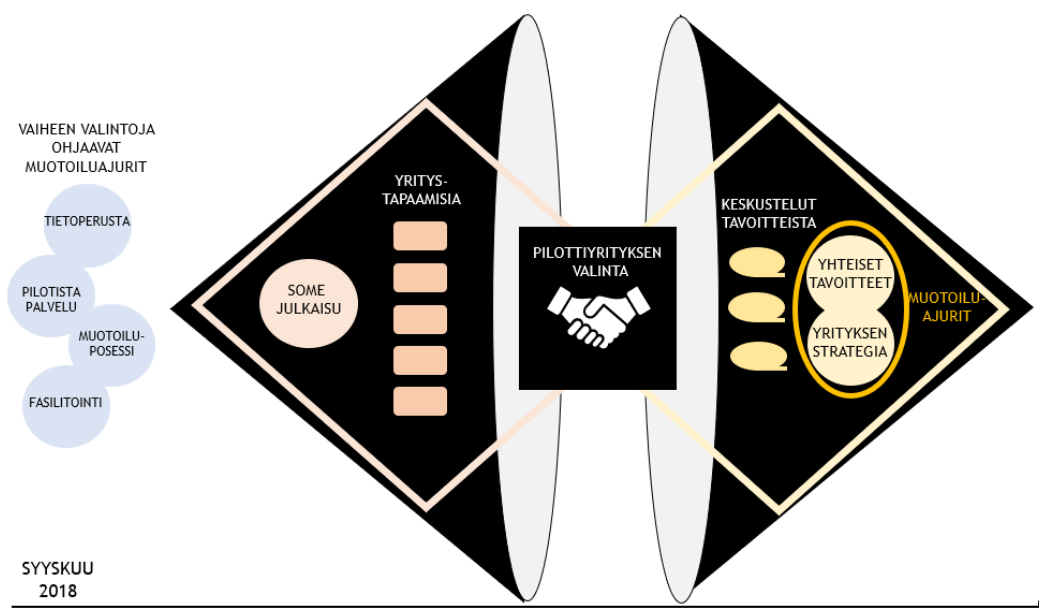
Kehittämistyön muotoiluprosessia ohjaa seuraavat muotoiluajurit (design driver): opinnäytetyön tietoperusta, tavoite luoda pilottimallista palvelu, muotoiluprosessi sekä fasilitointi. Nämä muotoiluajurit perustuvat opinnäytetyöntekijöiden lähtöolettamaan tulevaisuuden

työnteon ja yrityskulttuurin merkityksen suunnasta, sekä tavoitteesta luoda tähän pohjautuva palvelu. Tietoperusta ohjaa kehittämistyötä tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijöiden kautta. Fasilitoidut työpajat suunnitellaan tähän kuvaukseen perustuen pyrkimyksenä edistää tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekemistä. Opinnäytetyöntekijöiden tavoite kehittää pilottimallista palvelu, ohjaa suunnittelemaan skaalautuvia ratkaisuja. Muotoiluprosessi muodostaa kehittämistyön rungon sekä ohjaa työskentelymetodien valinnassa. Lisäksi muotoilu-prosessi mahdollistaa abduktiivisen ajattelun ja iteroivan kehittämisen. Muotoiluajureita käytetään kehitettävän palvelun suunnittelutavoitteiden asettamiseksi sekä asiakasymmärryksen tiivistämiseksi, nämä vaikuttavat palvelun suunnittelussa sen yksityiskohtia myöten (Ideapakka: Palvelumuotoilu 2017).

Muotoiluajatteluun liittyy prosessin ja toimintatapojen lisäksi sen eri vaiheita tukeva työkalujen ja tekniikoiden joukko (Liedtka 2015). Yleensä tarkastelun kohteena olevat muotoilumenetelmät jakautuvat kolmeen luokkaan, jotka ovat tarpeen määritykseen käytettävät menetelmät (needfinding), ideantuotantomenetelmät (idea-generation tools) ja ideatestausmenetelmät (idea-testing tools) (Martin 2010; Seidel & Fixson 2013). Edellä esitetyssä kuviossa 14 on kuvattu, miten nämä muotoilumenetelmien luokat asettuvat tämän kehittämistyön vaiheisiin. Lisäksi menetelmien perusteltu käyttö tässä työssä on avattu seuraavissa luvuissa (4.1 - 4.4), missä syyskuusta 2018 - marraskuuhun 2018 ajoittunut kehittämistyö on kuvattu ja avattu täsmentävin visualisoinnein.

4.1 Löydä - löydetään pilottiyritys ja yhteiset tavoitteet

Kehittämistyö alkoi syyskuussa 2018 löydä-vaiheella. Löydä-vaihe sisältää pilottiyrittäjien löytämisen sekä pilottiyrittäjien ja opinnäytetyöntekijöiden yhteisten tavoitteiden asettamisen. Muotoiluajurit: tietoperusta, pilotista palvelu, muotoilu-prosessi sekä fasilitointi, ohjasivat valintoja heti vaiheen alussa ja asettivat seuraavia ehtoja pilottiyrittäjien valintaan. Tietoperusta tukee käsitystä siitä, että yrityksen tulee olla avoin ja rohkea, sekä sillä tulee olla motivaatio työskennellä yhdessä lopputulosta tietämättä. Yrityksen tulee ymmärtää opinnäytetyöntekijöiden intressit luoda tämän kehittämistyön kautta tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin fasilitoidun työpajakokonaisuuden pilottimalli, jota on tarkoitus myöhemmin kehittää palveluksi. Muotoilu-prosessia hyödynnettäessä yrityksen tulee olla valmis työskentelemään luovasti ja iteroiden, sekä sen tulee nähdä ulkopuoliset fasilitoijat arvona eikä uhkana. Liedtka mukaan muotoiluajatteluprosessin taustalla on johdonmukainen joukko ajatuksia ja tarpeiden kääntäminen muotoiluajureiksi luo pohjan ideointivaiheelle (Liedtka 2015). Kehittämistyön muotoilu-prosessin löydä-vaihe on visualisoitu kuviossa 15 ja sen eteneminen on kuvattu seuraavaksi.



Kuvio 15: Löydä-vaiheen kokonaisuus

Pilottiyritys haettiin julkisella hakuilmoituksella (liite 4), missä etsittiin rohkeaa edelläkävijäyritystä, jonka tavoitteena on rakentaa kestävä yrityskulttuuri yhdessä työyhteisön jäsentensä kanssa haastamalla nykyiset ajattelu- ja toimintatavat. Hakuilmoitus julkaistiin Facebookissa ja LinkedInissä, ja hakuaikaa oli noin kaksi viikkoa. Julkisen haun tavoitteena oli löytää yritys, joka on valmis testaamaan ennakkoluulottomasti pilottimallia ja, jolla on halua osallistua itse tutkimustuloksen luomiseen. Kehittämistyön onnistumisen kannalta yrityksen tulee olla myös sellainen, joka ei anna vahvojen hallinnollisten, taloudellisten, poliittisten tai tieteellisten paineiden pitää kiinni tutuissa olettamuksissa ja metodologisissa säännöissä (Engeström 2011). Lisäksi motiivin ja tarpeen tämän tyyppiseen kehittämiseen tulee lähteä yrityksestä itsestään, myös tätä tavoitetta pyrittiin tukemaan julkisella haulilla. Vapaaehtoisuuteen perustuva osallistuminen parantaa kehittämistyön onnistumisen mahdollisuuksia. Yrityksen toivotaan olevan tekijöille entuudestaan tuntematon, jolloin muotoiluajattelulla luodun pilottimallin testaaminen on mahdollisimman objektiivista ja ennakkokäsityksistä vapaa.

Yhteydenottojen perusteella tavattiin yritysten edustajia ja näiden joukosta pilottiyritykseksi valikoitui Valuemotive Oy. Valuemotive Oy:n yhteyshenkilöiden A., B. & C. kanssa käydyt keskustelut vahvistivat molemminpuolisesti ajatuksia yhteistyön hedelmällisyydestä sekä tavoitteiden yhteisestä näkemyksestä, joka on tärkeä edellytys niin pilottimallin onnistumisen kannalta, kuin työpajojen työelämähyödynnettävyyden kannalta. Yrityksen yhteyshenkilöt osallistuivat aktiivisesti kehittämistyöhön ja toimivat hankkeen vetäjinä Valuemotive Oy:n puolella antaen aktiivisesti palautetta työn edetessä.

Seuraavassa muutama poiminta asioista, jotka tukivat yhteistä näkemystä ja vahvistivat yhteistyön hedelmällisyyttä:

Viimeisen reilun vuoden aikana olemme lähteneet rohkeasti uudistamaan sekä toimintatapojamme että tarjontaamme. Isona haasteena oman kulttuurimme kehittämisessä tähän saakka on ollut yhteisen ajan ja tilan puute. Oikeansuuntaisia askelia on jo otettukin, mutta paljon on vielä matkaa siihen, että meillä olisi vahva, omannäköinen ja tulevaisuudenkestävä toimintaympäristö. Kansanne työskentely voisi tuoda kulttuurin kehittämiseen meillä vähän ryhtiä ja aikataulua, sekä arvokkaita näkemyksiä hieman oman porukkamme ulkopuolelta. (Yhteyshenkilö B., henkilökohtainen tiedonanto 7.9.2018.)

Kaiken tulee tukea matalaa kynnystä sanoa asioita. Arvon ja motivaation löytäminen. Miten kokea olevansa Valuemotivelainen, kun tehdään töitä niin hajautetusti? Strateginen kommunikointi ja näkyväksi tekeminen ovat tavoitteena, jotta päätöksenteko olisi motivoivaa eikä kuormittavaa, myös muissa kuin omissa projekteissa. (Yhteyshenkilöt A., B. & C., henkilökohtainen tiedonanto 20.9.2018.)

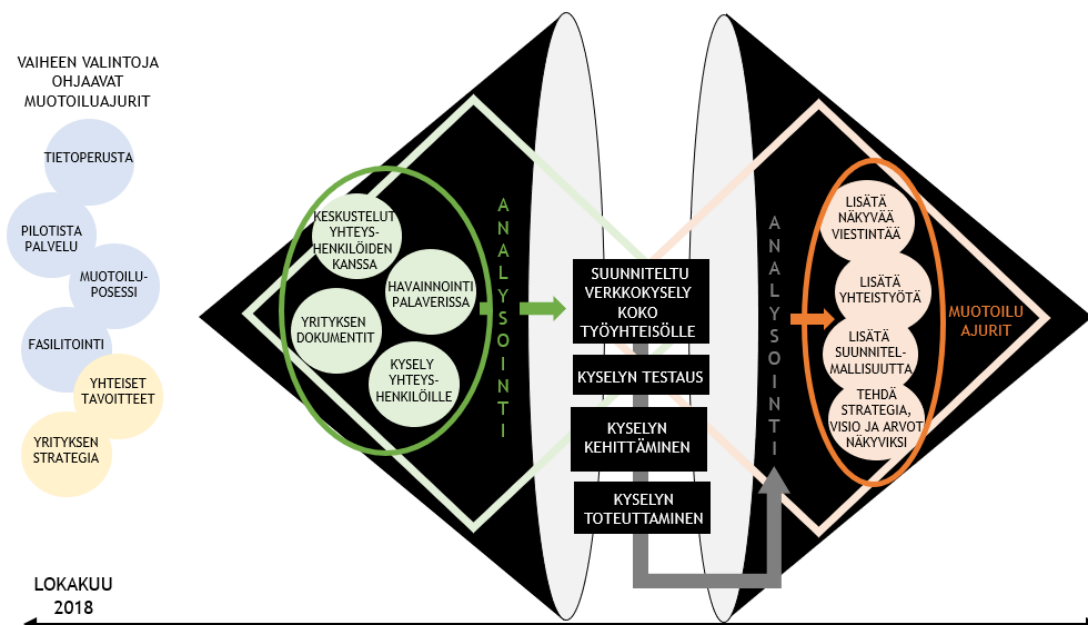
Yhdessä Valuemotive Oy:n kanssa määritellyksi tavoitteeksi muodostui kehittää yrityskulttuuria yhdessä koko työyhteisön kanssa, ja löytää keinot, miten abstrakteja asioita voi muotoilla ja kehittää siten, ettei kyseessä olisi aina erillinen muutos- tai kehitysprojekti. Tämä tavoite tukee Valuemotive Oy:n strategisia kehitysalueita. Totuttujen ajattelu- ja toimintatapojen haastaminen toimii ohjaavana tavoitteena fasilitoiduissa työpajoissa. Työpajoissa pyritään tunnistamaan tilanteita, joissa tehdään oletuksia ja pyritään mukauttamaan toimintaa kohti kyselevämpää ja osallistavampaa käytäntöä, missä jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa. Lisäksi pyritään löytämään tulevaisuuskestäviä toimintatapoja, mihin koko työyhteisö voi sitoutua. Näiden lisäksi Valuemotive Oy:n strategiset tavoitteet olla Suomessa kymmenen parhaan työnantajan joukossa ja olla asiakkaiden ensisijainen valinta omalla alallaan, toimivat yrityksen vahvana pohjana ja suuntana, mitä tämäkin kehittämistyö tukee. Strategisista tavoitteista tämän työn kiintopisteeksi nousi yrityksen ensimmäinen tavoite, eli olla kymmenen parhaan työnantajan joukossa 2021, sillä se tukee yrityksen toisen tavoitteen saavuttamista. (Yhteiset keskustelut yhteyshenkilöt A., B. & C., 9/2018.)

Yhteisistä tavoitteista sekä Valuemotive Oy:n strategiasta muodostui uudet muotoiluajurit. Nämä ohjaavat yhdessä aiemmin määriteltyjen muotoiluajurien kanssa kehittämistyötä seuraavassa määritä-vaiheessa, jossa tutustutaan tarkemmin Valuemotive Oy:öön yrityksenä ja sen työyhteisöön.

Pääsy yrityksen Slack-kanavalle, johon luotiin #Yhteinen kulttuuri-kanava tämän kehittämistyön viestinnän helpottamiseksi, mahdollisti kulttuurin havainnoinnin myös sisäisen viestinnän ja kommunikoinnin osalta sekä helpotti yhteydenpitoa koko työyhteisöön kehittämistyön ajan. Slack on viesti- ja keskustelusovellus, joka on tarkoitettu yritysten sisäiseen kommunikointiin.

4.2 Määritä - määritetään pilottiyrityksen tahtotila

Kehittämistyön toisessa määritä-vaiheessa tavoitteena on kasvattaa ja tarkentaa asiakasymmärrystä Valuemotive Oy:n tahtotilasta tutustumalla yrityksen työyhteisöön, toimintaympäristöön, haasteisiin ja kulttuurin olemukseen sekä tulevaisuuden tavoitteisiin, jotta fasilitoidut työpajat on mahdollista suunnitella tukemaan pilottiyrityksen tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria. Käytettäessä muotoiluajatteluprosessia on tarpeenmääritys olennainen osa sitä (Seidel & Fixson 2013). Siinä on tarkoitus kirkastaa ja jalostaa ymmärrystä syistä sekä selvittää osapuolten tarpeita ja näkemyksiä asiasta sekä haastaa nykytilaa (Lewis ym. 2017). Käyttäjätutkimuksen avulla kehitetään oivalluksia ja muotoiluajureita, joista tuotetaan ideoita ja konsepteja, mitä testataan kokeilujen ja prototyyppien avulla (Liedtka 2015). Pilottimallin luomiseksi ja palvelun skaalautuvuuden varmistamiseksi on ymmärrys mahdollisista käyttäjistä tarpeen. Määritä-vaihe on visualisoitu kuviossa 16 ja sen eteneminen on kuvattu seuraavaksi.



Kuvio 16: Määritä-vaiheen kokonaisuus

Erilaisten tiedonkeruumenetelmien kautta on tarkoitus tutustua yritykseen ja kerätä asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen aineisto (4.2.1). Tämä aineisto analysoidaan ja aineiston analysoinnin kautta tuotetun tiedon ja ymmärryksen avulla suunnitellaan, testataan ja toteutetaan Valuemotive Oy:n toimintaympäristö ja työyhteisö tutuksi-kysely koko työyhteisölle (4.2.2). Kyselyn tavoitteena on löytää tekijöitä, joita kehittämällä yritys voi edistää tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria. Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekeminen on kontekstisidonnaista ja jokaiselle yritykselle omanlaistaan, tästä johtuen tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekeminen on aloitettava tutkimalla yrityksen nykytila. Kysely on tarkoitus tehdä

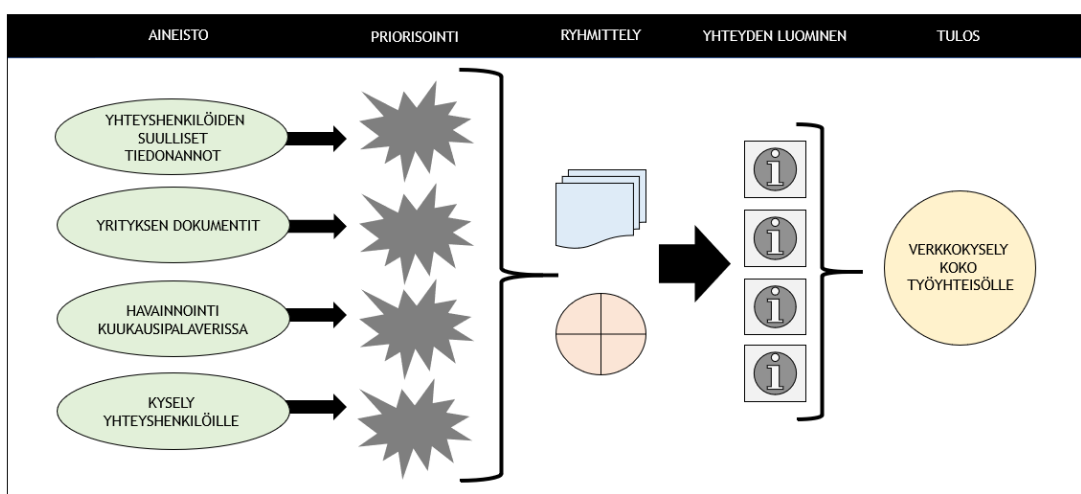
geneeriseksi, jolloin saman kyselyn käyttäminen eri yhteyksissä onnistuu pienellä muokkauksella ja näin ollen tukee opinnäytetyöntekijöiden tavoitetta pilottimallin skaalautuvuudesta. Tiedonkeruumenetelmien sekä näistä kerätyn aineiston analysoinnin valintoja ohjaavat kehittämistyön alussa muodostuneet muotoiluajurit, jotka perustuvat opinnäytetyöntekijöiden lähtöolettamiseen. Nämä muotoiluajurit ovat: opinnäytetyön tietoperusta, palvelukonseptin pilottimallin luominen, muotoiluprosessi sekä fasilitointi. Sekä näiden lisäksi edellisessä löydä-vaiheessa löytyneet ja kuvatut muotoiluajurit: yhteiset tavoitteet sekä Valuemotive Oy:n strategia.

Määritä-vaiheessa erilaisia menetelmiä käytetään ymmärtämään loppukäyttäjien tarpeita, joita ovat esimerkiksi käyttäjien havainnointi, syväiset kontekstuaaliset haastattelut ja asiakaspolut (Elsbach & Stiglioni 2018; Liedtka 2015). Myös yleisimmät laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät, jotka määräytyvät tutkittavan ongelman sekä tutkimusresurssien mukaan, ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Elsbach ja Stiglioni (2018) ovat todenneet muun muassa tarpeenmäärittämenetelmien käyttämisen tukevan kulttuurin kehittymistä. Vapaassa tutkimusasetelmassa, jota tämä kehittäminen edustaa, on luontevaa käyttää erilaisia aineiston keruumenetelmiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Asiakasymmärrystä ja tarpeenmäärittämistä varten tässä kehittämisessä hyödynnetään tiedonkeruumenetelminä suullisia ja kirjallisia tiedonantoja, tutustumista yrityksen erilaisiin dokumentteihin, havainnointia sekä kyselyitä.

Tutkijan päättely voi perustua joko induktiiviseen tai abduktiiviseen päättelyyn. Induktiivinen päättely perustuu aineistoon, kun taas abduktiivinen päättely perustuu tutkijan lähtöoletuksiin, joita tutkija pyrkii todentamaan aineiston avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 136.) Abduktiivinen päättely on muotoilijan tärkein työkalu liiketoiminnan ongelmien ratkaisemisessa tarjoten kolmannen lähestymistavan perinteisille deduktiiviselle ja induktiiviselle päättelylle (Martin 2010). Kolko on määritellyt muotoilun synteetin abduktiivisena prosessina, jossa käsitellään, organisoidaan, karsitaan ja suodatetaan dataa muotoiluhaasteen yhteydessä ja pyritään tuottamaan tietoa ja tietämystä. Muotoilijalla on tiettyjä toimintamalleja synteetin aikana, mikä tuottaa tuloksen. Nämä toimintamallit ovat priorisointi, valinta ja yhteyden muodostaminen. (Kolko 2010.) Tuomen ja Sarajärven mukaan vastaavasti analyysin kolme vaihetta ovat pelkistäminen, ryhmittely sekä käsitteiden luominen, joissa jokaisessa vaiheessa on pyrkimys ymmärtää tutkittavia heidän näkökulmastaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-127). Tässä työssä käytetyillä tiedonkeruumenetelmillä kerätty aineisto analysoidaan Kolkoa, Tuomea ja Sarajärveä mukaillen vaiheilla: priorisointi, ryhmittely ja yhteyden luominen, jossa käytetään abduktiivista päättelyä. Jokaisella eri tiedonkeruumenetelmällä kerätty aineisto tutkitaan ensin itsenäisesti ja etsitään niistä oleellinen tieto tämän kehittämistyön kannalta, jonka jälkeen näistä voidaan ryhmitellä kokonaisuuksia ja luoda yhteyksiä eri tekijöiden välille. Analysoitava informaatio on auki kirjoitettu haastattelu, havainnointi tai muuten kuvattu aineisto (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-127).

4.2.1 Asiakas- ja toimintaympäristöymmärrys

Asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen aineistoa kerätään Valuemotive Oy:n yhteyshenkilöiden kanssa käytävien suullisten tiedonantojen avulla ja tutustumalla erilaisiin yrityksen dokumentteihin. Lisäksi havainnoidaan pilottiyritystä osallistumalla yrityksen kuukausipalaveriin, ja tehdään täsmentävä kysely Valuemotive Oy:n yhteyshenkilöille. Näiden tiedonkeruumenetelmien tavoitteena on tutustua yritykseen ja kerätä asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen aineisto. Aineistosta johdetun tiedon ja ymmärryksen avulla suunnitellaan verkkokysely koko työyhteisölle. Asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen aineiston analysoinnin vaiheet on visualisoitu kuviossa 17, ja tämä prosessi kuvataan tarkemmin seuraavaksi.



Kuvio 17: Asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen aineiston analyysin vaiheet (mukailten Kolko 2010; Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-127)

Tiedonkeruumenetelmät ja aineiston analysoinnin 1. vaihe - priorisointi

Ensimmäisessä priorisointivaiheessa muotoilijan on päätettävä, että yksi tieto on tärkeämpää kuin toinen (Kolko, 2010). Vastaavasti Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018, 122-127) pelkistämässä eli redusointivaiheessa karsitaan aineistosta tutkimuksen kannalta epäoleellinen pois ja etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Opinnäytetyöntekijät priorisoivat kerätystä aineistosta oleellisen tiedon. Priorisointia ja valintoja ohjasi tähän mennessä esiin nousseet muotoiluajurit, jotka ovat: opinnäytetyön tietoperusta, palvelukonseptin pilottimallin luominen, muotoilu prosessi, fasilitointi, opinnäytetyöntekijöiden ja pilottiyrityksen yhteiset tavoitteet sekä Valuemotive Oy:n strategia.

Suullisten tiedonantojen, eli Valuemotive Oy:n yhteyshenkilöiden kanssa käytyjen keskustelujen tavoitteena oli saada lähtöymmärrys yrityksen nykytilasta sekä tulevaisuuden suunnasta. Keskusteluja käytiin niin kasvotusten, puhelimitse kuin sähköpostien välityksellä. Keskuste-

luissa yrityksen yhteyshenkilöt painottivat työntekijöiden merkitystä yrityksen menestymiseen, ja kaikkien osallistumista yrityksen kehittämiseen. Kaikkien kuuleminen ja jokaisen työyhteisön jäsenen näkemyksen esiin tuominen oli yrityksen johdolle tärkeitä edistettäviä asioita. Yrityksen johto nosti läpinäkyvyyden erittäin tärkeäksi tekijäksi. Yhdessä tekemistä kaivattiin lisää niin työprojektien edistämiseksi kuin työajan ulkopuolella tapahtuvan me-hengen kasvattamiseksi. Yhteisen suunnan täsmentämiseksi toivottiin konkreettisia toimenpiteitä ja keinoja, joiden avulla henkilökunnan sitouttaminen yrityksen kulttuurin ja tuotekehityksen kehittämiseen olisi mahdollista. Toiveena oli keskustelukulttuurin vahvistaminen, minkä avulla työyhteisön ideat tulisivat esille matalalla kynnyksellä ja niiden vieminen käytäntöön olisi nykyistä helpompaa. Taulukkoon 1 on koottu suullisten tiedonantojen oleellinen aineisto.

AINEISTO: KESKUSTELUT YHTEYSHENKILÖIDEN KANSSA
Kaikkien osallistuminen
Kaikkien kuuleminen
Läpinäkyvyys
Enemmän yhdessä
Mikä on yhteinen suunta?
Henkilökunnan sitouttaminen yrityksen kulttuurin kehittämiseen
Henkilökunnan sitouttaminen yrityksen tuotekehitykseen
Konkreettiset toimenpiteet ja työkalut
Ideat julki matalalla kynnyksellä
Ideat käytäntöön
Keskustelukulttuurin vahvistaminen

Taulukko 1: Keskustelut Valuemotive Oy:n yhteyshenkilöiden kanssa-aineiston priorisointi

Yrityksen virallisiin dokumentteihin tutustumisen tavoitteena oli ymmärtää yritystä myös yrityksen artefaktien kautta. Yritys useimmiten edustaa itseään itse tuottamissa artefakteissa, jolloin yrityskulttuuria voi ymmärtää myös tutkimalla yrityksen tuotteita, jotka sitä heijastavat (Deserti & Rizzo 2013). Kehittämistyön kannalta näistä materiaaleista olennaisimpia olivat: yrityksen strategia 2021, yrityksen tavoitemittaristo (OKR), yrityksen esitemateriaalit, sisältäen tuotteet ja palvelut eli yrityksen artefaktit, sekä yrityksen kulttuuria luotaava

materiaali, keväällä 2018 teetetty Siqni-henkilöstökysely. Yinin mukaan kirjallisten tiedonantojen hyötyjä ovat muun muassa niiden vakaus, täsmällisyys ja laajuus, sisältäen pidemmän aikajakson ja useamman tapahtuman, lisäksi niihin voi aina palata. Kirjallisten tiedonantojen heikkous on siinä, että niitä voi olla vaikea löytää ja niissä voi esiintyä kirjoittajiensa vi-
noumia, ja näitä on mahdotonta tunnistaa. (Yin 2014, 105-106.)

Jo aiemmin esitetystä ja muotoiluajuriksi nousseesta yrityksen strategia 2021 on tavoitteena olla halutuim työnantaja, asiakkaiden ensisijainen valinta sekä kehittää yrityksen kulttuuria. Yrityksen OKR-mittaristo tukee näitä tavoitteita konkreettisten toimenpiteiden kautta, eikä mittaristossa ole ristiriitaa strategisten tavoitteiden kanssa. Yrityksen esitemateriaaleissa näkyy yrityksen tahtotila olla asiakkaiden ensisijainen valinta, ja yrityksen ammattitaitoinen henkilöstö. Esitemateriaaleista on myös nähtävissä muun muassa henkilökohtaisten esittäytymisen kautta yrityksen avoin ja ulospäinsuuntautunut lähestymistapa työhön ja organisaatioon liittyvissä asioissa. Siqni-henkilöstökyselystä voimakkaimmin nousivat esiin neljä tekijää, jotka olivat: ammattitaitoiset kollegat, mielekkäät työtehtävät, työpaikan vahva yhteishenki ja työympäristö, jossa voi olla oma itsensä. Taulukkoon 2 on koottu virallisista dokumenteista löydetty oleellinen tieto.

LÖYDETTY TEKIJÄ	AINEISTO: VIRALLISET DOKUMENTIT			
	Strategia 2021	Tavoitemittaristo (OKR)	Esitemateriaalit	Siqni-kysely
Kulttuurin kehittäminen	X	X		
Halutuim työnantaja	X	X		
Asiakkaiden ensisijainen valinta	X	X	X	
Ammattitaitoiset kollegat			X	X
Mielekkäät työtehtävät				X
Työpaikan vahva yhteishenki				X
Työympäristö, jossa voi olla oma itsensä				X
Avoin tiedonkulku työhön ja organisaatioon liittyvissä asioissa			X	

Taulukko 2: Valuemotive Oy:n viralliset dokumentit-aineiston priorisointi

Havainnointia Valuemotive Oy:stä opinnäytetyöntekijät tekivät yrityksen strategiapalaverissa 28.9.2018, missä kehittämistyön tekijät esittäytyivät ja esittelivät tämän kehittämistyön tarkoituksen ja tavoitteet koko työyhteisölle. Tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi on se tapahtuva tutkittavan tapauksen reaali maailmassa (Yin 2014, 113). Havainnoinnin onnistumisen kannalta on oleellista, että tutkija on tutustunut tutkimuskohteeseen ennen havainnointia ja hänellä on jonkinlainen käsitys tutkittavasta kohteesta (Vilkkä 2018). Tästä syystä johtuen opinnäytetyöntekijät olivat tutustuneet yritykseen materiaalien ja yhteys henkilöiden avulla jo ennen havainnointia. Havainnointi edellyttää valikointia, mutta se on tutkimuksen vahvuus, eikä heikkous (Vilkkä 2006, 13). Havainnointi monipuolistaa tutkittavan asian ymmärrystä, mutta analyysin kannalta se on haasteellinen ainoana tiedonkeruumenetelmänä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93-94). Kun havainnointi tehdään ryhmän luonnollisessa ympäristössä symboliset merkityssisällöt tulevat parhaiten esille (Vilkkä 2018). Palaverissa oli paikalla yhteensä 13 henkilöä. Samassa palaverissa havainnoitiin työyhteisön kulttuuria, heidän toimintatapojaan ja vuorovaikutuskäyttäytymistä, tekijöitä, joita on vaikea muutoin kuin havainnoimalla tulkita. Kokonaiskuvan luominen tutkimuskohteesta sekä tiettyjen toiminta- ja puhetapojen, roolien ja kulttuuristen merkitysten yhteydet tulevat helpommin esille, kun tutkija osallistuu tutkimuskohteen toimintaan (Vilkkä 2018).

Vuorovaikutuskäyttäytymisen ollessa tutkimuskohteena, havainnointi on tarkoituksenmukainen menetelmä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93). Yrityskulttuurin oletukset, joiden näkyväksi tekemistä ja ymmärtämistä pyritään kehittämistyössä mahdollistamaan, liittyvät vuorovaikutussuhteisiin ja ovat usein totuttuja käyttäytymismalleja, joita ei tiedosteta. Näin ollen niitä on vaikea löytää pelkän käydyn keskustelun tai kyselyn kautta. Havainnoinnin avulla voi myös nousta esille asioita, jotka eivät muuten tulisi esille. Havainnoinnissa asiat nähdään ikään kuin oikeissa yhteyksissään, jolloin sen avulla on mahdollista kytkeä muu kerätty aineisto yhteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93-94).

Strategiapalaverissa opinnäytetyön tekijät havaitsivat, että yhteiseen keskusteluun osallistui vain viisi työyhteisön jäsentä, mikä on alle puolet kokoukseen osallistuneista henkilöistä, ja kaksi keskusteluun osallistuneista oli yrityksen johtoon kuuluvia henkilöitä. Kommunikointia väritti epävarmuus siitä, mihin ollaan menossa ja millä keinoin, yhtenä ratkaisuna Valuemotive-laiset näkivät suunnitelmallisuuden lisäämisen ja selkeämmät tavoitteet. Työyhteisön keskustelussa toistui yhdessä tekeminen ja kaikkien osallistaminen. Äänessä olleet henkilöt toivat esiin, että kaikkien osallistuminen keskusteluun ja yhdessä tekemiseen sekä kehittämiseen on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Lisäksi strategiapalaverissa havaittiin, että eri ihmiset puhuivat strategiasta eri sanoilla ja tulkitsivat strategiaa omasta näkökulmastaan. Ilman havainnointia ja osallistumista työyhteisön toimintaan, näitä tietoja ei olisi ollut mahdollista saada. Havainnoinnin kautta löydetty oleellinen tieto on kerätty taulukkoon 3.

<p> AINEISTO: STRATEGIAPALAVERIN HAVAINNOINTI </p>
<p>Haastetaan työyhteisö näkemään ja sanomaan asioista</p>
<p>Tehdään yhdessä</p>
<p>Osallistetaan</p>
<p>Mihin ollaan menossa?</p>
<p>Miten tuetaan yhteiskehittämistä?</p>
<p>Miten tehdään näkyväksi ideointia?</p>
<p>Suunnitelmallisuutta lisää</p>
<p>Selkeämpiä tavoitteita kohti toimintaa</p>
<p>Mitä on läpinäkyvyys?</p>
<p>Vain muutama äänessä</p>
<p>Jatkuvaa kehittämistä</p>
<p>Luottamuksen kasvattaminen</p>

Taulukko 3: Strategiapalaverin havainnointi-aineiston priorisointi

Ennen edellä kuvatun aineiston ryhmittelyä, opinnäytetyöntekijät tekivät täsmentävän **kyse-
lyn Valuemotive Oy:n yhteyshenkilöille** ”Taustakysymyksiä kulttuurin kehittämistyön tueksi”
(liite 5). Sillä edellä kuvatuilla tiedonkeruumenetelmillä ei saatu ymmärrystä yrityksen histo-
riasta eikä organisaatorakenteesta. Lisäksi yrityksen arvot ja työpajakokonaisuuden sisällöllinen
tavoite edellyttivät täsmentämistä.

Täsmentävästä kyselystä nousi esiin, ettei yrityksen historia ole kaikkien tiedossa ja historia-
tieto etenee lähinnä toimitusjohtajan kertomana. Yhteistä käsitystä nykytilasta, haasteista ja
mahdollisuuksista ei juurikaan ole, ja paljon asioita oletetaan ilman varsinaista tietoa. Arvo-
keskustelua on käyty yrityksessä jonkin aikaa, mutta yhteiset arvot eivät ole vielä täsmenty-
neet. Tällä hetkellä käydään enemmän kahdenkeskisiä keskusteluita, mutta tarve laajem-
malle yhteiselle keskustelulle on olemassa. Tiedon ja materiaalien jakamiselle ei ole yhtä sel-
keää paikkaa, eikä mittareita ja seurantaa ole riittävästi. Ideoita ei saada vietyä käytäntöön.
Toive on kasvattaa yrityksen kehityshalua sekä asioiden puheeksi ottamisen on saatava aikaan
tunne muutoksesta. Tällä hetkellä muutama ihminen kattaa suurimman osan keskusteluista ja
hiljaisemmat jäävät äänettä. Kaikkien osallistaminen ja mielipiteiden, toiveiden ja tavoittei-
den aktiivinen esillä pitäminen sekä itsensä haastaminen nousivat myös esiin. Taulukkoon 4 on
kerätty täsmentävästä kyselystä priorisoitu aineisto.

<p>AINEISTO: TÄSMENTÄVÄ KYSELY VALUEMOTIVE OY:N YHTEYSHENKILÖILLE</p>
Pari ihmistä kattaa 80% keskustelusta
Kaikkien osallistaminen
Yhteinen käsitys nykytilasta, haasteista ja mahdollisuuksista
Itsensä haastaminen
Hiljaisetkin ääneen
Kahdenkeskisistä keskusteluista enemmän yhdessä keskusteluun
Yrityksen historia ei ole kaikkien tiedossa, tieto edennyt lähinnä toimitusjohtajan kertomana
Arvot eivät ole täysin selvät, keskustelu arvoista ollut käynnissä jonkin aikaa
Tiedon ja materiaalin jakamiselle ei aina selkeää paikkaa
Ei tarpeeksi mittareita tai seurantaa
Ideat käytäntöön asti
Mielipiteiden, toiveiden ja tavoitteiden aktiivinen esillä pitäminen
Yrityksen kehityksen halun kasvattaminen
Oletetaan paljon ilman varsinaista tietoa
Puheeksi ottamisen tulee saada aikaan tunnetta muutoksesta
Laajemmin keskustelua eri ihmisten välille

Taulukko 4: Täsmäntävä kysely Valuemotive Oy:n yhteyshenkilöille- aineiston priorisointi

Aineiston analysoinnin 2. vaihe - ryhmittely

Aineiston priorisoinnin jälkeen ryhmittelyssä etsitään ilmauksista sekä samankaltaisuuksia että eroavaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-127). Kaikki prosessin aikana syntynyt tieto ei ole oleellista, jolloin on tehtävä valinta oleellisesta tiedosta (Kolko 2010). Opinnäytetyöntekijät ryhmittelivät edellä kuvatusta aineistosta oleellisen tiedon määrittä-vaiheen muotoiluajurien ohjaamana. Priorisoitu aineisto taulukoitiin ja ryhmiteltiin samankaltaisuuksien mukaan. Tämä ryhmittely on havainnollistettu taulukossa 5. Toteutettu ryhmittely on havainnollistettu värityksellä samankaltaisuudet ja taulukon oikeassa sarakkeessa otsikolla ”Aineiston ryhmittely” esitetään ryhmitelty aineisto. Kolkon mukaan yksi tärkeimmistä peruseriaat-

teista löytää merkityksellisyys olemassa olevasta aineistosta, on rikkoa koko materiaalin luomisprosessi. Kun materiaali tehdään näkyväksi yhdeksi yhtenäiseksi visuaaliseksi rakenteeksi, muotoilija vapautuu luonnollisista aivojen muistirajoituksista sekä teknologian rajoituksista. Sisältöä voidaan siirtää ja muokata vapaasti, koska koko tietojoukko voidaan nähdä samanaikaisesti. (Kolko 2010.) Aineistosta syntyneet ryhmät ja niiden sisältämien tekijöiden väliset yhteydet esitellään seuraavaksi.

KESKUSTELUT JOHDON KANSSA	VIRALLISET DOKUMENTIT	SRTATEGIAPALAVERI HAVAINNOINTI	TÄSMENTÄVÄ KYSELY JOHDOLLE	AINEISTON RYHMITTELY
Kaikkien osallistuminen	Kulttuurin kehittäminen	Haastetaan työyhteisö näkemään ja sanomaan asioista	Pari ihmistä kattaa 80% keskustelusta	Yhdessä kehittämistä
Kaikkien kuuleminen	Yhdessä tekeminen	Tehdään yhdessä	Kaikkien osallistaminen	Yhdessä keskustelua
Läpinäkyvyys	Halutuin työnantaja	Osallistetaan	Yhteinen käsitys nykytilasta, haasteista ja mahdollisuuksista	Jatkuvan kehittämisen kulttuuri
Enemmän yhdessä	Asiakkaiden ensisijainen valinta	Mihin ollaan menossa?	Itsensä haastaminen	Suunnitelmallisuus
Mikä on yhteinen suunta?	Ammattitaitoiset kollegat	Miten tuetaan yhteiskehittämistä?	Hiljaisetkin ääneen	Kaikki ääneen
Henkilökunnan sitouttaminen yrityksen kulttuurin kehittämiseen	Mielekkäät työtehtävät	Miten tehdään näkyväksi ideointia?	One to one keskusteluista enemmän yhdessä keskusteluun	Ideoiden ja mielipiteiden aktiivinen ylläpito
Henkilökunnan sitouttaminen yrityksen tuotekehitykseen	Työpaikan vahva yhteishenki	Suunnitelmallisuutta lisää	Yrityksen historia ei ole kaikkien tiedossa, tieto edennyt lähinnä toimitusjohtajan kertomana	Aktiivinen kommunikointi
Konkreettiset toimenpiteet ja työkalut	Työympäristö, jossa voi olla oma itsensä	Selkeämpiä tavoitteita kohti toimintaa	Arvot ei ole täysin selvät, keskustelu ollut käynnissä jonkin aikaa	Kaikki osallistumaan
Ideat julki matalalla kynnyksellä	Avoin tiedonkulku työhön ja organisaatioon liittyvissä asioissa	Mitä on läpinäkyvyys?	Tiedon ja materiaalin jakamiselle ei aina selkeää paikkaa	Jatkuvan keskustelun kulttuuri
Ideat käytäntöön		Vain muutama äänessä	Ei tarpeeksi mittareita tai seurantaa	Avoimuus ja läpinäkyvyys
Keskustelukulttuurin vahvistaminen		Jatkuvaa kehittämistä	Ideat käytäntöön asti	Yhteinen suunta ja strategia
Henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi.		Luottamuksen kasvattaminen	Mielipiteiden, toiveiden, tavoitteiden aktiivinen esillä pitäminen	Turvallinen työympäristö
		Ei yhdessä keskustelua	Yrityksen kehityksen halun kasvattaminen	
			Oletetaan paljon ilman varsinaista tietoa	
			Puheeksi ottamisen tulee saada aikaan tunnetta muutoksesta	
			Laajemmin keskustelua eri ihmisten välille	

Taulukko 5: Asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen aineiston ryhmittely

Yhdessä kehittäminen nousi ryhmittelyssä esiin etenkin yrityksen yhteyshenkilöiden kanssa käydyissä keskusteluissa ja heille tehdyssä täsmentävässä kyselyssä. Yhteyshenkilöt toivat esiin yhdessä kehittämisen merkitystä tulevaisuuskuvan kannalta ja yhdessä menestymisen näkökulmasta. Yhdessä kehittäminen nähtiin kuitenkin eri asiana kuin yhdessä keskusteleminen tai jatkuvan kehittämisen kulttuuri. Yhdessä keskusteleminen on avointa kommunikointia ja voi olla paljon muutakin kuin yhdessä kehittämistä, ja jatkuvan kehittämisen kulttuuri painottuu jatkuvuuteen. Yhdessä kehittäminen ei noussut esiin yrityksen virallisissa dokumenteissa eikä opinnäytetyöntekijöiden havainnoinneissa strategiapalaverissa. Yhteyshenkilöt kuitenkin näkivät yhdessä kehittämisen erittäin merkittävänä tekijänä motivoida ja sitouttaa henkilöstöä niin yrityksen kulttuurin kehittämiseen kuin tuotekehitykseen.

Yhdessä keskustelua ja keskustelukulttuurin vahvistamista toivottiin Valuemotive Oy:n yhteyshenkilöiden puolelta yhdessä käydyissä keskusteluissa sekä täsmentävän kyselyn vastauksissa. Heidän näkemyksensä mukaan keskusteluja käydään yrityksessä runsaasti, mutta usein keskustelut ovat kahdenkeskisiä, jolloin keskusteluissa käydyt pohdinnat ja lopputulokset jäävät vain harvojen tietoon, eikä muu työyhteisö pääse mukaan samalla tavalla. Yhteyshenkilöt näkivät tärkeäksi kehityskohteeksi keskustelujen laajentamisen eri ihmisten välille ja runsaammalle joukolle. Myös opinnäytetyöntekijät havaitsivat strategiapalaverissa varovaisen keskustelukulttuurin. Tämä saattoi johtua siitä, että kokouksessa käsiteltiin asioita, joita oli valmisteltu pienellä joukolla. Työyhteisön muiden jäsenten saattoi olla vaikea osallistua asioista käytävään keskusteluun, kun he kuuluivat asiasta ensimmäistä kertaa, eikä heillä ollut mahdollisuutta pohtia asiaa aiemmin tai esittää omia näkemyksiä tai kysymyksiä asiaan liittyen.

Jatkuvan kehittämisen kulttuuri nousi vahvasti esiin yrityksen tärkeimmässä virallisessa suuntapaperissa, strategia 2021, missä yritys oli määrittänyt tahtotilakseen olla kymmenen halutuimman työnantajan joukossa Suomessa ja asiakkaiden ensisijainen valinta. Lisäksi strategiaan sisältyvä kulttuuristrategian yksi tekijöistä ”haastaminen” liittyy jatkuvan kehittämisen kulttuuriin ja yrityksen tavoitteeseen haastaa sekä itsensä että kilpailijansa joka päivä. Jatkuva kehittäminen nousi syyskuun strategiapalaverissa esiin useissa puheenvuoroissa, missä peräänkuulutettiin jatkuvaa kehittämistä, mutta samalla myös sitä, että haastetaan työyhteisöä itseään näkemään asioita uudella tavalla ja tuomaan näkemyksiään ilmi. Täsmentävässä kyselyssä yrityksen yhteyshenkilöt näkivät tärkeänä tekijänä jokaisen työyhteisön jäsenen kynnyn haastaa itse omaa toimintaansa, etsimään aktiivisesti uusia tapoja toimia ja asettamaan omat tavoitteensa sopivan korkealle. He toivat kyselyn vastauksissaan esiin myös sen, että jatkuvaa kehittämisen pitää saada aikaan kokemuksia muutoksesta. Jatkuvan kehittämisen kulttuurin teema tukee aiemmin määritettyjä yhteisiä tavoitteita sekä opinnäytetyöntekijöiden lähtökohtaa jatkuvuudesta yksittäisten projektien sijaan.

Suunnitelmallisuus yrityksen tarvitsemasta osaamisesta tuli esiin Valuemotive Oy:n yhteyshenkilöiden kanssa käydyissä keskusteluissa, missä he kertoivat yrityksen panostaneen rekrytoinneissa muun muassa markkinointiin ja palvelumuotoiluun. He näkivät tämänkaltaisen osaamisen tarpeelliseksi, jotta menestyminen tulevaisuudessa ja strategia 2021:ssä asetetut tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa. Myös nykyisen henkilöstön jatkuva kehittäminen ja uuden oppiminen koettiin tärkeiksi, jotta tulevaisuuden haasteisiin osataan varautua ennalta ja voidaan olla edelläkävijöitä. Oikeista ihmisistä kiinni pitäminen ja henkilöstön arvostus tuli myös yrityksen johdon sanomana esiin, kun hän totesi yrityksellä olevan töissä huippuosaajat, jotka palkattaisiin mielellään myös muualle, mutta Valuemotive haluaa pitää ihmisistään kiinni. Yrityksen viralliset dokumentit tukevat yhteyshenkilöiden puheita henkilöstön arvostuksesta ja tulevaisuuteen suuntautuneesta suunnitelmallisuudesta henkilöstön osaamisen osalta. Virallisissa dokumenteissa henkilöstöä kuvataan ammattitaitoisiksi ja henkilöstön viihtyvyyteen vaikuttavat muun muassa ammattitaitoiset kollegat ja mielekkäät työtehtävät. Strategiapalaverissa opinnäytetyöntekijät havaitsivat kuitenkin, että työyhteisö kaipasi enemmän suunnitelmallisuutta ja konkreettisia toimenpiteitä, miten visio ja strategia 2021 suunnitellut tavoitteet saavutetaan. Yhteyshenkilöille teetetyssä täsmäntävässä kyselyssä selvisi, että kokemus suunnitelmallisuuden puutteesta saattaa johtua siitä, että tiedon ja materiaalin jakamiselle ei ole yhtä selkeää paikkaa, eikä tekemiselle ole tarpeeksi selkeitä mittareita. Analysoinnin perusteella voidaan todeta yrityksellä olevan tahtoa suunnitelmallisuuteen, mutta konkreettiset toimenpiteet tarvitsevat vielä hiomista. Kehitettäviä asioita on muun muassa kommunikointi mittareiden avulla, miten asetetut tavoitteet on saavutettu sekä yhteisten käytäntöjen sopiminen, mihin yhteiset materiaalit tallennetaan.

Kaikki ääneen toistui erilaisena ja eri kulmista tarkasteltuna kaikissa vuorovaikutustilanteissa. Valuemotiven yhteyshenkilöt näkivät yrityksen vahvuutena henkilöstön erilaisuuden, mutta kantoi samalla huolta siitä, miten kaikki saisivat äänensä kuuluviin. Yhteyshenkilön B. mukaan pari ihmistä kattaa 80 % käydyistä keskusteluista. Opinnäytetyöntekijät havaitsivat, että strategiapalaverissa alle puolet paikalla olleista henkilöistä osallistuivat keskusteluun ja yrityksen yhteisellä Slack-kanavalla muutamat ihmiset olivat aktiivisia keskusteluissa, mutta joidenkin työntekijöiden nimiä ei näkynyt keskusteluissa juurikaan. Kaikki ääneen on tärkeä kokonaishavainto sekä yrityksen strategian että fasilitoitujen työpajojen näkökulmasta tarkasteltuna.

Ideoiden ja mielipiteiden aktiivinen ylläpito on yhteyshenkilöiden näkemyksen mukaan paras keino kehittää liiketoimintaa ja kehittyä yrityksenä. Kaikkien osallistuminen ideoiden tuottamiseen ja mielipiteiden jakamiseen nähtiin yhteyshenkilöiden puolelta erittäin tärkeänä, koska useammat aivot ovat paremmat kuin yhdet. He uskoivat aidosti, että yhdessä ideoiden ja pohtien on mahdollista löytää paremmat ja kestävämmät ideat kuin yksin puurtamalla. Tästä syystä he nostivat esiin tarpeen ideoiden aktiiviseen jakamiseen matalalla kynnyksellä.

Yhteyshenkilöt myös totesivat, ettei pelkät ideat vielä riitä, vaan ideat pitää myös saada vietyä käytäntöön. Strategiapalaverissa opinnäytetyöntekijät havaitsivat, että ideoiden aihioita oli ajoittain runsaastikin ilmassa, mutta niistä kiinni saaminen ja jatkojalostaminen puuttuivat.

Aktiivinen kommunikointi oli tällä hetkellä vahvasti toimitusjohtajavetoista ja ilmeni kahdenkeskinä keskusteluina työntekijöiden kanssa. Valuemotiven yhteyshenkilöt kuitenkin näkivät aktiivisen kommunikoinnin kehittymisen tärkeänä yrityksen kehittymisen kannalta, ja toive oli lisätä kommunikoinnin monimuotoisuutta. Yhteyshenkilöiden ajatus oli lisätä verkko-omaista kommunikointirakennetta kahdenkeskisten keskusteluiden rinnalle. Verkkomainen kommunikointitapa nähtiin kaikkien vastuulla olevana tapana olla vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kanssa. Yrityksen johto koki erittäin tärkeäksi, että toimitusjohtaja on aktiivinen kommunikoija työyhteisön jäsenten suuntaan ja, että hän on helposti lähestyttävä, jotta kaikki voivat tulla kertomaan hänelle asioita, milloin tahansa.

Kaikkien osallistuminen oli tärkeä tekijä ja nousi esiin monessa eri yhteydessä. Yhteisissä keskusteluissa Valuemotiven yhteyshenkilöt kertoivat, että tavoitteena on taata kaikille yhtäläinen mahdollisuus osallistua yrityksen yhteiseen kehittämiseen. Tämä on kuitenkin haasteellista yrityksen toimintatapa huomioiden. Tällä hetkellä osa työntekijöistä on myyty asiakasprojekteihin 100 % työpanoksella, mikä johtaa siihen, ettei työaika jäädä enää siihen, että työntekijän olisi mahdollista osallistua Valuemotive Oy:n toimintaan. Yhteyshenkilöt toivatkin esiin sen, että toimintatavoissa on tapahduttava muutosta ja asiakkaiden kanssa on neuvoteltava, jotta myös oman yrityksen kehittäminen ja kaikkien osallistuminen on mahdollista. Strategiapalaverissa oli selkeästi havaittavissa, että työntekijät viihtyvät yhdessä ja puheenvuoroissa nousi esiin useamman kerran, että yhteistä tekemistä ja kaikkien osallistumista kaivataan enemmän. Yrityksen johdon puolelta oli itsestään selvää, että kulttuurin kehittämistyötä tehdään yhdessä kaikkien yrityksen työntekijöiden kanssa, ja työpajat ovat kaikille avoimia. Yrityksen materiaalien kuvituksessa on käytetty kuvia henkilökunnasta ja jokaisesta työntekijästä on henkilökohtainen esittäytyminen yrityksen nettisivuilla, mitkä osaltaan viestivät yhtenäisyydestä ja yhdessä tekemisestä, mihin kaikki osallistuvat.

Jatkuvan keskustelun kulttuuri oli Valuemotiven yhteyshenkilöiden näkemyksen mukaan eri kuin aktiivinen kommunikointi tai yhdessä keskustelu. Jatkuva keskustelu nähtiin enemmän ulkoisiin toimijoihin ja sidosryhmiin kohdistuvana kuin yhdessä keskustelu. Jatkuva keskustelu on tärkeää asiakassuhteiden ylläpidon ja kehittämisen kannalta, mutta myös tietoisuuden lisäämisen ja markkinamuutosten kannalta. Olemalla jatkuvassa hyvässä keskusteluyhteydessä asiakkaiden, muiden toimijoiden ja jopa kilpailijoiden kanssa, on mahdollisuus löytää uusia liiketoimintatapoja ja synergiaetuja.

Avoimuus ja läpinäkyvyys liittyy yrityksen tapaan olla ja elää. Yrityksen yhteyshenkilöt kertoivat, että Valuemotive Oy:n kaikki yhteiset materiaalit, pois lukien asiakasrajoitetut tai henkilötietosuojatut asiakirjat, ovat kaikkien yrityksen työntekijöiden käytettävissä ja saatavilla. Yrityksen johto pyrkii toimimaan mahdollisimman avoimesti ja asioita käsitellään avoimesti koko työyhteisön kesken. Yrityksessä ei ole useita hierarkiatasoja, mitkä osaltaan saattaisivat estää tai hidastaa avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Strategiapalaverissa oli havaittavissa ihmetystä, mitä oikeastaan tarkoitetaan avoimuudella ja läpinäkyvyydellä.

Yhteinen suunta ja strategia ei ollut kaikille selviä, kun opinnäytetyöntekijät kävivät alkukeskusteluja yrityksen yhteyshenkilöiden kanssa. Yhteyshenkilöiden kertoman mukaan yrityksen strategiaa oli valmisteltu vuoden 2018 aikana ja se esiteltiin nykyisen kaltaisena ensimmäisen kerran strategiapalaverissa syyskuussa 2018, jolloin opinnäytetyöntekijätkin olivat paikalla. Yrityksen virallisissa dokumenteista strategiassa on määritetty yrityksen tahtotila selkeästi, yritys haluaa olla halutuin työnantaja ja asiakkaiden ensisijainen valinta. Tämä sama viesti tuli samansisältöisenä yrityksen johdon kertomana strategiapalaverissa syyskuussa 2018. Opinnäytetyöntekijät kuitenkin havaitsivat, että työyhteisössä oli epävarmuutta, mihin yritys on menossa ja millä keinoin. Yrityksen yhteyshenkilöille teetetystä täsmentävästä kyselystä selvisikin, että strategiamatka on vasta alussa, mutta sen lisäksi yrityksessä ei ole vahvaa yhteistä käsitystä nykytilasta, haasteista ja mahdollisuuksista. Yrityksen historia ei myöskään ole kaikkien tiedossa, mikä osaltaan saattaa vaikuttaa siihen, että on vaikea hahmottaa mitä kaikkea tulevaisuudessa voisi odottaa.

Turvallinen työympäristö koettiin perusasiaksi, jotta kaikki muu olisi mahdollista. Yrityksen yhteyshenkilöiden mukaan heillä yrityksessä vallitsee turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri, ja jokainen voi olla juuri omanlaisensa. Valuemotivessa erilaisuus on rikkaus ja työpaikalla vallitsee vahva yhteishenki. Strategiapalaverissa tuli esiin, että tulevaisuuden visio ja strategia loivat uskoa tulevaisuuteen ja tällä tavoin kasvattivat luottamusta yritykseen, mikä osaltaan vaikuttaa ihmisten turvallisuuden kokemukseen.

Aineiston analysoinnin 3. vaihe - yhteyden luominen

Analysoinnin viimeisessä vaiheessa ryhmiteltyjen joukkojen välille luodaan yhteyksiä ja näistä tehdään johtopäätöksiä. Synteesin aikana on oleellista löytää yhteyksiä elementtien välillä ja ymmärtää, miksi elementit liittyvät toisiinsa (Kolko 2010). Vastaavasti Tuomen ja Sarajärven mukaan käsitteellistämisen eli abstrahoinnin vaiheessa erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto, jonka perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-127.) Opinnäytetyöntekijät ovat keränneet aineiston ryhmitellyt ryhmät taulukkoon 6, ja muodostaneet yhteydet näiden välille määritä-vaiheen muotoiluajurien ohjaamana. Nämä muodostetut yhteydet on merkitty taulukkoon värein ja, näistä yhteyksistä muodostetaan teemoja työyhteisön kyselyn suunnittelun pohjaksi.

AINEISTOSTA RYHMITELLYT RYHMÄT	YHTEYDEN LUOMINEN -> KYSELYN TEEMAT
Yhdessä kehittämistä	Tiedonkulku ja kehittäminen
Yhdessä keskustelua	Tiedonkulku ja kehittäminen
Jatkuvan kehittämisen kulttuuri	Yrityskulttuuri
Suunnitelmallisuus	Strategia
Kaikki ääneen	Tiedonkulku ja kehittäminen
Ideoiden ja mielipiteiden aktiivinen ylläpito	Tiedonkulku ja kehittäminen
Aktiivinen kommunikointi	Tiedonkulku ja kehittäminen
Kaikki osallistumaan	Yrityskulttuuri
Jatkuvan keskustelun kulttuuri	Yrityskulttuuri
Avoimuus ja läpinäkyvyys	Strategia
Yhteinen suunta ja strategia	Strategia
Turvallinen työympäristö	Yrityskulttuuri

Taulukko 6: Asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen aineiston yhteyden luominen

Tiedonkulku ja kehittäminen-teema löydettiin ryhmien: yhdessä kehittäminen, yhdessä keskustelua, kaikki ääneen, aktiivinen kommunikointi, sekä ideoiden ja mielipiteiden aktiivinen ylläpito kautta. Tiedonkulkuun ja kehittämiseen, jotka jokaisessa yrityksessä ovat menestyksen ja hyvinvoinnin perusta, vaikuttaa vahvasti se, miten jokainen aktiivisesti tuo ideoita ja asioita esille sekä, miten vahvasti ja läpinäkyvästi näitä tehdään yhdessä pyrkien jatkuvaan kommunikointiin. Tiedonkulun ja kehittämisen teema on tärkeä kyselyssä, jotta saadaan ymmärrys, miten työyhteisö kokee näiden asioiden vaikutuksen ja merkityksen yrityksessä.

Yrityskulttuuri-teema löydettiin ryhmien: jatkuvan kehittämisen kulttuuri, kaikki osallistumaan, jatkuvan keskustelun kulttuuri sekä turvallinen työympäristö ryhmien kautta. Yrityskulttuurin teema, joka on myös opinnäytetyön ohjaava pohjatekijä, nousi aineiston työstön aikana aidosti Valuemoitiven kehittämisen kohteeksi. Ainoastaan ymmärtämällä yrityskulttuurin merkittävyys voidaan saada aikaan jatkuvuutta sen kehittämiseen, tässä jokaisen mahdollisuus osallistua turvallisessa ympäristössä on tärkeää. Yrityskulttuurin ymmärtäminen koko työyhteisön kannalta on merkittävää, ja näin ollen tärkeä kyselyn teema.

Strategia-teema löydettiin ryhmien: suunnitelmallisuus, avoimuus ja läpinäkyvyys, sekä yhteinen suunta ja strategia ryhmien kautta. Strategiaan perustuu kaikki yrityksen tekeminen ja

päätökset. Mikäli työyhteisössä ei ole yhteistä ymmärrystä strategiasta, työyhteisön tavoitteet voivat muodostua keskenään ristiriitaisiksi strategiaan nähden, mikä aiheuttaa hämmennystä ja epävarmuutta. Näin ollen strategian yhteisen ymmärryksen tavoittamiseksi tarvitaan suunnitelmallisuutta, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Tämä teema on tärkeä avata kyselyssä ja saada parempi ymmärrys, miten koko työyhteisö kokee tähän liittyvät asiat.

Kyselyn tarkoituksena on täsmentää ja syventää ymmärrystä Valuemotive Oy:stä koko työyhteisön kokemana. Tästä syystä opinnäytetyöntekijät kokivat tarpeelliseksi muodostaa vielä yhden teeman kyselyyn, mikä ei noussut aineistosta esille. Tällä **Valuemotivessa työskentely -teemalla** pyritään ymmärtämään, minkälaista on olla Valuemotivelainen ja minkälaista on työskentely Valuemotivessa.

Asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen aineiston analyysin tuloksena syntyneitä neljää teemaa: tiedonkulku ja kehittäminen, yrityskulttuuri, strategia ja Valuemotivessa työskentely, hyödynnetään, kun suunnitellaan verkkokysely koko työyhteisölle. Tämä Valuemotive Oy:n toimintaympäristö ja työyhteisö tutuksi-kysely kuvataan seuraavaksi.

4.2.2 Asiakasymmärryksen pohjalta tuotettu kysely

Tässä luvussa kuvataan, miten Asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen aineiston analyysin tuloksena muodostuneet neljää teemaa ohjasivat Valuemotive Oy:n toimintaympäristö ja työyhteisö tutuksi-kyselyn suunnittelua. Lisäksi kerrotaan, miten kysely testattiin, miten sitä kehitettiin ja millainen oli lopullinen toteutettu kysely. Toteutetusta kyselystä muodostuva aineisto ja sen analysointi, Kolkoa, Tuomea ja Sarajärveä mukaillen, kuvataan myös tässä luvussa.

Valuemotive Oy:n toimintaympäristö ja työyhteisö tutuksi-kyselyn suunnittelu

Asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen aineiston analysoinnin (4.2.1) lopuksi muodostettiin yhteydet, joista syntyi Valuemotive Oy:n toimintaympäristö ja työyhteisö tutuksi -kyselyn teemat: yrityskulttuuri, tiedonkulku ja kehittäminen, sekä strategia. Lisäksi neljänneksi teemaksi muodostui opinnäytetyön tekijöiden tarpeelliseksi näkemä aineiston ulkopuolelta muodostettu Valuemotivessa työskentely-teema. Näitä teemoja hyödyntäen suunnitellaan, testataan ja toteutetaan sähköinen kysely koko työyhteisölle. Kyselyn tavoitteena on löytää tekijöitä, joita kehittämällä yritys voi edistää tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria. Näitä kyselyn avulla löydettyjä tekijöitä hyödynnetään fasilitoitun työpajakokonaisuuden suunnittelussa ja iteroinnissa.

Opinnäytetyöntekijät kokivat tärkeäksi huomioida koko työyhteisön kehitysprosessissa ja näkivät vaikuttamismahdollisuuden keinona sitouttaa. Tästä syystä fasilitoituja työpajoja ei lähdetty edistämään suoraan analysoinnin tuloksena syntyneiden neljän teeman kautta. Kyselyn

avulla on mahdollista kerätä paljon tietoa tehokkaasti ja edullisesti. Kysely soveltuu monenlaisten ilmiöiden tutkimiseen, koska sillä voidaan kerätä vastauksia suurelta ihmismäärältä moniin kysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2016, 195; Ojasalo ym. 2014, 121-128.)

Kyselyn tarkoituksena on lisätä ymmärrystä asioista koko työyhteisön kokemana sekä saada työyhteisön keskihajontaa kuvastavia vastauksia. Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin lähtökohtana on huomioida jokainen työntekijä, mikä on myös Valuemotive Oy:n tavoite. Tällöin perusteet toiminnalle tulee lähteä koko yhteisöstä, ei vain johdosta. Aiemmissa vaiheissa käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä ei nähdä yksinään riittävinä, jotta voidaan saavuttaa riittävä ymmärrys työyhteisön toimintatavoista ja siitä, miten työyhteisö kokee asiat. Näin ollen kyselyllä pyritään lisäämään ja tarkentamaan tätä ymmärrystä. Kyselyssä tulee usein esille enemminkin asiaan liittyvät normit kuin varsinainen käyttäytyminen, tämä ristiriita voi tulla esille juuri havainnoinnin avulla, ja toisaalta kysely taas saattaa selventää käyttäytymistä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93-94).

Teemoihin lähdettiin pohtimaan oleellisia kysymyksiä tämän kehittämistyön tavoitteiden kannalta. Kysymysten sisältöä ohjasi asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen aineistosta luodut kyselyn teemat sekä määritä-vaiheen muotoiluajurit. Ojasalo ym. (2014, 130-132) toteavat, että kyselyihin on sisällytettävä vain ne kysymykset, joista on tutkimuksen tavoitteiden kannalta hyötyä. Muodostuneet neljä teemaa toimivat myös kyselylomakkeen otsikoina. Tällä tavoiteltiin selkeämpää kyselyä sekä siitä muodostuvan aineiston helpompaa käsittelyä. Pieniin osiin jaettu tieto on helpompi tiivistää analyysivaiheessa (Ojasalo ym. 2014, 130-132).

Analyysistä noussut yrityskulttuuri-teema, on myös tämän tutkimus- ja kehittämistyön kohteena, joten sen ymmärtäminen työyhteisön kokemana on merkittävää työpajojen suunnittelun kannalta. Kyselyllä pyritään selvittämään muun muassa sitä, millaisena työntekijät kokevat Valuemotiven yrityskulttuurin, ja vastaako työntekijöiden kokemus yrityksen johdon oletuksia. Kyselyn yrityskulttuuri-teemalla pyritään selvittämään, mitä yrityskulttuuri ylipäättään merkitsee työntekijöille ja millainen olisi unelmien työympäristö.

Valuemotivessa työskentely-teemalla on tarkoitus selvittää, mitä tarkoittaa olla Valuemotive-lainen sekä millaisia työskentelytapoja työntekijät haluaisivat käyttää, on käyttänyt tai ei haluaisi käyttää. Nämä antavat kuvaa siitä, minkälaisia työskentelytapoja kannattaa työpajoissa hyödyntää. Lisäksi teemalla pyritään saada ymmärrys siitä, miten ja millä tavalla ideat ja ristiriidat käsitellään työyhteisössä.

Tiedonjako ja kehittäminen-teemalla tavoitellaan ymmärrystä Valuemotive Oy:n vuorovaikutuskulttuurista, tiedonjaon kulusta sekä näiden kehittämisestä. Lisäksi teemalla on pyrkimys kartoittaa, miten työntekijöille merkitykselliset teemat, jotka olivat nousseet yrityksen aiemmin toteuttamasta Signi-kyselystä, toteutuvat kyselyn toteuttamisen hetkellä.

Strategia-teemalla on tarkoitus hahmottaa, miten hyvin työyhteisö tuntee yrityksen arvot, vision, strategian sekä omat tavoitteet suhteessa näihin sekä, mitä Valuemotive Oy:n 2021 strategiassa asetetut tavoitteet vaativat onnistuakseen. Tämä sekä kaikki edellä esitetyt muut teemat, on tärkeä ymmärtää työyhteisön näkökulmasta, jotta opinnäytetyöntekijät osaavat suunnitella fasilitoidun työpajakokonaisuuden Valuemotive Oy:n kontekstiin sopivaksi.

Kysely toteutetaan Google forms-työkalulla verkossa. Kyselyyn lisätään saatekirje, jonka tavoitteena on kasvattaa luottamusta sekä vastausmotivaatiota. Ojasalon ym. mukaan saatekirjeen ominaisuuksilla on suora vaikutus vastausprosenttiin. Kyselyihin vastaamisprosentti on pienentynyt digiaikana huomattavasti, sillä kyselyjen helppo tekeminen ja lähettäminen on aiheuttanut kyselyjen tulvan. Usein myös sähköiset kyselyt voivat jäädä kokonaan vastaanotajalta huomiotta. (Ojasalo ym. 2014, 129-133.) Tässä kehittämistyössä kysely tehtiin työyhteisölle, jonka oletetaan olevan kiinnostunut aiheesta, heillä oletetaan olevan halua kehittää yrityskulttuuriaan, ja näin ollen kyselyyn suhtautuminen oletetaan olevan positiivista ja rakentavaa. Kuitenkin kyselyyn vastaamisen vakavuus on aina vastaajasta kiinni. Toisaalta Tuomen ja Sarajärven (2018, 86) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus yleistää, joten jos joku jättää vastaamatta kyselyyn, niin se ei ole ainakaan yleistettävyyden kannalta ongelma.

Valuemotive Oy:n toimintaympäristö ja työyhteisö tutuksi-kyselyn testaaminen ja lopullinen muoto

Ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista kysely testataan neljällä ulkopuolisella henkilöllä, jolla pyritään varmistamaan kyselyn tekninen toimivuus ja laadullinen sisältö. Jos kyselylomake tehdään hätiköiden, voi jotain oleellista jäädä kokonaan kysymättä (Ojasalo ym. 130-132). Kysymysten muoto on aina tulkinnallinen, ja näin ollen testaamisella pyritään huomioimaan mahdolliset erilaiset tulkinnat. Vallin mukaa juuri kysymysten tekemisessä ja muotoilemisessa tulee olla huolellinen, sillä ne ovat kyselyn perusta ja onnistumisen kannalta oleellisen tärkeitä. Eniten virheitä tutkimustuloksiin aiheuttaa kysymysten muoto vastaajan ymmärtäessä kysymys eri tavalla kuin oli tarkoitettu. Sanamuotojen tulee olla tarkkoja, yksiselitteisiä eivätkä ne saa johdatella vastaajaa. (Valli 2018.) Vastausten laatu on kuitenkin ongelmallinen, koska ei voida varmistua siitä, miten vakavissaan vastaajat ovat vastanneet tutkimukseen, myöskään ei voida tietää onko vastausvaihtoehdot onnistuneita vastaajan näkökulmasta. Kyselyn heikkous on tuotetun tiedon mahdollinen pinnallisuus. (Hirsjärvi, ym. 2016, 195; Ojasalo ym. 2014, 121-128.)

Testaajia pyydettiin kiinnittämään huomiota erityisesti rakenteeseen, ymmärrettävyyteen sekä sisältöön, lisäksi heitä pyydettiin ottamaan aikaa keskimääräisen vastausajan hahmottamiseksi. Kokonaisuudessa kyselyn testaajien palautteet ovat liitteessä 6, ja seuraavassa muutamia poimintoja näistä:

Kysymykset ovat selkeitä ja lukijalle ymmärrettäviä (Testaaja 1, liite 6).

Kysely oli monipuolinen, tuli tunne, että taidatte moniulotteisesti selvittää yrityskulttuuriin liittyviä tekijöitä ja kehittää niitä (Testaaja 1, liite 6).

Arvioitu vastausaika: 20min (Testaaja 2 & 3, liite 6).

Rakenne on selkeä ja sisältö kattava, muttei liian pitkä kysely. Pääotsikot on nimetty hyvin ja informoivat kyseisen sivun sisällön. (Testaaja 2, liite 6.)

Tavallaan selkeätä, että yrityskulttuurin kuvailussa on vaan positiivisia juttuja, jotenki jos vastaisin tohon haluaisin kertoa myös mikä ei toimi, mut vaatis tietty kehikon et mitkä ominaisuudet on toisiensa vastakohtia (Testaaja 3, liite 6).

Mietin myös, että onko sisäinen tiedonkulku ja vuorovaikuttaminen samoja asioita (Testaaja 3, liite 6).

Tykkäsin kun kyselyssä oli myös kohtia, missä piti miettiä omaa vaikutustaan asioihin, ettei aina vaan yrityksen pidä muuttaa jotain (Testaaja 4, liite 6).

Kuva ei auennut, tai jäin miettimään, että ymmärtääkö kaikki ne asiat samalla tavalla. Tarkoittaako "do things right" kaikille samaa. Olisiko niitä mahdollista täsmentää tai suomentaa? (Testaaja 4, liite 6.)

Palautteiden perusteella kyselyyn tehtiin niin hienosäätöä kuin sisältöä koskevia muutoksia. Ingressiä muokattiin selkeämmäksi, vastauksen kuluva arvioitu aika pidennettiin sekä kuvia päivitettiin selkeämmiksi, lisäksi yksi tulkinannavarainen kuva poistettiin. Yrityskulttuurimme on-kysymykseen lisättiin vaihtoehtoihin vastapareja aiempien pelkkien positiivisten asioiden lisäksi, sekä joitakin sanoja muokattiin täsmällisemmiksi (kuvio 18). Tiedonkulku ja kehittäminen-teeman kysymyksiä muokattiin lisäämällä yksi kysymys sekä vaihtamalla "vuorovaikutuskulttuuri" sekä "vuorovaikuttaja" termit, termeihin "sisäinen tiedonkulku", "viestijä" ja "tiedottaja" (kuvio 19). Edellisten termien merkitys ei ole kovin yksiselitteinen ja näin ollen ne voivat herkästi tuottaa erilaisia tulkintoja vastauksiin ja tuloksiin. Kuviossa punaiset laatikot kuvastavat poistettuja sanoja ja vihreät soikiot kuvastavat lisättyjä sanoja.

Yrityskulttuurimme on:			Yrityskulttuurimme on:	
	Ei kuvaa yht			Ei kuvaa yt
Rohkea	<input type="radio"/>		Rohkea	<input type="radio"/>
Avoin	<input type="radio"/>		Läpinäkyvä	<input type="radio"/>
Läpinäkyvä	<input type="radio"/>		Ennakoiva	<input type="radio"/>
Ennakoiva	<input type="radio"/>		Jäykkä	<input type="radio"/>
Reilu	<input type="radio"/>		Reilu	<input type="radio"/>
Empaattinen	<input type="radio"/>	→	Joustava	<input type="radio"/>
Joustava	<input type="radio"/>		Yksilökeskeinen	<input type="radio"/>
Luotettava	<input type="radio"/>		Luotettava	<input type="radio"/>
Eteenpäin menevä	<input type="radio"/>		Yhteisöllinen	<input type="radio"/>
Yksilöä kunnioittava	<input type="radio"/>		Epäreilu	<input type="radio"/>
Yhteisöllinen	<input type="radio"/>		Kokeileva	<input type="radio"/>
Kokeileva	<input type="radio"/>		Virheitä salliva	<input type="radio"/>
Virheitä salliva	<input type="radio"/>		Varovainen	<input type="radio"/>
Ketterä	<input type="radio"/>		Reaktiivinen	<input type="radio"/>
			Suunnitelmallinen	<input type="radio"/>

Kuvio 18: Yrityskulttuurimme on-kysymyksen ensimmäinen versio (vasemmalla) ja testatun kyselyn jälkeinen toteutettu versio (oikealla)

Minkäläinen vuorovaikutuskulttuuri Valuemotivissa on?		Minkäläinen sisäinen tiedonkulk Valuemotivissa on?
1 2 3 4 5 6		1 2 3 4 5 6
Harvojen harteilla <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Kaikki osallistuu	→	Harvojen harteilla <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Kaikki osallistuu
Minkäläinen vuorovaikuttaja itse olet?		Minkäläinen viestijä itse olet?
1 2 3 4 5 6		1 2 3 4 5 6
Kuuntelija <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Keskustelija		Kuuntelija <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Keskustelija
		Minkäläinen tiedottaja itse olet?
		1 2 3 4 5 6
		Passiivinen <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Aktiivinen

Kuvio 19: Tiedonkulk ja kehittämisosion kysymysten muotoutuminen testauksen perusteella

Lopullisessa Valuemotive Oy:n toimintaympäristö ja työyhteisö tutuksi-kyselyssä on yhteensä 29 kysymystä, joista strukturoituja kysymyksiä on 8 ja avoimia kysymyksiä 21 (liite 7). Strukturoituihin kysymyksiin oli valittu neliportainen ja kuusiportainen vastausasteikko perinteisen Likertin asteikon vastaisesti, koska kyselyn aiheet olivat vastaajia lähellä ja näin toivottiin saatavan vastaajilta perempi kannanotto aiheisiin. Likertin asteikko on useimmiten asenteiden ja mielipiteiden mittaamisessa käytetty vaihtoehto. ”En osaa sanoa”-vaihtoehto antaa vastaajille mahdollisuuden olla ottamatta kantaa ja luo asteikon perinteisen parittoman vaihtoehtojen muodon. Keskimmäisen neutraaliluokan voi jättää pois, jos vastaajilla on aiheeseen läheinen suhde ja näin taataan myös parempi kannanotto. Asteikon mittaristolla on hyvä käyttää myös verbalisointia, sillä tämä lisää luotettavuutta. (Gall, Gall & Borg 2003, Vallin 2018 mukaan.) Tässä kyselyssä käytetyllä verbalisoinnilla pyritään lisäämään kysymysten asettelun luotettavuutta sekä tuomaan vastauksien kautta työyhteisön mielipide jakaumaa paremmin esille, kuin esimerkiksi pelkällä janan numeroinnilla. Verbalisointia käytetään kuvaamaan kysymyksen vastauksen ääripäitä, kuten: en todellakaan, voisin harkita, ihan ok silloin tällöin ja tätä lisää, tai ei toteudu yhtään, toteutuu jonkin verran, toteutuu hyvin ja toteutuu erittäin hyvin (kuvio 20).

Seuraavilla keinoilla haluaisin työskennellä sisäisesti Valuemotivessa

	En todellakaan	Voisin harkita	Ihan ok silloin tällöin	Tätä lisää!
Yhteiskehittämisen p...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelumuotoilun me...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus sparrau...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ideapajat yhteisön ka...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuvio 20: Esimerkki verbalisoinnin hyödyntämisessä kyselyssä

Avoimia kysymyksiä tässä kyselyssä hyödynnetään enemmän, tällä tavoitellaan vastaajien ai-toja mielipiteitä sekä työyhteisöstä nousevia ideoita. Opinnäytetyöntekijät pohtivat ennalta ja varautuivat, että avoimiin kysymyksiin ei välttämättä vastata, koska Vallin (2018) mukaan niihin jätetään helposti vastaamatta tai vastaukset ovat epätarkkoja. Toisaalta taas avointen kysymysten joukossa voi esiintyä hyviä ideoita sekä niillä on mahdollisuus saada perusteellinen mielipide selville (Valli 2018), mistä syystä opinnäytetyöntekijät ottivat tietoisien riskien avoimien kysymysten runsaudella. Valuemotive Oy:n työyhteisölle toteutetussa kyselyssä vastausaikaa oli 12 päivää, jonka aikana saatiin yhteensä 14 vastausta. Tämä on hieman yli 80 % yrityksen henkilöstömäärästä, joka kyselyhetkellä oli 17 henkilöä. Kyselystä muodostunut aineisto ja sen analysointi on kuvattu seuraavaksi.

Valuemotive Oy:n toimintaympäristö ja työyhteisö tutuksi-verkkokyselyn käsittely

Toteutetusta kyselystä muodostuva aineisto käsitellään samankaltaisuuskaavion (affinity diagram) avulla. Kyselyn aineiston käsittely on mahdollista samankaltaisuuskaavion avulla, koska kysely pohjautuu asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen analysoidun aineiston tulokseen. Samankaltaisuuskaaviota hyödynnetään laadullisen tutkimusaineiston jalostamiseen, jossa yksittäisistä havainnoista muodostetaan yleisempiä teemoja, samalla muodostetaan käsitys siitä, mikä on tärkeää (Ideapakka: Palvelumuotoilu 2017). Vallin (2018) mukaan avoimet kysymykset, joita tässä kyselyssä käytettiin, voidaan myös analysoida laadullisesti teemoittelun avulla. Abduktiivista päättelyä ohjasi tässäkin vaiheessa määritä-vaiheen muotoiluajurit. Tavoitteena on löytää tekijöitä, joita kehittämällä yritys voi tavoittaa tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin. Löydettyjä tekijöitä on tarkoitus hyödyntää fasilitoidun työpajakokonaisuuden suunnittelun ja iteroinnin tukena.

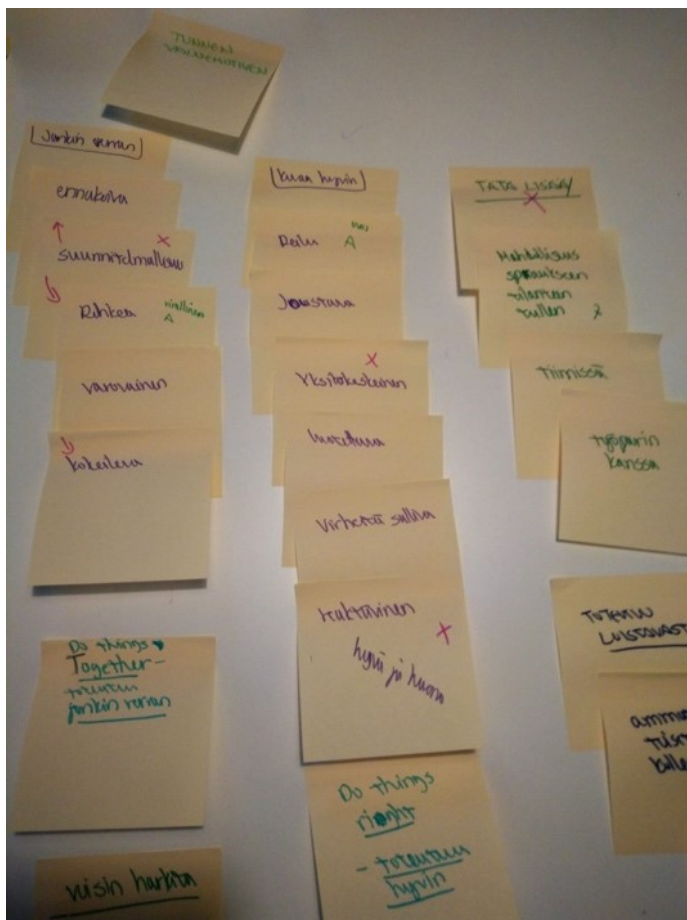
Verkkokyselyn avoimet ja strukturoidut vastaukset teemoiteltiin erikseen, ja näitä vertailtiin keskenään löytäen teemojen yhteyksiä. Avointen kysymysten vastaukset teemoiteltiin verkkokyselyn neljän teeman mukaan. Tällöin aineistosta oli löydettävissä usein toistuvat tekijät sekä tekijät, joissa oli suurta hajontaa vastausten kesken. Teemoittelun lopputulos on havainnollistettu oleellisilta osin taulukkoon 7. Taulukon oikeassa reunassa on yhteyksien kautta muodostetut teemat. Valkoisella pohjalla kuvatut asiat ovat teemoja tukevia elementtejä, joiden avulla kulttuurin kehittämistä on mahdollista tehdä.

YRITYSKULTTUURI	VALUEMOTIVESSA TYÖSKENTELY	TIEDONKULKU JA KEHITTÄMINEN	STRATEGIA	TEEMA
Keskinäistä vuorovaikutusta	Jatkuvasti kehittyvä	Johto käyttää paljon aikaa kahdenkeskisiin kommunikointeihin	Strategian 2021 työstämiseen on osallistunut 50 % vastanneista.	Lisätä näkyvää viestintää
Kirjoittamatonta ja hiljaista tietoa, joka näkyy käyttäytymismalleina ja arvoina	Ammattitaitoinen asiantuntija	Tärkeimmät tapaukset ja ohjeistukset tiedotetaan tehokkaasti	Strategian toteutuminen edellyttää enemmän yhteistä tekemistä.	Lisätä suunnitelmallisuutta
Työntekijöiden yhteinen identiteetti pintaa syvemmillä	Läpinäkyvää ja jatkuvaa kommunikointia	Usein ei tarvitse itse kysyä.		Lisätä yhteistyötä

Jokapäiväistä tekemistä ja yhteishenkeä	Vahvaa osaamista	Yleisesti ottaen tieto kulkee hyvin.		Tehdä strategia, visio & arvot näkyväksi.
Sitä, miten Valuemotive eroaa muista saman alan firmoista	Luotettava	Kysymyksiä voi esittää vapaasti.		Tukevat elementit
Yhteisöä, avoimuutta, tukea				
Firman tapa ja mentaliteetti tehdä asioita				
Merkityksellisiä asioita ja yhteistä kehittämistä				

Taulukko 7: Avointen kysymysten vastausten teemoittelu

Kaikki strukturoitujen kysymysten vastaukset teemoiteltiin vastausvaihtoehtojen neliportaista asteikkoa hyödyntäen (kuva 1) ja niistä löydettiin samoja teemoja kuin avoimista vastauksista. Yrityskulttuurin ollessa herkkä ja moniselitteinen kokonaisuus, ei sitä tule irroittaa omasta kontekstistaan. Tästä syystä tämän kehittämistyön strukturoitujen kysymysten aineistoa ei avata kokonaisuudessaan. Strukturoitujen kysymysten aineistoa kuvataan seuraavaksi yhdessä avointen kysymysten aineiston kanssa ja esitellään löydetty yhteydet ja sitä kautta nousseet tärkeät teemat Valuemotive Oy:n kulttuurin kehittämiseksi.



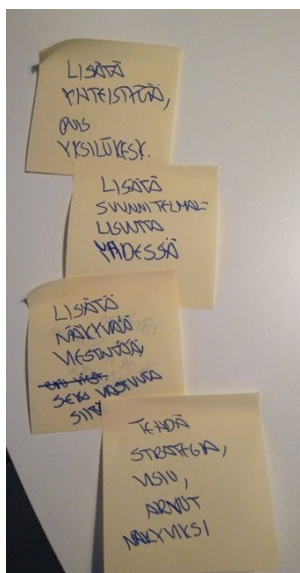
Kuva 1: Strukturoitujen kysymysten vastausten ryhmittelyä samankaltaisuuksien mukaan

Strukturoitujen ja avoimien kysymysten vastausten perusteella voitiin huomata sama, minkä Valuemotive Oy:n yhteyshenkilöt olivat tuoneet jo aiemmin esiin - yrityksen arvoista oli käyty keskustelua ja ne eivät ole vielä vakiintuneet, samoin kuin yrityksen strategiaa on vastikään uudistettu ja sitä ollaan vasta jalkauttamassa. Nämä näkyivät selkeästi vastauksissa ja suurin osa vastanneista on kuullut joskus yrityksen arvoista, visiosta ja strategiasta, mutta ei tunne niitä vielä omakseen eikä työskentele niiden eteen joka päivä. Strukturoiduissa vastauksissa koettiin, että suunnitelmallisuutta ja yhdessä tekemistä oli jonkin verran, mutta avoimissa vastauksissa kuitenkin peräänkuulutettiin yhteistä tekemistä suunnitelmallisemmin enemmän, jotta strategiaa olisi mahdollista toteuttaa.

Näkyvän viestinnän tarve nousi strukturoiduista viestintään liittyneistä kysymyksistä, joiden vastauksissa oli keskinäistä ristiriitaa. 50 % vastaajista koki sisäisen tiedonkulun olevan enemmän harvojen harteilla kuin, että kaikki osallistuisivat. Toisaalta vastaajat kokivat itse olevansa aktiivisia tiedottajia sekä viestijöinä enemmän keskustelevia kuin kuuntelevia. Tästä syystä on tärkeää tehdä viestintä näkyväksi sekä ymmärtää, että kommunikoinnissa on tärkeää osata myös kuunnella, ei ainoastaan keskustella. Yhdessä tekeminen on haasteellista,

koska Valuemotive Oy:n työyhteisön jäsenet työskentelevät pääasiallisesti omien asiakkaidensa tiloissa. Tarve yhteiselle tekemiselle nousikin esiin verkkokyselyn avoimista vastauksista, missä vastaajat ilmaisivat sanallisesti halunsa vahvempaan yhteiseen tekemiseen. Strukturoiduissa vastauksissa yhdessä tekeminen näkyi toivotuissa työskentelytavoissa. Verkkokyselyn vastaukset vahvistivat opinnäytetyöntekijöiden aiemmin tekemiä havaintoja.

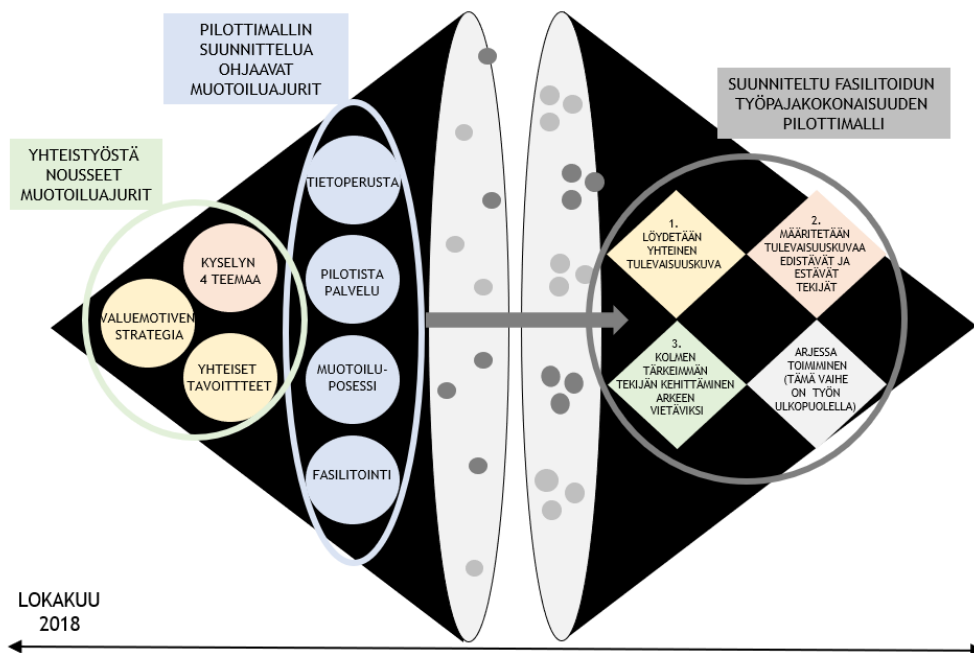
Tuloksena muodostui neljä merkityksellistä teemaa: lisätä yhteistyötä, lisätä suunnitelmallisuutta, lisätä näkyvää viestintää sekä tehdä strategia, visio ja arvot näkyviksi (kuva 2). Näistä Valuemotiven tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin kehittämisen teemoista muodostui kehittämistyön seuraavat muotoiluajurit, sekä työpajakonaisuuden ohjaavat teemat, jotka ohjasivat osaltaan seuraavaa kehittä-vaihetta.



Kuva 2: Verkkokyselyn aineiston teemoittelu tuloksena muodostui neljä kehitettävää teemaa

4.3 Kehitä - kehitetään pilottimallin työpajakokonaisuus

Kehittämistyön muotoiluprosessin kolmannessa kehittä-vaiheessa suunnitellaan tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin fasilitoidun työpajakokonaisuuden pilottimalli, joka testataan ja iteroitetaan seuraavassa testaa-vaiheessa. Pilottimalli pohjautuu opinnäytetyön aikana tehtyyn tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin teoreettiseen tutkimukseen ja määrittä-vaiheessa luotuun asiakasymmärrykseen. Pilottimallin suunnittelua ohjaavat edellisissä vaiheissa (löydä 4.1 ja määrittä 4.2) kuvatut kehittämistyön aikana muotoutuneet muotoiluajurit. Tässä luvussa kerrotaan, millaiseksi suunniteltu työpajakokonaisuus muodostui muotoiluajurien ohjaamana. Kehittä-vaihe on visualisoitu kokonaisuudessaan kuviossa 21.



Kuvio 21: Kehitä-vaiheen kokonaisuus

Ohjaavista muotoilujureista neljä: tietoperusta, pilotista palvelu, muotoiluprosessi ja fasilitointi, muodostuivat kehittämistyön alussa löydä-vaiheen alkaessa. Opinnäytetyön tietoperusta ohjaa pilottimallin työajakokonaisuuden suunnittelua kehitä-vaiheessa antaen teoreettista tukea eri aiheiden esiin tuomiseen. Fasilitoitu työajakokonaisuus suunnitellaan tietoperustaan sekä opinnäytetyöntekijöiden lähtöolettamaan nojaten, missä pyrkimyksenä on edistää tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekemistä. Opinnäytetyöntekijöiden tavoite hyödyntää pilottimallia myöhemmin palvelukonseptin kehittämisessä ohjaa suunnittelemaan skaalautuvia ratkaisuja. Muotoiluprosessi muodostaa työajakokonaisuuden rungon sekä ohjaa työskentelymenetelmien valintaa.

Ohjaavista muotoilujureista kolme: Valuemotiven strategia, yhteiset tavoitteet ja kyselystä nousseet neljä teemaa: lisätä yhteistyötä, lisätä suunnitelmallisuutta, lisätä näkyvää viestintää sekä tehdä strategia, visio ja arvot näkyviksi, muodostuivat kehittämistyön edetessä määrittä-vaiheissa. Yhteiset tavoitteet luovat työajakokonaisuuteen suunnan halusta haastaa ja kyseenalaistaa nykyiset ajattelu- ja toimintatavat. Sekä muotoilun keinojen hyödyntämisessä abstraktien asioiden konkretisoimiseen. Valuemotive Oy:n strategia vaikuttaa yhteisen ymmärryksen näkyväksi tekemisen panostamiseen sekä ohjaa työajakokonaisuuden tavoitetta kohti yhteistä tulevaisuuskuva, jossa jokainen voi vaikuttaa. Kyselystä nousseet neljä teemaa ohjaavat ja vahvistavat työajakokonaisuuden sisällön, menetelmien sekä fasilitoinnin suunnittelua sekä valintoja.

Ongelman tai tavoitteen ollessa selkeä, pyritään löytämään ratkaisut ja lopuksi konkretisoimaan ratkaisut. Ongelmakeskeisessä lähestymisessä kyseessä on päivänpolttava-aihe, kun taas tavoitekeskeisessä pyritään pidempiaikaiseen kehittymiseen. (Nummi 2018, 86.) Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin fasilitoidun työpajakokonaisuuden pilottimallin tavoitteena on pidempiaikainen kehittyminen. Työpajakokonaisuuden runko muodostetaan kolmen vaiheen ympärille, hyödyntäen tuplatimantti-muotoiluprosessimallin vaiheita: löydä-määritä-kehitä. Näistä jokainen työpaja on oma kokonaisuutensa, joka sisältää muotoiluprosessin divergenssi- ja konvergenssi vaiheet sisältävän timantin. Tuloksellisen luovuuden tuottamiseen tarvitaan molempia ajattelutapoja: uusia ideoita ei synny ilman divergentti-ajattelua, kun taas luotujen ideoiden hyödyllisyys arvioidaan konvergentti-ajattelulla (Nummi 2018, 86).

Ensimmäisessä löydä-työpajassa tavoitteena on luoda Valuemotive Oy:n yhteinen tulevaisuuskuva eli löytää yhteinen tavoite. Toisessa määritä-työpajassa tarkoituksena on löytää, mitkä tekijät estävät tai edistävät tämän tulevaisuuskuvan saavuttamista. Kolmannessa kehitä-työpajassa mietitään konkreettisia tekoja, miten yhteistä haluttua tulevaisuutta voidaan tehdä, ja miten huomioida edistävät sekä estävät tekijät. Tuplatimanttimallin viimeinen toimitavaihe, on rajattu tämän kehittämistyön ulkopuolelle, sillä se koostuu Valuemotive Oy:n arjesta ja siinä toteutettavista teoista, eli implementoinnista. (Kuvio 22.)



Kuvio 22: Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin fasilitoidun työpajakokonaisuuden pilottimallin suunniteltu runko

Tarkoitus on suunnitella fasilitoitu työpajakokonaisuus, jossa fasilitoijien tehtävänä on tukea työskentelyä antamalla työkaluja sekä ohjaamalla haastamaan totuttuja ajattelumalleja. Fasilitoijat eivät puutu itse sisällön tuottamiseen, vaan se on työyhteisön vastuulla. Kantojärven mukaan fasilitaattori on neutraali ryhmäprosessin ohjaaja, jonka tehtävä on avustaa ja sparata ryhmän työskentelyä antamalla tilaa osallistujille. Hän ei tuota sisältöä tai tuo omia ideoita esille, vaan ohjaa ryhmää sen toteuttamisessa. (Kantojärvi 2012, 11-40.) Fasilitointi on osallistavaa ryhmän ohjaamista. Fasilitoinnin tavoitteena on saattaa ihmisiä yhteen ja auttaa

heitä saavuttamaan yhteisymmärrys tavoitteista. Tärkeää on, että fasilitoija kannustaa yhteistyöhön ja tarvittaessa jakaa työtaakkoja - kyse on yhteisten toimintatapojen luomisesta yhdessä ohjatusti. (Nummi 2018,18.)

Ryhmä vastaa sisällöstä, tekemistä päätöksistä ja tekemättä jättämisistä. Fasilitaattori keskittyy prosessiin, suunnittelemalla ja ohjaamalla osallistavia ryhmätyöprosesseja ja valitsemalla kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivat työkalut sekä huolehtimalla ryhmän kapasiteetin tehokkaasta hyödyntämisestä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kantojärvi 2012, 11.) Fasilitaattori auttaa myös ryhmää saavuttamaan onnistumisen kannalta olennaisia päätöksiä (Nummi 2018, 42). Tämän kehittämistyön tavoitteena on fasilitoida työpajakonaisuus ja sen kautta tutkia ja havainnoida ryhmäprosessia ja -dynamiikkaa, joten tässä työssä ei tulla analysoimaan työpajojen tuotettuja sisältöjä, vaan keskitytään edellä mainittujen tekijöiden edistämiseen, ja niiden kautta prosessin iterointiin tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin edistämiseksi ja tukemiseksi.

Työpajan prosessin suunnittelu on Kantojärven mukaan yksi hyvän fasilitaattorin tärkein ominaisuus. Työpajan prosessin suunnittelussa on hyvä huomioida sen todellinen tarkoitus ja tavoitteet, paljonko on aikaa käytössä ja ketkä osallistuvat (Kantojärvi 2012, 40-43.) Nämä on pyritty huomioimaan myös pilottimallin työpajakokonaisuuden suunnittelussa. Tarkoitus ja tavoitteet on löydetty luodun asiakasymmärryksen ja opinnäytetyön tavoitteiden kautta. Osallistujat ovat Valuemotiven työyhteisön jäseniä ja he tulevat osallistumaan työpajoihin omien mahdollisuuksiensa mukaan, sitovaa ilmoittautumista pajoihin ei ole. Tämä pyritään huomioimaan työpajojen alustuksissa sekä pajojen välissä tapahtuvalla tiedottamisella. Lisäksi työpajojen sisältösuunnittelussa huomioidaan se, ettei pajat saa olla liian sidottuja toisiinsa. Työpajojen kestot on sovittu yrityksen yhteyshenkilöiden kanssa ja huomioidaan sisällön suunnittelussa. Kantojärven mukaan myös aiemmin tehdyt asiat aiheeseen liittyen tulee huomioida suunnittelussa, sekä osallistujien motivoituneisuus ja päätösvaltaisuus on hyvä tiedostaa (Kantojärvi 2012, 43). Valuemotiven kulttuurin kehittämiseen liittyviä asioita on tutkittu määrittävaiheessa asiakasymmärryksen luomisen aikana. Osallistujien motivoituneisuutta aiheeseen on havainnointu strategiapalaverissa ja päätösvaltaisuudesta on keskusteltu yhteyshenkilöiden kanssa etukäteen. Nämä vaikuttavat osaltaan kokonaisuuden suunnittelussa. Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin pilottimallin työpajakokonaisuuden suunniteltu sisältö menetelmiseen ennen iterointia on visualisoitu kuviossa 23.

TYÖPAJA	1. LÖYDÄTÄÄN YHTEINEN TULEVAISUUSKUVA (1H)	2. MÄÄRITETÄÄN TULEVAISUUSKUVAA EDISTÄVÄT JA ESTÄVÄT TEKLÄT (4H)	3. KOLMEN TÄRKEIMMÄN TEKLÄN KEHITTÄMINEN ARKEEN VIETÄVÄKSI (4H)																																		
ENNAKKOVALMIS- TAUTUMINEN	Pohdi Valuemotive Oy:ta työnantajana historian, nykyisyyden ja tulevaisuuden näkökulmasta.	Mobiiliuutain: Peilataa työpäivänne ja työympäristöänne tuottamaanne tavoiteltuun tulevaisuuskuvaan.	Havainnoi vuorovaikutustilanteita arjessa.																																		
SISÄLTÖ	<table border="1"> <tr> <td>Alustus</td> <td rowspan="4">(15min)</td> </tr> <tr> <td>Video</td> </tr> <tr> <td>Puhuva keppi</td> </tr> <tr> <td>Ryhmytyminen</td> </tr> <tr> <td>Aikaprospektiivi; me-we-us</td> <td>(30min)</td> </tr> <tr> <td>Äänestys</td> <td rowspan="5">(15min)</td> </tr> <tr> <td>Yhteenveto</td> </tr> <tr> <td>Palaute</td> </tr> <tr> <td>Lopetus</td> </tr> </table>	Alustus	(15min)	Video	Puhuva keppi	Ryhmytyminen	Aikaprospektiivi; me-we-us	(30min)	Äänestys	(15min)	Yhteenveto	Palaute	Lopetus	<table border="1"> <tr> <td>Alustus (20min)</td> </tr> <tr> <td>Puhuva keppi (15min)</td> </tr> <tr> <td>Mobiiliuutain läpikäynti keskustellen (15min)</td> </tr> <tr> <td>Kulttuurin merkitys + Tuotetun kyselyn tuloksia kulttuurin teemasta (15min)</td> </tr> <tr> <td>TAUKO (10min)</td> </tr> <tr> <td>Alustava ideointi: 100 Ideaa (20min)</td> </tr> <tr> <td>Teemoittelu (30min)</td> </tr> <tr> <td>TAUKO (15min)</td> </tr> <tr> <td>Vaikuttamisen kehä (30min)</td> </tr> <tr> <td>Tulevaisuuskuvaan vaikuttavuuden nelikenttä (40min)</td> </tr> <tr> <td>Yhteenveto (15min)</td> </tr> <tr> <td>Palaute + lopetus janalla (15min)</td> </tr> </table>	Alustus (20min)	Puhuva keppi (15min)	Mobiiliuutain läpikäynti keskustellen (15min)	Kulttuurin merkitys + Tuotetun kyselyn tuloksia kulttuurin teemasta (15min)	TAUKO (10min)	Alustava ideointi: 100 Ideaa (20min)	Teemoittelu (30min)	TAUKO (15min)	Vaikuttamisen kehä (30min)	Tulevaisuuskuvaan vaikuttavuuden nelikenttä (40min)	Yhteenveto (15min)	Palaute + lopetus janalla (15min)	<table border="1"> <tr> <td>Alustus</td> </tr> <tr> <td>Puhuva keppi</td> </tr> <tr> <td>Vuorovaikutuksen merkitys</td> </tr> <tr> <td>Äänestys-> Työlista edistettävistä asioista</td> </tr> <tr> <td>TAUKO</td> </tr> <tr> <td>Toimenpidekartta</td> </tr> <tr> <td>TAUKO</td> </tr> <tr> <td>Vuorovaikutusharjoitus</td> </tr> <tr> <td>Fiiliskuva</td> </tr> <tr> <td>Yhteenveto</td> </tr> </table>	Alustus	Puhuva keppi	Vuorovaikutuksen merkitys	Äänestys-> Työlista edistettävistä asioista	TAUKO	Toimenpidekartta	TAUKO	Vuorovaikutusharjoitus	Fiiliskuva	Yhteenveto
Alustus	(15min)																																				
Video																																					
Puhuva keppi																																					
Ryhmytyminen																																					
Aikaprospektiivi; me-we-us	(30min)																																				
Äänestys	(15min)																																				
Yhteenveto																																					
Palaute																																					
Lopetus																																					
Alustus (20min)																																					
Puhuva keppi (15min)																																					
Mobiiliuutain läpikäynti keskustellen (15min)																																					
Kulttuurin merkitys + Tuotetun kyselyn tuloksia kulttuurin teemasta (15min)																																					
TAUKO (10min)																																					
Alustava ideointi: 100 Ideaa (20min)																																					
Teemoittelu (30min)																																					
TAUKO (15min)																																					
Vaikuttamisen kehä (30min)																																					
Tulevaisuuskuvaan vaikuttavuuden nelikenttä (40min)																																					
Yhteenveto (15min)																																					
Palaute + lopetus janalla (15min)																																					
Alustus																																					
Puhuva keppi																																					
Vuorovaikutuksen merkitys																																					
Äänestys-> Työlista edistettävistä asioista																																					
TAUKO																																					
Toimenpidekartta																																					
TAUKO																																					
Vuorovaikutusharjoitus																																					
Fiiliskuva																																					
Yhteenveto																																					
TULOS	YHTEINEN TULEVAISUUSKUVA	TOTEUTETTAVUUDEN JA VAIKUTTAVUUDEN NELIKENTTÄ	TOIMENPIDEKARTTA																																		

Kuvio 23: Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin fasilitoidun työpajakokonaisuuden pilottimallin suunniteltu sisältö ennen iterointia

Suunniteltua työpajakokonaisuutta kehitetään seuraavan testaa-vaiheen aikana iteroiden työpajojen välissä, joten jokainen työpaja toimii pohjana seuraavalle vaiheelle, eikä näin ollen kehittä-vaiheessa ole tarkoitus suunnitella täydellistä tai täysin valmista pilottimallia, eli prototyyppiä. Prototyypin idea on yksinkertainen, tarkoitus on saada idea fyysiseen muotoon, jotta ideaa voidaan testata käytännössä (Lewis ym. 2017). Brownin mukaan palveluista tuotetut prototyypit ovat konkreettisia, vaikka eivät fyysisiä. Prototyyppien ei tarvitse olla monimutkaisia ja kalliita, eikä niiden tavoitteena ole valmiit ratkaisut tai viimeistellyt ajatukset, vaan tarkoituksena on tuottaa hyödyllistä palautetta ja kehittää ajatusta eteenpäin, oppien idean vahvuuksista ja heikkouksista, sekä tunnistaa uusia asioita, joita seuraavissa prototyypeissä olisi hyvä tuoda esille. Prototyypin kehittämiseen käytetty aika tulisi suhteuttaa tähän tavoitteeseen. (Brown 2008.)

Jokaisen työpajan tarkoitus, tavoite, menetelmät ja iterointi esitellään seuraavassa testailuvuorossa. Tämän myötä kuvataan, miten suunniteltu työpajakokonaisuus kehittyy valmiiksi pilottimalliksi.

4.4 Testaa - testataan pilottimallin työpajakokonaisuus

Kehittämistyön muotoiluprosessin viimeinen testaa-vaihe sisältää fasilitoidun työpajakokonaisuuden pilottimallin testaamisen. Testaa-vaiheen aikana testataan tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin fasilitoidun työpajakokonaisuuden pilottimalli Valuemotive Oy:n kanssa. Kolmesta työpajasta koostuvaa työpajakokonaisuutta kehitetään iteroiden prosessin aikana. Testaa-vaiheen tavoitteena on auttaa Valuemotivea löytämään keinoja, joilla työyhteisön on mahdoll-

lista edistää yrityskulttuuria kohti tulevaisuuskestävyyttä. Lisäksi tavoitteena on luoda iteroitu pilottimalli, jota on mahdollista jatkokehittää ja soveltaa erilaisiin toimintaympäristöihin palvelukonseptin muodossa. Kuten Heikkinen ym. toteavat, on muotoilun tavoitteena toimiva ja tehokas tuote, joka etenee suunnittelun pohjalta, ja jossa sovelletaan teoriaa käytäntöön. Interventiot perustuvat teoreettisiin ennustuksiin suunnitelmien toimivuudesta. (Heikkinen ym. 2010.) Testaaminen on prosessi, jossa uusia ideoita kehitetään alustavaksi malliksi. Tämä mahdollistaa valitun lähestymistavan arvioinnin siten, että se mahdollistaa jatkoideoinnin. (Seidel & Fixson 2013.) Palvelukonseptin jatkokehitys ja konseptointi rajattiin tämän kehittämistyön ulkopuolelle.

Testauksen tulisi olla yksinkertainen toteuttaa ja kustannuksiltaan edullinen, mutta kuitenkin tuottaa arvokkaita oivalluksia, jotka auttavat kirkastamaan ideaa (Lewis ym. 2017). Epävarmassa ympäristössä kokeilu ja testaus ovat parempi päätöksenteon lähestyminen kuin analytiikka, lisäksi jatkuva oppiminen ja hypoteesien iteraatiot vähentävät riskejä sekä parantavat innovaatioprosessin menestymisastetta. Prototyypit lisäävät potentiaalisten asiakkaiden palautteen tarkkuutta. (Liedtka 2015.) Kokeilut ja prototyyppien avulla tehdyt testaukset on hyvä tehdä alussa ja useasti (Brown 2008). Prototyyppien testaamisen avulla vahvistetaan olettusten ja kenttäkokemusten toimivuutta (Liedtka 2015), ja niitä käytetään ideoiden testaamiseen, jotta voidaan määrittää niiden toivottavuus, tekninen toteutettavuus sekä liiketoiminnan elinkelpoisuus (Elsbach & Stigliani 2018). Prototyypointi ja mallien rakentaminen helpottaa käsitteiden kehittämistä ja valintaa (Seidel & Fixson 2013), ja niiden käyttäminen tukee arvojen määrittelemien kulttuurien kehitystä, epäonnistumisista oppimista ja suunnittelua johtavasta strategisesta ajattelusta (Elsbach & Stigliani 2018). Näiden teorian vahvistamien syiden takia, myös tämän kehittämistyön aikana suunniteltu pilottimalli testataan heti suunnittelun jälkeen, tällä pyritään vahvistamaan sen toimivuutta käytännössä sekä sen mahdollista toimivuutta palveluna. Liike-elämäyhteistyö mahdollistaa palautteen saannin suoraan mahdollisilta asiakkailta.

Pilottimallin iteroinnin kohteena on löytää keinoja edistää työyhteisön ryhmädynamiikkaa ja sen toimivuutta kohti tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria. Kun havainnoidaan toiminnassa tapahtuvaa vuorovaikutusta sekä siinä esiintyviä merkityksiä, on osallistuva havainnointi tarpeen (Vilka 2018). Suora havainnointi kerää odottamattomia näkemyksiä ja näin ollen tarjoaa mahdollisuuden saavuttaa juuri se, mitä asiakkaat tarvitsevat (Brown 2008). Työpajoissa tuotettuja sisällöllisiä tuotoksia ei tässä työssä ole tarkoitus analysoida tai muutoin käsitellä.

Seuraavaksi kerrotaan, miten suunniteltu tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin pilottimallin testaaminen ja sen kautta tapahtuva iterointi etenivät työpajakokonaisuuden löydä, määritä ja kehitä vaiheiden kautta. Jokaisesta työpajasta esitellään työpajan suunniteltu sisältö, sekä iteroitu, eli toteutunut sisältö. Pilottimallin runko muodostuu kohti lopullista muotoaan työ-

pajojen edetessä. Luvussa 4.5 esitellään toteutuneiden työpajojen kokonaisuus, eli tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin iteroidun työpajakokonaisuuden pilottimalli. Tämän pilottimallin iteroinnin aikana etsitään vastauksia käytännön kehittämistavoitteen tutkimuskysymyksiin. B. Miten muotoiluajattelulla voidaan edistää tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekemistä fasilitoidussa työpajassa? Ja C. Miten kommunikoinnilla voidaan tukea tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria fasilitoidussa työpajassa?

Testaa-vaiheen edetessä tullaan keräämään palautetta suullisesti ja kirjallisesti työpajoihin osallistuvilta henkilöiltä. Nämä palautteet käsitellään opinnäytetyön raportissa luottamuksellisesti ja anonyymeinä, palautteiden käyttöön on saatu lupa.

4.4.1 Löydä - löydetään yhteinen tulevaisuuskuva

Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin fasilitoidun työpajakokonaisuuden pilottimallin ensimmäisen löydä-työpajan tarkoitus on toimia työpajakokonaisuuden lähtökohtana, jossa luodaan yhteiselle työskentelylle lähtökohta ja tavoite. Vaiheen tavoitteena on luoda yhteinen tulevaisuuskuva Valuemotive Oy:n työyhteisön kesken, löytäen heidän yrityskulttuurin merkitykselliset tekijät. Ensimmäisen pajan kautta on fasilitoijien tarkoitus saada myös ymmärrys työyhteisön keskinäisestä työskentelystä, joka mahdollistaa seuraavien pajojen sisällön iterointia ja suunnittelua peilaten ryhädynamiikkaan. Fasilitoinnilla pyritään helpottamaan ryhmäprosessia, ja sen ydintä on löytää rakentava tapa kyseiselle ryhmälle toimia (Kantojärvi 2012, 8).

Ensimmäisen työpajan haluttiin olla aloitus, joka orientoisi osallistujia seuraaviin työpajoihin. Tästä syystä sekä yrityksen esittämän aikataulutoiveen takia työpaja suunniteltiin ainoastaan tunnin mittaiseksi, johon myös menetelmien tuli sopia. Ensimmäiseen työpajaan osallistui 10 henkilöä ja mukana oli myös yrityksen johtoa. Työpaja pidettiin Valuemotive Oy:n tiloissa Ruoholahdessa. Ensimmäinen työpaja toteutui suunnitellulla tavalla, ja sen toteutunut kokonaisuus on visualisoitu kuviossa 24.

1.LÖYDÄ-TYÖPAJA	ENNEN 1. PAJAA SUUNNITELTU SEKÄ TOTEUTUNUT RUNKO	
<p>9.11.2018 LÖYDETÄÄN YHTEINEN TULEVAISUUSKUVA</p> <p>1 TUNTI</p>	Alustus	(15min)
	Video	
	Puhuva keppi	
	Ryhmäytyminen	
<p>ENNAKKOVALMISTAUTUMNEN</p> <p>Pohdi Valuemotive Oy:ta työnantajana historian, nykyisyyden ja tulevaisuuden näkökulmasta.</p>	Aikaperspektiivi; me-we-us	(30min)
	Äänestys	(15min)
	Yhteenvedo	
<p>TULOS</p> <p>Yhteenvedo yhteisestä tulevaisuuskuva</p>	Palaute	(15min)
	Lopetus	

Kuvio 24: Ensimmäisen löydä-työpajan suunniteltu ja toteutunut sisältö

Asiakasymmärrysaineistosta kävi ilmi, ettei kovin moni Valuemotiven työyhteisöstä ollut tietoinen yrityksen historiasta, jonka ymmärtäminen, on kuitenkin merkittävää, jotta voidaan ymmärtää yrityskulttuuria sekä päästä haluttuun tulevaisuuteen. Ahvenharjun ym. mukaan tulevaisuustietoisuuden perusedellytys on aikaperspektiivi. Ihmisten tulee olla tietoisia huomisesta, jotta voidaan ymmärtää kulkevan ajan käsite ja kaikkien aikojen merkitys: mennyt, nykyisyys ja tuleva. Tapahtumat ja niiden seuraukset seuraavat toisiaan tapahtumien sarjoina, tämän ymmärtäminen lisää ymmärrystä minkälaista arvoa pitkän aikavälin ajattelu tuottaa. (Ahvenharju ym. 2018.) Myös Scheinin mukaan pohjimmaisista perusoletuksista, kulttuurin syvintä tasoa ymmärtääkseen täytyy organisaatiota tarkastella sen historian näkökulmasta (Schein 2013, 34). Valuemotive-laisten tulevaisuustietoisuuden lisäämiseksi, ensimmäiseen työpajaan suunniteltiin aikaperspektiivi-menetelmä, jonka kautta pyritään lisäämään työyhteisön ymmärrystä yrityksen historiasta, miettimään sen nykyhetkeä sekä pohtimaan, millainen yrityksen haluttu tulevaisuus olisi.

Ensimmäistä työpajaa edeltävällä viikolla jaettiin #Yhteinen kulttuuri-kanavalla työpajan aikataulu ja sisältö. Lisäksi Valuemotive-laisia pyydettiin valmistautumaan ensimmäiseen työpajaan miettimällä ennalta: Millainen historia Valuemotivella on työpaikkana? Millainen työpaikka Valuemotive on nyt? ja Millainen työpaikka Valuemotiven halutaan olevan tulevaisuudessa? Tällä pyrittiin kääntämään työyhteisön jäsenten ajatukset asioihin, joita työpajassa tulotaisiin käsittelemään yhdessä.

Pajan alkaessa fasilitaattorit kertoivat lyhyesti työpajojen kokonaisuuden, muotoilun työskentelytavat sekä, miten tämä kaikki liittyy Valuemotive Oy:n strategiaan ja tavoitteisiin. Alussa esiteltiin myös työyhteisölle tehdyn kyselyn tuloksena muodostuneet neljä teemaa: lisätä yhteistyötä, lisätä suunnitelmallisuutta, lisätä näkyvää viestintää, sekä tehdä strategia, visio ja arvot näkyviksi. Näihin teemoihin on tarkoitus työpajoissa keskittyä, löytäen ymmärrystä ja keinoja, joilla työyhteisö voi jatkossa edistää ja ylläpitää näitä tekijöitä itsenäisesti. Kantojärvi toteaa, että eri tekijöiden linkittäminen suurempaan kokonaisuuteen, aiempiin tapahtumiin ja osallistujien toimintaympäristöön edesauttaa liikkumisen tutusta tuntemattomaan. On vaikea motivoida osallistujia aktivoitumaan, jos he eivät tiedä miksi heidän pitäisi vaivautua jakamaan osaamistaan tai ylipäänsä olla läsnä tilaisuudessa. (Kantojärvi 2012, 42-52.)

Alustuksen jälkeen esitettiin lyhyt video, jossa aiheena oli yhteisen ymmärryksen merkitys. Tästä käytiin lyhyt keskustelu puhuva keppi-menetelmää hyödyntäen. Menetelmän tarkoituksena ja tavoitteena oli, että jokainen osallistuja on äänessä heti alussa, jolla mahdollistetaan aktiivisempi osallistuminen pajan edetessä. Ideapakan mukaan puhuva keppi-menetelmä on hyvä yhteisen ymmärryksen luontiin, syvän luottamuksen synnyttämiseen sekä konfliktitilanteiden purkuun. Myös tunnelman ja mielipiteiden jakamiseen työpajan lopussa sitä voi hyödyntää. (Ideapakka: Oppiminen & ryhmätyöskentely 2017.) Kantojärven mukaan hyvä alku on yksi työpajan onnistumisen kulmakivistä, varsinkin silloin, kun tarkoituksena on aktivoita ja osallistaa sekä työskennellä yhdessä ideoiden ja kehittäen. Tärkeimmät elementit onnistuneeseen aloittamiseen ovat turvallisuus, läsnäolo ja fokuointi, motivaatio oikeaan suuntaan. Ymmärryksen luominen helpottuu, kun osallistujat aktivoituvat heti alussa, tällöin he kuuntelevat paremmin ja keskustelevat enemmän. (Kantojärvi 2012, 42-52.)

Yhteistä tulevaisuuskuvaa lähdettiin miettimään ennakkovalmistautumisen kysymysten kautta *me-we-us*-menetelmän avulla. *Me-we-us* menetelmän avulla voidaan Kantojärven mukaan jakaa kaikkien tieto muille näkyväksi tasapuolisella keskustelulla. Menetelmä tukee ihmisten erilaista ajattelunopeutta sekä työskentelytapoja ja sitä on mahdollista käyttää sekä *divergenssi-* kuin *konvergenssivaiheessa*. (Kantojärvi 2017, 54-55; 272.) Tässä työpajassa menetelmää käytettiin *divergenssivaiheessa*, jossa ensin jokainen mietti annettua aikaperspektiiviä itsenäisesti (*me*) kirjoittamalla *post-it* lapuille ajatuksiaan. Tämän jälkeen pohdintaa jatkettiin 3-4 henkilön ryhmissä (*we*), jakamalla *me*-vaiheessa esiin nousseet tekijät muille pienryhmäläisille. Tämän jälkeen pienryhmä lisäsi kaikki kyseisen aikaperspektiivin *post-it*-laput valkotaululle, ja lisäsivät vielä keskustelun myötä syntyneet uudet ideat. Jokainen ryhmä kiersi näin historia-nykyisyys-tulevaisuus pisteillä, lisäten ajatuksiaan yrityksestä ja kulttuurista eri aikaperspektiiveillä edellisten ryhmien tuotosten lisäksi. Lopuksi jokainen ryhmä jakoi yhden aikaperspektiivin ydinteemat muille ääneen (*us*). Viimeisenä osallistujat saivat äänestää jokaisesta aikaperspektiivistä itselleen kolmea tärkeintä asiaa, jotka olisivat merkityksellisiä kuulua yritykseen ja sen kulttuuriin tulevaisuudessa. Äänestämiseen käytettiin kolmen värisiä

tarroja, joilla oli eri pisteytys (1-3 pistettä), näin saatiin samalla priorisoitua toiveita ja lope-
tettua työpaja konvergenssivaiheeseen. Pajan lopussa oli kerätty kulttuurin merkitykselliset
tekijät eri aikaperspektiiveihin valkotauluille, joista äänestyksen myötä oli nähtävissä tär-
keimmät kehitettävät tekijät (kuva 3).



Kuva 3: Valuemotive Oy:n kulttuurin merkityksellisten tekijöiden asettautuminen eri aikaperspektiivien valkotauluille, historia, nykyisyys ja tulevaisuus, sekä äänestyksen jakautuminen.

Työpajassa käytetyt aikaperspektiivi ja me-we-us menetelmät ovat aivoriihimenetelmiä. Aivoriihi on ryhmäprosessi, jossa käytetään tekniikoita, jotka edistävät sellaisten uusien ratkaisujen löytämistä, jotka eivät ehkä olisi mahdollisia yksin ideoissa (Seidel & Fixson 2013). Aivoriihimenetelmässä on neljä merkittävää tekijää, jotka ovat: kaikki mieleen tulevat ideat kerrotaan, riippumatta miten kuinka hulluja ideat ovat, ideoita ei saa arvostella, ideoiden määrää tulee kasvattaa ja ideoita tulee yhdistää sekä rakentaa aiempien ideoiden päälle. Ideoita tuottavia menetelmiä, kuten aivoriihi ja muut yhteiskehittämismenetelmät, käytetään ongelmiin liittyvien mahdollisten ratkaisujen tuottamisessa. Näillä menetelmillä on myös mahdollista tukea kulttuurin kehittämistä, jota määrittelee yhteistyö, riskinotto ja monimerkisyys. (Elsbach & Stigliani 2018.)

Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli luoda Valuemotiven yhteinen tulevaisuuskuva. Yhteinen tulevaisuuskuva muodostui yhteenvetona yhteisen tulevaisuuskuvan säilytettävistä ja kehitettävistä tekijöistä, jotka priorisoitiin äänestyksen mukaisesti. Historiasta nousi kymmenen eri tekijää, joista *vahva tiimihenki ja yhteisöllisyys* olivat työyhteisölle tärkeimmät saaden 21/30 pistettä. Nykyisyydestä nousi 13 tekijää, joista *vapaa ja vastuullinen* sai 12/30 pistettä. Tulevaisuudessa työntekijät halusivat yrityksen olevan *tiimityöskentelyn mahdollistava*, joka sai 15/30 pistettä kaikista 12 esiin nousseista tekijästä. Strategian ennakoivampi ote, yrityksen läpinäkyvyys ja yhteisöllisyys koettiin myös erittäin tärkeiksi tulevaisuuden tekijöiksi, joita tulee kehittää. Nämä tavoitteet tukivat vahvasti myös kyselyssä nousseita neljää teemaa. Tämän työpajan tuloksena syntynyt yhteenveto toimi seuraavan pajan pohjana. Yhteenveto ja

tunnelmia työpajan työskentelystä jaettiin työpajan jälkeen koko Valuemotive Oy:n henkilöstölle #Yhteinen kulttuuri - kanavalla.

Työpaja päätettiin yhteiseen keskusteluun ja fasilitaattoreille annettavaan palautteeseen työpajasta puhuvan kepin muodossa. Osallistujat kertoivat kokeneensa työskentelyn tärkeäksi ja hyväksi. He nostivat esiin muun muassa muiden ajatusten näkemisen ja, että asioita ymmärtää paremmin, kun kuuli yrityksen historiasta ja taustasta, joka ei ollut aiemmin ollut niin selkeä. Kolme henkilöä kertoi odottavansa tulevia työpajoja ja yksi kertoi epäilleensä työpajan alussa, mitä työskentelystä tulee, mutta koki työskentelyn kuitenkin miellyttävänä ja positiivisena. Asioiden puhuminen ääneen ja yhdessä, sekä asioiden tekeminen näkyviksi olivat palautte ja kiitos, johon kaikki yhtyivät.

Työpajan opit ja tunnelmat käytiin puhelimitse läpi pajaa seuranneella viikolla yhdessä yrityksen kahden yhteyshenkilön kanssa. Toinen palautteen antajista oli itse mukana työskentelyssä, ja antoi palautteen omaan kokemukseensa nojaten. Toinen palautteen antajista antoi palautteen henkilökunnan kanssa käymiensä keskustelujen sekä yleisen aistittavissa olleen tunnelman perusteella. Opinnäytetyöntekijät saivat kiitosta strategian yhdistämisestä työskentelyyn ja laadukkaasta fasilitoinnista. Yrityksen johto myös koki fasilitoijien antavan lisää syvyyttä toimintaan ja keskustelun avaaminen myös historian näkökulmasta oli aiheellista. Seuraavia pajoja ajatellen esitettiin toive, että päivän tavoite olisi paremmin esillä ja kommunikoituna. Tämä huomioitiin seuraavissa työpajoissa pitämällä päivän aikataulu ja kulloinkin käsillä olevan työpajan tavoite koko ajan esillä.

Tämä ensimmäinen työpaja toteutui suunnitellulla tavalla ja antoi ymmärryksen työyhteisön vahvasta halusta kehittää yhdessä toimintaa ja olla vaikuttamassa yrityksen tulevaisuuteen. Työpajan tavoitteena fasilitaattoreilla oli myös saada ymmärrys työyhteisön keskinäisestä työskentelystä. Havaintojen mukaan työyhteisön kesken vallitsi hyvä henki, jonka eteen halutaan selvästi työskennellä. Kaikkien mielipiteitä kuunnellaan ja niistä keskustellaan. Ryhmä toimi toisiaan arvostavasti, jokainen uskalsi tuoda omia mielipiteitään esiin ja ryhmän kesken vallitsi luottamuksellinen ja välitön ilmapiiri. Tähän havainnointiin sekä pajan palautteeseen peilaten seuraavissa pajoissa uskallettiin ottaa vahvasti mukaan yhteiseen työskentelyyn ja mielipiteiden esille tuomiseen liittyviä menetelmiä, ja rohkaista tähän vielä enemmän.

4.4.2 Määritä - määritetään kulttuuria edistävät ja estävät tekijät

Toiseen määritä-työpajaan suunniteltiin kokonaisuus, jossa on tarkoitus pohtia ja ymmärtää ensimmäisessä pajassa luodun yhteisen tulevaisuuskuvan saavuttamiseen vaikuttavia edistäviä ja estäviä tekijöitä. Tutkittuun teoriaan peilaten näiden tekijöiden ymmärtämien ja näkyväksi tekeminen omassa kulttuurissa on merkittävää haluttuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Kulttuurin vaikuttaessa organisaation suorituskykyyn, tulisi organisaation pyrkimyksiin vaikuttavat vahvuudet ja rajoitteet, tunnistaa kulttuurin arviointiprosessissa (Schein 2013, 102).

Toinen työpaja suunniteltiin 4 tunnin mittaiseksi, joka yhdessä Valuemotiven yhteyshenkilöiden kanssa todettiin olevan sopiva pituus kahdelle seuraavalle työpajalle. Työpajan ollessa useamman tunnin pituinen, on pajan rytmitys, tauot, ruokailut ja mahdolliset energisoivat menetelmät suunniteltava niin, että osallistujien energiatasot säilyvät korkeina. Hyvä fasilitaattori huolehtii osallistujien energiatasosta (Kantojärvi 2011, 40). Tähän työpajaan suunniteltiin useampi tauko, sekä evästys, josta huolehti pilottiyritys. Lisäksi fasilitoijilla oli valmiiksi mietittynä muutama energisoiva menetelmä, kuten 1-2-3- ja aivojen kuntosali.

Toinen työpaja järjestettiin kaksi viikkoa ensimmäisen pajan jälkeen ja työskentelyyn osallistui 11 henkilöä, yhteyshenkilöistä kaikki olivat mukana. Työpaja pidettiin yhteistyöskentelytiloissa Helsingin keskustassa, tällä paikan vaihdolla pyrittiin tukemaan uusien ideoiden ja näkökulmien syntymistä. Työpajan suunniteltu ja sen jälkeen iteroimalla toteutunut kokonaisuus on visualisoitu kuviossa 25. Kuviossa vasemmalla on toisen määritä-työpajan suunniteltu kokonaisuus, ennen ensimmäistä löydä-työpajaa ja oikealla on ensimmäisen löydä-työpajan jälkeen iteroitu, sekä toteutunut toisen määritä-työpajan kokonaisuus.

2.MÄÄRITÄ-TYÖPAJA	ENNEN 1. PAJAA SUUNNITELTU RUNKO	1. PAJAN JÄLKEEN ITEROITU JA TOTEUTETTU RUNKO
<p>23.11.2018 MÄÄRITETÄÄN TEKIJÄT, JOTKA EDISTÄÄ TAI ESTÄÄ TULEVAISUUSKUVAN SAAVUTTAMISTA</p> <p>4 TUNTIA</p>	Alustus (20min)	Alustus + kertaus (20min)
	Puhuva keppi (15min)	Puhuva keppi (15min)
	Mobiililuotaimen läpikäynti keskustellen (15min)	Kulttuurin merkitys + Tuotetun kyselyn tuloksia kulttuurin teemasta (15min)
	Kulttuurin merkitys + Tuotetun kyselyn tuloksia kulttuurin teemasta (15min)	Mobiililuotaimen läpikäynti keskustellen (15min)
	TAUKO	(10min)
<p>ENNAKKOVALMISTAUTUMNEN</p> <p>Mobiililuotain: Peilatkaa työpäiviänne ja työympäristöänne tuottamaanne tavoiteltua tulevaisuuskuvaan.</p>	Alustava ideointi: 100 Ideaa (20min)	Tulevaisuuskuvan vaikuttavuuden nelikenttä (40min)
	Teemoittelu (30min)	Äänestys-> Työlista edistettävistä asioista (10min)
	TAUKO	(15min)
<p>TULOS</p> <p>Edistettävien asioiden työlista sekä ymmärrys omista vaikuttamismahdollisuuksista tulevaisuuden tekemisessä</p>	Vaikuttamisen kehä (30min)	Työlistan alustava ideointi: 100 Ideaa (20min)
	Tulevaisuuskuvan vaikuttavuuden nelikenttä (40min)	Teemoittelu (30min)
	Yhteenveto (15min)	Vaikuttamisen kehä (30min)
	Palaute + lopetus janalla (15min)	Yhteenveto + vaikuttamisen jana (10min)
		Palaute + lopetus (10min)

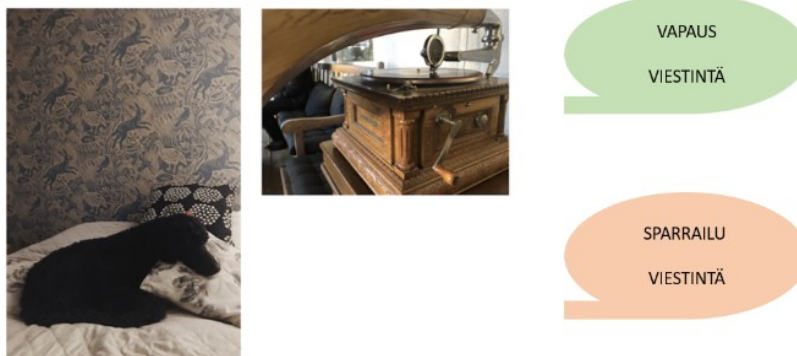
Kuvio 25: Toisen määritä-vaiheen suunniteltu ja toteutunut työpajan sisältö

Yhteisen ymmärryksen helpottamiseksi työpaja aloitettiin lyhyellä kertauksella edellisestä pajasta ja sen tuotoksesta. Lisäksi fasilitaattorit kertoivat myös lyhyesti työpajojen kokonaisuuden, muotoilun työskentelytavat sekä, miten tämä kaikki liittyy Valuemotiven strategiaan ja tavoitteisiin. Toisen työpajan aihetta alustettiin tulevaisuuskävely- ja me-we-us menetelmiä hyödyntäen. Jana soveltuu hyvin työpajojen aloittamiseen ja lopettamiseen (Kantojärvi 2017,

272). Kävely tulevaisuuteen menetelmä toimii tavoitetilan tunteen vahvistamisessa (Ideapakka: Coaching & Valmennus 2017). Janalla osallistujat asettuvat siihen kohtaan, mikä heille tuntuu olevan sopivin sillä hetkellä ja siinä kontekstissa. Kaikkien osallistujien asettaututtua janalle, käydään keskustelua, miksi on valinnut kyseisen paikan ja voidaan tehdä yhteenveto. Sosiaalinen paine on huomioitava janatyöskentelyssä, tässä voi auttaa fasilitaattorin rohkaisu astua siihen kohtaan, joka itselle on oikeasti totuudenmukaisin (Kantojärvi 2017, 58). Työpajassa osallistujia pyydettiin astumaan janalle sen mukaan, miten selkeä Valuemotive Oy:n tulevaisuuskuva on tällä hetkellä, janan toinen pää oli ”ihan pihalla” ja toinen pää oli ”kristallin kirkas”. Tämän jälkeen osallistujat miettivät pareittain tulevaisuuskuvan selkeyttä ja sisältöä. Nämä ajatukset purettiin yhteisesti ja toinen fasilitaattoreista kirjoitti esiin nousseet tekijät post-it-lapuille. Näin saatiin täsmennettyä ja palautettua mieliin yhteinen käsitys tulevaisuuskuva. Huotilaisen ja Saarikiven mukaan kävely vaikuttaa ajatusten suuntaamiseen tulevaisuuteen sekä uusien suunnitelmien kehittämiseen (Huotilainen & Saarikivi 2018).

Toiseen työpajaan pyydettiin työyhteisöä valmistautumaan mobiililuotainta soveltaen, jossa tarkoitus oli havainnoida omaa työviikkoaan edellisen työpajan tulevaisuuskuvaan peilaten ja lähettää kuvia kulttuuria edistäviä ja estäviä tekijöistä #Yhteinen kulttuuri-kanavalle. Mobiililuotain on sovellus luotain-menetelmästä. Ideapakan mukaan luotain on laadullisen tutkimuksen osallistujien itsedokumentointimenetelmä. Menetelmän avulla osallistujat havainnoivat omaa ympäristöä, toimintaa ja ajatuksia, tarkoituksena tuoda osallistujien omakohtaiset kokemukset muotoiluprosesiin. (Ideapakka: palvelumuotoilu, 2017.)

Toinen paja oli tarkoitus aloittaa mobiililuotaimen läpikäynnillä ja avata sen myötä ajatukset kohti erilaisia edistäviä ja estäviä tekijöitä. Tämän jälkeen oli tarkoitus jatkaa keskustelua kulttuurin merkityksestä Scheinin kulttuurin kolmion teorian valossa (kuvio 7), ja peilata niitä tuotetun Valuemotiven toimintaympäristö ja työyhteisö tutuksi-verkkokyselyn tuloksiin kulttuurin teemasta. Fasilitaattorit näkivät kuitenkin kulttuurin tasojen ymmärtämisen ensin oleellisemmaksi, jolloin mobiililuotaimen sisältö olisi luontevampaa linkittää kulttuurin tasojen keskusteluun, sillä mobiililuotaimessa pohdittiin nimenomaan kulttuurin edistäviä ja estäviä tekijöitä. Näin ollen näiden kahden menetelmän paikkaa vaihdettiin, ja ensin keskusteltiin kulttuurin kolmiosta ja kyselyn tuloksista kulttuurin teemasta. Jonka jälkeen mobiililuotaimen kuvat (kuva 4) purettiin keskustellen työyhteisön keskuudessa nousseista edistävästä ja estävästä tekijöistä.



Kuva 4: Mobiililuotaimen antia

Seuraavaksi oli tarkoitus divergentti-vaiheella ideoida 100-idean menetelmällä, miten löydettyjä edistäviä tekijöitä sekä ensimmäisen pajan yhteisen tulevaisuuskuvan priorisoituja tekijöitä voisi kehittää saavuttaakseen tavoitellun tulevaisuuskuvan. Jonka jälkeen nämä ideat teemoiteltaisiin muodostaen ideoiden työlistan, jolloin konvergenssi-vaiheessa saadaan valittua ideat jatkoon. Nämä ideat oli tarkoitus siirtää divergentti-vaiheessa vaikuttamisen kehän kolmelle tasolle sen mukaan, miten hyvin niihin voi itse vaikuttaa. Tämän jälkeen ideat oli tarkoitus nelikenttä-menetelmää hyödyntäen konvergoida. Toisen pajan päätteeksi oli tarkoitus syntyä toteutettavuuden ja vaikuttavuuden nelikenttä, jossa on kulttuuria edistäviä tekijöitä.

Nelikenttä nostettiin vaikuttamisen kehän edelle, koska fasilitaattorit huomasivat, että oli tärkeää tehdä ensin näkyväksi, mitkä tekijät olivat Valuemotivelaisille itselleen tärkeimpiä ja vaikuttavimpia oman kulttuurin kehittämisen kannalta, ja vasta sitten pohtia vaikuttamisen kehällä mihin voi itse vaikuttaa. Näin ollen lyhyen tauon jälkeen purettiin divergenssillä ensimmäisen pajan yhteisen tulevaisuuskuvan priorisoidut tekijät ja mobiililuotaimen kautta esiin nousseet kulttuuria edistävät asiat vaikuttavuuden nelikentälle (kuva 5). Nelikentän avulla asioiden tärkeysjärjestys voidaan helposti hahmottaa (Ideapakka: Coaching & Valmennus 2017). Jokainen vuorollaan esitteli yhden kulttuuria edistävän tekijän asettamalla sen nelikentälle vaikuttavuuden ja toteutettavuuden perusteella. Osallistujien kesken syntyi runsasta ja avointa keskustelua aiheista ja niiden vaikuttavuudesta sekä toteuttamisen mahdollisuuksista. Nelikentän lopuksi jokainen sai äänestää kolmea asiaa, joiden kehittäminen mahdollistaisi yhteisen kulttuurin edistämistä. Äänestämiseen käytettiin taas kolmen värisiä tarroja, joilla oli eri pisteytys (1-3) ja saatiin samalla taas priorisoitua toiveita sekä konvergoitua tämä vaihe. Tästä muodostui edistettävien asioiden työlista. Äänestäminen nostettiin kolmannen kehittä-työpajan alusta tähän, sillä se liittyi nelikenttään, johon alun perin oli suunniteltu toinen työpaja lopettaa.



Kuva 5: Vaikuttavuuden ja toteutettavuuden nelikenttä

Äänestyksen jälkeen nousi 16 aihetta työlialle, mitkä olivat osallistujien mielestä tärkeimpiä yhteisen tulevaisuuden kannalta. Näistä lähdettiin kehittämään kahdeksaa eniten pisteitä saanutta, kehitettävät aiheet olivat: toimitetaan tiimejä (11), lisää yhteisiä koulutuksia (9), kehittyyvä (8), identiteetin löytäminen (6), yhteisöllisyys (6), henkilökunnan diversiteetti (4), yhdessä nykyisen toiminnan ja tulevaisuuden suunnittelu (4). Sisältöä ja asioita, jotka vaikuttivat näihin työlialle-aiheisiin, ideoitii seuraavaksi divergenssi vaiheella pareittain 100-idean menetelmällä. Pyrittiin ideoimaan, mikä voisi edistää kyseisen asian toteutumista ja tekemistä. Ideoinnin jälkeen parit esittelivät aiheen ja löytämänsä ideat muille, jotka vielä teemoiteltiin samankaltaisuuksien mukaan. Ideapakan mukaan 100 idea-menetelmää käytetään innovoinnin tehostamiseksi sekä ideoinnin helpottamiseen. Sillä on tarkoitus haastaa tavantomaiset ideat ja löytää täysin uusia ideoita. Ideoinnin lopussa syntyy usein ideoita, jotka eivät ilman 100 idean haastetta olisi nousseet esille. (Ideapakka: Fasilitointi & ideointi 2015.)

Löydetyt ideat järjestettiin konvergenssi vaiheella vaikuttamisen kehälle sen mukaan, miten aiheeseen on mahdollista itse vaikuttaa ja, miten sitä voi itse muuttaa. Vaikuttamisen kehä on menetelmä, jossa tunnustetaan ja pohditaan muutettavia asioita, erottamalla tekijät, joihin voi vaikuttaa ja ne, joihin ei voi vaikuttaa (Ideapakka: Coaching & Valmennus 2017). Kehän sisin osa oli tarkoitettu niille ideoille ja tekijöille, joihin jokainen voi työntekijänä itse vaikuttaa ja joita voi muuttaa, kuten esimerkiksi sisäinen viestintä. Kehän toinen kerros oli

ideoille ja tekijöille, joihin jokainen voi itse vaikuttaa, mutta ei voi muuttaa, kuten esimerkiksi selkeät pelisäännöt. Kehän uloin kerros oli ideoille ja tekijöille, joihin ei voi vaikuttaa ja joita ei voi muuttaa, kuten esimerkiksi yhteiskunnallisiin tai rakenteellisiin asioihin.

Neljän tunnin aikana näkemyksiä laajennettiin ja lähennettiin, sekä tarkasteltiin useammasta eri näkökulmasta. Työpajan tuloksena syntyi tämä 16 aiheen työlista nelikentästä sekä vaikuttavuudenkehä (kuva 6). Sisällöllisesti tai menetelmällisesti paja ei muuttunut ensimmäisestä suunnitelmasta, muutaman menetelmän paikkoja vaihdettiin pajan sujuvoittamiseksi.



Kuva 6: Työlistan 16 aihetta ja vaikuttavuudenkehä

Tämäkin työpaja lopetettiin vapaalla palautteella, jossa nousi esiin niin työpajan rankkuus, kuin myös sen hyödyllisyys. ”Olen loppu, mutta hyvä setti.”, ”Tokkurainen olo, paljon ajatuksia, joita on hyvä lähteä työstämään.”, ”Olo tulevaisuudesta on luottavaisempi ja selkeämpi.” Keskustelua paljon aikaan saanut kulttuurin teoriaosuus koettiin uusien ideoiden ja omaa toimintaa kasvattavana. Nelikenttä koettiin hyvänä tapana pohtia asioita kahden vaikuttavuuden kautta ja teki näkyväksi, miten eri asiat vaikuttavat yritykseen. Vaikuttavuuden kehän koettiin havainnollistavan sen, mihin kaikkeen voikaan itse vaikuttaa ja miten pienistä konkreettisista asioista on lopulta kyse.

Fasilitointi mahdollistaa epäsuorien ja piilotettujen merkitysten näkyväksi tekemisen liittämällä erillisiä tietoryhmiä toisiinsa ja asettamalla nämä palat ihmisen käyttäytymiseen (Kolko 2010). Keskustelujen ja havaintojen perusteella tämän opinnäytetyöntekijät totesivat, että


yrittäjällä on avoin ilmapiiri ja työyhteisön jäsenet kommunikoiivat rohkeasti vaikeistakin asioista ja uskaltavat olla keskenään eri mieltä, mutta pitkäjänteinen suunnitelmallisuus tekemisestä puuttuu.

Työpajan suunnan tarkistus ja yhteyshenkilöiden palaute seuraavaa työpajaa ajatellen käytiin heti pajan jälkeen. Kritiikkiä tuli runsaasta sisällöstä ja useista menetelmistä, mutta se koettiin kuitenkin höydylliseksi. Näin ollen toiveena seuraavaan pajaan oli hieman kevyempi sisältö ja työskentelyn jaksottaminen. Teoriaosuutta pidettiin näkemyksiä avartavana ja hyvänä pohjana ymmärtää yhteyksiä. Toisen työpajan tilat eivät palvelleet tämän tyyppistä yhteistyöskentelyä, jossa aiheet olivat vaikeita ja vaativat keskittymistä. Tilan muoto, valaistus ja ilmanvaihto tekivät työskentelystä raskaan. Ulkoisista tekijöistä johtuen ruokailu ja muu etukäteen suunniteltu jaksotus eivät toteutuneet suunnitellusti. Niiltä osin kuin opinnäytetyöntekijät pystyvät itse vaikuttamaan työpajojen etenemiseen yhteyshenkilöiltä saatu palaute huomioitiin seuraavaa pajaa suunniteltaessa.

4.4.3 Kehitä - kehitetään konkreettiset toimenpiteet arkeen

Kolmannen viimeisen kehitä-työpajan tavoitteena on konkretisoida edellisen pajan ideoita arkeen vietäväksi, miten yhteistä haluttua tulevaisuutta voidaan tehdä, ja miten huomioida kulttuurin edistävät sekä estävät tekijät. Työpajakonaisuuden runko ei muuttunut alkuperäisestä suunnitelmasta muuten kuin tämän kolmannen työpajan otsikoinnilla. Alun perin sisällöksi suunniteltiin kolmen tärkeimmän tekijän kehittämistä arkeen vietäväksi. Pajojen edessä huomattiin kuitenkin tämä liian rajaavaksi tekijäksi, sillä etukäteen ei voida tietää millaiset tekijät ja kuinka monta tekijää nousee keskiöön, ja tämä voi vaihdella paljonkin eri yritysten välillä. Palvelun skaalautuvuuden vuoksi ja testaamisen sujuvoittamiseksi pilottiyrityksessä sisältö ja pajan otsikko muutettiin muotoon: kehitetään konkreettiset toimenpiteet arkeen. Näin ollen voidaan tilanteesta riippuen valita toimenpiteitä juuri oikea määrä.

Työpaja järjestettiin viikko toisen pajan jälkeen ja oli kestoltaan neljä tuntia. Työskentelyyn osallistui 9 henkilöä, yhteyshenkilöistä oli kaksi henkilöä mukana. Työpaja pidettiin Valuemotive Oy:n tiloissa Ruoholahdessa. Työpajan suunnittelussa huomioitiin edellisestä pajasta saatu palaute ja toive väljemmästä työskentelystä. Työpajan suunniteltu ja toteutunut kokonaisuus on visualisoitu kuviossa 26. Kuviossa vasemmalla on kolmannen työpajan ensimmäinen suunnitelma ennen ensimmäistä löydä-työpajaa. Tässä suunnitelmassa ei ole aikataulutusta, koska työpaja oli tarkoitus kehittää iteroiden, tällöin karkea sisältösuunnitelma on riittävä. Kuviossa oikealla on kolmannen työpajan iteroitu ja toteutunut kokonaisuus.

3. KEHITÄ-TYÖPAJA 	ENNEN 1. PAJAA SUUNNITELTU RUNKO	2. PAJAN JÄLKEEN ITEROITU JA TOTEUTETTU
	Alustus	Alustus + kertaus + video (15min)
	Puhuva keppi	Puhuva keppi (5min)
	Vuorovaikutuksen merkitys	Kommunikoinnin merkitys + Tuotetun kyselyn tuloksia sisäisen tiedonkulun teemasta (15min)
	Äänestys-> Työlistalta edistettävistä asioista	Työlistan syvempi ideointi; world cafe (60min)
ENNAKKOVALMISTAUTUMINEN Havainnoi vuorovaikutustilanteita arjessa.	TAUKO (15 min)	
	Toimenpidekartta	Energisoiva 1-2-3 (5min)
	TAUKO (5min)	Toiminta - canvas; world cafe (80min)
TULOS Toiminta-canvas, suunnitelma arkeen	Vuorovaikutusharjoitus	Toiminta-canvas pitchaus + keskustelu (20min)
	Fiiliskuva	Tulevaisuuden tekemisen jana (10min)
	Yhteenveto	Yhteenveto + palaute (10min)

Kuvio 26: Kolmannen määritä-vaiheen suunniteltu ja toteutunut työpajan sisältö

Valuemotiven toimintaympäristö ja työyhteisö tutuksi-verkkokyselyn vastauksissa oli noussut esiin ristiriitaa sisäisen viestinnän osalta: ihmiset kokivat olevansa aktiivisia tiedottajia, mutta kuitenkin vastuu sisäisestä tiedonkulusta oli harvojen harteilla. Kyselyssä nousi esiin myös ihmisten kokema olevansa enemmän keskustelijoita kuin kuuntelijoita. Näiden tekijöiden vuoksi haluttiin viimeisessä työpajassa tuoda esiin vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin merkitystä yhteiselle kulttuurille. Lisäksi edellisen työpajan positiivinen vastaanotto teoriaosuudelle antoi rohkeutta toteuttaa alkuperäinen idea myös tässä viimeisessä työpajassa ja tehdä näkyväksi asioita teorian valossa. Alkuperäinen suunnitelma vuorovaikutusharjoituksesta jäi pois, sillä kyselyn tulos antoi aineksia työskennellä suoraan havaitun konkreettisen asian parissa.

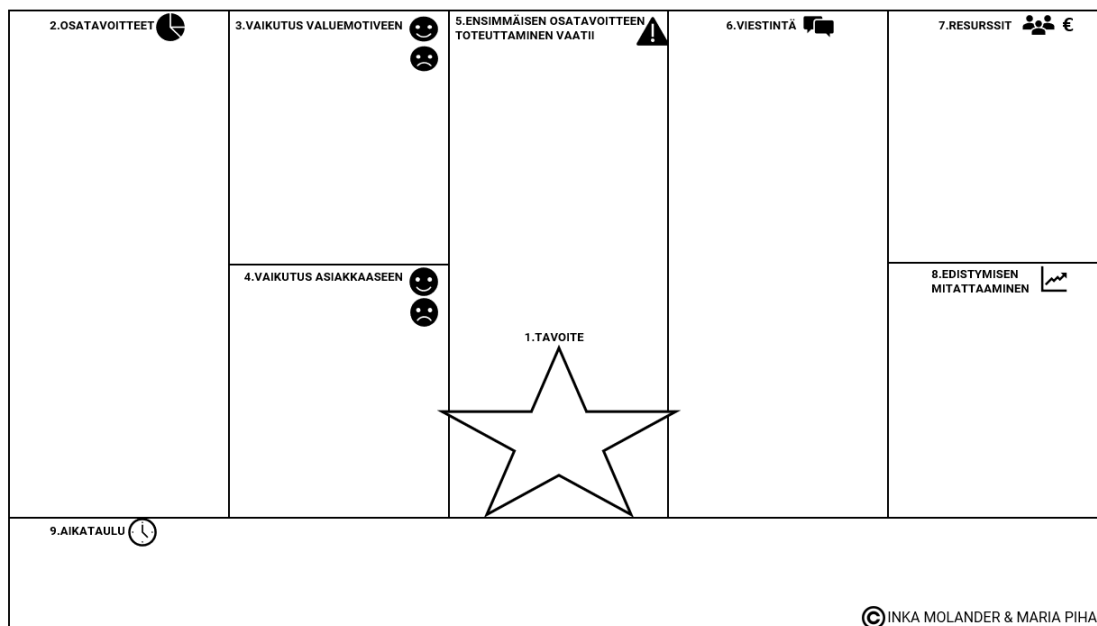
Työntekijöitä pyydettiin valmistautumaan viimeiseen työpajaan havainnoimalla omaa arkeaan, minkälaisia hyviä tai huonoja vuorovaikutustilanteita esiintyy sekä, mikä tekee niistä hyvän tai huonon. Ennakkovalmistautumisen tarkoituksena oli herätellä heitä miettimään vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä, joista keskusteltaisiin yhdessä työpajassa. Scheinin mukaan hyvän kommunikoinnin ymmärtämiseksi on tärkeää yhdistää vuoropuhelu omiin kokemuksiin. Kokemusten pohtiminen ja jakaminen yhdessä lisää ymmärrystä toisten kokemuksiin kohtaan ja auttaa rakentamaan kommunikointia. (Schein 1993.)

Kolmaskin paja aloitettiin lyhyellä kertauksella edellisistä pajoista ja niiden tuotoksista. Lisäksi tämänkin pajan alussa fasilitaattorit kertoivat lyhyesti työpajojen kokonaisuuden, muotoilun työskentelytavat sekä, miten tämä kaikki liittyy Valuemotiven strategiaan ja tavoitteisiin. Alustuksen jälkeen avattiin keskustelu ja päivän teemaa lyhyellä videolla, jonka kautta

keskusteltiin heränneistä mietteistä sekä oman arjen havainnoista. Lisäksi esiteltiin keskustelun polut (kuvio 8), jonka myötä keskusteltiin oman reagoinnin ja tulkinnan merkityksestä vuorovaikutukseen ja kommunikointiin. Keskustelun avainsanoja ja ydinhuomioita kirjoitettiin näkyville fläpille, ja hyödynnettiin myöhemmin työpajassa canvas-osiossa.

Edellisessä määritä-työpajassa oli löytynyt 16 aihetta työlialle, joita Valuemotivelaiset halusivat edistää yhteisen tulevaisuuden nimissä. Tämä työlialtan muodostuminen oli ensimmäisessä suunnitelmassa suunniteltu tähän kolmanteen pajaan, mutta nousikin jo toisen pajan työskentelyyn. Seuraavaksi osallistujat ryhtyivät pohtimaan työlialtan neljää eniten ääniä saanutta aihetta, jotka olivat: toimitetaan tiimejä (11), lisää yhteisiä koulutuksia (9), kehittyvä (8), identiteetin löytäminen (6). Ideointia tehtiin world cafe-menetelmällä kolmen hengen ryhmissä 10 minuuttia kerrallaan, jonka jälkeen ryhmiä ja pohdittavaa aihetta vaihdettiin. Tavoitteena oli syventää edellisen pajan vaikuttavuuden kehälle nousseita asioita ja löytää aiheisiin selkeitä konkreettisia toimenpiteitä, joita jokainen työntekijä voi itse tehdä ja vaikuttaa näin asian toteuttamiseen. World cafe-menetelmässä kierretään systemaattisesti pisteeltä toiselle käyden monta keskustelua samaan aikaan, tavoitteena selkeyttää ja suunnitella ratkaisuja ja toimenpiteitä (Kantojärvi 2017, 272).

Ruokailun jälkeen kehoa ja mieltä heräteltiin energisoivalla 1-2-3 menetelmällä, missä pareittain lasketaan vuorotellen numeroita 1-2-3 ja kierroksia vaikeutetaan muuttamalla lukuja fyysisiksi aktiviteeteiksi. 1-2-3-menetelmä ohjaa ihmisen keskittymään käsillä olevaan hetkeen, mikä on aivoille tärkeä rentoutus pitkän työskentelyn ja aktiivisen ajatustyön jälkeen. Tämän jälkeen ryhdyttiin purkamaan neljää kulttuuria parantavaa ideaa konkreettiseksi suunnitelmiksi pareittain. Tässä työskentelyvaiheessa apuna oli tähän kehittämistyön tarkoitukseen opinnäytetyöntekijöiden suunnittelema toiminta-canvas (kuvio 27) Business model canvasia mukailen. Tuulaniemen mukaan Business model canvasia hyödynnetään liiketoimintamallin kehittämiseen ja ideointiin. Sen avulla hahmotetaan liiketoiminnan eri toiminnot ja niiden välinen vuorovaikutus, lisäksi sen avulla voidaan konkreettisesti tehdä liiketoiminnan arvo asiakkaille näkyväksi. Canvas toimii erittäin hyvin pohjana työpajatyöskentelyssä. (Tuulaniemi 2011, 175.) Canvasin työstössä haluttiin hyödyntää vaihtuvuutta pareihin, jottei mistään aiheesta tulisi tietyn parin vakiintunutta aihetta ja vastuu aiheesta jäisi vain heille. Näin ollen pareja vaihdettiin 15 minuutin välein ja jokainen pääsi työstämään jokaista neljää aihetta. Lopuksi jokainen ryhmä esitteli viimeisen työstämänsä Canvasin muille ryhmän jäsenille kahden minuutin tiiviillä pitchauksella, eli myyntipuheella. Pitchaus eli Pecha Kucha on esitys, jossa esitellään useamman tekijän valikoidut ajatukset nopeasti (Ideapakka: Oppiminen & Ryhmätyöskentely 2017).



Kuvio 27: Työpajakokonaisuuteen suunniteltu toiminta-canvas (mukailen Tuulaniemi 2011, 179; Strategyzer, 2018)

Ensimmäisen suunnitelman mukaan viimeisessä pajassa oli tarkoitus toteuttaa toimenpidekartta (action plan for the road map). Työpajakokonaisuuden edetessä tämä kuitenkin vaihdettiin canvas-työskentelyyn, koska pilottirytyksen on mahdollista käyttää tätä samaa canvaspohjaa itsenäisesti työpajojen jälkeen. Lisäksi kehittämistyössä ei ollut mahdollista mennä niin sellaisiin yksityiskohtiin, mitä olisi tarvittu laadukkaana toimenpidekartan toteuttamiseksi. Canvas myös tuki paremmin kokonaisuuden pitkäkestoisia tavoitteita haastaa omia toimintatapoja systemaattisesti ja jatkuvasti, jotta ei mennä vain yhden suunnitelman mukaisesti. Usein toimenpidekartat jäävät yhdeksi suunnitelmaksi, jota ei kovin helposti muuteta, vaan sen mukaan toimitaan, vaikka suunnitelma ei toimisi.

Viimeinen työpaja päätettiin astumalla lattialle teipatulle janalle sen mukaan, miten selkeä yhdessä luotu tulevaisuuskuva nyt oli, sekä keskustelemalla, miten siihen voi itse vaikuttaa ja mitä pitää tehdä, jotta yhteinen haluttu tulevaisuuskuva toteutuu. Tässä työpajassa fasilitoijat havaitsivat osallistujissa innostuneisuutta ja rohkeuden lisääntymistä. Nämä näkyivät muun muassa työpajan loppupuolella pidetystä pichauksesta, mihin osallistujat osallistuivat innokkaasti. Canvasin työstöissä näkyi osallistujien halu ottaa vastuuta ja tehdä. Osallistujista oli aistittavissa vapautumisen tunteita, kun työstämisen kautta oivallettiin, että asioille voi tehdä asioita itsenäisesti.

Viimeisen työpajan palautteet olivat positiivisia. Työpajatyöskentelyn koettiin lisänneen yhteisöllisyyttä sekä olleen hyödyllinen, mutta konkreettisen suunnitelman selkeydessä olisi ollut parannettavaa. ”Kiitos! Paja oli tosi hyödyllinen ja toi sekä uutta ymmärrystä kollegojen

ajatuksista että uusia työkaluja. Konkretiaan tietysti tosi vaikea näinkin nopeasti hypätä, mutta samoilla metodeilla voidaan jatkaa ☺”, ”Hieno paja, joka oikeasti avaa enemmän keskustelua ja tuo ajatuksia esille paremmin.”, ”Hyvin rytmitetty paketti. Ei haitannut, ettei ollut mukana aikaisemmissa työpajoissa.”

4.5 Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin työpajakokonaisuuden iteroitu pilottimalli

Opinnäytetyön kehittämistavoitteena ollut tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin fasilitoidun työpajakokonaisuuden pilottimalli syntyi kehittämistyön muotoiluprosessin tuloksena. Työpajakokonaisuus iteroitiin pyrkien luomaan pilottimalli, joka tukisi niin Valuemotiven tavoitteita kuin opinnäytetyöntekijöiden tavoitteita. Pilottimallista muodostui kolmen työpajan kokonaisuus, jossa tavoiteltiin yhteisen tulevaisuuskuvaan lisäksi, kulttuurin ja kommunikoinnin näkyväksi tekoa muotoilun menetelmiä hyödyntäen. Tavoitteena oli antaa yritykselle keinoja ja luoda oivalluksia edistää itse tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria.

Ensimmäisessä työpajassa aikaperspektiivimenetelmän kautta löydettiin yhteenveto yhteisestä tulevaisuuskuvaan. Toisessa työpajassa nostettiin kulttuurin merkitys vahvasti esille ja kulttuurin edistäviä asioita pyrittiin löytämään vaikuttavuuden nelikentän ja vaikuttamisen kehän kautta. Toisen pajan tuloksena syntyi 16 asian työlistä sekä ymmärrys omista vaikuttamismahdollisuuksista tulevaisuuden tekemisessä. Kolmannessa työpajassa toiminta-canvasia hyödyntäen kehitettiin konkreettisia toimenpiteitä arkeen vietäväksi. Seuraava vaihe työpajojen jälkeen on asioiden implementointi arkeen, eli tekeminen. Tämä muotoiluprosessin toimita-vaihe rajattiin työn ulkopuolelle sen ajallisen sitovuuden ja laajuuden vuoksi. Valuemotive Oy:n koko työyhteisön kanssa on kuitenkin käyty palautekeskustelu (21.12.2018), missä jatkokehitysehdotukset sekä ideat implementoinnista on esitetty heille. Nämä esitellään pohdinta luvussa 6. Yrityksellä on käytössään implementoinnin helpottamiseksi kaikki työpajoissa tuotetut materiaalit ja käytetyt menetelmät.

Tuloksena muodostunut iteroitu työpajakokonaisuus on visualisoitu kuviossa 28. Kuvio sisältää pajan tavoitteen, ennakoivaltautumisen, käytetyt menetelmät ajankäyttöineen sekä pajassa syntyneen tuloksen. Kehittämistyön aikana pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin B. Miten muotoilua jattelulla voidaan edistää tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekemistä fasilitoidussa työpajassa? ja C. Miten kommunikoinnilla voidaan tukea tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria fasilitoidussa työpajassa? Näihin tutkimuskysymyksiin on otettu kantaa testaa-vaiheen iteroinnin kuvauksissa. Tulos luvussa 5.2 tutkimuskysymyksiin vastataan pilot-tijakson aikana syntyneen kokonaisymmärryksen valossa.

TYÖPAJA	1.LÖYDÄ 9.11.2018 LÖYDETÄÄN YHTEINEN TULEVAISUUSKUVA	2.MÄÄRITÄ 23.11.2018 MÄÄRITETÄÄN TEKIJÄT, JOTKA EDISTÄÄ TAI ESTÄÄ TULEVAISUUSKUVAN SAAVUTTAMISTA	3.KEHITÄ 30.11.2018 KEHITETÄÄN KONKREETTISET TOIMENPITEET ARKEEN																																				
ENNAKKOVALMIS- TAUTUMINEN	Pohdi Valuemotive Oy:ta työnantajana historian, nykyisyyden ja tulevaisuuden näkökulmasta.	Mobiiliuutain: Peilatkaa työpäiviänne ja työympäristöänne tuottamaanne tavoiteltuun tulevaisuokuvaan.	Havainnoi vuorovaikutustilanteita arjessa.																																				
SISÄLTÖ	<table border="1"> <tr> <td>Alustus</td> <td rowspan="3">(15min)</td> </tr> <tr> <td>Video</td> </tr> <tr> <td>Puhuva keppi</td> </tr> <tr> <td>Ryhmytyminen</td> <td rowspan="2">(30min)</td> </tr> <tr> <td>Aikaperspektiivi; me-we-us</td> </tr> <tr> <td>Äänestys</td> <td rowspan="5">(15min)</td> </tr> <tr> <td>Yhteenvedo</td> </tr> <tr> <td>Palaute</td> </tr> <tr> <td>Lopetus</td> </tr> </table>	Alustus	(15min)	Video	Puhuva keppi	Ryhmytyminen	(30min)	Aikaperspektiivi; me-we-us	Äänestys	(15min)	Yhteenvedo	Palaute	Lopetus	<table border="1"> <tr> <td>Alustus + kertaus (20min)</td> </tr> <tr> <td>Puhuva keppi (15min)</td> </tr> <tr> <td>Kulttuurin merkitys + Tuotetun kyselyn tuloksia kulttuurin teemasta (15min)</td> </tr> <tr> <td>Mobiiliuutaimen läpikäynti keskustellen (15min)</td> </tr> <tr> <td>TAUKO (10min)</td> </tr> <tr> <td>Tulevaisuuskuvan vaikuttavuuden nelikenttä (40min)</td> </tr> <tr> <td>Äänestys-> Työlista edistettävistä asioista (10min)</td> </tr> <tr> <td>TAUKO (15min)</td> </tr> <tr> <td>Työlistan alustava ideointi: 100 Ideaa (20min)</td> </tr> <tr> <td>Teemoittelu (30min)</td> </tr> <tr> <td>Vaikuttamisen kehä (30min)</td> </tr> <tr> <td>Yhteenvedo + vaikuttamisen jana (10min)</td> </tr> <tr> <td>Palaute + lopetus (10min)</td> </tr> </table>	Alustus + kertaus (20min)	Puhuva keppi (15min)	Kulttuurin merkitys + Tuotetun kyselyn tuloksia kulttuurin teemasta (15min)	Mobiiliuutaimen läpikäynti keskustellen (15min)	TAUKO (10min)	Tulevaisuuskuvan vaikuttavuuden nelikenttä (40min)	Äänestys-> Työlista edistettävistä asioista (10min)	TAUKO (15min)	Työlistan alustava ideointi: 100 Ideaa (20min)	Teemoittelu (30min)	Vaikuttamisen kehä (30min)	Yhteenvedo + vaikuttamisen jana (10min)	Palaute + lopetus (10min)	<table border="1"> <tr> <td>Alustus + kertaus + video (15min)</td> </tr> <tr> <td>Puhuva keppi (5min)</td> </tr> <tr> <td>Kommunikoinnin merkitys + Tuotetun kyselyn tuloksia sisäisen tiedonkulun teemasta (15min)</td> </tr> <tr> <td>Työlistan syvempi ideointi; world cafe (60min)</td> </tr> <tr> <td>TAUKO (15min)</td> </tr> <tr> <td>Energisoiva 1-2-3 (5min)</td> </tr> <tr> <td>Toiminta - canvas; world cafe (80min)</td> </tr> <tr> <td>TAUKO (5min)</td> </tr> <tr> <td>Toiminta-canvas pitchaus + keskustelu (20min)</td> </tr> <tr> <td>Tulevaisuuden tekemisen jana (10min)</td> </tr> <tr> <td>Yhteenvedo + palaute (10min)</td> </tr> </table>	Alustus + kertaus + video (15min)	Puhuva keppi (5min)	Kommunikoinnin merkitys + Tuotetun kyselyn tuloksia sisäisen tiedonkulun teemasta (15min)	Työlistan syvempi ideointi; world cafe (60min)	TAUKO (15min)	Energisoiva 1-2-3 (5min)	Toiminta - canvas; world cafe (80min)	TAUKO (5min)	Toiminta-canvas pitchaus + keskustelu (20min)	Tulevaisuuden tekemisen jana (10min)	Yhteenvedo + palaute (10min)
Alustus	(15min)																																						
Video																																							
Puhuva keppi																																							
Ryhmytyminen	(30min)																																						
Aikaperspektiivi; me-we-us																																							
Äänestys	(15min)																																						
Yhteenvedo																																							
Palaute																																							
Lopetus																																							
Alustus + kertaus (20min)																																							
Puhuva keppi (15min)																																							
Kulttuurin merkitys + Tuotetun kyselyn tuloksia kulttuurin teemasta (15min)																																							
Mobiiliuutaimen läpikäynti keskustellen (15min)																																							
TAUKO (10min)																																							
Tulevaisuuskuvan vaikuttavuuden nelikenttä (40min)																																							
Äänestys-> Työlista edistettävistä asioista (10min)																																							
TAUKO (15min)																																							
Työlistan alustava ideointi: 100 Ideaa (20min)																																							
Teemoittelu (30min)																																							
Vaikuttamisen kehä (30min)																																							
Yhteenvedo + vaikuttamisen jana (10min)																																							
Palaute + lopetus (10min)																																							
Alustus + kertaus + video (15min)																																							
Puhuva keppi (5min)																																							
Kommunikoinnin merkitys + Tuotetun kyselyn tuloksia sisäisen tiedonkulun teemasta (15min)																																							
Työlistan syvempi ideointi; world cafe (60min)																																							
TAUKO (15min)																																							
Energisoiva 1-2-3 (5min)																																							
Toiminta - canvas; world cafe (80min)																																							
TAUKO (5min)																																							
Toiminta-canvas pitchaus + keskustelu (20min)																																							
Tulevaisuuden tekemisen jana (10min)																																							
Yhteenvedo + palaute (10min)																																							
TULOS	YHTEENVETO YHTEISESTÄ TULEVAISUUKUVASTA	EDISTETTÄVIEN ASOIHIDEN BACKLOGI SEKÄ YMMÄRRYS OMISTA VAIKUTTAMIS MAHDOLLISUUSKISTA TULEVAISUUDEN TEKEMISESSÄ	TOIMINTA-CANVAS, SUUNNITELMA ARKEEN																																				

Kuvio 28: Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin työpajakokonaisuuden iteroitu pilottimalli

5 Tulokset

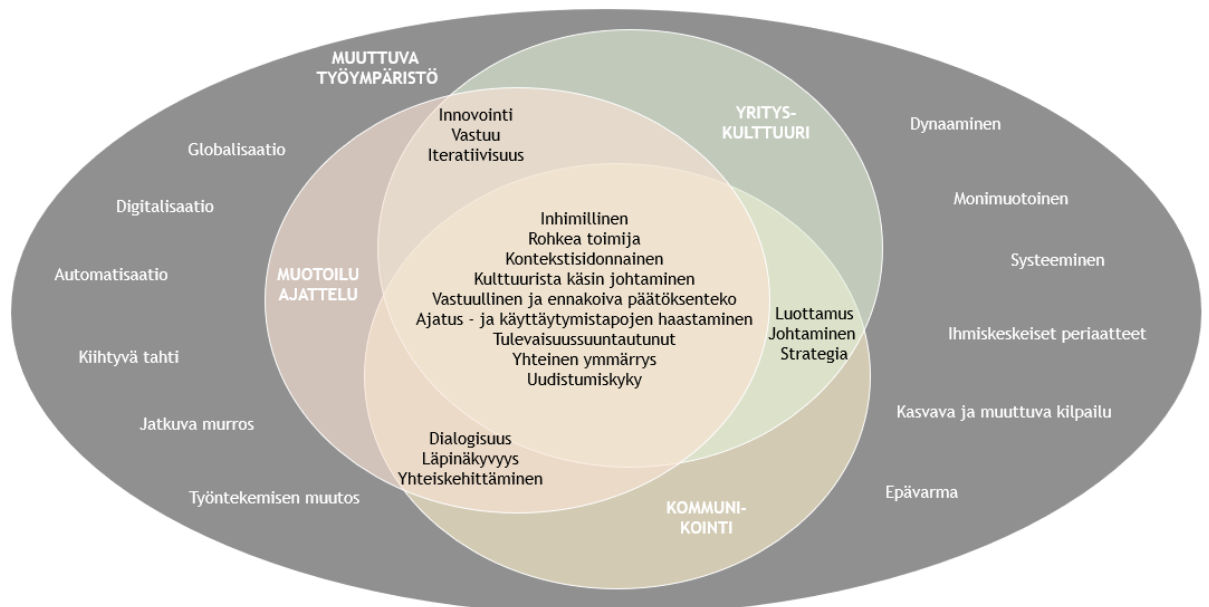
Kehittämistyön lähtökohtana oli opinnäytetyön tekijöiden kiinnostus tutkia ja kehittää yrityskulttuuria ja sellaisia tekijöitä, jotka voisivat tehdä siitä inhimillistä ja kestävää myös tulevaisuudessa. Tämän kiinnostuksen pohjalta muotoiltiin opinnäytetyöntekijöiden lähtöolettama tulevaisuuskestävästä yrityskulttuurista. Lähtöolettaman mukaan tulevaisuuskestävää yrityskulttuurin kehittämistä voidaan edesauttaa muotoiluajattelun ja kommunikoinnin keinoin, mitkä johtavat jatkuvaan tapaan prosessoida ja tehdä havaintoja systemaattisesti. Tämä lähtöolettama toimi opinnäytetyön lähtökohtana, ja sitä tutkittiin teorian kautta sekä teoriaan pohjautuvan pilottimallin kehittämisen muodossa seuraavin tutkimuskysymyksin: A. Mistä tekijöistä tulevaisuuskestävä yrityskulttuuri muodostuu? B. Miten muotoiluajattelulla voidaan edistää tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekemistä fasilitoidussa työpajassa? ja C. Miten kommunikoinnilla voidaan tukea tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria fasilitoidussa työpajassa? Seuraavissa luvuissa 5.1 ja 5.2 vastataan näihin kysymyksiin.

5.1 Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijät

Tässä luvussa vastataan tutkimuksellisen tavoitteen tutkimuskysymykseen: A. Mistä tekijöistä tulevaisuuskestävä yrityskulttuuri muodostuu? Tutkimuksellisenä tavoitteena oli löytää teki-

jät, jotka ovat merkityksellisiä ja oleellisia tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin kannalta. Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijöitä on etsitty tutkien tutkimustietoa ja tehtyjä työelämän asiantuntijahaastatteluiden näkemyksiä yrityskulttuurista, muotoiluajattelusta sekä kommunikoinnista muuttuvan työympäristön kontekstissa.

Tietoperustan lopussa luvussa 2.5 on esitelty tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijät, jossa myös kuvio 29 esiteltiin. Tässä luvussa esitellään näitä tekijöitä tarkemmin. Kuvion taustalla on kuvattu muuttuva työympäristö, joka vaikuttaa laajemmin globalisoituvassa yhteiskunnassa. Keskeisiä käsitteitä: yrityskulttuuri, muotoiluajattelu ja kommunikointi tarkasteltiin tässä kontekstissa. Keskeisten käsitteiden välillä löydettiin yhteyksiä, joista tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijät muodostuvat. Tekijöitä löytyi niin yrityskulttuurin ja muotoiluajattelun, yrityskulttuurin ja kommunikoinnin, kuin muotoiluajattelun ja kommunikoinnin väliltä. Lisäksi löydettiin tekijöitä näiden kolmen keskeisen käsitteen kesken.



Kuvio 29: Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin muodostavat tekijät muuttuvan työympäristön kontekstissa

Yrityskulttuurin ja kommunikoinnin keskinäisiksi tekijöiksi tutkimuksessa löydettiin: luottamus, johtaminen ja strategia. Kommunikoinnin ja muotoiluajattelun keskinäisiksi tekijöiksi nousivat: dialogisuus, läpinäkyvyys ja yhteiskehittäminen. Lisäksi muotoiluajattelun ja yrityskulttuurin keskinäisiksi tekijöiksi löydettiin: innovointi, vastuu ja iteratiivisuus. Edellä kuvattujen tekijöiden lisäksi löydettiin yrityskulttuurin, muotoiluajattelun ja kommunikoinnin käsitteiden yhdessä muodostavia tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijöitä. Nämä ovat: inhimillinen, rohkea toimija, kontekstisidonnainen, kulttuurista käsin johtaminen, vastuullinen ja

ennakoiva päätöksenteko, ajatus ja käyttäytymistapojen haastaminen, tulevaisuussuuntautunut, yhteinen ymmärrys sekä uudistumiskyky. Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin keskiö muodostuu yrityskulttuurin, muotoiluajattelun ja kommunikoinnin liitosta, jolloin näitä kaikkia osatekijöitä tarvitaan sen tekemiseen.

Löydettyjen tekijöiden kautta opinnäytetyöntekijät ovat kiteyttäneet kolme näkemystä tulevaisuuskestävästä yrityskulttuurista tutkittuun teoriaan pohjautuen. Näiden näkemysten kautta vastataan tutkimuskysymykseen.

Näkemys 1: Tulevaisuuskestävässä yrityskulttuurissa inhimillisen pääoman merkityksen ymmärtäminen on ratkaisevaa.

- Ihminen kasvaa siihen mittaansa, mikä hänelle mahdollistetaan.
- Inhimillisyydellä on positiivisia talousvaikutuksia.
- Inhimillisyyden positiiviset vaikutukset heijastuvat yhteiskuntaan.

Tämä näkemys nousi yrityskulttuurin ja kommunikoinnin keskinäisten suhteiden kautta löydettyistä tekijöistä: luottamus, johtaminen ja strategia. Nämä nousivat vahvasti sekä yrityskulttuurin että kommunikoinnin teorioissa esiin. Strategiaprosessissa ihmisten luottamus ja taipumus auttaa muita oma-aloitteisesti, vaikkei hyötyisi siitä itse (Pessi & Martela 2017; Engel 2011; Konow 2010) näkyy siten, että, ihmiset ovat valmiita sitoutumaan strategiaan, joka ei ole heille suotuisin, kunhan strategiaprosessi on johdettu oikeudenmukaisesti (Kim & Mauborgne 2015). Ilman kommunikointia ei voi kuitenkaan johtaa ja Scheinin (1993) mukaan organisaation kyky kehittää yhteinen kieli vaikuttaa sen kykyyn suoriutua. Lewisin ym. (2017) näkemyksen mukaan yhteinen kieli ja maailmankuva rakentuvat päivittäisten vuorovaikutustilanteiden ja kohtaamisten kautta, missä ihmiset muokkaavat omia maailmankuviaan. Nämä puolestaan muokkaavat organisaation sääntöjä, rutiineja ja rakennetta. Näin ollen voidaan todeta kommunikoinnin ja yrityskulttuurin tarvitsevan toinen toistaan. Niiden toimiessa hyvin yhteen yrityksen strategiaa johdetaan kommunikoinnilla, mikä synnyttää luottamusta työyhteisössä. Luottamus taas on perusta inhimilliselle yrityskulttuurille, jota johtamisen ja strategian on tuettava läpäistäkseen koko organisaation.

Näkemys 2: Tulevaisuuskestävässä yrityskulttuurissa muotoiluajattelulla saavutetaan syvempää ymmärrystä tulevaisuuden tekemiseen.

- Muotoiluajattelu tarjoaa systemaattisen ja oppivan prosessin, joka mahdollistaa ajattelun ja katsomisen tämän hetken yli.
- Muotoiluajattelu auttaa haastamaan totuttuja toimintamalleja, valitsemaan ja tekemään paremmin.

- Muotoiluajattelun arvo on sen kyky tehdä piilevät asiat ja oletukset näkyviksi.

Tämä näkemys nousi muotoiluajattelun ja yrityskulttuurin keskinäisten suhteiden kautta löydetyistä tekijöistä: innovointi, vastuu ja iteratiivisuus. Innovointi edellyttää yrityskulttuurilta kykyä hyväksyä virheitä ja rohkeutta kokeilla uusia ratkaisuja (Pessi & Martela 2017), koska innovointi ja uuden tekeminen eivät ole mahdollista, jos joutuu pelkäämään organisatorisia rangaistuksia (Deserti & Rizzo 2013). Parhaimmillaan muotoiluajattelu on yrityskulttuurin strateginen lähestymistapa, joka johtaa uusiin liiketoiminnan innovaatioihin (Brown 2008). Vastuu yrityskulttuurin rakentumisesta on kaikilla yrityksen työntekijöillä (Rossi 2012; P. Ilo-nen, henkilökohtainen tiedonanto 21.9.2018), koska yrityskulttuuri välittyy sosiaalisissa tilanteissa ja sitä omaksutaan muilta ihmisiltä (Gronow 2017). Iteratiivisuudessa on kyse jatkuvasta oppimisesta, mikä edellyttää kokemusta luottamuksen kulttuurista ja psykologisesta turvasta (Jarenko 2017). Vastuuta ottamalla niin omasta kuin yrityksen toiminnasta, saavutetaan kestävämpiä innovaatioita, joita muotoiluajattelun keinoin iteroimalla saavutetaan tulevaisuus, jossa vastuu kannetaan yhdessä.

Näkemys 3: Tulevaisuuskestävässä yrityskulttuurissa kulttuuria tuetaan yhteiseen ymmärrykseen pyrkivällä kommunikoinnilla.

- Yhteinen ymmärrys syntyy mukana olevien ihmisten kyvystä ja halusta kommunikoida ja kuunnella.
- Kommunikoimalla voimme sanoittaa ja siten ymmärtää kulttuurisia oletuksia.
- Kommunikointi lisää luottamusta ja rohkeutta toimia.

Tämä näkemys nousee kommunikoinnin ja muotoiluajattelun keskinäisten suhteiden kautta löydetyistä tekijöistä: Dialogisuus, läpinäkyvyys ja yhteiskehittäminen. Dialogin tavoitteena on rakentaa yhteistä kokemuspohjaa, joka mahdollistaa kollektiivisen oppimisen (Schein 1993). Oppiminen puolestaan on edellytys kehittämiselle, koska oppiminen johtaa uuteen oppimiseen, kun uutta tietoa sovelletaan ja käytetään arjessa, mikä puolestaan herättää uutta ajattelua kehittää aiempaa tekemistä (Lewis ym. 2017). Dialoginen eli vuoropuheluun perustuva keskustelu, on avain toisia ja itseä ymmärtävän kulttuurin luomiseen. Tällä savutetaan läpinäkyvyys, jolla mahdollistetaan tuloksia saavuttava yhteiskehittäminen.

Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin keskiötä ei ole mahdollista tavoittaa ilman kaikkia edellä esitettyjä kolmea tekijää yrityskulttuuria, muotoiluajattelua ja kommunikointia. Inhimillinen yrityskulttuuri tukee laadukasta vuorovaikutusta ja mahdollistaa inhimillisen pääoman paremman hyödyntämisen yhteisten päämäärien saavuttamiseksi (Pessi & Martela 2017), ja siltä edellytetään rohkeutta haastaa itseään ja arvioida omaa toimintaansa jatkuvasti. Nämä edellyttävät eheää yrityskulttuuria, missä yrityksen missio, arvot ja käytännöt kohtaavat, mitkä

puolestaan tukevat aktiivista kulttuurista käsin johtamista (Rossi 2012). Tulevaisuuskestävältä yrityskulttuurilta edellytetään vastuullista ja ennakoivaa päätöksentekoa tässä ajassa ja hetkessä, jotta muun muassa henkilöstön oppimistarpeet voidaan suunnitella ennalta.

Globaalien verkostojen jatkuvassa verkostossa ja teknologian kehittyessä, ei ole lainkaan selvää, minkälaisia taitoja työntekijältä tulevaisuudessa edellytetään (Engeström 2011, Jokinen & Sieppi 2018). Tästä johtuen tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin omaava yritys suunnittelee omaa tulevaisuuttaan ennalta ja varmistaa, että sillä on oikeanlaista osaamista tulevaisuudessakin. On tärkeää, että yhteisöllä on yhteinen ymmärrys kokonaiskuvasta ja suunnasta, koska ne vaikuttavat tulosten saavuttamiseen (Nummi 2018). Yrityksen mikrotason vuorovaikutus, joka syntyy toimijoiden keskinäisistä riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteista, vaikuttaa yrityksen uudistumiskykyyn. Vahvat vuorovaikutussuhteet perustuvat runsaaseen kommunikaatioon ja palautteeseen, sekä keskinäiseen luottamukseen ja yhteisten merkitysten luomiseen (Stähle 1998; Pöyhönen 2004; Huotari ym. 2005; Nonaka ym. 2006; Spännäri ym. 2017.) eli yrityskulttuuriin. Tulevaisuuskestävä yrityskulttuuri on myös kontekstisidonnainen ja näin ollen on ymmärrettävä, kuten Schein toteaa, ettei ole olemassa oikeaa tai väärää kulttuuria, vaan yrityskulttuuria tulisi arvioida suhteessa organisaation pyrkimyksiin sekä ympäristön oikeaksi katsomiin asioihin (Schein 2013). Kontekstisidonnaisuus vaikuttaa myös siihen, että jokaiselle yritykselle tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekeminen on aloitettava tutkimalla nykytila.

Tutkimuksen mukaan tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin omaava yritys on inhimillinen ja ymmärtää yksilön ja yhteisön merkityksen innovoinnille ja jatkuvalla nykytilan haastamiselle. Jatkuva nykytilan haastaminen on oman toiminnan, päätöksenteon ja niiden seurausten jatkuvaa havainnointia ja ymmärrystä oman toimintaympäristön ja aikajänteen yli. Tämä edellyttää yritykseltä rohkeutta sekä vastuullisuutta ja ennakoivaa päätöksentekoa. Tulevaisuuskestävät yritykset ottavat aktiivisesti vastuun teoistaan ja päätöstensä seurauksista, pyrkien jatkuvasti tekemään tietoisesti parempia ja kestävämpiä päätöksiä yhteiskunnan ja ympäristön kannalta. Vastuullinen toimija tuottaa liiketoiminnallaan yhteiskunnallista hyvää (Mankki 2011). Tulevaisuuden menestysyritykset tavoittavat yhteisöllisen ja yhteiskunnallisen merkityksen ja kykenevät syventämään työntekijöidensä kokemaa merkityksellisyttä (Kanter 2011).

Tulevaisuuskestävien yrityskulttuurien yritykset ovat kyvykkäitä uudistumaan ja ovat oivaltaaneet pysyvyyden harhan - työ itsessään on pysyvää, mutta työntekeminen muuttuu. Yritysten tulee ratkaista palveluillaan ja tuotteillaan ihmisten ongelmia (Huotilainen & Saarikivi 2018). Haasteet sisältävät mahdollisuuksia, ja tulevaisuuskestävät yritykset eivät näe pelkästään, mikä kaikki on poistumassa vaan unelmoivat myös kaikesta uudesta mahdollisesta. Tulevaisuuskestävät yritykset työskentelevät aktiivisesti yhteisen tulevaisuuden eteen yhdessä työntekijöiden, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Eettisyys ja ihmisten hyvinvointi

ohjaavat tulevaisuuskestäviä yrityksiä ja ne ovat valmiita luopumaan suurista voitoista lyhyellä tähtämellä ja luottavat päätösten kantavan taloudellista tulosta pitkällä tähtämellä.

Tulevaisuuskestävissä yrityksissä johtajuus ei ole pelkästään johtajien varassa, vaan yrityksen kulttuuri ohjaa ihmisiä valinnoissa ja päätöksissä. Tämä vaatii johtajuuden muuttumista, valasta luopumista ja luottamuksen lisääntymistä. Tulevaisuuskestävässä yrityskulttuurissa luottamuksella ja vastuulla on suuri merkitys, koska vain luottamuksen ilmapiirissä ihmisten on mahdollista kasvaa omaan potentiaaliinsa ja löytää uusia innovaatioita, joilla on merkitystä ihmisten hyvinvoinnille, yrityksen menestykselle ja laajemmin yhteiskunnalle. Kurki ja Wilenius ovat todenneet, että yritysten menestys perustuu koko yhteisön ja organisaation läpi rakennettuun luottamukseen, jossa kommunikoinnilla on suuri merkitys. Heidän mukaan yksilöihin kohdistuva kunnioitus ja luottamus, on suurin arvo yrityksessä. (Kurki & Wilenius 2016.) Tulevaisuuskestävien yrityksen johtajat luottavat ihmisten ensisijaiseen haluun tehdä asiat oikein ja hyvin. Johtajat myös työskentelevät sen eteen, että päämäärät ovat selkeitä ja kaikilla on ymmärrys, mikä on oman työn vaikutus yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtajilla on älykkyyttä muuttaa yrityksen suuntaa ennen kuin se on ainoa vaihtoehto. Heillä on vastuuntuntoa ja näkemystä ohjata toimintaa sekä rohkeutta tukea kaikkia osallistumaan nykyisten käytäntöjen haastamiseen.

Tulevaisuuskestävässä yrityskulttuurissa kulttuurin ymmärrys ja taustalla olevien oletusten näkyväksi tekeminen auttavat ihmisiä tarkastelemaan omaa toimintaansa yrityskulttuuria vasten. Tukemalla ja edistämällä työyhteisöä sekä työtapojen toimivuutta, saavutetaan organisaation ydintehtävä. Tämä ei näy ainoastaan taloudellisessa tuloksessa, vaan hyvinvoivan, sitoutuneen ja motivoituneen työyhteisön kautta tuottavassa ja innovoivassa tekemisessä (Palmu 2011; Särkelä 2011; Peräkylä & Gronow 2017). Inhimillisestä pääomasta huolehtiminen ennakoitusti, on tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin ydin. Oikein muotoiltu kulttuuri yrityksen toimintaympäristö huomioiden, luo pohjan toivotulle työntekijäkokemukselle, joka taas on keskeisin ja vaikuttavin tekijä asiakaskokemuksen luomiseen.

Kurki ja Wilenius toteavat, että tulevaisuuden yrityksissä ihmisten välinen kommunikointi on keskeisessä asemassa kontekstipohjaisessa päätöksenteossa, jossa tarvitaan päättelyä, vihjeiden tulkintaa, luovaa ongelmanratkaisua sekä eettistä harkintaa (Kurki & Wilenius 2016). Jotta organisaatiot menestyisivät nopeasti muuttuvissa ja kompleksisissa ympäristöissä, on organisaatioiden mahdollistettava laadukas ajattelu ja yhteistyö (Huotilainen & Saarikivi 2018). Ideoiden, visioiden ja arvojen kehittämisen tulosten laatu riippuu suurelta osin keskustelussa esiin tulevien ideoiden laadusta, siksi onkin opittava omaksumaan dialoginen lähestymistapa ja ympäristö, jossa kuuntelu on ratkaisevaa. Lisäksi on opittava ehdottamaan omia ideoita ja visioita. (Manzini 2016.) Tähän muotoiluajattelu ja kommunikointi tarjoavat keinoja.

5.2 Muotoiluajattelulla ja kommunikoinnilla tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria

Tässä luvussa vastataan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin B. Miten muotoiluajattelulla voidaan edistää tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekemistä fasilitoidussa työpajassa? ja C. Miten kommunikoinnilla voidaan tukea tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria fasilitoidussa työpajassa? Näihin tutkimuskysymyksiin pyrittiin löytämään vastaukset opinnäytetyön kehittämistavoitteen kautta. Kehittämistavoitteena oli kehittää fasilitoidun työpajakokonaisuuden pilottimalli (luku 4), joka perustuu tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijöihin (luku 2.5 ja 5.1). Opinnäytetyön tutkimusosuuden ja kehittämistyön perusteella voidaan todeta, että tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekemiseen tarvitaan sekä muotoiluajattelua että kommunikointia, eikä niitä voida erottaa. Tästä johtuen asetettuihin tutkimuskysymyksiin A ja B ei voida vastata täysin toisistaan irrallaan, vaan kysymyksiin vastataan osittain päällekkäin ja yhdessä pilottijakson aikana syntyneen kokonaisuymmärryksen kautta. Lisäksi yksityiskohtainen kuvaus menetelmistä ja niiden toimivuudesta tässä kontekstissa on kuvattu luvussa 4.4.

Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin fasilitoidun työpajakokonaisuuden pilottimallin tavoitteena oli edistää tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekemistä pilottiyrityksessä yrityksen kontekstista käsin. Lisäksi opinnäytetyöntekijöiden tavoitteena oli kehittää pilottimalli, joka on skaalattavissa ja toimii pohjana tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin palvelukonseptille. Näiden opinnäytetyöntekijöiden asettamien tavoitteiden lisäksi suunnittelua ja työskentelyä ohjasi Valuemotive Oy:n tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tavoitteiksi muodostuneet 4 teema: lisätä yhteistyötä, lisätä suunnitelmallisuutta, lisätä näkyvää viestintää sekä tehdä strategia, visio ja arvot näkyviksi (luku 4.2.2), jotka nousivat esiin tämän prosessin aikana tuotetusta Valuemotive Oy:n toimintaympäristö ja työyhteisö tutuksi-kyselystä. Näihin tavoitteisiin pyrittiin suunnittelemalla ja iteroimalla muotoiluprosessiin perustuva fasilitoitu työpajakokonaisuus, missä hyödynnettiin sekä muotoiluajattelun lähestymistapaa prosesseineen ja menetelmineen että erilaisia kommunikoinnin keinoja. Tämä on visualisoitu kuviossa 30 ja sama kokonaisuus on esitelty luvussa 4.5.

TYÖPAJA	1.LÖYDÄ 9.11.2018 LÖYDÄTÄÄN YHTEINEN TULEVAISUUSKUVA	2.MÄÄRITÄ 23.11.2018 MÄÄRITETÄÄN TEKIJÄT, JOTKA EDISTÄÄ TAI ESTÄÄ TULEVAISUUSKUVAN SAAVUTTAMISTA	3.KEHITÄ 30.11.2018 KEHITETÄÄN KONKREETTISET TOIMENPITEET ARKEEN																																						
ENNAKKOVALMIS- TAUTUMINEN	Pohdi Valuemotive Oy:ta työnantajana historian, nykyisyyden ja tulevaisuuden näkökulmasta.	Mobiiliuutain: Peilatkaa työpäiviänne ja työympäristöänne tuottamaanne tavoiteltuun tulevaisuuskuvaan.	Havainnoi vuorovaikutustilanteita arjessa.																																						
SISÄLTÖ	<table border="1"> <tr><td>Alustus</td><td rowspan="3">(15min)</td></tr> <tr><td>Video</td></tr> <tr><td>Puhuva keppi</td></tr> <tr><td>Ryhmytyminen</td><td></td></tr> <tr><td>Aikaprospektiivi; me-we-us</td><td>(30min)</td></tr> <tr><td>Äänestys</td><td rowspan="5">(15min)</td></tr> <tr><td>Yhteenvedo</td></tr> <tr><td>Palaute</td></tr> <tr><td>Lopetus</td></tr> <tr><td></td></tr> </table>	Alustus	(15min)	Video	Puhuva keppi	Ryhmytyminen		Aikaprospektiivi; me-we-us	(30min)	Äänestys	(15min)	Yhteenvedo	Palaute	Lopetus		<table border="1"> <tr><td>Alustus + kertaus (20min)</td></tr> <tr><td>Puhuva keppi (15min)</td></tr> <tr><td>Kulttuurin merkitys + Tuotetun kyselyn tuloksia kulttuurin teemasta (15min)</td></tr> <tr><td>Mobiiliuutaimen läpikäynti keskustellen (15min)</td></tr> <tr><td>TAUKO (10min)</td></tr> <tr><td>Tulevaisuuskuvan vaikuttavuuden nelikenttä (40min)</td></tr> <tr><td>Äänestys-> Työlista edistettävistä asioista (10min)</td></tr> <tr><td>TAUKO (15min)</td></tr> <tr><td>Työlistan alustava ideointi: 100 Ideaa (20min)</td></tr> <tr><td>Teemoittelu (30min)</td></tr> <tr><td>Vaikuttamisen kehä (30min)</td></tr> <tr><td>Yhteenvedo + vaikuttamisen jana (10min)</td></tr> <tr><td>Palaute + lopetus (10min)</td></tr> </table>	Alustus + kertaus (20min)	Puhuva keppi (15min)	Kulttuurin merkitys + Tuotetun kyselyn tuloksia kulttuurin teemasta (15min)	Mobiiliuutaimen läpikäynti keskustellen (15min)	TAUKO (10min)	Tulevaisuuskuvan vaikuttavuuden nelikenttä (40min)	Äänestys-> Työlista edistettävistä asioista (10min)	TAUKO (15min)	Työlistan alustava ideointi: 100 Ideaa (20min)	Teemoittelu (30min)	Vaikuttamisen kehä (30min)	Yhteenvedo + vaikuttamisen jana (10min)	Palaute + lopetus (10min)	<table border="1"> <tr><td>Alustus + kertaus + video (15min)</td></tr> <tr><td>Puhuva keppi (5min)</td></tr> <tr><td>Kommunikoinnin merkitys + Tuotetun kyselyn tuloksia sisäisen tiedonkulun teemasta (15min)</td></tr> <tr><td>Työlistan syvempi ideointi; world cafe (60min)</td></tr> <tr><td>TAUKO (15min)</td></tr> <tr><td>Energisoiva 1-2-3 (5min)</td></tr> <tr><td>Toiminta - canvas; world cafe (80min)</td></tr> <tr><td>TAUKO (5min)</td></tr> <tr><td>Toiminta-canvas pitchaus + keskustelu (20min)</td></tr> <tr><td>Tulevaisuuden tekemisen jana (10min)</td></tr> <tr><td>Yhteenvedo + palaute (10min)</td></tr> </table>	Alustus + kertaus + video (15min)	Puhuva keppi (5min)	Kommunikoinnin merkitys + Tuotetun kyselyn tuloksia sisäisen tiedonkulun teemasta (15min)	Työlistan syvempi ideointi; world cafe (60min)	TAUKO (15min)	Energisoiva 1-2-3 (5min)	Toiminta - canvas; world cafe (80min)	TAUKO (5min)	Toiminta-canvas pitchaus + keskustelu (20min)	Tulevaisuuden tekemisen jana (10min)	Yhteenvedo + palaute (10min)
Alustus	(15min)																																								
Video																																									
Puhuva keppi																																									
Ryhmytyminen																																									
Aikaprospektiivi; me-we-us	(30min)																																								
Äänestys	(15min)																																								
Yhteenvedo																																									
Palaute																																									
Lopetus																																									
Alustus + kertaus (20min)																																									
Puhuva keppi (15min)																																									
Kulttuurin merkitys + Tuotetun kyselyn tuloksia kulttuurin teemasta (15min)																																									
Mobiiliuutaimen läpikäynti keskustellen (15min)																																									
TAUKO (10min)																																									
Tulevaisuuskuvan vaikuttavuuden nelikenttä (40min)																																									
Äänestys-> Työlista edistettävistä asioista (10min)																																									
TAUKO (15min)																																									
Työlistan alustava ideointi: 100 Ideaa (20min)																																									
Teemoittelu (30min)																																									
Vaikuttamisen kehä (30min)																																									
Yhteenvedo + vaikuttamisen jana (10min)																																									
Palaute + lopetus (10min)																																									
Alustus + kertaus + video (15min)																																									
Puhuva keppi (5min)																																									
Kommunikoinnin merkitys + Tuotetun kyselyn tuloksia sisäisen tiedonkulun teemasta (15min)																																									
Työlistan syvempi ideointi; world cafe (60min)																																									
TAUKO (15min)																																									
Energisoiva 1-2-3 (5min)																																									
Toiminta - canvas; world cafe (80min)																																									
TAUKO (5min)																																									
Toiminta-canvas pitchaus + keskustelu (20min)																																									
Tulevaisuuden tekemisen jana (10min)																																									
Yhteenvedo + palaute (10min)																																									
TULOS	YHTIENVEDO YHTEISESTÄ TULEVAISUUKUVASTA	EDISTETTÄVIEN ASOIHEN BACKLOGI SEKÄ YMMÄRRYS OMISTA VAIKUTTAMIS MAHDOLLISUUSKISTA TULEVAISUUDEN TEKEMISESSÄ	TOIMINTA-CANVAS, SUUNNITELMA ARKEEN																																						

Kuvio 30: Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin työpajakokonaisuuden iteroitu pilottimalli

Pilottimalli suunniteltiin muotoiluprosessia hyödyntäen. Työpajakokonaisuuden pohjalla oleva muotoiluprosessi perustui tuplatimantti malliin, joka suunniteltiin tähän kehittämistyöhön sopivaksi kokonaisuudeksi. Jokainen työpaja muodosti oman timanttivaiheen, jotka muodostivat muotoilulle ominaiset iteratiiviset syklit. Iteratiiviset syklit ovat Liedtkan (2015) mukaan oleellinen osa jokaista muotoiluprosessia. Timantti kuvastaa muotoilulle ominaista syklistä ajattelua. Ensin divergenssillä laajennetaan ajatukset ja tuotetaan hullujakin ideoita, josta konvergenssillä ajattelua tiivistetään ja arvioidaan divergenssillä tuotetut ideat (Tuulaniemi 2011). Tällaisella abduktiivisella päättelyllä tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin työpajakokonaisuudessa pyrittiin edistämään osallistujien tulevaisuustietoisuutta, sekä haastamaan ajatus- ja käyttäytymistapoja. Tällä tavoiteltiin tietoisempaa, näkyvämpää ja jatkuvaa kulttuurin tekemistä suhteessa omaan toimintaympäristöön.

Muotoiluajattelu prosessina mahdollistaa inhimillisyyden edistämisen, mikä on yksi tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijöistä. Muotoilun todellinen arvo ilmenee organisaation kyvystä keskittää huomio organisaation koko työyhteisöön (Buchanan 2015). Lisäksi muotoiluajattelu mahdollistaa liikkumisen divergenssi- ja konvergenssivaiheiden välillä, jolloin jokainen vaihe kasvattaa edellisen vaiheen ymmärrystä. Martinin (2010) mukaan tarkoitus ei ole rajata menneisyyttä ja määritellä nykyisyyttä uudestaan, vaan abduktiivisella päättelyllä pyr-

kimyksenä on lisätä ymmärrystä. Anonyymi palaute: ”Projektin suurimpana antina koin työpajojen kautta vahvistunutta Valuemotivelaisten yhteishenkeä ja uudenlaisia, jaettuja ajatuksia siitä, millä keinoin strategiaan ja yhdessä tekemiseen liittyviä asioita voidaan työstää jatkosakin.”, tukee opinnäytetyöntekijöiden teorialatkimuksen kautta löytämiä viittauksia sekä fasilitoiduissa työpajoissa tehtyjä havaintoja vahvistaen käsitystä, että muotoiluajattelua voidaan soveltaa toiminnan haastamiseen ja ajattelun laajentamiseen. Ja, että yhdessä muotoiluajattelulla ja kommunikoinnilla on mahdollista saavuttaa syvempää ymmärrystä yhteisen tulevaisuuden tekemiseen.

Muotoiluajatteluprosessi on moniselitteinen ja epävarma, jolloin sen kautta voidaan löytää monia vaihtoehtoisia ratkaisuja (Liedtka 2015). Tämä oli oleellista ymmärtää ja muistaa tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin pilottimallin työpajojen prosessin edetessä. Fasilitointi mahdollisti työskentelyn edistämisen epävarmoissakin ja epätietoisuutta aiheuttavissa vaiheissa, missä ei ollut suoraan oikeita tai vääriä vastauksia. Tällainen työskentelytapa myös vahvisti kykyä sietää epävarmuutta ja tehdä päätöksiä tilanteissa, missä kaikkea tietoa ei ole saatavilla ja vastausten oikeellisuudesta ei ole varmuutta. Nämä taidot ovat erittäin tärkeitä tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin näkökulmasta muuttuvassa työympäristössä. Fasilitoinnilla oli muutenkin iso merkitys työpajojen onnistumiseen. Työpajoissa fasilitoijat keskittyivät ohjaamaan työskentelyä ja kiinnittivät huomiota sekä omaan että ryhmän kommunikointiin, jotta osallistujien olisi helpompaa ja turvallisempaa keskittyä sisällön tuottamiseen. Fasilitointi myös mahdollisti kaikkien työyhteisön jäsenten tasavertaisen osallistumisen, kun kenenkään työyhteisön jäsenen ei tarvinnut keskittyä työskentelyn ohjaamiseen tai aikataulusta huolehtimiseen. Lisäksi pajojen välissä tapahtuva iterointi mahdollisti tekemään päätöksiä ryhmädynamiikan mukaisesti, mikä oli juuri tälle ryhmälle toimivaa auttaen tavoitteiden saavuttamisessa. Muotoiluajattelun iteratiivisuus ja kontekstisidonnaisuus mahdollistavat kokeilevan yhteiskehittämisen aihe kerrallaan, joka johtaa kestävään käytännön tekemisen jatkumoon.

Tiedottaminen ja kommunikointi nousivat keskeisiksi tekijöiksi tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin edistämässä fasilitoidussa työpajakokonaisuudessa. Tämä huomioitiin esittäytymisessä työyhteisölle sekä työpajojen ja fasilitoinnin suunnittelussa. Pilottimallin testaamisprosessin aikana kommunikointiin kiinnitettiin huomiota ja opinnäytetyöntekijöiden suunnalta kommunikointia ohjasi koko ajan inhimillisyys, suunnitelmallisuus ja ennakointi. Viestintään panostamalla pyrittiin myös luomaan helposti lähestyttävä ja molemminpuolinen suhde koko työyhteisöön. Kantojärven mukaan turvallisuus luodaan tutustumisella, luottamuksen ja psykologisen ilmapiirin rakentamisella. Turvallisuuteen vaikuttaa vetäjän esittely, sitoutuminen, avoimuus, osaaminen, ja empatia. (Kantojärvi 2012.) Fasilitoijat pyrkivät myös kommunikoinnillaan lisäämään inhimillisyyttä tekemiseen ja luomaan luottamuksellista ilmapiiriä.

Opinnäytetyöntekijät esittäytyivät tietoisesti Valuemotivelaisille ensimmäisen kerran kertoen itsestään ihmisinä ja henkilöinä, eikä piiloutuen ammattiminän taakse. Tämä rohkea lähestymistapa lähensi tekijöitä ja osallistujia, mutta osallistujien luottamus työn tekijöiden osaamiseen saattoi kestää kauemmin. Mikäli tekijät olisivat piiloutuneet ammattiminän taakse ja kertoneet osaamistaustansa, olisivat osallistujat saattaneet luottaa tekijöiden ammattitaitoon aiemmin. Avoimuudella ja helposti lähestyttävyydellä pyrittiin myös siihen, että osallistujat uskaltavat antaa palautetta kaikesta työpajoihin liittyvästä ja tällä tavoin osallistua myös pilttimallin kehittämiseen. Nyt valitulla lähestymistavalla työn tekijöiden tuli lunastaa luottamus tekojen kautta. Valittu lähestymistapa toimi tässä tilanteessa, ja osallistujat vapautuivat jo ensimmäisen pajan aikana ja antoivat positiivista palautetta sekä kertoivat odottavansa seuraavia pajoja innolla.

Opinnäytetyöntekijät pyrkivät kommunikoinnillaan tukemaan työpajojen onnistumista ja kannustivat työyhteisön jäseniä osallistumaan kehittämistyöhön aktiivisesti myös työpajojen välillä, mikä lisää kokemusta jatkuvuudesta ja vähentää projektimaisuutta. Ennen jokaista työpajaa tulevan työpajan sisältö ja aikataulu tiedotettiin työyhteisön jäsenille #Yhteinen kulttuuri - kanavalla, ja samalla osallistettiin Valuemotivelaisia kevyellä ennakkovalmistautumisella seuraavaa työpajan aiheen mukaan. Työpajoissa kommunikointiin kiinnitettiin huomiota fasilitoinnissa, mutta myös visualisoimalla ja pitämällä esimerkiksi aikataulu ihmisten nähtävillä, mikä helpotti työpajan seuraamista ja orientoitumista aina seuraavaan tehtävään. Lisäksi pajojen välissä tuotettiin edellisen pajan sisällöstä yhteenveto, josta tiedotettiin Valuemotivelaisille. Luukkalan mukaan muutokseen tulee valmistautua kertomalla asioista, osallistamalla ja antamalla kaikille vaikutusmahdollisuus. Tiedotuksen tulee tapahtua jo hyvissä ajoin ja sitä pitää olla riittävästi, vaikkei aina olisi kovin merkittävää tiedotettavaakaan. (Luukkala 2011.)

Ennakkovalmistautuminen toimi myös divergentti-vaiheena, avaten työyhteisön jäsenten ajatuksia kohti seuraavan pajan aihetta, jolloin asioiden oivaltamista ja ideoiden syntyä mahdollistettiin jo ennen pajaa. Ennakkovalmistautumiseen käytettiin havainnointia ja visualisoivaa mobiililuotainta, minkä tavoitteena oli tehdä abstrakti asia - yrityskulttuuri - näkyvämmäksi ja konkreettisemmäksi, jotta siitä olisi helpompi keskustella ja sitä olisi mahdollista kehittää yhdessä. Ennakkotehtävien kommunikatiivisena tavoitteena oli saada osallistujat pohtimaan annettuja aiheita ennalta ja muodostamaan oma mielipide rauhassa, jotta omien ajatusten kommunikointi muille työpajoissa olisi helpompaa. On tärkeää saada osallistujat itse oivaltamaan, mikä on ongelma ja löytää niihin ratkaisuja (Kantojärvi 2012). Ennakkotehtävät sopivat kehittämistyön tarkoitukseen hyvin ja mahdollistivat vaikeiden asioiden havainnoinnin ja konkretisoinnin. Lisäksi ennakkotehtävät toimivat opinnäytetyöntekijöiden tavoitteen mukaisesti keskustelun välineinä ja työskentely työpajoissa oli mahdollista aloittaa ketterästi edellisen työpajan yhteenvedolla ja tulevan työpajan esittelyllä.

Jokaisessa työpajassa sidottiin tekeminen neljään teemaan, jotka nousivat Valuemotive Oy:n toimintaympäristö ja työyhteisö tutuksi-kyselyn kautta Valuemotiven tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin kehitettäväksi teemoiksi: lisätä yhteistyötä, lisätä suunnitelmallisuutta, lisätä näkyvää viestintää sekä tehdä strategia, visio ja arvot näkyviksi. Nämä teemat pidettiin näkyvillä jokaisessa pajassa, sekä ne käytiin läpi jokaisen pajan alussa. Toistamisella pyrittiin varmistamaan yhteinen ymmärrys myös niiden henkilöiden osalta, jotka eivät olleet jokaisessa pajassa mukana. Toistaminen myös auttaa asioiden sisäistämiseen. Näistä syistä johtuen jokainen paja aloitettiin kertauksella ja asioiden sitomisella yhteen. Teemoja pyrittiin myös edistämään valituilla menetelmillä pajoissa sekä kokonaisuuden luomisessa, jossa näkyisi tekemisen jatkumo. Opinnäytetyöntekijät pyrkivät tietoisesti valitsemaan sellaisia työskentelymenetelmiä, jotka sopisivat Valuemotivelaisille ja tarjoaisivat heille keinoja jatkaa tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekemistä itsenäisesti. Palvelun skaalautuvuuden vuoksi tavoitteena oli myös, että kokonaisuus ja menetelmät olisivat helposti kopioitavissa muihinkin työpajoihin ja ympäristöihin pienin variaatioin.

Jokainen työpaja pidettiin eri tilassa. Ennen jokaista työpajaa fasilitoijat pyrkivät saamaan käytettävästä tilasta jonkinlaisen kuvan, jotta työpaja olisi mahdollista suunnitella mahdollisimman toimivaksi ihmisten asettautumisen ja tilassa liikkumisen puolesta. Tiloihin tutustuminen ennalta kuvaa myös osaltaan opinnäytetyöntekijöiden suunnitelmallisuutta ja inhimillistä lähestymistapaa. Ennakovalmistautuminen on tärkeää onnistuneen työpajan kannalta, koska valmistautumalla voidaan poistaa epävarmuustekijöitä ja lisätä fasilitoijien varmuutta. Scheinin (1993) mukaan etenkin vuoropuhelua fasilitoidessa on hyvä järjestää fyysinen tila, missä työskennellään mahdollisimman lähellä ympyrän muotoa, mikä tukee kokemusta tasa-arvoisesta tilanteesta. Opinnäytetyöntekijät pyrkivät järjestämään kaikki työskentelytilat mahdollisimman lähelle ympyrän muotoa, mutta kaikissa tiloissa se ei ollut kalusteiden takia täysin mahdollista. Tätä pyrittiin kompensoimaan fasilitoinnissa siten, että työskenneltiin mahdollisimman paljon seisten, jolloin ympyrän ja puoliympyrän muoto olivat mahdollisia. Toisen työpajan pitkä pöytä ei tukenut aktiivista yhteistä keskustelua, vaan pöydän äärellä oli mahdollista käydä useaa eri keskustelua samaan aikaan.

Fasilitoiduissa työpajoissa pyrittiin huolehtimaan riittävästä tauotuksesta ja sopivista työskentelymenetelmistä vireystilan ylläpitämiseksi, näiden lisäksi osallistujia kehoitettiin liikkumaan ajatusten aktivoimiseksi. Ihmisen keho ja mieli ovat yhtenäinen kokonaisuus, jolloin fyysinen aktiivisuus, vaikka pelkkä seisominen, edistää ihmisen henkisiä kykyjä paremmin kuin istuminen (Huotilainen & Saarikivi 2018). Viimeisessä pajassa vireystilaa nostettiin hyödyntäen energisoivaa 1-2-3 menetelmää. Tämä menetelmä auttaa ihmisen keskittymään käsillä olevaan hetkeen, mikä on aivoille tärkeä rentoutus pitkän työskentelyn ja aktiivisen ajatustyön jälkeen. Menetelmä toimi hyvin, koska se ei liittynyt pajaan eikä kulttuurityöskentelyyn, ja näin ihmisten mielet saivat kaivattua rentoutusta. Fasilitoijat pystyivät myös käyttämään menetel-

mää aasinsiltana kommunikoinnin merkityksen korostamiseksi. Parit, jotka olivat olleet fyysisesti lähempänä toisiaan ja keskittyneet siihen, mitä toinen sanoo, pärjäsivät leikissä paremmin kuin ne parit, jotka olivat fyysisesti toisistaan kauempana tai eivät olleet muuten täysin läsnä harjoituksessa. Muissa pajoissa vireystilaa nostavia harjoitteita ei käytetty, mutta niihin oli varauduttu miettimällä menetelmiä etukäteen.

Visualisointia käytettiin suunnitelmallisesti ja runsaasti koko pilottijakson ajan. Kaikki materiaalit toimivat visuaalisina kommunikoinnin välineinä. Nämä mietittiin tukemaan niin työpajojen tavoitteita kuin palvelun skaalautuvuutta, ja materiaalit sisälsivät toistuvia elementtejä. Materiaalien visualisointeja on hyödynnetty osittain tässäkin raportissa. Jokainen työpaja aloitettiin visuaalisella elementillä, joko videolla tai kuvilla. Lisäksi työpajojen sisältöä visualisointiin eri menetelmien avulla työskentelyn edetessä. Visualisointi luo yhteistä ymmärrystä ja mahdollistaa abstraktien asioiden konkretisoinnin. Visualisoimalla voidaan tehokkaasti ilmaista aikomuksia päätöksestä, mahdollistetaan sisäisten sidosryhmien keskustelu ja päätösten testaus, sekä osallistetaan sidosryhmiä helpommin (Gardien & Gilsing 2013).

Visualisointi liittyy myös vahvasti ideoiden kokoamiseen ja valintaan, mutta sekin edellyttää fasilitointia. Fasilitoinnin ydintehtävä on auttaa ryhmää tuomaan ideat esille divergenssivaiheessa sekä vastaavasti konvergenssi vaiheessa valitsemaan näistä parhaat (Nummi 2018). Kaikkein helpoin tapa koota ideat ja valita niistä parhaat, on listata yksittäiset ideat postitapuille tai valkotaululle (Liedtka 2015; Nummi 2018). Tämä auttaa niiden jakamista, hajottamista sekä kehittämistä samaan aikaan yhdessä (Liedtka 2015). Visualisoinneista saatiinkin positiivista palautetta osallistujilta. Visualisointien koettiin helpottavan asioiden ymmärtämistä ja yhteisen ymmärryksen saavuttamista, koska ne helpottivat ajatusten näkyväksi tekemistä ja tukivat puhetta.

Valuemotive Oy:n joustava tapa toimia antoi työyhteisölle mahdollisuuden osallistua työpajoihin vapaasti omien aikataulujen ja mahdollisuuksien puitteissa, eikä sitovaa ilmoittautumista pajoihin ollut. Ryhmän vaihtuminen oli enemmän työskentelyä rikastavaa kuin haastavaa, sekä antoi jokaiselle mahdollisuuden osallistua ja päättää siitä itse. Kuten Lewis ym. toteaa, ryhmän jäsenten vaihtuminen edesauttaa uusien näkökulmien mukaan tuomista. Etenkin määrittely- ja kehittä-vaiheessa, uudet ihmiset voivat auttaa tiimejä varmistamaan, että ne ylläpitävät jatkuvasti uutta ja tuottavat uusia ideoita. (Lewis ym. 2017.) Joustavuus aiheutti kuitenkin opinnäytetyöntekijöille haasteita ja paineita työpajojen suunnitteluun ja toteutukseen. Jokaisen työpajan oli onnistuttava ja vastattava ihmisten odotuksiin, jotta ihmiset haluaisivat tulla vapaaehtoisesti myös seuraavaan työpajaan. Näin ollen työpajat pyrittiin suunnittelemaan, niin ettei ne olleet liian sidottuja toisiinsa. Tämä mahdollisti sen, että pajoihin oli mahdollista osallistua ilman, että oli osallistunut edelliseen tai edellisiin pajoihin. Pajojen yhtenäinen kokonaisuus oli kuitenkin onnistuttava säilyttämään jo konseptin suunnittelunkin

vuoksi. Anonyymin palautteen mukaan työpajojen toisistaan riippumattomuus, mutta yhtenäinen kokonaisuus onnistuttiin toteuttamaan: ”Ei haitannut, vaikka ei ollut jokaisessa pajassa mukana.”

Pilottimallissa testattiin useampaa muotoilun menetelmää, jotka ovat vahvistaneet muotoilun soveltuvuutta tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin rakentamiseen sekä kommunikoinnin kehittämiseen. Tämän tutkimuksen mukaan muotoiluajattelun menetelmät rajaavat käsiteltävän asian ja auttavat keskittymään kulloinkin käsillä olevaan aiheeseen ja ongelman ratkaisuun. Työpajoissa ei vaihdettu suunniteltuja menetelmiä, mutta niiden keskinäistä järjestystä muutettiin työskentelyn sujuvoittamiseksi ja iteroinnin edetessä menetelmien paras käyttötarkoitus täsmentyi. Jokaisessa työpajassa huomioitiin inhimillisyys, yhteinen ymmärrys ja rohkeus, ja näitä pyrittiin kehittämään ryhmäyttämismenetelmillä sekä tukemaan kommunikoinnin keinoin.

Aivoriihi-menetelmää käytettiin jokaisessa pajassa eri tavoin soveltaen. Menetelmä voi olla tehokas luomaan luovia ideoita, kun ideatyökaluja käytetään yrityksen arkikontekstissa ja osana laajempaa muotoiluajattelun lähestymistapaa. Aivoriihimenetelmät tukevat organisaatiokulttuurin kehittymistä avoimemmaksi ja kyvykkäämmäksi ottaa riskejä. (Elsbach & Stigliani 2018.) Tarraäänestystä käytettiin jokaisessa työpajassa, ja sillä pyrittiin mahdollistamaan jokaisen vaikuttamismahdollisuus, asioiden priorisoinnin lisäksi. Tarraäänestys toimii konvergenssi-vaiheena jokaisessa työpajassa, sulkien erilaisia vaiheita. Tarraäänestys antaa kaikille ryhmän jäsenille mahdollisuuden äänestää itselle tärkeitä asioita ja tätä kautta ryhmän yhteinen valinta parhaista ideoista tulee esiin (Lewis ym. 2017). Puhuva keppi mahdollisti tasa-arvoisen keskustelun, missä hiljaisimmatkin saivat puheenvuoron ja suulaimmatkin kuuntelivat. Tarraäänestyksessä oli mahdollista osoittaa oma mielipide perustelematta asiaa ääneen, ja omaa mielipidettä ei tarvinnut muodostaa heti vaan sai miettiä hieman pidempään. Toisille ihmisille on luontaisempaa puhua, kun taas toiset tarvitsevat hetken omaa aikaa mielipiteensä muodostamiselle. Nämä käytetyt menetelmät takasivat sen, että erilaiset luontaiset taipumukset huomioitiin ja jokaisella oli yhtäläinen mahdollisuus osoittaa oma mielipiteensä. ”Pajoista jäi mieleen pieniä asioita ja toimintatapoja, joita pysähtyy nyt miettimään työtehtäviä suorittaessa”.

Palvelukonseptin skaalautuvuuteen pyrittiin mallilla, jota on mahdollista hyödyntää erilaisissa toimintaympäristöissä sekä ajallisesti helposti toteutettavilla työpajoilla. Kokonaisuuteen voisi koska tahansa tulla mukaan, mikä helpottaa osallistumista sitomatta osallistujia liikaa. Lisäksi menetelmät on helppo sisäistää, jolloin niiden oppiminen ei vie aikaa työpajoissa, ja niiden soveltaminen työpajojen ulkopuolella on vaivatonta.

Ensimmäisessä pajassa lähdettiin tavoittelemaan yhteistä ymmärrystä tulevaisuudesta, mikä toimii pohjana seuraaville työpajoille. Yhteisen tulevaisuuskuvan saavuttaminen edellyttää

sekä ymmärrystä historiasta että nykyisyydestä, mutta myös yleisesti yhteistä ymmärrystä ja kykyä uudistua. Ensimmäisessä fasilitoidussa työpajassa keskityttiin yhteisen ymmärryksen luomiseen tarkastelemalla yrityksen aikaperspektiivejä historia-nykyisyys-tulevaisuus menetelmällä, jolla pyrittiin lisäämään Valuemotivelaisten tulevaisuustietoisuutta. Menetelmä toimi divergenssivaiheena avaten ajatuksia ja ideointia kohti yhteisen tulevaisuuden tekemistä. Menetelmä sai kiitosta osallistujilta ja palautteen mukaan osallistujat kokivat, että ymmärtävät paremmin yritystä ja pystyvät osallistumaan sen kehittämiseen paremmin. ”Yrityksen tulevaisuus ja miten sinne edetään, selkenivät huomattavasti.” Myös fasilitoijien havaintojen mukaan menetelmä oli toimiva luomaan yhteistä ymmärrystä ja suuntaa yhteisestä tulevaisuudesta.

Luottamuksen rakentuminen ja yhteisen ymmärryksen luominen edellyttävät laadukasta kommunikointia ja yhteistä kieltä. Aikaperspektiivimenetelmään sovellettu me-we-us, mahdollisti ensin omien ajatusten jäsentämisen ennakkotehtävään pohjautuen, jonka jälkeen osallistujat pohtivat jokaista aikaperspektiiviä pienryhmissä ja viimeisessä vaiheessa jakoivat ryhmien luomat aikakuvat ääneen muulle ryhmälle. Tämä menetelmä toimi yhteisen ymmärryksen luomisessa ja kommunikatiivisena välineenä hyvin, koska menetelmä sisälsi kirjoittamista, kuuntelemista ja puhumista. Lisäksi menetelmässä liikutaan, mikä tutkitusti lisää oivalluksia ja uusia ideoita. ”Yllätti kuinka samankaltaisia ajatuksia ja toiveita työtovereilla oli. Hyvää keskustelua asioista oli paljon.” ”Tiedän nyt, että muillakin on samankaltaisia toiveita tulevaisuuden kannalta ja että omat ajatukset tulevaisuudesta kohtaa muiden ajatukset aika hyvin” Pajan tuloksena syntyi aikaperspektiivi-menetelmän pohjalta luotu yhteenveto yhteisen tulevaisuuskuvan säilytettävistä ja kehitettävistä tekijöistä. Nämä tekijät priorisoitiin seuraavaa pajaa varten, ja samalla priorisointivaihe toimi tämän työpajan konvergenssivaiheena.

Toisessa työpajassa tulevaisuuskuvaa ja uudistumiskyvykkyyttä sekä -halukkuutta tehtiin näkyväksi nelikenttä- ja vaikuttamisenkehä-menetelmillä. Nelikenttä-menetelmä teki näkyväksi osallistujien ajatukset yrityksen ongelmista ja haasteista, jotka estävät tällä hetkellä yritystä saavuttamasta tulevaisuuden tavoitteitaan. Näkyväksi tekeminen on edellytys sille, että asioista voidaan keskustella ja niitä voidaan muuttaa. Vasta tämän jälkeen voidaan ideoida mahdollisia ratkaisuja ja keinoja, miten haluttu tulevaisuuskuva voidaan saavuttaa. Ratkaisujen ideointiin käytettiin 100-ideaa menetelmää, jonka jälkeen muutosten mahdollisuus tehtiin näkyväksi vaikuttamisenkehä-menetelmän avulla. Nelikenttä ja vaikuttavuudenkehä ovat haasteellisia ja energiaa vieviä menetelmiä, koska molemmat edellyttävät osallistujilta rohkeutta haastaa nykyisiä ajatus- ja toimintatapoja sekä kykyä kuunnella muita päästäkseen yhteisesti haluttuun tavoitteeseen. Molemmat menetelmät soveltuvat tähän hyvin, mutta onnistuakseen se edellyttää osallistujilta keskinäistä luottamusta ja inhimillisyyttä, kykyä työskennellä yhteisen tulevaisuuskuvan eteen erimielisyyksistä huolimatta. Pajan antina muun muassa asioiden yhteydet saivat uusia näkökulmia, mikä näkyy anonyymissä palautteessa: ”Heräsin työpajassa miettimään sitä, mistä nämä prioriteetit tulevat.”

Vastuullista ja ennakoivaa päätöksentekoa sekä kulttuurista käsin johtamista pyrittiin kehittämään viimeisen työpajan world cafe ja canvas-menetelmillä. Molempien menetelmien tarkoituksena oli konkretisoida yhdessä tehtyjä visioita ja jakaa vastuuta yhteisesti luodusta tulevaisuuskuvasta. Nämä menetelmät toimivat erittäin hyvin konkreettisten suunnitelmien luomiseen ja sen määrittelemiseen, miten tavoitteet suunnitellaan. Canvasin avulla on helppo hahmottaa, minkälaisia taloudellisia panostuksia tavoitteen saavuttaminen edellyttää, keitä ihmisiä tarvitaan mukaan ja minkälaisella aikataululla tavoite on mahdollista saavuttaa. Canvas ohjaa miettimään asioita eri näkökulmista ja auttaa huomioimaan muun muassa sidosryhmät, sisäisen- ja ulkoisen viestinnän sekä aikataulun. Canvas myös toimii sekä kommunikoinnin välineenä että vastuunjakosuunnitelmana. Tällöin henkilöillä, jotka osallistuvat kyseisen asian tekemiseen, on vastuu ja valta toimia suunnitelman pohjalta, eikä johtajaa tarvita kertoamaan, miten työ tehdään. World cafe ja canvas koettiin mielekkäinä ja konkreettisina työvälineinä, jonka jälkeen itse tekeminen on helppoa. Menetelmät auttavat asioiden suunnittelussa ja näin ohjaavat yritystä toimimaan vastuullisesti ja tekemään päätöksiä ennalta. Suunnitelmallisuus tuo varmuutta ja joustoa sekä mahdollistaa viisaan toiminnan yllätysten ja epävarmuudenkin keskellä. Visualisoitujen artefaktien mahdolliset lopputulokset, kuten strategiat, toimintatavat, ratkaisut tai fyysiset tuotteet, ovat tärkeitä konkreettiseen muotoon saatettuja tuloksia (Zheng 2018).

Canvasin tai muun vastaavan menetelmän käyttö vaatii harjaantumista ja suunnitelmallisuutta, eikä sen kokonaisuhyöty välttämättä tule esiin heti ensimmäisellä kerralla. Palautteen mukaan osallistujat kokivat canvasin hyödyllisenä konkretisoimaan asioita: ”Kiitos! Paja oli tosi hyödyllinen ja toi sekä uutta ymmärrystä kollegojen ajatuksista että uusia työkaluja. Konkretiaan tietysti tosi vaikea näinkin nopeasti hypätä, mutta samoilla metodeilla voidaan jatkaa ☺”. ”Oikeastaan aika jännä on, että lopussa esitetty Canvas sisältää juuri tämän jäsentämisen välineen.”

Työpajojen tuotoksia ei analysoitu kehittämistyön aikana. Kulttuuria kehitettäessä ei voida analysoida, onko tuotettu tulos oikea tai väärä, vaan ennemmin täytyy arvioida työskentelymenetelmien toimivuutta kyseiselle ryhmälle, ja miten voidaan vielä paremmin tukea ryhmän työskentelyä ja luottamuksen ilmapiiriä. Osallistujien palautteen mukaan: ”Yrityksen kulttuuri ei ole koskaan valmis. Pajoille olisi varmasti käyttöä tulevaisuudessa, esille tulee aina uusia asioita työstettäväksi, kun vanhat on saatu ratkottua.” ”Ajattelumallit tuskin muuttuvat hetkessä, mutta pieni askel kerrallaan.”

Toisessa ja kolmannessa pajassa esitetyt teoreettiset esitykset olivat keino tuoda esiin kulttuurin, vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin merkitystä. Fasilitoijien havaintojen mukaan aiheet kiinnostivat osallistujia ja osallistujilta tulleiden palautteiden mukaan tutkimukseen pohjautuvat tietoiskut auttoivat ymmärtämään paremmin, miten kulttuuri rakentuu ja, miten

siihen voidaan vaikuttaa kommunikoinnin keinoin. Vastauksien mukaan fasilitoitujen työpajojen antia voi hyödyntää päivittäisessä työssä, kuten eräässä anonyymissä palautteessa todettiin: ”Parantaa kommunikointia omien työkavereiden kanssa, ottaa enemmän vastuuta tulevaisuuden luomisesta ja kannustaa ja tukea muitakin tekemään sitä.”

Ajatus- ja käyttäytymistapojen haastaminen edellyttää dialogista lähestymistapaa, jotta haastaminen ei etene väittelyyn, vaan dialogista olisi aidosti hyötyä ja mahdollistaisi vastuullisen ja ennakoivan päätöksenteon. Fasilitoijien tavoitteena oli lisätä ihmisten kykyä pysähtyä ja tietoisesti valita toimintatapansa, sekä saada heidät oivaltamaan miksi se on tärkeää ja miten sen voi tehdä. Dialogista lähestymistapaa pyrittiin tukemaan edellä kuvatulla teoriaesityksellä. Opinnäytetyöntekijöiden näkemyksen mukaan ymmärrys asioista lisää toimintamahdollisuuksia sekä oman ajattelun ja toiminnan reflektointia. Teoriaosuuden lisäksi dialogista lähestymistapaa tuettiin fasilitoimalla ja huolehtimalla tasa-arvoisesta keskustelusta. Toisesta työpajasta lähtien oli huomattavissa, miten ryhmä alkoi päästä kohti luovaa dialogia, kun osallistujat keskeyttivät omat reaktionsa. Nelikentän äärellä osallistujat haastoivat toisiaan ja toistensa näkemyksiä. Keskustelu oli kuitenkin kunnioittavaa ja kaikkien pyrkimyksenä oli aidosti yhteisen ymmärryksen ja tulevaisuuskuvan löytäminen Valuemotiven kontekstissaan. ”Projektin suurimpana antina koin työpajojen kautta vahvistunutta Valuemotivelaisten yhteishenkeä ja uudenlaisia, jaettuja ajatuksia siitä, millä keinoin strategiaan ja yhdessä tekemiseen liittyviä asioita voidaan työstää jatkossakin”.

Näkemys: Muotoiluajattelulla voidaan kehittää tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria.

- Muotoiluprosessi auttaa löytämään uusia näkökulmia, refleктоimaan omaa ajattelua ja kokeilemaan erilaisia ratkaisuja.
- Muotoilun menetelmät edistävät ajattelua ja estävät paikalleen jäämisen, sekä saman toistamisen.
- Inhimillisenä lähestymistapana muotoiluajattelu antaa rohkeuden toimia tulevaisuussuuntautuneesti.

Näkemys: Kommunikoinnilla voidaan tukea tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekemistä.

- Ääneen puhuminen ja aktiivinen kuuntelu kasvattavat yhteistä ymmärrystä.
- Dialogi mahdollistaa ajatus- ja käyttäytymistapojen haastamisen.
- Kommunikointi luo turvaa ja lisää luottamusta.

6 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyön lähtökohtana oli opinnäytetyöntekijöiden lähtöolettama tulevaisuuskestävästä yrityskulttuurista, tulevaisuudessa tarvitaan kestävää toimintaa, jossa inhimillisyys on keskiössä. Lähtöolettaman mukaan tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria voidaan kehittää muotoiluajattelun ja kommunikoinnin keinoin, mikä johtaa jatkuvaan tapaan prosessoida ja tehdä havaintoja systemaattisesti. Tähän lähtöolettamaan peilaten opinnäytetyöntekijät halusivat tutkia, mistä tekijöistä tulevaisuuskestävä yrityskulttuuri muodostuu, sekä voiko sitä edistää muotoiluajattelun ja tukea kommunikoinnin keinoin fasilitoidussa työpajassa. Työn lähestymistapana on muotoiluajattelu ja työssä pyritään parhaaseen mahdolliseen tulokseen kerätyn aineiston sekä teorian kautta, jossa abduktiivinen päättely on keskiössä.

Lähtöolettamaa tutkittiin teorian ja asiantuntijahaastatteluiden kautta (luku 2) vastaten tutkimuksellisen tavoitteen tutkimuskysymykseen A. Mistä tekijöistä tulevaisuuskestävä yrityskulttuuri muodostuu? Tämän kautta luotiin ymmärrys tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin oleellisista ja merkittävistä tekijöistä muuttuvan työympäristön kontekstissa (2.5 ja 5.1). Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijöihin pohjaten käytännön kehittämistavoitteessa suunniteltiin tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin fasilitoidun työpajakokonaisuuden pilottimalli, joka testattiin pilottiyritys Valuemotive Oy:ssä (luku 4). Tämän kautta löydettiin vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin B. Miten muotoiluajattelulla voidaan edistää tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekemistä fasilitoidussa työpajassa? C. Miten kommunikoinnilla voidaan tukea tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria fasilitoidussa työpajassa? Opinnäytetyö koettiin näin mahdollisuutena tutkia ja testata lähtöolettamaan perustuvan fasilitoidun työpajakokonaisuuden toimivuutta tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin edistämisessä, jolloin opinnäytetyöntekijöiden halu jatkokehittää pilottimallista palvelukonsepti olisi myöhemmin edistyneempää.

Lähtöolettama pohjautui tekijöiden omiin havaintoihin kommunikoinnin merkittävydestä ja tärkeydestä, sekä muotoiluajattelun käytännönläheisestä lähestymistavasta, joka prosessina mahdollistaa erilaisten mielipiteiden ja näkemysten vaihdon ilman vastakkainasettelua ja arvolatausta. Muotoiluajattelu pyrkii löytämään kulloinkin käsillä olevaan ongelmaan parhaan mahdollisen ratkaisun. Ilman kommunikointia ei kuitenkaan mikään kehittäminen tai yhteinen luominen ole mahdollista, ja tästä syystä opinnäytetyöntekijät yhdistivät molemmat tekijät tärkeiksi tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin rakentamisen kannalta.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastauksena löydetty tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijät liittyvät toisiinsa vahvasti muodostaen kokonaisuuden, jonka saavuttaminen ja hallinta vaativat jatkuvaa tekemistä. Näin ollen nämä tekijät itsessään eivät ratkaise nykyajan ongelmia eikä vapauta johtajia, työntekijöitä eikä sidosryhmiä osallistumasta vastuullisen ja inhimillisen muutoksen tekemiseen. Kyse on nimenomaan tekemisestä, asioiden edistämisestä ja

parhaiden ratkaisujen löytämisestä yhdessä. Tulevaisuuskestävyys on jatkuvaa arviointia suhteessa yhteisön parhaaseen.

Tehdyn kehittämistyön valossa, jota myös teoria tukee, tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria voidaan edistää muotoiluajattelun keinoin ja tukea kommunikoinnilla. Tätä tutkittiin kehittämistyössä pilottiyritys Valuemotive Oy:ssä. Työskentelyjakso pilottiyrityksen kanssa oli lyhyt, joten työn tekijöillä ei ole varmuutta, tuliko arviointien ja havaintojen tekemisestä yritykselle jatkuvaa ja systemaattista tapaa toimia. Työn tekijät ovat kuitenkin pystyneet havainnoimaan pilottiyrityksen kommunikointia pilottijakson päätyttyä ja työskentely on ollut suunnitelmallisempaa ja tavoitteellisempaa. Näin ollen voidaan todeta muotoilumenetelmien ja kommunikoinnin soveltuvan tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekemiseen ja sen edistämiseen.

Tulosten yhteenvedona voidaan todeta, että työlle asetettu lähtöoletama pitää paikkansa. Tarvitsemme jatkuvaa tapaa prosessoida ja tehdä havainnoita systemaattisesti, jotta nykyisten ajattelu- ja toimintatapojen haastaminen olisi mahdollista. Tähän keinoina ovat muotoiluajattelu ja kommunikointi yhdessä. Avaimena tulevaisuuskestävään yrityskulttuuriin ei kuitenkaan ole fasilitoitu työpajakokonaisuus, vaan asiat on vietävä käytäntöön ja arkeen. Tämä vaihe, implementointi, rajattiin tämän kehittämistyön ulkopuolelle. Sillä tämän aiheen kontekstissa se tarkoittaa jokapäiväistä tekemistä oman toiminnan haastamista, jossa fasilitoitu työpajakokonaisuus toimii lähtölaukauksena kohti tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria.

6.1 Diskussio

Opinnäytetyöntekijöiden ymmärryksen mukaan kulttuurin tasoja ja kommunikoinnin polkujen merkitystä, sekä näiden vaikutusta yrityskulttuuriin ei ole aiemmin tutkittu yhdessä. Muotoiluajattelua voi toteuttaa kiinnittämättä kommunikointiin huomiota, mutta tämän työn yhtenä johtopäätöksenä todetaan, että tietoinen kommunikointi tukee muotoiluajattelua ja tekee työskentelystä laadukkaampaa. Tutkimuksellisen laadun varmistamiseksi jatkotutkimuksia tul- laan tarvitsemaan.

Opinnäytetyön tutkimuksellisenä tavoitteena oli löytää tekijät, jotka ovat merkityksellisiä ja oleellisia tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin kannalta. Lisäksi opinnäytetyössä pyrittiin edistämään inhimillistä, vastuullista ja ennakoivaa toimintaa, ja näin ollen edistämään niitä tekijöitä, joita tulevaisuuden työnteosta ja yritysten toiminnasta on havaittavissa. Kurki ja Wilenius ovat tutkimuksissaan todenneet, että ihmiskeskeisiä toimintamalleja omaavia organisaatioita on vielä vähän, vaikka niiden menestys todetaan olevan ilmiömäinen. Näitä tapauksia voidaan pitää tulevaisuuden signaaleina, ei vain trendeinä. (Kurki & Wilenius 2016.) Opinnäytetyöntekijöiden tutkimuksen mukaisia tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijöitä ei ole aiemmin tutkittu yhdessä tässä laajuudessa. Tämä aiheuttaa riskin, että opinnäytetyöntekijät

ovat valinneet tutkimukseensa vain niitä osia teorioista, mitkä tukevat opinnäytetyöntekijöiden omaa lähtöolettamaa ja tutkimus olisi näiltä osin vinoutunut. Vinouman ehkäisemisessä opinnäytetyöntekijät ovat itse tärkeimmässä roolissa, Yinin (2014) mukaan tutkijoiden tulee kin itse tunnistaa ja pyrkiä minimoimaan vinoumia. Tässä opinnäytetyössä vinoumia pyrittiin ehkäisemään tietoisesti omaa ajattelua ja päättelyketjua haastamalla, sekä hyödyntäen prosessin aikana syntyneitä muotoiluajureita. Muotoiluajurit ja abduktiivinen päättely mahdollistivat aina edellisen vaiheen päätelmien tarkistuksen ennen tutkimuksen etenemistä seuraavaan vaiheeseen.

Opinnäytetyön haasteena oli sen kerroksellisuus ja asioiden sekä teorioiden limittyminen toisiinsa. Työn kerroksellisuus ja monisyisyys aiheuttivat haasteita myös raportin kirjoittamiselle. Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijät oli oleellista ymmärtää ennen kuin kehittämistyön tavoitteeseen oli mahdollista edetä, koska käytännön kehittämistavoitteena oli kehittää fasilitoitun työpajakokonaisuuden pilottimalli, joka perustuu näihin tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijöihin. Lisäksi pilottirytyksen konteksti oli hahmotettava ja ymmärrettävä, jotta fasilitoitu työpajakokonaisuus oli mahdollista suunnitella pilottirytykselle parhaiten sopivaksi ja heidän tarpeitaan vastaavaksi. Tästä syystä johtuen opinnäytetyöntekijät kävivät useita keskusteluja yrityksen yhteyshenkilöiden kanssa, tutustuivat yrityksen kirjallisiin materiaaleihin, havainnoivat yrityksen kuukausipalaveria sekä tekivät verkkokyselyn yrityksen koko työyhteisölle. Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin edistämisen kannalta oli tärkeä ymmärtää, missä vaiheessa Valuemotive Oy on omalla kulttuurimatkillaan ja minkä tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijöiden edistäminen fasilitoituissa työpajoissa on tässä vaiheessa yrityksen kannalta kaikkein merkityksellisintä.

Engeström (2011) on kiinnittänyt huomiota muotoilututkimusten ympärillä käytävään keskusteluun, jossa tunnutaan hiljaisesti oletttavan tutkijoiden tekevän suuren suunnittelun, implementoijien toteuttavan sen ja edistävän sen muuttamista, ja käyttäjien lopulta toimivan paremmin tämän seurauksena. Opinnäytetyöntekijöiden mukaan tällainen toimintatapa ei ole kestävä ja tästä syystä työskentelyyn osallistettiin kaikki toimijat. Näin osallistujilla oli mahdollisuus rakentaa yhdessä yrityksen tulevaisuutta ja strategiaa edistävää kulttuuria sekä löytää siihen kulttuuriin parhaiten sopivat tavat työskennellä ja kehittää toimintaa. Myös Huotilaisen ja Saarikiven (2018) mukaan työntekijöillä tulisi itsellään olla mahdollisuus miettiä, miten työn pystyisi tekemään paremmin, helpommin, laadukkaammin, ja pienemmällä vaivalla ja resursseilla.

Osallistuminen kehittämiseen on tärkeää myös sitoutumisen ja implementoinnin kannalta. Ihmisten sitoutuminen tehtyihin päätöksiin on vahvempaa silloin, kun he ovat olleet osallisina päätösten teossa tai niihin johtaneessa prosessissa (Kim & Mauborgne 2015). Myös tunteiden tasolla tapahtuva sitoutuminen on tärkeää huomioida, koska tunteet sitouttavat ihmisen ensin

(Brown 2008). Tämä opinnäytetyötutkimus vahvisti näitä teorioita, ja saadun palautteen mukaan Valuemotive Oy:n työntekijät ovat ottaneet arjessa käyttöön työpajoissa käytettyjä menetelmiä, mitkä vahvistivat tunnetta oikeudenmukaisuudesta ja helpottivat keskinäistä kommunikointia. Elsbachin & Stiglianin mukaan muotoilumetodien käyttäminen tuottaa fyysisten artefaktien lisäksi emotionaalisia kokemuksia. Nämä tunnepitoiset kokemukset auttavat organisaation jäseniä ymmärtämään miksi ja miten muotoiluajattelun metodeja voidaan käyttää tehokkaasti heidän organisaatiossaan. Nämä artefaktit ja tunnekokemukset toimivat yhdistävinä tekijöinä muotoiluajattelutapojen ja organisaatiokulttuurien yhdistämisessä. (Elsbach & Stigliani 2018.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksen mukaan työpajoissa syntyi vahvoja tunnekokemuksia ja työpajojen tuotokset toimivat konkreettisina artefakteina, mitkä edistivät yrityksen yhteisen kulttuurin kehittämistä.

Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset asettivat kehittämistyölle raamit, minkä kautta tutkittavia asioita lähestyttiin. Muotoiluajattelun osalta opinnäytetyön tuloksissa todettiin, että sillä voidaan edistää tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekemistä fasilitoidussa työpajassa muotoiluprosessilla ja erilaisilla muotoilun menetelmillä. Muotoiluajattelun todellinen hyödyntäminen kuitenkin edellyttää sen sisäistämistä koko yrityksen sisällä, jolloin se luo kestävyyttä toimintaan (Deserti & Rizzo 2013). Muotoiluajattelulla on mahdollista edistää tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijöitä, kunhan ei kuvitella pelkän prosessin ja muutamman työkalun tekevän yrityksestä tulevaisuuskestävää. Kuten Buchanan (2015) toteaa, muotoilua on liian helppo tarkastella työkaluna tai taitona. Muotoiluajattelun sisäistäminen koko yrityksen sisällä vaatii aikaa, mutta saadun palautteen mukaan työpajoissa onnistuttiin antamaan yritykselle lähtölaukaus muotoiluajattelun sisäistämiseen yrityskulttuuriin: ”Yhteistyön myötä uskon, että kollegojeni ajatukset palvelumuotoilun ja erityisesti fasilitoinnin menetelmistä ovat kehittyneet ja kasvaneet. Tällaista puolta muotoilutyöstä harvempi meillä on asiakasprojekteissaan päässyt näkemään, saati osallistumaan.”

Liedtka on tutkimuksissaan todennut, että muotoiluajatteluprosessiin osallistuvat henkilöt eivät jumiudu rajoituksiin tai puolusta omia henkilökohtaisia suosikkejaan, vaan puhuvat ennakoiden uusia mahdollisuuksia. Yhdessä työskentely muodostuu kyvystä kuunnella muita pyrkien ymmärtämään toisten näkemykset niitä kasvattaen, eikä kuulemalla ainoastaan toisen heikkoudet, joita keskustelussa syntyy. (Liedtka 2014.) Tämän opinnäytetyön tulokset muotoiluajattelun ja kommunikoinnin keinoista tukevat Liedtkan näkemystä. Työpajoihin osallistuneet rakensivat nimenomaan yhteistä tulevaisuutta ennakoiden ja suunnitellen. Prosessin edetessä Valuemotivelaiset olivat valmiita vaihtamaan omat henkilökohtaiset suosikkinsa työyhteisön jäsenten yhteisiin suosikkeihin ja yhteistä hyvää eniten kasvattaviin tekoihin. Valuemotivelaiset ymmärsivät, miten tärkeää on pysähtyä kuuntelemaan toisten ideoita, ymmärtämättä välttämättä heti niiden merkitystä tai tarkoitusta. Opinnäytetyöntekijöiden havaintojen mukaan työpajoihin osallistuneet etenivät luovan dialogin mukaan jo toisessa työpaja-

jassa. Luovan dialogin tila, on saavutettavissa, kun muutama ryhmän jäsen löytää omien reaktioidensa keskeyttämisen arvon (Isaacs 2001; Schein 1993). Valuemoitvelaisista välittyi aito halu kuunnella ja ymmärtää niin itseä kuin toisia. Kyky dialogiin lähtee nimenomaan omasta halusta ja omasta valinnasta pysähtyä ja nähdä pysähtymisen arvo. Tämän tutkimuksen työpaja-aineiston perusteella ei voida osoittaa, mikä on ollut fasilitoijien osuus tämän toteutumisessa.

Tämän opinnäytetyön tuloksen mukaan kommunikointi on tukeva elementti, joka mahdollistaa muotoilumenetelmien käytön tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin muotoilussa. Kommunikoinnin onnistumiseen vaikuttaa kasvokkainviestinnän runsaus ja se, että henkilöt ovat yhteydessä toisiinsa suoraan ilman välikäsiä. Tämänkaltaisen kommunikointi on omiaan lisäämään luottamusta sekä tehostamaan tiedon siirtymistä. (Pentland 2012; Jarenko 2017.) Tämä tutkimus vahvistaa Pentlandin ja Jarenkon näkemykset kasvokkainviestinnän merkittävydestä, ja kommunikoinnin tärkeydestä luottamuksen rakentamisessa. Huolimatta edistyneistä digitaalisista viestintävälineistä, joita pilottiyrityksellä oli käytössään, niin osallistujat kokivat ja toivat useissa eri tilanteissa esiin, että oivallukset, uudet ideat ja yhteinen ymmärrys saavutettiin kommunikoinnilla fasilitoiduissa työpajoissa.

Liedtka toteaa muotoiluajattelun lähestymistavan käynnistävän käyttäytymismalleihin johtavan muutoksen, mikä vaikuttaa suoraan tuotettuihin innovatiivisiin tuloksiin. Muotoiluajattelu sisältää merkittävän ajattelutavan muutoksen ja se voi toimia pelin muuttajana, yritys keralaan. (Liedtka 2014.) Mitä useampi yritys sisäistää tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin arvon, sitä helpommin se leviää myös yleisesti työelämään ja niin ikään eri sidosryhmien ja alojen välille. Viemällä muotoiluajattelun ja kommunikoinnin keinoja ja sitä kautta syntyvää ymmärrystä, yrityskulttuurin jatkuvaan toimintaa, tämän kehittämistyön avulla edistetään ymmärryksen ja empatian taitoja myös toimialojen välille. Kuten Vilka (2015) toteaa, tutkimuksen avulla voidaan luoda yhteisiä selitysmalleja, käsitteitä ja keskustelukulttuuria, joiden avulla on mahdollista ylläpitää, luoda ja muuttaa käytäntöjä sekä toiminta- ja ajattelutapoja.

6.2 Tutkimusprosessin arviointi

Tämän opinnäytetyön lähestymistapana oli muotoiluajattelu. Muotoiluajattelu on käytännöllinen ja integroiva kehys, mikä yhdistää luovaa ja analyyttistä päättelytapaa (Liedtka 2015). Opinnäytetyö toteutettiin kokonaisuudessaan muotoiluprosessia ja muotoilumenetelmiä hyödyntäen, koska muotoiluprosessi ohjaa etenemistä systemaattisesti ja suunnitelmallisesti. Työssä käytetyt menetelmävalinnat on tehty harkiten ja perustellusti ja niillä on pyritty tukemaan prosessia parhaalla mahdollisella tavalla.

Muotoilun keinoin toteutettujen projektien tulokset ovat monimutkaisia, dynaamisia kokonaisuuksia ja niiden arviointi on vaikeaa, koska yhteistä kieltä ja historiaa ei vielä ole. Keskustelu pyrkii purkautumaan kapeaan ratkaisukeskeiseen narratiiviin, missä kerrotaan käytetyistä

tekniikoista ja niiden tehokkuudesta, sekä tuloksista. Tämä johtuu siitä, ettei meillä ole laatu-kriteereitä eikä kulttuurisia viitteitä, joiden avulla voisimme vertailla muotoilun ja sen tulosten laatua. (Manzini 2016.) Lisäksi tutkimusten analyysiyksiköt ovat epäselviä ja tutkimuksen prosessi on kuvattu lineaarisesti, joka lähtee periaatteiden ja tavoitteiden määrittelyistä ja johtavat täydennykseen tai perfektioon (Engeström 2011). Näistä syistä johtuen tämänkin työn arviointi on haasteellista, eikä käytettävissä ole selkeitä yhtenäisiä mittareita. Mittaamisen haasteellisuuden vuoksi tekijät tulevatkin ehdottamaan yhtenä jatkotutkimuksena tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin mittaamista. Tämän työn arviointi tehdään laadullisen tutkimuksen luotettavuuden sekä työelämähyödynnettävyyden kautta.

Laadullisen tutkimuksen aineiston keruussa esiintyy useimmiten tutkimuksen luotettavuutta heikentäviä virheitä, ja näiden paljastuessa tutkija joutuu lähes pakosti korjaamaan aineiston luotettavuutta uudella aineistonhankinnalla (Varto 1992). Tässä työssä muotoiluajattelu-prosessin abduktiivinen päättelytapa on mahdollistanut ja pakottanut opinnäytetyöntekijät reflektomaan tehtyjä päätöksiä ja havaintoja jokaisessa vaiheessa sekä tarkistamaan suuntaa. Scheinin mukaan kulttuurin tasoja ja kulttuurin merkitystä voidaan tutkia tunnistamalla malleja, miten oletukset ohjaavat toimintaa. Havainnoimalla ja tunnistamalla näitä malleja tieto on merkityksellisempää ja luotettavampaa, kuin jos niitä pyrkisi selvittämään kyselyllä tai yksilohaastattelulla. (Schein 2013.) Opinnäytetyöntekijät käyttivät havainnointia tietoisesti yrityksen strategiapalaverissa ja fasilitoiduissa työpajoissa. Havainnoinnin vinoumaa ja puutteita pyrittiin tietoisesti vähentämään parityöskentelyllä, jolloin opinnäytetyöntekijät havainnoivat tilanteita itsenäisesti. Hirsjärvi ym. (2016) toteavat, että laadullisen tutkimuksen objektiivisuutta ei voi täysin taata, koska jossain vaiheessa tutkimusta tutkija ja tieto yhdistyvät. Työssä on pyritty tuomaan tutkijoiden oma ajattelu esille sekä koko tutkimuksen ajan on pyritty olemaan kriittisiä oman näkemyksen vaikutuksesta tulkintoihin.

Työssä toteutettiin asiakasymmärryksen pohjalta suunniteltu verkkokysely Valuemotiven työyhteisölle. Ymmärryksen kasvattamisen lisäksi, verkkokysely toimi yhtenä tarkistuspisteenä, jolla opinnäytetyöntekijät pyrkivät selvittämään, oliko heidän aiemmin tehdyt havainnot oikeita. Ojasalon ym. (2014) mukaan onnistuneen kyselyn kannalta on oleellista, että aiheesta on aiempaa tietoa riittävästi. Tämän vuoksi tässä työssä kerättiin ensin teoriaan perustuvaa tietoa, tehtiin asiantuntijahaastatteluita sekä kerättiin taustaymmärrystä nimenomaisen yrityksen toimintaympäristöstä ja kulttuurista, jotta kysymysten suuntaaminen onnistuneesti olisi mahdollista. Samoin ennen asiantuntijahaastatteluja oli tutustuttu aiheen teoriaan. Haastateltuja asiantuntijoita lähestyttiin sähköpostiviestein, jossa kerrottiin työn tarkoituksesta ja tavoitteesta, työn tuloksen julkisuudesta sekä siitä, mikä heidän osuutensa on työn tiedonkeruussa. Tapa lähestyä asiantuntijoita oli onnistunut, sillä jokainen asiantuntija antoi luvan haastatteluun, ja tällä tavoin omaa arvokasta aikaansa tämän opinnäytetyön edistämiseksi ja näkökulmien laajentamiseksi. Teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavien ää-

nen ja näkökulman esiin tuomisen (Hirsjärvi & Hurme 2014). Näissä asiantuntijahaastattelussa teemahaastattelujen käyttö oli perusteltua, jotta opinnäytetyöntekijöiden oli mahdollista tavoittaa asiantuntijoiden laaja näkemys ja tieto.

Pilottiryitykselle toteutettuun Valuemotiven toimintaympäristö ja työyhteisö tutuksi-verkkokyselyyn saatiin hyvin vastauksia ja avoimien kysymysten vastauksista näki, että vastaajat olivat pohtineet vastauksiaan ja halusivat vastata avoimesti ja syvällisesti. Toisaalta verkkokyselyn analysoinnin haasteena oli avointen kysymysten runsaus, kuitenkin ne kasvattivat erittäin hyvin ymmärrystä pilottiryityksestä. Runsaiden avointen kysymysten määrä olisi voinut muodostua työn ongelmaksi, mikäli vastaajat olisivat kokeneet aiheen itselleen merkitykselliseksi ja tästä syystä jättäneet vastaamatta. Verkkokyselyn avoimissa vastauksissa oli samankaltaisuutta ja samat tekijät toistuivat. Strukturoitujen vastausten tulkinta ja keskinäinen vertailu oli helpompaa, koska keskinäiset ristiriidat oli heti nähtävissä vastausjakauman perusteella. Verkkokyselyyn vastasi 80 % yrityksen työntekijöistä. Tässä kehittämistyössä avointen kysymysten määrä ei muodostunut ongelmaksi, sillä pilottiryityksen henkilöstömäärä on suhteellisen pieni. Mikäli kysely toistettaisiin, ja olisi mahdollista saavuttaa kyselyn geneerisyys, olisi avointen kysymysten määrää harkittava tarkasti sekä vastaajien että tutkijoiden näkökulmasta.

Laadullinen kehittämistyö toteutettiin yhteistyössä valitun pilottiryityksen kanssa, koska tavoitteena oli tutkia aitoa kulttuuriympäristöä sekä kerätä tietoa ja tehdä havaintoja kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus mahdollisti tutkimuksen toteuttamisen joustavasti ja suunnitelmien muuttamisen olosuhteiden mukaan, mikä näkyi työpajojen suunnittelun iteratiivisuutena ja fasilitoituissa työpajoissa työskentelyn rytmityksessä ryhmän mukaan. Fasilitoituissa työpajoissa tutkijoiden oli mahdollista osallistua tutkimuksen tavoitteiden mukaan ja valita Vilkan (2018) määrittelemien osallistumisen määreiden, osallistumattomuuden, aktiivisen kiinnostuksen ja vahvan osallistumisen, väliltä. Opinnäytetyöntekijät osallistuivat fasilitoituissa työpajoissa aktiivisen kiinnostuneesti ohjaten työskentelyä, mutta varoen tuottamasta sisältöä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli myös paljastaa ja löytää kulttuurisia asioita, ei todentaa olemassa olevia asioita eikä löytää totuutta. Yrityskulttuuria kehitettäessä ei ole edes mahdollista löytää totuutta, koska kyseessä on kontekstisidonnainen ja useammasta eri tekijästä muodostuva kokonaisuus, kuten tässä opinnäytetyössä on aiemmin kuvattu. Tässä tutkimuksessa onnistuttiin paljastamaan kulttuurisia asioita fasilitoituissa työpajoissa, mikä mahdollisti pilottiryityksen yrityskulttuurin yhteisen kehittämisen haluttuun tulevaisuuteen.

Fasilitointi oli yksi tämän opinnäytetyön keskeisistä menetelmistä. Scheinin mukaan fasilitointi luo edellytyksiä tutkimukselle ja tarjoaa mallin ajatuksia herättävien kysymysten esittämiseen kulttuuria tulkitsevalle ryhmälle. Ulkopuolinen ohjaaja vie työtä eteenpäin ja antaa mahdollisuuden oletusten esiin tulemiseen. (Schein 2013.) Tästä syystä sekä opinnäytetyön

tavoitteen perusteella on tärkeää huomioida fasilitointi yhtenä menetelmänä ja arvioida sen toimivuutta. Kyseenalaistaminen on haasteellista, mutta välttämätöntä työpajan tavoitteiden saavuttamiseksi, jotta voidaan tehdä päätöksiä ja viedä prosessi oikeaan suuntaan (Kantojärvi 2012). Opinnäytetyöntekijät haastoivat fasilitoijina toimiessaa osallistujia kysymällä yhä uudelleen miksi ja miten, ja tällä tavoin pyrkivät auttamaan Valuemotivelaisia löytämään konkreettiset ideat tavoitteidensa saavuttamiseksi sekä huomaamaan, miten ajatuksia voi jatkuvasti haastaa. Fasilitoinnin merkitys koettiin tärkeäksi ajattelun edistämiseen kohti konkretiaa: ”Oli ilo seurata sitä, kuinka olitte jaksottaneet työskentelyä ja veitte ajatuksia koko ajan eteenpäin kohti konkretiaa.” Lisäksi fasilitoinnilla ja muotoilun menetelmillä pystyttiin tukemaan keskustelujen tasa-arvoisuutta ja ohjaamaan kommunikointia dialogiseen suuntaan. Ja tällä tavoin pyrittiin edistämään pilottiyritykselle tärkeiden tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin keskeisiä tekijöitä.

Arviointi ei ole toiminnan pääasiallinen tavoite, eikä siinä ole kyse aukottomasta kuvauksesta. Se on selostus, joka esittelee jonkin toiminnan keskeiset tulokset, luotettavalla ja perusteellisella tavalla. (Mankki 2011.) Tämän opinnäytetyön raportissa on pyritty selostamaan selkeästi opinnäytetyön prosessi kokonaisuudessaan ja siinä käytetyt menetelmät. Lisäksi on pyritty esittämään keskeiset tulokset luotettavasti ja perusteellisesti. Opinnäytetyön kokonaisprosessi kesti elokuusta 2018 maaliskuuhun 2019, mistä empiirisen työn osuus sijoittui syyskuulta marraskuulle. Vilkan mukaan suhteessa lyhyempään tutkimukseen, pidemmässä tutkimuksessa on se etu, että tutkijalla on aikaa rauhassa tarkastella ja pohtia mahdollisia tarkempia merkityssuhteita kerätystä aineistosta. Tutkimuksen laadun kanssa ei kuitenkaan ole merkitystä, kuinka pitkä tutkimus on kyseessä, enemmän on merkitystä tutkijan taidoilla ja tutkimisen laadulla. (Vilka 2014.) Näin ollen opinnäytetyön tutkimusjakson pituudella ei ole ollut vaikutusta opinnäytetyön tulosten laatuun. Sen sijaan opinnäytetyöntekijöiden tutkijan taidoilla ja tutkimisen laadulla on saattanut olla vaikutusta tuloksiin, koska opinnäytetyöntekijät eivät ole kokeneita tutkimusten tekijöitä. Tästä johtuen opinnäytetyöntekijät ovat kiinnittäneet erityistä huomiota tutkimuksen tekemiseen ja kriittiseen analyysiin.

Tutkimuksen yleistä laatua on mahdollista parantaa antamalla raportti vertaisarvioijien luettavaksi, mutta myös kehittämistyöhön osallistuneiden tarkistettavaksi (Yin 2014; Tuomi & Sarajärvi 2018). Opinnäytetyöntekijät pyysivät raportista palautetta kahdelta tutkimuksen ulkopuoliselta henkilöltä, jotka toimivat vertaisarvioijina sisällön ymmärrettävyyden näkökulmasta. Molemmilta vertaisarvioijilta saatu palaute oli tärkeää raportin luettavuuden kannalta. Lisäksi pilottiyrityksen yhteyshenkilöiltä pyydettiin arviointia ja hyväksyntää raportin sisällöstä ja oikeellisuudesta. Tällä pyrittiin varmistumaan siitä, että opinnäytetyöntekijöiden tekemät havainnot ovat totuudenmukaisia. Pilottiyritykseltä saadun palautteen mukaan raportti on kirjoitettu totuudenmukaisesti ja, että muun muassa esiin nostetut ongelmat ovat todellisia.

Etiikka ja luotettavuus ohjasivat koko tutkimus- ja kehittämistyötä. Kuten Kuula toteaa, niin tutkimusetiikan tulisi läpäistä koko tutkimuksen teon prosessi, ja sen tulisi näkyä myös tutkimuksen suunnittelussa ja käytännön hallinnassa. Tutkimustyössä on pyritty noudattamaan hyvää tutkimusetikkaa läpi koko työn. Tutkimus on tutkijoiden vastuulla ja he tekevät siihen liittyen eettiset ratkaisut (Kuula 2011). Tässä opinnäytetyössä on pyritty huomioimaan hyvä lähdekritiikki, mihin Hirsjärven ym. mukaan vaikuttaa kirjailijan tunnettuus sekä arvostettavuus, lähteen ikä sekä lähdetietojen alkuperä, lähteen uskottavuus sekä totuudellisuus kuten myös puolueettomuus (Hirsjärvi ym. 2016).

6.3 Työelämähyödynnettävyys

Tulosten siirtäminen käytäntöön ja implementointi ovat keskeisiä piirteitä tulosten hyödynnettävyydessä (Ojasalo ym. 2014). Opinnäytetyön tuloksena muodostunut ymmärrys tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijöistä (luku 2.5 ja 5.1), on tulevaisuuden työelämän kannalta merkittävää tiedostaa. Mikä tahansa yritys, mikä haluaa edistää kulttuuriaan kohti tulevaisuuskestävyyttä, voi hyödyntää tässä raportissa esiin tuotuja käsitteitä, ja pohtia niiden merkittävyyttä omassa kontekstissaan. Näin ollen tämä tulos tulevaisuuskestävän yrityskulttuuri tekijöistä, on suoraan hyödynnettävissä ja siirrettävissä työelämään.

Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijöitä voitiin suoraan hyödyntää tämän opinnäytetyön pilottimallin rakentamisessa. Tähän liittyy myös opinnäytetyöntekijöiden pidempikantoinen tavoite hyödyntää mallia tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin palvelukonseptin luonnissa. Näin ollen kehittämistyöllä on työelämää hyödyntävä vaikutus tekijöiden lähtiessä edistämään pilottimallia palveluksi, jolla pyritään tukemaan yritysten yrityskulttuurin näkyväksi tekemistä, mikä taas vaikuttaa laajemmin yrityksen tasolta yhteiskuntaan. Palvelukonseptin työelämähyödynnettävyyttä tukee myös opinnäytetyöntekijöiden muotoilukulttuurin syvällinen sisäistäminen, joka Desertin ja Rizzon (2013) mukaan on edellytys muotoilukulttuurin hyödyntämiselle kehittämistyössä. Tällöin palvelua käyttävä yritys pääsee itse oppimaan ja oivaltaamaan fasilitoidussa työpajassa, eikä sen itse tarvitse vielä olla sisäistänyt muotoilukulttuuria niin vahvasti, vaan kevyt kiinnostus riittää.

Tulosten ja toimintatapojen siirrettävyyttä sekä käyttöönottoa pyrittiin huomioimaan fasilitoitua työpajakokonaisuutta rakennettaessa. Pilottimallin kehittämisen aikana huomioitiin pilottiyritys Valuemotive Oy:n edistäminen kohti tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria heidän kontekstissaan, miten he voisivat hyödyntää pajojen antia myös jatkossa. Lisäksi huomioitiin opinnäytetyöntekijöiden tavoitteena ollut skaalautuva malli, jonka puitteissa pyrittiin ratkaisuihin, jotka ovat myös muualle siirrettäviä. Muotoilussa uusi toimintamalli tai menetelmä kehitetään huolellisen ja teoreettisesti perustellun suunnittelun pohjalta niin, että käytäntö on nopeasti sovellettavissa muihin vastaaviin ympäristöihin (Heikkinen ym. 2010). Tässä kohtaa tulosta arvioidessa nämä tavoitteet saavutettiin, kuitenkin työn luonteen vuoksi sen työelämää rikastuttava hyöty tulee esille vasta hieman myöhemmin.

Fasilitoidun työpajakokonaisuuden iteroitu pilottimalli on esitetty raportissa kokonaisuudessaan, sisältäen: käytetyt menetelmät, kulunut aika, osallistujilta pyydetyt ennakoivallistautumiset sekä tavoiteltu tulos (luku 4.4.3 ja 5.2). Näin ollen kehittämistyön tavoitteena syntynyt tulos on hyödynnettävissä ja siirrettävissä suoraan työelämään, koska kuka tahansa voi hyödyntää mallia sellaisenaan. Iteroidun työpajakokonaisuuden onnistumista toisessa ympäristössä ei voida kuitenkaan taata, koska kyseessä on ollut kontekstisidonnainen tapaustutkimus. Lisäksi fasilitoinnilla oli suuri merkitys työpajojen onnistumisessa juuri tässä testatussa tapauksessa.

Työssä esitetty työskentelytapa ja tulevaisuuskestävä yrityskulttuuri edellyttävät yritykseltä avoimuutta ja kykyä luottaa prosessiin, vaikkei lopputulos olisi selvillä. Tämän tutkimuksen perusteella työelämähyödynnettävyys on korkea kahden ehdon täytyessä: yritys ei ole siiloutunut ja työpajat fasilitoidaan yrityksen ulkopuolisen henkilön toimesta. Lisäksi siirrettävyyttä arvioitaessa on huomioitava yritysten ainutlaatuisuus ja se, että kyseessä ei ole työkalu, jota voidaan käyttää samalla tavalla joka kerta paikasta ja ajasta riippumatta. Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin käsitteisiin pohjautuvaa pilottimallia on testattu yhdessä yrityksessä, joten yleistettävyyden kannalta jatkotutkimukset ovat tarpeen. Lisäksi on huomioitava yrityskulttuurien eroavaisuuksien lisäksi kulttuuriset erot. Testaus on tapahtunut suomalaisessa yrityksessä, joten toimivuutta toisen kulttuurin omaavassa yrityksessä, esimerkiksi englantilaisessa yrityksessä, ei voida taata. Pelkkä mallin käyttäminen työkaluna ei tuo ratkaisua tulevaisuuskestävään yrityskulttuuriin, koska muotoiluajattelu ja kommunikointi ovat tapoja prosessoida ja tehdä havaintoja systemaattisesti ja jatkuvasti.

Kehittämistyön työelämähyödynnettävyys Valuemotive Oy:lle

Valuemotive Oy:n kanssa yhteistyössä iteroidun pilottimallin työelämähyödynnettävyyttä arvioidaan osallistujilta ja yrityksen yhteyshenkilöiltä saadun palautteen sekä opinnäytetyöntekijöiden havaintojen perusteella.

Palautteiden mukaan tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin fasilitoidut työpajat tuottivat Valuemotive Oy:lle arvoa. Koettu arvo syntyi muun muassa yhteisen ymmärryksen lisääntymisestä, sekä muotoilun menetelmistä, joita Valuemotiven työyhteisö on ottanut käyttöön arjessaan. Myös yhdessä tekeminen ja kokemus siitä, että jokainen voi itse vaikuttaa asioihin, koettiin hyödylliseksi tulevaisuuden kannalta. Nämä hyödyt ja kokemukset näkyivät myös opinnäytetyöntekijöiden saamissa palautteissa: ”Teimme asioita yhdessä! Saimme yhteistä näkemystä siitä, millaisia asioita pidettiin miten tärkeinä. Sen tiedostaminen, että suurin osa asioista on sellaisia, joihin suurin osa meistä voi vaikuttaa suoraan tai vähintään toistemme avustuksella.”

Muotoilumenetelmien oppiminen ja mahdollisuus niiden hyödyntämiseen myös omissa asiakasprojekteissa sekä oman työn kehittämisessä myöhemminkin koettiin uuden oppimisena ja sitä

kautta arvokkaana. Työpajoissa osallistujat pääsivät oppimaan tekemällä ja saivat käytännön kokemusta ja ymmärrystä, miten muotoilumenetelmiä voidaan käyttää eri tilanteissa ja, miten niillä voi kerätä ja analysoida tietoa. Näiden menetelmien hyödyntäminen ja työpajojen tulosten peilaaminen yhtiön strategiaan koettiin arvokkaana ja merkityksellisenä. Työpajakonaisuudella pystyttiin myös tukemaan yrityksen strategiaa ja tuomaan uusia keinoja vision saavuttamiseksi. ”Oma ajatteluni on saanut lisävahvistusta sille, että palvelumuotoilun monet keinot ovat erittäin hyvä lisä organisaation kehittämistyössä :)”. ”Oli hyvä nähdä se, että käyttitte strategiaamme kiintopisteenä. Kulttuuri ei ainakaan syönyt sitä lounaaksi.”

Valuemotivellaiset olivat erittäin aktiivisia osallistujia, ja heillä oli selvästi aito halu ja kiinnostus kehittää yritystä yhdessä tulevaisuuskestävään suuntaan. Opinnäytetyöntekijöiden tavoitteena oli tarjota yritykselle keinoja, joilla työyhteisö voi itse edistää kulttuuriaan haluttuun suuntaan, ja tällä tavoin mahdollistaa kulttuurin edistämisen jatkuvuuden. Palautteen mukaan opinnäytetyöntekijät onnistuivat auttamaan osallistujia löytämään kehitettäviä kohteita ja tekemään niistä konkreettisia suunnitelmia: ”Sisällöllisesti parasta oli se, että saimme kasaan laajan joukon materiaalia jatkotyöstettäväksi.” Valuemotivessa yrityskulttuurin merkitys ja vaikutus on selvästi tiedostettu osaksi joka päiväistä tekemistä. Heillä on motivaatio tehdä asioita kulttuurin eteen. Tästä kertoo jo tähän kehittämistyöhön pilottiyhteykseksi haakeutuminen, vaikeiden ja abstraktien asioiden äärelle pysähtyminen ja pyrkimys niiden edistämiseen. ”Yrityksen kulttuuri ei ole koskaan valmis. Pajoille olisi varmasti käyttöä tulevaisuudessa, esille tulee aina uusia asioita työstettäväksi, kun vanhat ovat saatu ratkottua.”

6.4 Jatkotutkimus- ja jatkokehitysehdotukset

Tässä opinnäytetyössä on tutkittu, mitkä tekijät ovat merkittäviä ja oleellisia tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin kannalta. Työn teoreettinen tietoperusta sisältää laajoja ja abstrakteja kokonaisuuksia, eikä niiden kaikkia puolia ja keskinäisiä vaikuttavuussuhteita ole pystytty tutkimaan tässä opinnäytetyössä. Tutkittuja tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijöitä pyrittiin tuomaan käytäntöön, ja samalla testattiin, miten tekijöitä on mahdollista edistää aidossa työelämäympäristössä. Koska kyseessä on suhteellisen lyhyt tutkimus ja mallia on testattu ainoastaan yhdessä yrityksessä yhden työpajakokonaisuuden verran, tekijät ehdottavat seuraavia askeleita jatkotutkimusehdotusten sekä jatkokehitysideoiden muodossa.

6.4.1 Jatkotutkimusehdotukset

Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijöiden keskinäiset vaikutussuhteet: Tässä työssä luotiin ymmärrys tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin muodostavista tekijöistä muuttuvan työympäristön kontekstissa. Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin käsitteen määrittämiseksi, olisi tutkittava löydettyjen tekijöiden keskinäisiä vaikutussuhteita tarkemmin. Näin ollen yhdeksi jatkotutkimusehdotukseksi ehdotetaan tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekijöiden tarkempaa tutkimista suhteessa toisiinsa.

Pidempiaikainen tutkimus: Varmistaakseen toiminnan pidempiaikaisen hyödyn, olisi tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin toiminnan periaatteita tutkittava useamman yrityksen kautta ja pidempiaikaisella tutkimuksella. Jatkotutkimuksessa tulisi keskittyä seuraamaan, miten muotoiluajattelua ja kommunikointia voidaan hyödyntää jatkuvuuden varmistamisessa. Sekä, miten fasilitoiduissa työpajoissa tuotettu sisältö saadaan implementoitua osaksi yrityksen arkea muotoiluajattelua ja kommunikointia hyödyntäen. Lisäksi pidempiaikaisessa tutkimuksessa tulisi kiinnittää huomiota, onko yrityskulttuurin mahdollista kehittyä siihen mittaen, että organisaatio pystyy itse iteroimaan prosessin ja syntykö tällä tavoin positiivinen oppimisen kehä. Vai onko ulkopuolinen fasilitoija lisäarvo, josta kannattaa pitää kiinni.

Tulevaisuuskestävyyden mittaaminen: Tällä hetkellä ei ole olemassa laatukriteereitä tai kulttuurisia viitteitä, minkä avulla tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin arvoa olisi mahdollista mitata tai seurata. Näin ollen opinnäytetyöntekijät esittävät jatkotutkimusaiheeksi tutkimusta, missä kehitetään mittaristo, jonka avulla on mahdollista seurata tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin kehittymistä yrityksissä sekä yksittäisten tekijöiden vaikutusta tulevaisuuskestävään yrityskulttuuriin. Lisäksi jatkotutkimuksen olisi hyvä ottaa kantaa, tarvitseeko tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria mitata, vai löytykö sen arvo jokapäiväisestä tekemisestä.

Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin johtaminen: Tässä tutkimuksessa ei tutkittu johtamista yksinään, mutta sen vaikutus tulevaisuuskestävässä yrityskulttuurissa on otettu huomioon. Jatkotutkimukseksi ehdotetaan tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin johtajuuden tutkimista. Miten tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria voidaan johtaa, ja miten tulevaisuuskestävällä yrityskulttuurilla voidaan johtaa. Mitä kaikkea tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria johtaminen pitää sisällään, ja miten se eroa esimerkiksi muotoilulla johtamisesta.

6.4.2 Jatkokehitysehdotukset pilottiyritys Valuemotive Oy:lle

Tässä opinnäytetyössä ei tutkittu Valuemotive Oy:n työskentelyä, mutta pilottimallin kehittämistyön aikana nousi esiin myös asioita, joita opinnäytetyöntekijät ehdottavat jatkokehitykseen yritykselle tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekemiseksi.

Koska pilottityö aloitettiin tutkimalla Valuemotive Oy:n kulttuuria, on hyödyllistä toistaa tutkimus sen jälkeen, kun riittävä aika on kulunut toimenpiteiden toteutuksesta. Tällä tavoin voidaan havaita suunniteltujen muutosten vaikutus ja käynnistetään seurannan prosessi, jossa todettuja muutoksia verrataan suunniteltuihin muutoksiin ja näin näitä muutoksia voidaan edelleen kehittää (Hofstede ym. 2010). Tämän johdosta esitetään seurantatutkimusta Valuemotive Oy:lle.

Oletuksia ymmärtämällä nähdään, miten ne johtavat havaittaviin käyttäytymisartefakteihin. Pohjimmaisia oletuksia ei voi päätellä ainoastaan käyttäytymisen tarkastelulla. Niiden selvit-

tämiseen tarvitaan prosessi, systemaattiseen havainnointiin sekä keskusteluun yrityksen sisällä toimivien henkilöiden kanssa. (Schein 2013.) Valuemotive Oy:n pohjimmaisten oletusten selvittämisen ja oletusten huomaamiseksi sekä ymmärtämiseksi ehdotetaan jatkokehitystä, missä luodaan prosessi systemaattiseen havainnointiin ja kommunikointiin. Tämä kehittämissäntö antoi siihen hyvät lähtövalmiudet.

Lisäksi Valuemotive Oy:lle on esitelty tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin työpajakokonaisuuden jälkeen jatkotoimenpiteitä, joita työyhteisö voi edistää arjessa ilman ulkopuolista tukea. Nämä jatkotoimenpiteet on esitelty taulukossa 8. Jatkotoimenpiteet tukevat yhteisen kulttuurin neljän teeman edistymistä, jotka nousivat Valuemotive Oy:n toimintaympäristö ja työyhteisö tutuksi-verkkokyselystä esille, ja joita kehittämistyön aikana pyrittiin edistämään. Ehdotetuissa jatkotoimenpiteissä on huomioitu niiden konkreettisuus sekä mahdollisimman vaikean toteutettavuus. Ehdotetuilla keinoilla pyritään myös vahvistamaan yrityksen matalaa hierarkiaa ja sitä, että jokaisen on mahdollista ja toivottavaa ottaa ajoittain vastuuta projekteista. Lisäksi ehdotetut keinot pyrkivät tekemään toiminnasta läpinäkyvää ja seurannan tarkoituksena on mahdollistaa tehtyjen toimenpiteiden reflektointi ja edelleen kehittäminen.

KYSELYN 4 TEEMA	JATKOKEHITYSEHDOTUS	SEURANTA	VAIKUTUS
LISÄTÄ YHTEISTYÖTÄ	Kolmen kuukauden välein vaihtuvat neljän hengen sparraustiimit.	Työntekijöiden kokemus hyödyllisyydestä.	Lisää luottamusta ja parantaa kommunikointia.
LISÄTÄ SUUNNITELMALLISUUTTA	Isojen tavoitteiden pilkkominen ja aikatauluttaminen osatavoitteiksi, esimerkiksi <u>canvasin</u> avulla.	Läpimenoaika. Toteutettujen toimenpiteiden määrä suhteessa suunnitelmien määrään.	Arjen helpottaminen ja läpinäkyvyys yrityksessä käynnissä olevien asioiden osalta.
LISÄTÄ NÄKYVÄÄ VIESTINTÄÄ	Perjantain palaverien ajankohtaisen vapaan keskustelun aiheen valinta kiertävästi pareittain.	Kuinka moni eri ihminen / pari on toiminut ajankohtaisen aiheen alustajana.	Vastuunjakaminen ja näkökulmat laajenevat. Ihmiset pääsevät ääneen ja purkamaan ajatuksiaan. Ihmiset pääsevät vaikuttamaan.
TEHDÄ STRATEGIA, ARVOT JA VISIO NÄKYVIKSI	Kerran kuussa pidettävä teemapalaveri strategisista asioista ja niiden merkityksestä yhdessä keskustellen.	Miten yhteinen ymmärrys on lisääntynyt näiden teemojen osalta.	Omien päätösten tekemisen helpottuminen, kun tietää, mitä tavoitellaan ja miten. Itseohjautuvuus ja vastuunotto helpottuvat. Luottamus lisääntyy.

Taulukko 8: Jatkokehitysehdotukset Valuemotive Oy:lle

Lisätä yhteistyötä teemalle ehdotetaan kolmen kuukauden välein vaihtuvia neljän hengen sparraustiimejä, joiden avulla mahdollistetaan luottamuksen lisääminen sekä vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin parantaminen. Tämän hyötyjä voidaan seurata työntekijöiden jaettujen kokemusten kautta sen hyödyllisyydestä. Suunnitelmallisuuden lisäämiseksi ehdotetaan isojen tavoitteiden pilkkomista osatavoitteiksi ja selkeämpää aikatauluttamista etenemisen seuraamiseksi. Suunnitelmallisuuden parantamista ehdotetaan seurattavan läpimenoaikojen sekä toteutettujen toimenpiteiden avulla. Suunnitelmallisuuden lisääntymisen tulisi helpottaa

arkea selkeyttämällä rooleja ja vastuunjakoa, lisäksi suunnitelmallisuus lisää läpinäkyvyyttä käynnissä olevien asioiden osalta.

Lisätä näkyvää viestintää teemaan opinnäytetyöntekijät esittävät jatkokehityksenä kiertävää vuoroa, missä pareittain valitaan ja valmistellaan ajankohtainen aihe perjantaipalaveriin. Tällä tavoitellaan laveampaa vastuunjakoa viestinnän osalta yhtiössä sekä näkökulmien laajentumista. Lisäksi ihmiset pääsevät vaikuttamaan, mitä asioita käsitellään yhdessä koko työyhteisön kesken ja nostamaan itselleen merkityksellisiä asioita esiin. Tämän idean seuranta voidaan tehdä esimerkiksi seuraamalla, kuinka moni eri ihminen tai pari on toiminut ajankoh- taisen aiheen alustajana.

Strategian, arvojen ja vision näkyväksi tekeminen ovat erittäin tärkeä teema, koska onnistu- essaan se helpottaa päätösten tekemistä, kun kaikilla on yhteinen ymmärrys, mitä yritys ta- voittelee ja miten. Sitä kautta henkilöiden itseohjautuvuus ja vastuunotto helpottuu ja luot- tamus lisääntyy. Opinnäytetyöntekijät ehdottavatkin, että Valuemotive Oy pitäisi kerran kuussa teemapalaverin strategisista asioista ja niiden merkityksestä yhtiöön. Tärkeää on, että näissä palavereissa työyhteisö keskustelee avoimesti ja rakentavasti yhdessä, etsien yhteistä ymmärrystä ja, miten päätökset vaikuttavat yhtiöön ja yksilöön. Asian edistymistä voidaan seurata kiinnittämällä huomiota, miten yhteinen ymmärrys on lisääntynyt näiden teemojen osalta.

6.4.3 Jatkokehitysideat pilottimallille

Potentiaalisilta asiakkailta saadun palautteen perusteella, voidaan todeta olevan hyödyllistä jatkokehittää pilottimallista palvelukonsepti. Pilottimallin jatkokehitysehdotuksina tekijät esittävät selkeämpää vastuunjakoa ja tavoitteiden määrittelyä yrityksen kanssa sekä selkeäm- pää vastuunjakoa viestinnästä yrityksen kanssa. Nämä molemmat jatkokehitysehdotukset liit- tyvät kommunikointiin ja yhteisen ymmärryksen luomiseen. Lisäksi jatkokehitysehdotuksena esitetään, että tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin työpajakokonaisuuden lisäksi varataan erikseen aikaa johdon valmentamiseen kulttuurimuutoksesta sekä työpajatulosten implemen- tointiin yritysten arkeen. Näillä keinoin muutokset olisi mahdollista saada osaksi yritysten ar- kea nopeammin ja kestävämmiin.

Pilottimallin kehittämiseksi opinnäytetyöntekijät ehdottavat seuraavaksi vaiheeksi mallin kon- septointia. Konseptikuvauksen luominen ja palvelupolun kuvaaminen asiakkaan tärkeimmistä pisteistä, voisivat helpottaa ja sujuvoittaa palvelun lanseerausta sekä auttaa tekijöitä kiteyt- tämään palvelun kokonaisuus. Lisäksi pilottimallin kehittämisessä on hyvä arvioida, onko laaja ennakkokartoitus tarpeen, vai olisiko fasilitoitujen työpajojen sisällöt mahdollista suunnitella suoraan verkkokyselystä nousevien teemojen kautta. Jatkokehityksessä tulee myös huomi- oida, onko kysely aina tarpeen toteuttaa.

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö on ollut kokonaisuudessaan antoisaa ja opettavaista. Opinnäytetyön aihe oli molemmille tekijöille sydäntä lähellä, joka vei välillä liiankin syvälle tutkimuksen pyörteisiin. Yhteistyö aiemmin tuntemattoman pilottiyrityksen kanssa oli antoisaa ja kehittämistyön aikana tutuksi tullut Valuemotive Oy luotti opinnäytetyöntekijöiden asiantuntemukseen ja ammattitaitoon, mikä mahdollisti opinnäytetyöntekijöiden kasvamisen kehittämistyön aikana tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin ja sen muotoilun asiantuntijoiksi. Kiitos heille siitä. Tästä on hyvä jatkaa tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tekemistä.

Lähteet

Painetut

- Ahvenharju, S., Minkkinen M. & Lalot F. 2018. The five dimensions of Futures Consciousness. *Futures*, 104, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2018.06.010>
- Arajärvi P. 2011. Kestävä kehitys perus- ja ihmisoikeuksien raamissa. Teoksessa Pohjola, A. & Särkelä, R. (toim.) *Sosiaalisesti kestävä kehitys*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto Ry, 79-95.
- Autor, D. 2015. Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29 (3), 3-30.
- Brown, T. 2008. Design thinking. *Harvard Business Review*, 86 (6), 84-92.
- Buchanan, R. 2015. Worlds in the Making: Design, Management, and the Reform of Organizational Culture. *The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 1 (1), 5-21.
- Chatman, J., Caldwell, D., O'Reilly, C., & Doerr, B. 2014. Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 785-808. DOI:10.1002/job.1928
- Collins, J. 2011. *Hyvästä paras*. Jyväskylä: Gummerus.
- Costanza, D., Blacksmith, N., Coats, M., Severt, J. & DeCostanza, A. 2015. The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival. *Journal of Business and Psychology*; New York, 31 (3), 361-381. DOI:10.1007/s10869-015-9420-y
- Deci, E. & Ryan, R. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-79.
- Deserti, A., & Rizzo, F. 2013. Design and the cultures of enterprises. *Design Issues*, 30, 36-56.
- Dong, A., Garbuio, M. & Lovallo, D. 2016. Generative Sensing: A Design Perspective on the Microfoundations of Sensing Capabilities. *California Management Review*, 58 (4), 97-117.
- Elsbach, K. & Stigliani, I. 2018. Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 44 (6), 2274-2306.
- Engel, C. 2011. Dictator games: a meta study. *New York*, 14 (4), 583-610. DOI: 10.1007/s/10683-011-9283-7
- Engeström, Y. 2011. From design experiments to formative interventions. *Theory & Psychology*, 21 (5), 598-628. DOI: 10.1177/0959354311419252
- Engeström, Y. & Sannino, A. 2011. Discursive manifestations of contradictions in organizational change efforts: A methodological framework", *Journal of Organizational Change Management*, 24 (3), 368-387. <https://doi.org/10.1108/09534811111132758>
- Gardien, P. & Gilsing, F. 2013. Walking the Walk: Putting Design at the Heart of Business. *Design Management Review*. Vol. 24 (2), 54.
- Gerring, J. 2009. *Case Study Research - Principles and Practices*. Cambridge University Press.

- Graham, W. 2017. Developing organizations: A system of enquiry, action and learning. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 31(1), 12-14. DOI: 10.1108/DL-03-2016-0023
- Gronow A. 2017. Pään sisällä vai ihmisten välisissä yhteyksissä? Kulttuurin leviäminen sosiaalisissa verkostoissa. Teoksessa Gronow, A. & Kaidesoja T. (toim.) *Ihmismielen sosiaalisuus*. Tal- linna: Gaudeamus, 76-103.
- Hakanen, J., Kuusela, S. & Pessi, A. 2017. Myötätuntoinen johtaminen. Teoksessa Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS-kustannus, 281-303.
- Hakonen, A. 2015. Psykologiset motivaatioteoriat-milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kus- tannus, 98-115.
- Hannon, C. 2008. Mental and Conceptual Models, and the Problem of Contingency. *Interacti- ons*, 15(5), 58.
- Heikkinen, H. L. T. 2018. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 215-230.
- Heikkinen, H. L. T., Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2010. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Te- oksessa Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjäjä, L. (toim.) *Toiminnasta Tietoon - Toimintatut- kimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 39-75.
- Heiskanen, M. & Lehtikoinen, S. 2010. *Muutosviestinnän voimapaperi*. Helsinki: Talentum Me- dia Oy.
- Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K., Ruusuvoori, J., Lönnqvist, J-E., Hankonen, N., Mä- hönen, T.A., Jasinka-Lahti, I., Lipponen, J. 2015. *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. 10. painos. Helsinki: Edita.
- Hiltunen, E. 2012. *Matkaopas tulevaisuuteen*. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hofstede, G., Hofstede G. J. & Minkov, M. 2010. *Cultures and Organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd edition.
- Holbeche, L. & Matthews, G. 2012. *Engaged: unleashing your organization's potential through employee engagement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Honkanen, H. 2016. *Vaikuttamisen psykologia. Mielen muuttamisen tiede ja taito*. Helsinki: ArenaInnovation. *Influ Era* -julkaisut.
- Huotari, M-L, Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. *Viestinnästä tietoon: tiedon luominen työyhtei- sössä*. Helsinki: WSOY.
- Huottilainen, M. & Saarikivi K. 2018. *Aivot työssä*. Helsinki: Otava.

Hämäläinen, R-P., Jones, R. & Saarinen, E. 2014. Beeing better better - Living with Systems Intelligence. Helsinki: Aalto University Publications.

Ideapakka. Coaching & valmennus. IMPROVment. 2017.

Ideapakka. Fasilitointi & Ideointi. IMPROVment. 2015.

Ideapakka. Oppiminen & ryhmätyöskentely. IMPROVment. 2017.

Ideapakka. Palvelumuotoilu. IMPROVment. 2017.

Isaacs, W. N. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.

Isaacs, W. N. 1993. Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 24-39.

Jarenko, K. 2017. Myötätunto, hyväntahtominen ja psykologinen turva uusiutumiskyvyn edellytyksenä. Teoksessa Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim). Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 263-280.

Jokinen, J. & Sieppi, A. 2018. Sosiaaliset taidot ovat entistä tärkeämpiä työelämässä. *Talous ja yhteiskunta* 2/2018. 48-53.

Juntunen, E., Pessi, A., Aaltonen, T., Martela, F. & Syrjänen, T. 2017. Myötätunto ja merkityksellisyys työssä. Teoksessa Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim). Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 104-123.

Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent.

Kallio, M & Pessi, A. 2017. Lujasti lempeä - myös töissä. Teoksessa Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim). Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 306-315.

Kantojärvi, P. 2017. Fasilitointi luo uutta - Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki. Talentum Media Oy.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta - Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki. Talentum Media Oy.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.

Kolko, J. 2010. Abductive Thinking and Sensemaking: The Drivers of Design Synthesis. *Massachusetts Institute of Technology Design Issues*, 26 (1), 15-28. doi/10.1162/desi.2010.26.1.15

Konow, J. 2010. Mixed feelings: Theories of and evidence on giving. *Journal of Public Economics*, 94 (3), 279-297.

Kurki, S. & Wilenius, M. 2016. Trust makes this organisation unique. *European Journal of Futures Research*, 4 (1), 1-12. DOI:10.1007/s40309-016-0095-z.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohdaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

- Lewis, M., Hayward, S. & Hornyak, R. 2017. Design thinking: breaking fixation for new relationships between organizations. *Journal of Business Strategy*, 38 (6), 20-30. <https://doi.org/10.1108/JBS-07-2016-0074>
- Liedtka, J. 2015. Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction. *The Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 925-938. DOI: 10.1111/jpim.12163
- Liedtka J. 2014. Innovative ways companies are using design thinking", *Strategy & Leadership*, 42(2), 40-45. <https://doi.org/10.1108/SL-01-2014-0004>
- Luukkala, J. 2011. *Jaksaa, jaksaa, jaksaa.: Työhyvinvointitaitojen kirja*. Helsinki: Tammi.
- Malaska P. 2002. Vuorovaikutustarpeiden yhteiskunta. Teoksessa: Kamppinen M., Kuusi O. & Söderlund Sari (toim.) 2002. *Tulevaisuudentutkimus perusteet ja sovellus*. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura, 389-404.
- Malaska, P. 1999. A conceptual framework for the autopoietic transformation of societies. Turku: Turun kauppakorkeakoulu tulevaisuuden tutkimuskeskus.
- Mankki, J. 2011. Yhteiskunnallisten vaikutusten suunnittelu ja arviointi. Teoksessa Pohjola, A. & Särkelä, R. (toim.) *Sosiaalisesti kestävä kehitys*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto Ry, 263-279.
- Manzini, E. 2016. Design Culture and Dialogic Design. *Massachusetts Institute of Technology Design Issues*, 32 (1), 52-59. DOI: 10.1162/DESI_a_00364
- Martin, R. 2010. Design thinking: achieving insights via the "knowledge funnel". *Strategy & Leadership*, 38 (2), 37-41. <https://doi.org/10.1108/10878571011029046>
- Nonaka, I., von Krogh, G. & Voelpel S. 2006. Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27 (8), 1179-1208. DOI: 10.1177/0170840606066312
- Nummi, P. 2018. *Fasilitoivan johtamisen käsikirja*. Helsinki: Alma Talent.
- Ojanen, M. 2014. *Positiivinen psykologia. 2. uudistettu painos*. Helsinki: Edita.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ojasalo, K., Koskelo M. & Nousiainen A. 2015. Foresight and Service Design Boosting Dynamic Capabilities in Service Innovation. Teoksessa Agarwal R., Selen W., Roos G., Green R. (toim.) *The Handbook of Service Innovation*. London: Springer, 193-207.
- Palmu, A-L. 2011. Luottamusjohtaminen - tie 2000-luvun luovuuteen, tuotavuuteen ja työhyvinvointiin. Teoksessa Pohjola, A. & Särkelä, R. (toim.) *Sosiaalisesti kestävä kehitys*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto Ry, 249-262.
- Pessi, A. & Martela, F. 2017. Myötätuntoista ihmistä ja työelämää etsimässä. Teoksessa Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS-kustannus, 12-34.
- Peräkylä, A. & Gronow A. 2017. Ihmismieli ja sosiaalinen vuorovaikutus. Teoksessa: Gronow, A. & Kaidesoja T. 2017. *Ihmisielen sosiaalisuus*. Tallinna: Gaudeamus. 54-75.
- Phelps, E. 2013. *Mass flourishing. How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge and Change*. United Kingdom: Princeton University Press.

- Pohjola A. & Särkelä R. 2011. Tarttumapintoja sosiaalisesti kestävään kehitykseen. Teoksessa Pohjola, A. & Särkelä, R. (toim.) Sosiaalisesti kestävä kehitys. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto Ry, 299-310.
- Rajavaara, M. 2011. Sosiaalisen kestävyden arviointi ja aktivoinnin politiikat. Teoksessa Pohjola, A. & Särkelä, R. (toim.) Sosiaalisesti kestävä kehitys. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto Ry, 280-295.
- Ravasi, D. & Lojacono, G. 2005. Managing Design and Designers for Strategic Renewal. *Long Range Planning*, 38, 51-77. DOI: 10.1016/j.lrp.2004.11.010
- Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia - Rakenna yrityskulttuuri, jota työntekijät, asiakkaat ja omistajat rakastavat. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Schein, . E. H. 2016. The Jossey-Bass Business and Management Ser: Organization Culture and Leadership (5). John Wiley & Sons, Incorporated.
- Schein, E. H. 2013. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoa ja luuloa kulttuurinmuutoksesta. Tammerprint Oy: Tampere.
- Schein, E. H. 1993. On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22 (2), 40-51. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90052-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90052-3)
- Seidel, V. P. & Fixson, S. K. 2013. Adopting “design thinking” in novice multidisciplinary teams: The application and limits of design methods and reflexive practices. *Journal of Product Innovation Management*, 30, 19-33.
- Seppänen, A. & Kuusela, S. 2017. Myötätunto asiakaskohtamisissa. Teoksessa Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim). Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 225-243.
- Spännäri, J., Juntunen, E. & Stähle, P. 2017. Innovaatiivisuuden syvät juuret - myötunto, myötänto ja spiritualiteetti. Teoksessa Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim). Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 246-262.
- Stickdorn, M. S., Schneider, J. & Stickdorn, M. 2012. This Is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases. Lanham: BIS Publishers.
- Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen-näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Särkelä, R. 2011. Osallisuus, vaikuttamismahdollisuudet ja sosiaalinen kestävyys. Teoksessa Pohjola, A. & Särkelä, R. (toim.) Sosiaalisesti kestävä kehitys. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto Ry, 144-167.
- Tsai, Y. 2011. Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(1), 98-106. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. Talentum.
- Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. (toim). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 92-116.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammerpaino Oy.

Vilka, H. 2018. Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. (toim). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 156-171.

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

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H., Saarela, M. & Eskola, J. 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa Valli, R. (toim). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 190-201.

Weng, W. 2015. Eight Skills in Future Work. *Education*, 135(4), 419-422.

Wilenius, M. 2014. Leadership in the sixth wave—excursions into the new paradigm of the Kondratieff cycle 2010-2050. *European Journal of Futures Research*, 2(1), 1-11. DOI 10.1007/s40309-014-0036-7

Yin, R. K. 2014. Case study research: design and methods. 5th edition. Los Angeles. SAGE Publications, Inc.

Zheng, D-L. 2018. Design thinking is ambidextrous. *Management Decision*, 56 (4), 736-756. DOI: 10.1108/MD-04-2017-0295

Sähköiset

Design Council. 2018. The Design Process: What is the Double Diamond? Viitattu 4.10.2018. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

McKinsey. 2017. Digitally-enabled automation and artificial intelligence: Shaping the future of work in Europe's digital front-runners. Viitattu 2.2.2019. <https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/featured%20insights/europe/shaping%20the%20future%20of%20work%20in%20europes%20nine%20digital%20front%20runner%20countries/shaping-the-future-of-work-in-europes-digital-front-runners.ashx>

Fraser, A. 2007. Narrative inquiry: a research method and process enabling life-long learning influencing workplace communities and cultures. Viitattu 15.12.2018. https://www.researchgate.net/profile/Ruth_Fraser/publication/277142598_Narrative_inquiry_a_research_method_and_process_enabling_life-long_learning_influencing_workplace_communities_and_cultures/links/5563ba4b08ae6f4dcc98ba42/Narrative-inquiry-a-research-method-and-process-enabling-life-long-learning-influencing-workplace-communities-and-cultures.pdf

Horx, M. 26.11.2018. YLE. Viitattu 2.2.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10522281>

Jäntti, M. 2017. Kuluera vai voimavara? Työntekijöihin aidosti satsaava yritys pärjää muita paremmin. Viitattu 6.8.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-9544046>

Kanter, R. M. 2011. How Great Companies Think Differently. *Harvard Business Review*. Viitattu 10.10.2018. <https://hbr.org/2011/11/how-great-companies-think-differently>
Kielitoimiston sanakirja. Viitattu 15.8.2018. <https://www.kielitoimistonanikirja.fi/kulttuuri>

Koskelo, M. 2018. Aivojen tulevaisuuskestävyys. Viitattu 15.8.2018. <https://ilmioita.wordpress.com/2018/02/14/aivojen-tulevaisuuskestavyys/>

Koski, O. & Husso, K. 2018. Tekoälyajan työ: neljä näkökulmaa talouteen, työllisyyteen, osaamiseen ja etiikkaan. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Viitattu 2.2.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-311-5>

Koskinen, J. & Kaivo-oja, J. 2017. Pohdintoja ennakointi- ja muutostyökykyistä. Viitattu 10.10.2018. <https://ennakointijamuutoskyvykkyys.wordpress.com/2017/08/03/first-blog-post/>

Lattice. 2016. Here's everything you need to know about OKRs. Viitattu 2.10.2018. <https://lattice.com/library/okr-101>

Pentland, A. 2012. The New Science of Building Great Teams. Harvard Business Review. Viitattu 28.10.2018. <https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams>

Peters, T. 2014. McKinsey Quarterly. Viitattu 12.12.2018. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/tom-peters-on-leading-the-21st-century-organization>

Pöyhönen, A. 2004. Modeling and measuring organizational renewal capability. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Viitattu 11.11.2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-764-986-X>

Stähle, P. 1998. Supporting a System's Capacity for Self-Renewal. Helsingin yliopisto. Viitattu 6.12.2018. https://www.researchgate.net/profile/Pirjo_Stahle2/publication/230792118_Supporting_a_system's_capacity_for_self-renewal/links/0c9605200aa0df3def000000.pdf

Strategyzer. 2018. The Business Model Canvas. Viitattu 15.10.2018. <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>.

Thompkins, S.Y. 2015, Leader's level of emotional intelligence and its influence on employee engagement: A case study. Capella University. Viitattu 17.10.2018. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/1757740784?accountid=12003>

Julkaisemattomat

Arkkitehti. 2018. Suullinen tiedonanto. 7.11.2018. Studio Puisto. Helsinki.

Ilonen, P. 2018. Asiantuntijahaastattelu 21.9.2018. Ornamo. Helsinki.

Jämsén, P. & Kukkonen P. 2018. Asiantuntijahaastattelu 5.10.2018. Sitra. Helsinki.

Saarikivi, K. 2018. Asiantuntijahaastattelu 7.11.2018. Helsingin yliopisto. Helsinki.

Valuemotive Oy. OKR tavoitemittaristo.

Valuemotive Oy. Palautekeskustelu koko työyhteisön kanssa. 21.12.2018. Helsinki.

Valuemotive Oy. Slack kanava #Yhteinen_kulttuuri.

Valuemotive Oy. Siqni-henkilöstökysely.

Valuemotive Oy. Strategia 2021.

Valuemotive Oy. Strategiapalaveri 28.9.2018.

Valuemotive Oy. Työyhteisön suulliset palautteet.

Valueotive Oy. Yrityksen visio.

Valuemotive Oy. Yrityksen esitemateriaali.

Yhteyshenkilö A. Suulliset tiedonannot. 9/2018-4/2019.

Yhteyshenkilö A. 2018. Tarkennuksia taustakysymyksiin. S-posti. 18.10.2018.

Yhteyshenkilö B. Suulliset tiedonannot. 9/2018-4/2019.

Yhteyshenkilö B. 2018. Tarkennuksia taustakysymyksiin. S-posti. 18.10.2018.

Yhteyshenkilö C. Suulliset tiedonannot. 9/2018-4/2019.

Yhteyshenkilö C. 2018. Tarkennuksia taustakysymyksiin. S-posti. 18.10.2018.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyöntekijöiden työlle asettama lähtöoletta9	9
Kuvio 2: Opinnäytetyön lähtökohta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset 13	13
Kuvio 3: Raportin rakenne..... 15	15
Kuvio 4: Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin tietoperusta ja täydentävät asiantuntijahaastattelut 16	16
Kuvio 5: Talouden hallitsevan sektorin mukaan muuttuvat yhteiskunnan tyydytettävät tarpeet (mukaillen Malaska 1999; Malaska 2002) 18	18
Kuvio 6: Yrityskulttuurin tasot (mukaillen Schein 1958, Schein 2013, 30-45 mukaan; Schein 2016) 26	26
Kuvio 7: Muotoiluajatteluprosessi (mukaillen Liedtka 2015; Dong ym. 2016; Kolko 2010) 31	31
Kuvio 8: Keskustelun polut (mukaillen Isaacs 2001, 59; Isaacs 1993; Schein 1993) 40	40
Kuvio 9: Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin muodostavat tekijät muuttuvan työympäristön kontekstissa 44	44
Kuvio 10: Valuemotive Oy:n strategiset kehitysalueet (Valuemotive Oy, Strategia 2021)..... 47	47
Kuvio 11: Muotoiluprosessin divergenssi- ja konvergenssijattelu (mukaillen Kantojärvi 2017, 25-27; Martin 2010 & Tuulaniemi 2011, 113-128) 50	50
Kuvio 12: Design Councilin tuplatimanttimalli (double diamond) (Design Council 2018) 51	51
Kuvio 13: Ennakoinnin ja palvelumuotoilun innovaatioprosessimalli (Ojasalo, Koskelo & Nousiainen 2015) 51	51
Kuvio 14: Kehittämistyön muotoiluprosessi 52	52
Kuvio 15: Löydä-vaiheen kokonaisuus 54	54
Kuvio 16: Määritä-vaiheen kokonaisuus 56	56
Kuvio 17: Asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen aineiston analyysin vaiheet (mukaillen Kolko 2010; Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-127) 58	58
Kuvio 18: Yrityskulttuurimme on-kysymyksen ensimmäinen versio (vasemmalla) ja testatun kyselyn jälkeinen toteutettu versio (oikealla) 74	74
Kuvio 19: Tiedonkulku ja kehittämisosion kysymysten muotoutuminen testauksen perusteella 74	74
Kuvio 20: Esimerkki verbalisoinnin hyödyntämisessä kyselyssä 75	75
Kuvio 21: Kehitä-vaiheen kokonaisuus 80	80

Kuvio 22: Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin fasilitoidun työpajakokonaisuuden pilottimallin suunniteltu runko	81
Kuvio 23: Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin fasilitoidun työpajakokonaisuuden pilottimallin suunniteltu sisältö ennen iterointia	83
Kuvio 24: Ensimmäisen löydä-työpajan suunniteltu ja toteutunut sisältö	86
Kuvio 25: Toisen määritä-vaiheen suunniteltu ja toteutunut työpajan sisältö	90
Kuvio 26: Kolmannen määritä-vaiheen suunniteltu ja toteutunut työpajan sisältö.....	96
Kuvio 27: Työpajakokonaisuuteen suunniteltu toiminta-canvas (mukailen Tuulaniemi 2011, 179; Strategyzer, 2018).....	98
Kuvio 28: Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin työpajakokonaisuuden iteroitu pilottimalli ..	100
Kuvio 29: Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin muodostavat tekijät muuttuvan työympäristön kontekstissa	101
Kuvio 30: Tulevaisuuskestävän yrityskulttuurin työpajakokonaisuuden iteroitu pilottimalli ..	107

Kuvat

Kuva 1: Strukturoitujen kysymysten vastausten ryhmittelyä samankaltaisuuksien mukaan	78
Kuva 2: Verkkokyselyn aineiston teemoittelun tuloksena muodostui neljä kehitettävää teemaa	79
Kuva 3: Valuemotive Oy:n kulttuurin merkityksellisten tekijöiden asettautuminen eri aikaperspektiivien valkotauluille, historia, nykyisyys ja tulevaisuus, sekä äänestyksen jakautuminen.	88
Kuva 4: Mobiililuotaimen antia	92
Kuva 5: Vaikuttavuuden ja toteutettavuuden nelikenttä	93
Kuva 6: Työlistan 16 aihetta ja vaikuttavuudenkehä	94

Taulukot

Taulukko 1: Keskustelut Valuemotive Oy:n yhteyshenkilöiden kanssa-aineiston priorisointi ..	59
Taulukko 2: Valuemotive Oy:n viralliset dokumentit-aineiston priorisointi	60
Taulukko 3: Strategiapalaverin havainnointi-aineiston priorisointi	62
Taulukko 4: Täsmäntävä kysely Valuemotive Oy:n yhteyshenkilöille- aineiston priorisointi ...	63
Taulukko 5: Asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen aineiston ryhmittely	64
Taulukko 6: Asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen aineiston yhteyden luominen	69
Taulukko 7: Avointen kysymysten vastausten teemoittelu	77
Taulukko 8: Jatkokehitysehdotukset Valuemotive Oy:lle	128

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset, Helsingin Yliopisto 7.11.2018 Katri Saarikivi.....	143
Liite 2: Haastattelukysymykset, Ornamo 21.9.2018 Petra Ilonen	145
Liite 3: Haastattelukysymykset, Sitra 5.10.2018 Perttu Jämsén & Paavali Kukkonen	147
Liite 4: Pilottiyrityksen hakuilmoitus, julkaistu 6.9.2018 Facebook & LinkedIn	149
Liite 5: Taustakysymyksiä kulttuurin kehittämistyön tueksi	150
Liite 6: Testaajien palautteet Valuemotive Oy:n toimintaympäristö ja työyhteisö tutuksi - kyselyn testikierrokselta.....	152
Liite 7: Valuemotive Oy:n toimintaympäristö ja työyhteisö tutuksi - kysely.....	154

Liite 1: Haastattelukysymykset, Helsingin Yliopisto 7.11.2018 Katri Saarikivi

Haastattelun teemat ja kysymykset:

Tulevaisuuden työelämä:

- Millainen on näkemyksesi tulevaisuuden työelämästä, mitä se sisältää?
- Mitä mielestäsi tulevaisuuskestävältä työelämältä edellytetään?
- Ihmisyuden merkitys ja aivojen ymmärtäminen ovat nousseet viime vuosina isoon osaan. Mikä tähän on mielestäsi syy?
- Miten näet tulevaisuuden työelämän työn jakautumisen ihmisten, robottien ja tekoälyn kesken?
- Miten elinikäinen oppiminen ja työn murros näkyvät työelämässä? Mitä aivoilta vaaditaan tai, mitä rajoitteita on?
- Mitä mielestäsi tulevaisuuden menestyjiltä edellytetään, yksilö- ja organisaatiotasolla?
- Tutkit, miten tekoälylle voi opettaa empatiaa. Mitkä kyvyt ovat niin inhimillisiä, mutta kuitenkin välttämättömiä tulevaisuuden työssä, että niiden korvaaminen tekoälyllä on vaikeaa tai mahdotonta?
- Minkälaiset työelämän teemat ovat tällä hetkellä pinnalla Suomessa ja maailmalla?

Yrityskulttuuri:

- Mikä tekee mielestäsi yrityskulttuurista tulevaisuuskestävän?
- Miten näet, että hyvä yrityskulttuuri luodaan?
- Oletko törmännyt yrityskulttuurin taustalla vaikuttaviin oletuksiin? Ja miten ne ovat mielestäsi vaikuttaneet yrityskulttuurissa?

Työyhteisö:

- Miten näet, että työyhteisössä voidaan rakentaa kestävää tulevaisuutta ja kestävää kulttuuria?
- Miten näet vuorovaikutustaitojen merkityksen kehittyvän tulevaisuuden työelämässä?

- Miten mielestäsi kollektiivista älyä voitaisiin lisätä työpaikoilla?

Johtaminen ja työntekijät:

- Miten näet johtamisen ja työntekijöiden roolin kehittyneen viime vuosina?
- Miten näet, että johtamisen ja työntekijöiden roolin tulisi kehittyä tulevaisuudessa?

Muotoilu:

- Minkälaisen roolin näet olevan muotoilulla ja sen menetelmillä, tulevaisuuden työn ja yrityskulttuurin rakentajana?

Lopuksi:

- Mitä sinun mielestäsi on tulevaisuuskestävyys?
- Oletko törmännyt käsitteen määrittelyyn?

Liite 2: Haastattelukysymykset, Ornamo 21.9.2018 Petra Ilonen

Haastattelun teemat ja kysymykset:

Tulevaisuuden työelämä:

- Millainen on näkemyksesi tulevaisuuden työelämästä, mitä se sisältää?
- Mitä mielestäsi tulevaisuuden menestyjiltä edellytetään, yksilö- ja organisaatiotasolla?
- Miten mielestäsi tulevaisuutta voi rakennetaan nyt eikä vasta huomenna?
- Mikä on sinun näkemyksesi tulevaisuuskestävästä työelämästä?

Yrityskulttuuri:

- Mikä on sinun näkemyksesi tulevaisuuskestävästä yrityskulttuurista? Mikä siitä mielestäsi tekee kestävän?
- Miten näet, että hyvä yrityskulttuuri luodaan?
- Minkälaisiin oletuksiin olet törmännyt yrityskulttuureissa ja, miten oletukset ovat vaikuttaneet siihen?
- Millä keinoin mielestäsi voidaan välttää projektimainen yrityskulttuurin parantaminen?

Työyhteisö:

- Miten näkemyksesi mukaan työyhteisössä voidaan rakentaa kestävää tulevaisuutta ja kestävää kulttuuria?
- Miten näet vuorovaikutustaitojen merkityksen kehittyvän tulevaisuuden työelämässä?
- Miten mielestäsi työyhteisössä tulisi ylläpitää vuorovaikutustaitoja?
- Millä keinoin mielestäsi yhteisössä voidaan ylläpitää ymmärrystä päätöstenteon seurauksista?

Johtaminen ja työntekijät:

- Miten näet johtamisen ja työntekijöiden roolin kehittyneen viime vuosina?

- Miten näet, että johtamisen ja työntekijöiden roolin tulisi kehittyä tulevaisuudessa?

Muotoilu:

- Minkälaisen roolin näet muotoilulla olevan tulevaisuuden työssä ja yrityskulttuurissa?
- Entä minkälainen rooli muotoilulla mielestäsi voisi olla kestävän tulevaisuuden rakentajana?
- Minkälaisia muotoilun keinoja olet hyödyntänyt näiden aiheiden kehittämässä (tulevaisuuden työelämä ja - kulttuuri sekä vuorovaikutus)? Mitä hyvää ja huonoa niissä havaitsit?
- Mitä palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun keinoja suosittelisit näiden teemojen kehittämiseksi (tulevaisuuden työelämä ja - kulttuuri sekä vuorovaikutus)?
- Minkälaiset työelämän teemat ovat tällä hetkellä pinnalla teillä Ornamossa?

Lopuksi:

- Mitä sinun mielestäsi on tulevaisuuskestävyys?
- Oletko törmännyt käsitteen määrittelyyn?

Liite 3: Haastattelukysymykset, Sitra 5.10.2018 Perttu Jämsén & Paavali Kukkonen

Haastattelun teemat ja kysymykset:

Tulevaisuuden työelämä:

- Millainen on näkemyksenne tulevaisuuden työelämästä, mitä se sisältää?
- Mitä tarkoitetaan kestäväällä taloudella, ja miten siihen päästään?
- Mitä elinikäinen oppiminen ja työn murros näkyvät työelämässä?
- Mitä tarkoitetaan uudella työelämällä?
- Mitä mielestäsi tulevaisuuden menestyjiltä edellytetään, yksilö- ja organisaatiotasolla?
- Mikä on teidän näkemyksenne tulevaisuuskestävästä työelämästä? Mitä siltä edellytetään?

Yrityskulttuuri:

- Mikä on teidän näkemyksenne tulevaisuuskestävästä yrityskulttuurista? Mikä siitä mielestänne tekee kestävän?
- Miten näette, että hyvä yrityskulttuuri luodaan?
- Oletteko törmänneet yrityskulttuurin taustalla vaikuttaviin oletuksiin? Ja miten ne ovat mielestänne vaikuttaneet yrityskulttuurissa?
- Millä keinoin mielestäsi voidaan välttää projektimainen yrityskulttuurin parantaminen?

Työyhteisö:

- Miten näkemyksenne mukaan työyhteisössä voidaan rakentaa kestävää tulevaisuutta ja kestävää kulttuuria?
- Miten näette vuorovaikutustaitojen merkityksen kehittyvän tulevaisuuden työelämässä?
- Miten mielestänne työyhteisössä tulisi ylläpitää vuorovaikutustaitoja?

- Millä keinoin mielestänne työyhteisöissä voidaan ylläpitää ymmärrystä päätösten seurauksista?

Johtaminen ja työntekijät:

- Miten näette johtamisen ja työntekijöiden roolin kehittyneen viime vuosina?
- Miten näette, että johtamisen ja työntekijöiden roolin tulisi kehittyä tulevaisuudessa?

Muotoilu:

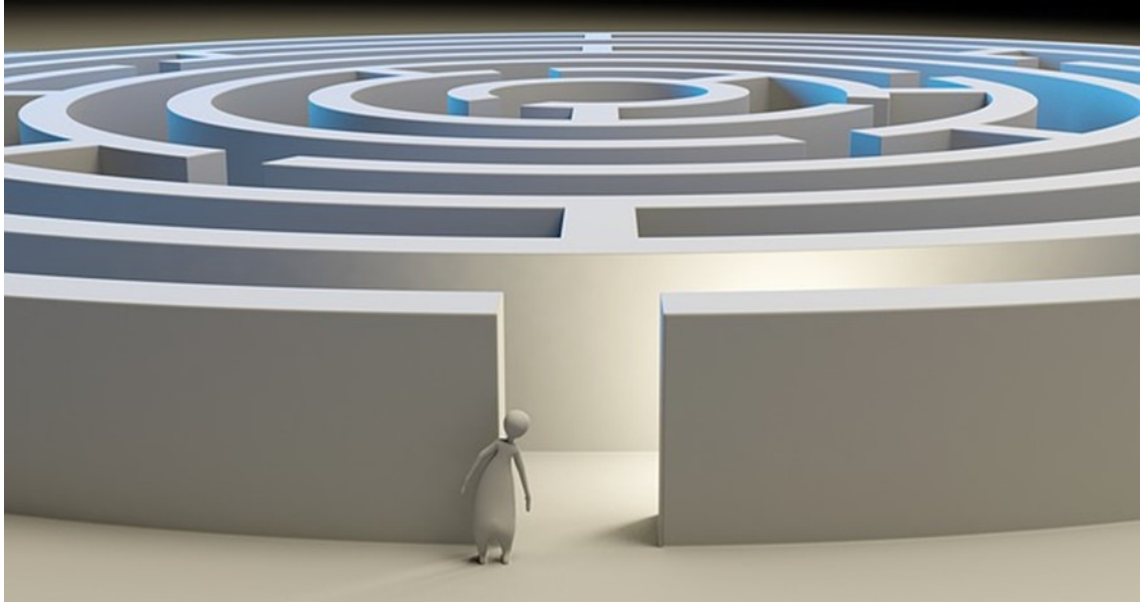
- Minkälaisen roolin näette olevan muotoilulla ja sen menetelmillä, tulevaisuuden työn ja yrityskulttuurin rakentajana?
- Minkälaiset työelämän teemat ovat tällä hetkellä pinnalla teillä Sitrassa?

Lopuksi:

- Mitä teidän mielestänne on tulevaisuuskestävyys?
- Oletteko törmänneet käsitteen määrittelyyn?

Liite 4: Pilottiyrityksen hakuilmoitus, julkaistu 6.9.2018 Facebook & LinkedIn

Etsitään pilottiyritystä kehitystyöhön



Onko yrityksenne rohkea edelläkävijä, jonka tavoitteena on rakentaa tulevaisuuskestävä yrityskulttuuri yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa?

Etsimme pilottiyritystä mukaan kehittämään, miten laadukkaalla vuorovaikutuksella sekä muotoilun keinoin voidaan rakentaa tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria. Kehitystyö tapahtuu yhteiskehittämisen työpajassa, työpajojen sisältö, määrä sekä muu aikataulu sovitaan yhteistyöyrityksen kanssa.

Työpajat ovat osa ylemmän ammatikorkeakoulun (Tradenomi YAMK) päättötyötämme, jossa tutkimme, mistä elementeistä tulevaisuuskestävä yrityskulttuuri muodostuu ja, miten sitä voidaan tukea muotoiluajattelun keinoin. Käsittelemme kaikkea samaamme tietoa luottamuksellisesti ja anonymisti. Työn tulokset tulevat kuitenkin olemaan osa julkista päättötyötämme.

Onko teidän yrityksenne etsimämme kumppani? Hae pilotti-yritykseksi lähettämällä sähköpostia Inkalle tai Marialle 20.9.2018 mennessä. Kerro viestissä lyhyesti yrityksestänne ja, miksi haluatte lähteä mukaan ja, mitä odotuksia teillä on pilotin suhteen.

Haastetaan yhdessä pinttyneet oletukset ja totutut toimintatavat.

Inka ja Maria

inka.molander@student.laurea.fi, maria.piha@student.laurea.fi

Saa jakaa.

Liite 5: Taustakysymyksiä kulttuurin kehittämistyön tueksi

1. Millaisia toiveita teillä on työpajan tavoitteista ja sisällöstä?

2. Toiveet työpajan kestosta;

A) yksi työpäivän pituinen työpaja noin 8h vai, B) 2 työpajaa, noin 4h vai, C) jokin muu tapa?

3. Millaisia ajatuksia teillä on työpaja työskentelystä?

4. Millainen on yrityksen historia?

5. Mitkä ovat yrityksen arvot?

6. Mikä on yrityksen visio ja strategia? (Jos jotain muuta materiaalia kuin, mitä jo saimme).

7. Kuvaus organisaation rakenteesta; organisaatiokaavio tai kuvaus tiimeistä ja esimies-alaisuuksista.

8. Minkälaisia yrityksen sisäisiä työkaluja on käytössä? (Trello / Slack tms.)

9. Onko käytössä intraa?

10. Miten työntekijöille viestitään koko yritystä ja henkilöstöä koskevista asioista tällä hetkellä?

A) sähköposti B) intra C) esimiesten välityksellä D) viikkopalavereissa D) jokin muu tapa?

11. Ketkä tai kuka viestii yrityksen asioista henkilöstölle?

12. Miten henkilöstö viestii esimiehille tai yrityksen johdolle omista projekteistaan ja/tai kehitysideoista?

13. Miten yrityksessä tällä hetkellä priorisoidaan tekemistä? Onko käytössä esim. Jira tai Trello?

14. Työskennelläänkö sprintsissä tai muiden yhteistyö/yhteiskehittämismuotojen parissa?

15. Minkälaisia mittareita yrityksessä käytetään tällä hetkellä tavoitteiden ja suoriutumisen seurantaan?

16. Miten strategian toteutumista seurataan?

17.Miten strategiaa muutetaan konkreettisiksi teoiksi?

18.Jos saisit valita kolme kehitettävää asiaa, joilla rakennetaan yrityksen kulttuuria ja parannetaan työntekijä- sekä asiakaskokemusta, mitkä ne olisivat? Miksi juuri nämä?

Liite 6: Testaajien palautteet Valuemotive Oy:n toimintaympäristö ja työyhteisö tutuksi - kyselyn testikierrokselta

TESTAAJA 1:

"Mun mielestä kysymykset on selkeitä ja lukijalle ymmärrettäviä. En ole tuon puolen asiantuntija, joten en esimerkiksi tiedä, mikä on valuemotivelainen. Varsinaiset kyselyyn vastaajat varmaan sen tietää :) Mutta sitä koskevat kysymykset oli myös selkeitä.

Tykkäsin, kun kysely oli monipuolinen. Mulle tuli tunne, että taidatte moniulotteisesti selvittää yrityskulttuuriin liittyviä tekijöitä ja kehittää niitä.

Testin tulokset varmasti saa johtajat pohtimaan ja he saavat lisää haastetta kehittää yrityskulttuuria, jossa työntekijät viihtyvät ja voivat hyvin.

Tosi hyvä kysely teillä!

Mä sain ajaksi melkein 10minuuttia. Mä en tietysti ole vastannut niihin kirjoitettaviin kohtiin, joten ne varmasti nostaa kyselyn vastaamisaikaa. Saattaisko tuolle testille laittaa vastausajaksi 15-20min?"

TESTAAJA 2:

"Arvioitu vastausaika: 20min

Rakenne ja sisältö

Rakenne on selkeä ja sisältö kattava, muttei liian pitkä kysely. Pääotsikot on nimetty hyvin ja informoivat kyseisen sivun sisällön.

Hyvä toi pyramidi! Pistää miettimään... :)

Ymmärrettävyys

Kysymykset, jotka herätti kysymyksiä :) :

Miten kuvassa esitetty kulttuuri toteutuu arjessa? -> kuva epäselvä (ehkä keskeneräinen) ja ehkä tarkennus vielä kysymykseen, että "Teidän yrityksenne arjessa" tms.. jos tällä siis tätä tarkoitetaan (?)

Valuemotivessa työskentely -> ? Ehkä mulla ei ole tarpeeksi alustusta tähän termiin ?"

TESTAAJA 3:

1/6 jotenki semmonen fiilis et tarpeetonta sanoa ettei kaikkeen tarvii vastata vastaamisen vuoksi/tulee ilmi siitä että kaikkiin toivotaan vastauksia.

2/6 Tavallaan selkeetä että yrityskulttuurin kuvailussa on vaan positiivisia juttuja, jotenki jos vastaisin tohon haluaisin kertoa myös mikä ei toimi, mut vaatis tietty kehikon et mitkä ominaisuudet on toisiensa vastakohtia. Mut kai siitä sais tutkimuksen validiuspointteja jos ristiin-testais? Sitten toi visuaalinen kehikko, niin mä jäin siihen jumiin miettimään et miten se toimii ja mitä nää osa-alueet on, täyttäjän kannalta ehkä selkeämpi jos kysymykset ja teoria olis tässä kohtaa erillään, mutta toisaalta ymmärrän et niin fluideja käsitteitä, et ilman kehikkoa vois olla epävarmaa et mihin on vastattu. Mutta mulle tää oli selkeesti kimurantein kohta.

3/6 kaikki toimii

4/6 tässä taas ilman mitään pohjaa jään miettimään et mitä on vuorovaikutuskulttuuri ekassa kysymyksessä. Mut alkaa kyllä avautua. Mietin sitten myös että onko sisäinen tiedonkulku ja vuorovaikuttaminen samoja asioita/miten suhteessa.

5/6 tuossa pyramidissa mietin että onko toimenpiteet mun vai yrityksen vai maailman puolelta tulleita.

6/6 toimii

Kaikki muu siis toimii musta sukkana/en jää miettimään/ei herätä kysymyksiä/on hyviä ☺!

TESTAAJA 4:

Hyvä kokonaisuus, voi kun meillekin tehtäis joskus tällainen.

Mulla meni aikaa 15 minuuttia, kun yritin miettiä, mitä vastaisin avoimiin kohtiin. Ehkä siis vastausaikaa voisi hieman pidentää.

Kuva ei auennut, tai jäin miettimään, että ymmärtääkö kaikki ne asiat samalla tavalla. Tarkoittaako "do things right" kaikille samaa. Olisiko niitä mahdollista täsmentää tai suomentaa?

Tykkäsin kun kyselyssä oli myös kohtia, missä piti miettiä omaa vaikutustaan asioihin, ettei aina vaan yrityksen pidä muuttaa jotain.

Liite 7: Valuemotive Oy:n toimintaympäristö ja työyhteisö tutuksi - kysely

Osio 1/6

VALUEMOTIVEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tällä kyselyllä pyrimme keräämään taustatietoa ja ymmärrystä Valuemotiven kulttuurista. Toivomme avoimuutta ja rohkeutta vastata juuri siltä, miltä tuntuu, jotta voimme auttaa yhteisöänne pääsemään haluamaanne ja merkitykselliseen suuntaan. Toivomme, että pyrit vastaamaan jokaiseen kohtaan edes lyhyesti. Aikaa kyselyn vastaamiseen menee noin 15-20 minuuttia ja vastausaikaa on su 28.10 asti. Mobiililla vastattaessa voi olla hyvä kääntää puhelin vaakaan.

Osion 1 jälkeen **Jatka seuraavaan osioon**

Osio 2/6

YRITYSKULTTUURI

Kuvaus (valinnainen)

Mitä yrityskulttuuri merkitsee sinulle?

Pitkä vastausteksti

Yrityskulttuurimme on:

	Ei kuvaa yhtään	Kuvaa jonkin verran	Kuvaa hyvin	Kuvaa erittäin hyvin
Rohkea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Läpinäkyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ennakoiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jäykkä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reilu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksilökeskeinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisöllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epäreilu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokeileva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virheitä salliva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varovainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reaktiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suunnitelmallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä "olla ketterä" merkitsee Valuemotivessa?

Pitkä vastausteksti

Miten kuvassa esitetty kulttuuri toteutuu Valuemotivessa?



	Ei toteudu yhtään	Toteutuu jonkin verran	Toteutuu hyvin	Toteutuu erittäin hyvin
Do things together	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Do things first	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Do things right	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Do things fast	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kerro muutama konkreettinen esimerkki, miten nämä (edellinen kuva) näkyvät arjessa.

Pitkä vastausteksti

Kuvaile unelmiesi työkuulttuuri tai työpaikka.

Pitkä vastausteksti

VALUEMOTIVESSA TYÖSKENTELY

Kuvaus (valinnainen)

Mitä tarkoittaa olla Valuemotivelainen?

Pitkä vastausteksti

Minkälaista on yrityksenne sisäinen kieli? (esimerkiksi sanontoja, termejä, ilmaisuja, jotka aukeavat vain Valuemotivelaisille)

Pitkä vastausteksti

Seuraavilla keinoilla haluaisin työskennellä sisäisesti Valuemotivessa

	En todellakaan	Voisin harkita	Ihan ok silloin tällöin	Tätä lisää!
Yhteiskehittämisen pa...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelumuotoilun me...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus sparrau...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ideapajat yhteisön ka...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viikottainen sparraus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työparin kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiset palaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä kerrot Valuemotivesta uudelle työkaverille?

Pitkä vastausteksti

Minkälaiset henkilöt etenevät Valuemotivessa?

Pitkä vastausteksti

Minkälaiset työhuolet pitävät sinut öisin hereillä?

Pitkä vastausteksti

Mitkä ovat kolme tärkeintä prioriteettiä työssäsi?

Pitkä vastausteksti

Mikä häiritsee työpäivääsi eniten?

Pitkä vastausteksti

Miten ristiriidat käsitellään Valuemotivessa?

Pitkä vastausteksti

Toteutetaanko suunnitellut ideat? Jos ei, niin miten sitä voisi parantaa?

Pitkä vastausteksti

TIEDONKULKU JA KEHITTÄMINEN

Kuvaus (valinnainen)

Minkälainen sisäinen tiedonkulku Valuemoivissa on?

	1	2	3	4	5	6	
Harvojen harteilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kaikki osallistuu

Minkälainen viestijä itse olet?

	1	2	3	4	5	6	
Kuuntelija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Keskustelija

Minkälainen tiedottaja itse olet?

	1	2	3	4	5	6	
Passiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aktiivinen

Mikä mielestäsi sisäisessä tiedonkulussa toimii tällä hetkellä hyvin?

Pitkä vastausteksti

Miten mielestäsi sisäistä tiedonkulkua voisi parantaa?

Pitkä vastausteksti

Miten sinulla on halutessasi mahdollisuus vaikuttaa Valuemoivien kehitysideoihin ja olla mukana tekemässä päätöksiä?

Pitkä vastausteksti

Seuraavat 10 tekijää nousivat Signi-kyselyssä merkityksellisimmiksi teille. Merkitse kolmen (3) sinulle merkityksellisimmän tekijän kohdalle, miten hyvin ne toteutuvat tällä hetkellä?

	Ei toteudu lainkaan	Toteutuu osittain	Toteutuu hyvin	Toteutuu aivan loista...
Mielekkäät työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattitaitoiset kolle...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaus tehdä töitä pa...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettava ja kyvykäs ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikutusmahdollisuud...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan vahva yhtei...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristö, jossa v...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mukavat toimitilat ja t...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoin tiedonkulku työ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn ja vapaa-ajan ta...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten voit omalta osaltasi parantaa edellä olevassa mainittuja kolmea (3) tekijää?

Pitkä vastausteksti

.....

STRATEGIA

Kuvaus (valinnainen)

Tunnen Valuemotiven

	Ei mitään hajua	Kuullut joskus	Tunnen nämä omaks...	Työskentelen näiden ...
Arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategian	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omat tavoitteeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten Valuemotiven arvot näkyvät työssäsi?

Pitkä vastausteksti

Miten olet osallistunut Valuemotiven 2021-strategian työstämiseen?

Pitkä vastausteksti

Mitä mielestäsi top 10 halutuimpien työnantajien joukkoon pääseminen vielä vaatii Valuemotivelta?

Pitkä vastausteksti

Entä mitä asiakkaiden ensisijaiseksi valinnaksi pääseminen vaatii?

Pitkä vastausteksti

LOPUKSI

Kiitos vastauksistasi!

Avoim palaute ja kehitysehdotukset. Kaikki ideat ovat tervetulleita!

Pitkä vastausteksti
