



”Voiko työpäivän aikana keinua?” -
Muutosagenttien toiminnan & toimintaympäristön kehittäminen palvelumuotoilun avulla.

Katariina Kuokkanen

2019 Laurea



**”Voiko työpäivän aikana keinua?” -
Muutosagenttien toiminnan & toimintaympä-
ristön kehittäminen palvelumuotoilun
avulla. Muutosagenttien toiminnan &
toimintaympäristön kehittäminen
palvelumuotoilun avulla.**

Katariina Kuokkanen
Palvelumuotoilu (YAMK)
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2019 2019

Katariina KuokkanenKatariina Kuokkanen ”Voiko työpäivän aikana keinua?” - Muutosagenttien toiminnan ja toimintaympäristön kehittäminen palvelumuotoilun avulla.
Muutosagenttien toiminnan & toimintaympäristön kehittäminen palvelumuotoilun avulla.

Vuosi 20192019

Sivumäärä 83

Yhteiskunta on valtavassa murroksessa ja muutoksessa. Yritykset joutuvat vastaamaan uusiin tarpeisiin ja haasteisiin kohdatessaan teknologian kehityksen, kasvavan kilpailun, asiakkaan arvon vahvistumisen ja huolen ympäristön kestävydestä. Yrityksille on yhä tärkeämpää ymmärtää asiakkaan toimintatapoja ja syitä käyttäytymiselle. Tällaiseen asiakasymmärrykseen ja osaamiseen voidaan vaikuttaa palvelumuotoilun avulla.

Toimeksiantaja tälle opinnäytetyölle on suomalainen yritys X, joka halusi pysyä nimettömänä. Tässä opinnäytetyössä yhtiöstä käytetään nimitystä yritys X. Tavoitteena on yrityksen muutosagenttien toiminnan ja toimintaympäristön kehittäminen palvelumuotoilun avulla. Yrityksen muutosagentit ovat henkilökunnasta valittuja vapaaehtoisia, jotka saavat koulutusta digitaaliin työkaluihin ja työvälineisiin. Muutosagenteille kerrotaan etukäteen tulevista muutoksista ja he osallistuvat myös oman alueensa asiantuntijoina erilaisiin projekteihin. Muutosagentit ovat velvoitettuja auttamaan ja neuvomaan kollegoita digitalisaatioon liittyvissä asioissa jokapäiväisessä työssään. He työskentelevät uudessa DigiLab-tilassa, joka sijaitsee keskeisellä paikalla yhtiön toimistossa. Asiakkaat ovat kollegoita, joiden kohtaamat ongelmat vaihtelevat laidasta laitaan.

Työympäristö tulisi nähdä myös johtamisen työvälineenä. Oikeanlainen työympäristö auttaa työntekijöitä tehokkaaseen ja arvoa tuottavaan työskentelyyn. Näin työympäristö voi ohjata organisaatiota kohti asetettuja tavoitteita. Työympäristöä voidaan lähteä ajattelemaan useista eri kulmista. Näkökulmat voivat olla esimerkiksi seuraavanlaisia, muoto, tila, liike, materiaali, rakenne, väri, valo, ääni, yksityiskohta ja paikan henki. Jokainen pystyy näitä kaikkia havaitsemaan työympäristössään ja pohtimaan, millaisia ajatuksia ja tuntemuksia ne herättävät.

Tämän opinnäytetyön tietoperusta koostuu palvelumuotoilusta, työympäristön johtamisesta, innostuksen johtamisesta ja toimintatutkimuksen teoriasta. Tietoperustaa hyödynnetään opinnäytetyön prosessissa ja siihen peilataan opinnäytetyön eri vaiheissa. Tämä opinnäytetyö tehdään toimintatutkimuksena ja se etenee palvelumuotoilun tuplatimanttiprosessimallin mukaisesti. Toimintatutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on pyrkiä tutkimaan ja muuttamaan esimerkiksi nykyisiä käytäntöjä ja ratkaista ongelmia. Toimintatutkimuksessa toistuvat seuraavanlaiset piirteet, pyrkimys muutokseen, käytännönlähtöisyys ja tutkittavien osallistaminen tutkimusprosessiin. Nämä piirteet sopivat myös palvelumuotoiluprosessiin, joka tässä työssä etenee neljän eri vaiheen kautta. Vaiheet ovat: tutkiminen (discover), määrittely (define), kehittäminen (develop) ja toteuttaminen (deliver).

Asiasanat: palvelumuotoilu, palvelumuotoiluprosessi, yhteiskehittäminen, työympäristön johtaminen, muutosjohtaminen

Katariina KuokkanenKatariina Kuokkanen “Can you swing during the working day?” Developing the working procedures and working environment of change agents using service

Year	20192019	Pages	83
------	----------	-------	----

Society is in a huge change. Companies will have to meet the new needs and challenges in the face of technological progress and increased competition as well as a care for the customer value and environmental sustainability. It is becoming increasingly important for companies to understand the customer's behavior and reasons for their behavior. Such customer understanding and know-how can be influenced by service design

The client for this master thesis is a Finnish company. The client wants to remain anonymous. In this thesis the company is called company X. The subject of this thesis is to develop the working procedures and environment of the company's change agents by using service design methods. Company Change Agents are volunteers selected from staff who receive training in digital tools. The change agents are informed about the upcoming changes in advance and they also participate as experts in their own area for various projects. Change agents are obliged to help and advice colleagues on issues related to digitalisation in their daily work. They work in the new DigiLab, which is centrally located in the company's office. Customers are colleagues whose problems vary from side to side.

The working environment should also be seen as a tool for management. The right working environment helps the workforce to work efficiently and value their work. In this way, the work environment can guide the goals set for the organization. The work environment can be thought of from various angles. For example, the perspectives can be shape, space, motion, material, structure, colour, light, sound, detail, and the spirit of the place. Everyone can detect all of them in their work environment and consider what kind of thoughts and feelings they raise

The knowledge base of this thesis consists of service design, management of the work environment, innovation management and the theory of action research. The knowledge base is utilized in the thesis process and is mirrored at different stages of the thesis. This thesis is carried out as an operating study and proceeds according to the double diamond process model of service design. The ultimate purpose of an activity study is to try to study and change, for example, existing practices and solve problems. The following research features are repeated in the action research: the pursuit of change, pragmatism and the involvement of the subjects in the research process. These features are also suitable for the service design process, which in this work proceeds through four different stages. These are: discover, define, develop, and deliver.

Keywords: service design, service design process, co-creation, work environment management, change management

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Aiheen taustaa	7
1.2	Kohdeyritys X	8
1.2.1	Strategia	8
1.3	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset	9
1.4	Opinnäytetyön rakenne	10
2	Palvelumuotoilu	11
2.1	Palvelumuotoilun synty	12
2.2	Palvelumuotoilun pääperiaatteet	13
2.3	Palvelujärjestelmä osana palvelumuotoilua	15
2.4	Palvelumuotoiluprosessi	16
2.5	Palvelumuotoilun menetelmiä	18
2.6	Palveluajattelu ja asiakaskeskeisyys	20
2.7	Asiakaskokemuksen johtaminen	22
2.8	Muuttuva organisaatio	23
2.8.1	Muutosvastarinta	23
2.8.2	Muutosprosessi ja tunteet	23
3	Työympäristöjohtaminen	24
3.1	Työympäristön kehittäminen	24
3.2	Työympäristöjohtamisen haasteita	25
3.3	Yhteiskuntavastuu	25
3.4	Yritysvastuu	26
4	Innostuksen johtaminen	27
4.1	Innostus, intohimo ja sisäinen motivaatio	27
4.2	Työn imu	29
5	Kehittämisprosessi ja menetelmät	31
5.1	Toimintatutkimus	32
5.2	Toimintatutkimusprosessi	33
5.3	Datan kerääminen ja analysointi	34
5.5	Tuplatimantti prosessimalli	35
5.6	Tutkiminen - Discover	37
5.7	Määritteleminen - Define	43
5.7.1	Aineistoanalyysi	47
5.8	Kehittäminen - Develop	48
5.8.1	Asiakaspersoonat	48
5.8.2	Palvelumalli	51

6	Kehittämistyön tulokset - deliver.....	53
6.2	SWOT-analyysi työympäristön kehittämissuunnitelmasta.....	56
6.4	Muutosagenttien sisäisen viestinnän ongelmat	59
6.5	Uusia viestintätapoja muutosagenteille	60
6.6	SWOT-analyysi muutosagenttien sisäisen viestinnän kehittämisestä	61
6.7	Palaute kohdeorganisaatiolta	62
7	Arviointi	64
7.1	Johtopäätökset	65
	7.1.1 Asiakaskeskeisyys ja yritys X	66
	7.1.2 DigiLab ja työympäristöjohtaminen	68
7.2	Kehittämistyön luotettavuuden arviointi	69
7.3	Jatkosuunnitelmat	70
7.4	Pohdintaa.....	71
7.5	Tutkimusetiikka	73
	Lähteet	76
	Kuvat	79
	Taulukot	80
	Liitteet.....	81

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön johdanto-osiossa käsitellään ensin opinnäytetyön aiheen taustaa työympäristöjohtamisen ja palvelumuotoilun näkökulmasta. Tässä osiossa esitellään myös kohdeyritys X, organisaation strategia ja yhtiön niin kutsuttujen muutosagenttien toiminta. Toisessa kappaleessa kerrotaan työlle asetettu tavoitteet ja rajaukset. Opinnäytetyön rakenne on esitelty johdannon viimeisessä osiossa.

1.1 Aiheen taustaa

Kalusteyhtiö Martela kirjoittaa sivuillaan työympäristöstä. Heidän mukaansa työympäristö on johtamisen työväline. Oikeanlainen työympäristö auttaa työntekijöitä tehokkaaseen ja arvoa tuottavaan työskentelyyn. Näin työympäristö voi ohjata organisaatiota kohti asetettuja tavoitteita. (Martela, 2016.) Työympäristöä voidaan lähteä ajattelemaan useista eri näkökulmista. Esimerkiksi arkkitehtuurimuseon opas tarjoaa kymmenen näkökulmaa ympäristön havainnointiin ja tutkiskeluun. Näkökulmat ovat seuraavanlaisia, muoto, tila, liike, materiaali, rakenne, väri, valo, ääni, yksityiskohdat ja paikan henki. Jokainen pystyy näitä kaikkia havaitsemaan työympäristössään ja pohtimaan, millaisia ajatuksia ja tunteita ne herättävät. (Arkkitehtuurimuseo, 2018.)

Kuluttajayhteiskunta on valtavassa murroksessa ja muutoksessa. Yritykset joutuvat vastaamaan jatkuvasti uusiin tarpeisiin ja haasteisiin. Ne kohtaavat toiminnassaan teknologian kehityksen ja jatkuvasti kasvavan kilpailun. Myös asiakkaiden yrityksille tuottama arvo vahvistuu. Yrityksille onkin yhä tärkeämpää ymmärtää asiakkaan toimintatapoja ja syitä heidän käyttäytymisellensä. (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström, & Andersson 2010, 111). Asiakaskeskeisyys ei itsessään ole uusi asia. Yrityksien keskittymistä tuotantoprosesseihin, on kritisoitu esimerkiksi jo 1960-luvulla Levittin tekemässä tutkimuksessa. (Heinonen, etc. 2010, 532).

Murrokseen vastataan palvelumuotoilulla ja sen tarjoamilla työkaluilla ja menetelmillä. Palvelumuotoilu tulee englanninkielen sanoista service design. Palvelumuotoilun tarkoituksena on osallistaa kehittämiseen asiakas ja palvelun tarjoaja. Palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää esimerkiksi jo olemassa olevaa palvelua tai muotoilla kokonaan uutta (Kurronen 2013, 22-25.) Palvelumuotoilua voi kuvata erilaisilla tavoilla, mutta esimerkiksi Mager näkee palvelumuotoilun seuraavasti: ”Palvelumuotoilu korostaa palveluiden muotoa ja toimivuutta asiakkaan perspektiivistä. Se pyrkii varmistamaan, että palveluiden rajapinnat ovat hyödyllisiä,

käytännöllisiä ja haluttuja asiakkaan näkökulmasta, sekä tehokkaita ja erottuvia tarjoajan näkökulmasta.” (Mager 2007, 355.)

Toimeksiantaja opinnäytetyölle on yritys X. Tavoitteena on yrityksen muutosagenttien toiminnan ja toimintaympäristön kehittäminen palvelumuotoilun avulla. Yrityksen muutosagentit ovat henkilökunnasta valittuja vapaaehtoisia. Muutosagentteja on tällä hetkellä noin kolmekymmentä ja he ovat saaneet digitalisaatiokoulutuksen. Muutosagenteille kerrotaan etukäteen tulevista muutoksista ja heitä käytetään asiantuntijoina tarpeen mukaan. Vuonna 2016 käynnistynyt digitaalinen transformaatio on tuonut useita eri digitaalisia työvälineitä yrityksen henkilökunnalle ja vertaistukea on tarvittu runsaasti. Muutosagentit ovat velvoitettuja auttamaan ja neuvomaan kollegoita työpäiviensä ohessa. He työskentelevät uudessa DigiLab-tilassa, joka sijaitsee yrityksen toimistossa. Asiakkaat ovat kollegoita, joiden kohtaamat ongelmat vaihtelevat laidasta laitaan. Muutosagentit ovat kouluttaneet kollegoitaan muun muassa uuden kassasovelluksen käyttöön ja tukeneet tätä muutosprosessia. Toiminta on jatkunut muutosagenttien omana neuvontapisteenä uudessa DigiLab-tilassa.

1.2 Kohdeyritys X

Tässä opinnäytetyössä kohdeyritys haluaa pysyä nimettömänä, joten siitä käytetään nimeä yritys X. Yritys X on suomalainen yhtiö, joka on erikoistunut Euroopan ja Aasian väliseen liiketoimintaan. Yhtiö on yksi maailman vanhimmista omalla alallaan ja sillä on pohjoismaisuutta korostavat arvot. Yritys X on perustettu vuonna 1923. Tällä hetkellä yritys kasvaa vahvasti ja rekrytoi jatkuvasti uutta henkilökuntaa. Yritys X:n tavoitteena on kasvattaa liiketoimintaa radikaalisti tulevien vuosien aikana. Se on myös edelläkävijä alansa digitalisoinnissa ja digitaalisten palvelujen tarjoamisessa. Digitaalinen transformaatio on iso osa yhtiön strategiaa ja yhtiön tarkoituksena on hyödyntää sitä liiketoiminnan kehittämisessä. (Yritys X, 2019.)

1.2.1 Strategia

Yritys X:n tämänhetkisen strategian kantava voima on Suomen maantieteellisen sijainnin hyödyntäminen Aasian ja Euroopan välisessä liiketoiminnassa. Maantieteellinen sijainti ja suurimmat, sekä nopeimmat yhteydet Aasiasta Eurooppaan ovat yrityksen kilpailuvaltteja. Yhtiö pystyy operoimaan 24 tunnin sisällä Euroopan ja Aasian välillä. Näin ollen yhtiön liiketoiminta on tehokasta ja yhtiön käyttöaste pysyy korkeana. Lisäksi ympäristön kuormitus on mahdollisimman matala ja henkilökunnan työaikojen rajoitukset eivät tule toiminnan esteeksi. Yhtiön strateginen tavoite vuoteen 2018 mennessä oli kaksinkertaistaa Aasian-liikenne vuoden 2010

tasosta ja tässä onnistuttiin. Tällä hetkellä Aasian-liikenne muodostaa noin 50 prosenttia yrityksen liiketoiminnasta. (Yritys X, 2019.)

Strategian uusinnan yhteydessä päivitettiin yritykselle uusi visio, ainutlaatuisen pohjoismaalaisen kokemuksen tarjoamisesta asiakkaille. Tämä visio liittyy vahvasti strategian eri osa-alueisiin. Osa-alueet ovat: kannattava kasvu, asiakaskokemus, henkilöstökokemus ja digitaalinen transformaatio. Kannattavalla kasvulla tarkoitetaan yrityksen kasvustrategiassa sitoutuneisuutta jatkuvaan uudistumiseen. Asiakaskokemus puolestaan tarkoittaa asiakkaan tuomista keskiöön, puhuttaessa ainutlaatuisesta pohjoismaisuudesta. Yrityksen on tarkoituksena keskittyä asiakaslähtöiseen palvelumuotoiluun ja siihen liittyviin yksityiskohtiin. Henkilöstökokemuksen tarkoitus on luoda motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilöstö. Strategiassa digitaalisella transformaatiolla tarkoitetaan uusien palveluiden ja tuotteiden kehittämistä. (Yritys X, 2019.)

1.3 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön aihe valikoitui omien kokemusten perusteella ja tiesin, että haluan tehdä opinnäytetyöni omaan organisaatiooni. Olen työskennellyt yhtiössä yli kolmen vuoden ajan. Oman työn lisäksi työskentelen ajoittain muutosagenttina. Yhdessä kollegoiden kanssa olemme käyneet useita keskusteluja toimintatavoistamme ja työtilastamme, sekä sen hyödyntämisestä arjessa. Työympäristöjohtaminen on kiinnostava aihealue ja halusin yhdistää sen tähän palvelumuotoiluprosessiin. Koen työyhteisön hyvinvoinnin ja työergonomian myös tärkeiksi asioiksi ja toivon, että voin tällä työllä inspiroida ja näyttää uutta suuntaa työtilojen kehittämisessä ja parantamisessa. Lisäksi haluan hyödyntää Laureasta saamaani osaamista ja käymiäni opintojaksoja laaja-alaisesti. Muistio muutosagenttien toiminnan kehittämisestä opinnäytetyön pohjalta on tämän opinnäytetyön liitteenä (liite 1).

Muutosagentit työskentelevät yhtiön toimintakeskuksessa. Nämä tilat ovat juuri uudistuksen alla ja muutosagenteille osoitettiin uudeksi työpisteeksi niin kutsuttu DigiLab-tila. DigiLab-tila on pitkänmallinen huone keskellä toimintakeskuksen aulaa ja sen etuseinä on tehty liikuteltavista lasiseinistä. Tilan saa muunneltua suljetusta huoneesta avoimeksi näyttelytilaksi. Tilassa on yksi kaappi ja kolme pöytää. Pöydät sisältävät myös pistorasioita ja seinällä on kaksi näyttöä. Väreiltään tila noudattaa muiden tilojen kanssa samoja värisävyjä, vaaleaa puuta, valkoista ja harmaan eri sävyjä. DigiLab sijaitsee keskellä rakennusta, eikä siitä ole näkymää ulos. Tilan katossa on toimiston loisteputkivalaisimet. Tilassa ei myöskään ole naulakkoa, roskiksia tai paikkaa säilyttää henkilökohtaisia tavaroita. Lisäksi tätä tilaa hyödynnetään myös erilaisissa tapahtumissa ja sen näyttöjä käytetään yleisesti tiedottamiseen. Näen tilassa paljon potentiaalia ja mahdollisuuksia.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää muutosagenttien toimintaa ja toimintaympäristöä palvelumuotoilun keinoin. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa konkreettisia ratkaisuja työympäristön hyödyntämiseen ja näin parantaa muutosagenttien työergonomiaa, tuottavuutta ja auttaa heitä tehokkaaseen työskentelyyn. Lisäksi muutosagenttien toimintaa tarkastellaan eri näkökulmista ja pyritään löytämään ratkaisuja, jotka tehostaisivat tai tukisivat sitä.

Tämä kehittämistyö on rajattu koskemaan vain muutosagenttien toimintaa ja muutosagentteille osoitettua DigiLab-tilaa, vaikka muuten toimisto on laaja ja moniulotteinen. Tarkoituksena on kehittää valittua tilaa nimenomaan muutosagenttien näkökulmasta, vaikka tilaa saatavat käyttää muutkin työntekijät. Työn haasteena voidaan pitää esimerkiksi kollegoiden aktiivisuudesta mukaan, brändi-ilmeen huomioimisesta ja mahdollista budjettia muutoksille. Lopputuloksen toteutus jää esimiesten tietoon, mutta sen konkreettisesta toteutuksesta ei ole varmuutta.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön ensimmäinen luku käsittelee aiheen taustoja, kohdeorganisaatiota ja työn tavoitteita. Luvussa avataan yrityksen muutosagenttitoimintaa ja kerrotaan lyhyesti palvelumuotoilusta ja työympäristöjohtamisesta. Tässä luvussa kerrotaan myös kehittämistyön perustellut tavoitteet. Lisäksi pohditaan lyhyesti kehittämistyön tavoitteeseen liittyviä haasteita.

Toinen luku on opinnäytetyön tietoperustan ensimmäinen osa. Se käsittelee palvelumuotoilua. Tässä luvussa avataan palvelumuotoilun perusteita, historiaa, teoriaa ja menetelmiä. Palvelumuotoiluun yhdistetään myös muutosjohtamisen teoriaa ja sen perusteita. Opinnäytetyön kolmas luku on myös osa tietoperustaa, mutta se keskittyy työympäristöjohtamiseen ja sen pohjustamiseen eri näkökulmista. Lisäksi, tässä luvussa on teoriaa yritysvastuusta ja yrityksen yhteiskuntavastuusta. Neljäs luku jatkaa tietoperustaa ja käsittelee innostuksen johtamista. Tämä suhteellisen uusi johtamisen ala on tärkeä myös palvelumuotoilussa, jossa nimenomaan tehdään töitä yhteiskehittäen. Innostuksen johtamiseen kuuluu laajempi ymmärrys muun muassa sisäisestä motivaatiosta ja intohimosta työtä kohtaan. Viidennessä luvussa käsitellään kehittämistyötä sen prosessien ja menetelmien kautta. Prosessit ovat palvelumuotoiluprosesseja. Seuraavat luvut kuusi ja seitsemän sisältävät opinnäytetyön tulokset, sekä yhteenvedon ja johtopäätökset.

Opinnäytetyö tehdään toimintatutkimuksena, koska se sopii hyvin yhteen palvelumuotoiluprosessien ja -menetelmien kanssa. Kuulan mukaan toimintatutkimus on prosessi, joka pyrkii muuttamaan olemassa olevia asioita entistä paremmiksi. Kaikkein olennaisinta toimintatutkimuksessa on pyrkiä muuttamaan asioita reaaliaikaisesti, joko edistämällä tai parantamalla niitä.

Kyseessä on kuitenkin tutkimus, jonka on tarkoitus tuottaa tietoa, vaikka muutokset eivät käytännössä onnistuisikaan (Kuula 1999, 10-11.)

2 Palvelumuotoilu

Tässä opinnäytetyön luvussa käsitellään palvelumuotoilua ja sen teoriaa palvelumuotoilun syntyajatukselta tähän päivään asti. Aluksi on teoriaa palvelumuotoilun synnystä, sekä sen peruseriaatteista. Näiden jälkeen paneudutaan palvelumuotoilun prosesseihin ja metodeihin. Lisäksi tässä luvussa käsitellään asiakaskeskeisyyttä ja palvelumuotoilun tulevaisuutta. Teoriapohjaa laajennetaan myös kertomalla muutosjohtamisen perusteista ja muuttuvasta organisaatiosta.

Tuulaniemi (2011, 9-14) kuvaa palvelumuotoilua prosessina, joka muodostuu useista eri menetelmistä ja työkaluista. Hänen mukaansa se on erinomainen keino parantaa ja kehittää liiketoimintaa. Palvelumuotoilulle hän ei kuitenkaan tarjoa yhtä selkeää ja yksinkertaista määrittelmää. Hänen mukaansa eri palveluihin vaikuttavat tekijät tulee tuntea hyvin. Hän jakaa palvelumuotoiluprosessin useisiin pieniin osiin, jotta siihen voi paneutua syvällisesti. Perusajatuksena on, että loppukäyttäjät hakeutuvat käyttämään parempia palveluita. Tämä puolestaan tuottaa yritykselle tai organisaatiolle parempaa tuottoa ja tulosta. Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider (2018, 14) puolestaan kuvaavat palvelumuotoilun tuottavan arvoa koko palvelun ekosysteemille. Tuulaniemi (2011, 9-14) toteaa, että mitä paremmaksi palveluita voidaan kehittää, sen paremmin ne tuottavat myös iloa ja hyötyä käyttäjilleen. Hänen mukaansa palvelumuotoilu on myös aina osallistavaa ja prosesseihin tulee ottaa mukaan laajasti eri osapuolia, jotta kehitystyö olisi laaja-alaista. Hän esittää, että toimivat palvelut myös sitouttavat käyttäjiä eri tavalla ja voivat johtaa pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Hänen mukaansa myös yrityksen palvelumuotoilun osaaminen myös tuottaa selvää kilpailuetua ja tehostaa toimintaa. Tuulaniemen mukaan palvelumuotoilun osaamista voidaan hyödyntää yrityksiin ja myös voittoa tavoittelemattomiin yhdistyksiin.

Tuulaniemen (2011, 10-11) mukaan kiinnostus palvelumuotoilua kohtaan kasvaa Suomessa koko ajan. Hän mainitsee, että ihmiset ovat jo kauan eläneet tavaroiden omistamisen maailmassa, joten omistaminen on menettänyt merkitystä. Arantolan ja Simonen (2009, 2) tarkentavat, että muutos kohti asiakaslähtöisyyttä vaatii paljon syvällistä osaamista. Tuulaniemi (2011, 10-11) toteaa, että nykyisin halutaan toimivia ja tehokkaita ratkaisuja, joista haetaan helppoutta ja nopeutta elämään. Hänen mukaansa tällaiset ratkaisut ovat usein palveluita ja pääasiassa digitaalisia. Tuulaniemi mainitsee, että maailman on myös yhä tärkeämpää huomioida ympäristötekijöitä. Jatkuva tavaroiden tuottaminen vain lisää ympäristön räsitystä. Hänen mukaansa palveluiden tuottaminen kuluttaa vähemmän energiaa, kuin aikaisemmin.

Hänen näkemyksensä mukaan yhteiskunta voi siirtyä tuotantomallista palveluiden jakamisen maailmaan. Lisäksi voidaan parantaa erilaisten prosessien hyödyntämistä eikä keskittyä vain tavaroiden tuottamiseen ja vaihdantataloudesta voidaan tulevaisuudessa pyrkiä kohti vuorovaikutusyhteiskuntaa.

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää myös strategian muotoilussa. Calabrettan, Gemserin ja Karpen (2016,7-17) kuvaavat, miten strateginen muotoilu pyrkii vaikuttamaan strategiaan päätöksiin ja linjauksiin erilaisia menetelmiä käyttäen. Heidän mukaansa strategiset päätökset vaikuttavat koko organisaatioon ja sen eri sidosryhmiin. Lisäksi nämä päätökset vaikuttavat pitkälle tulevaisuuteen. Calabretta, Gemser ja Karpen kokevat, että strategisten muotoilijoiden rooli korostuu etenkin määritettäessä yrityksen visiota ja organisaation kulttuuria. He mainitsevat esimerkkinä Applen, joka hyödyntää strategista muotoilua organisaatiossaan. He myös toteavat, että strategiset muotoilijat auttavat organisaatioita tasapainoilemaan ihmisten toiveiden ja tavoitteiden, sekä organisaation prosessien ja tuloksien välillä. Osaavat ja taitavat strategiset muotoilijat hyödyttävät organisaatiota monin tavoin. Strateginen muotoilu voi olla tärkeä kilpailuetu ja tehostaa toimintaa ja suorituksia. Calabrettan, Gemserin ja Karpen mukaan kukaan ei kuitenkaan luo strategisia linjauksia yksin, vaan strategiset muotoilijat tarvitset hyvän tiimin ympärilleen, jotta tuloksia saadaan aikaiseksi.

2.1 Palvelumuotoilun synty

Tuulaniemen (2011, 61) mukaan palvelumuotoilu on terminä ja alana suhteellisen tuore. Nykyaikainen palvelumuotoilu on saanut alkunsa 1990-luvun alussa. Samaan ajanjaksoon ajoittuu myös palvelualan suuren kasvun aika ja teknologian kehittyminen. Hänen mukaansa tämä on asettanut palveluille jatkuvasti uusia vaatimuksia ja näin koko yhteiskunta siirtyi jälkiteollisesta ajasta kohti palvelullista aikakautta. *This is Service Design Thinking: basics - tools - cases* teoksessa muotoilu-sana on palvelumuotoilun ydin ja kaikki palvelumuotoiluprosessit nojaavat siihen. Muotoilun tuloksena syntyy usein yksi tietynlainen tuotos, mutta palvelumuotoilu aikaansaa useita erilaisia variaatioita samasta aiheesta. Palvelumuotoilusta kertovassa kirjallisuudessa viitataan usein myös muotoilun maailmaan. (Stickdorn & Schneider 2012, 7.)

Stickdorn ja Schneider mukaan palvelumuotoilu kuvataan teoksessa edelleen kovin uutena ja yhä kehittyvänä ala. Palvelumuotoilun koulutus on kasvanut ja kehittynyt viimeisinä vuosina paljon. Palvelumuotoilusta kertovaa kirjallisuutta julkaistaan koko ajan enemmän. Heidän mukaansa palvelumuotoilua ei voi oppia vain kirjasta lukemalla, vaan se tarvitsee myös aktiivista tekemistä ja asian sisäistämistä. Tuulaniemi (2011, 63) mainitsee, että professori Michael Erllhoff lanseerasi yhden ensimmäisistä palvelumuotoilun koulutuslinjoista vuonna 1991 Köln International School of Designissa (KISD). Hänen mukaansa toinen vahva KISD:in vaikuttaja palvelumuotoilun alkuaajoilla on ollut professori Birgit Mager. Mager tekee edelleen

aktiivisesti töitä palvelumuotoilun parissa. Maailman ensimmäinen palvelumuotoilutoimisto perustettiin vuonna 2001 Lontoossa. Palvelumuotoilulla on vahvat eurooppalaiset juuret ja Skandinavian maat ovat olleet hyvin edustettuina alusta asti. Tuulaniemi mainitsee, että esimerkiksi yksi ensimmäisen palvelumuotoilutoimiston perustajista oli norjalainen Lavrans Lovlie. Hän huomauttaa, että myös suomalainen osaaminen on ollut alusta alkaen hyvin edustettuna ja vuonna 2007 valmistui ensimmäinen suomenkielinen palvelumuotoilun pro gradu tutkielma.

Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoilun puolelta tulevaa kehittämissä. Kaikkein eniten palvelumuotoilun kehitykseen ovat vaikuttaneet teollisen puolen muotoilijat. Näillä muotoilijoilla on ollut vahvaa prosessiosaamista. On ollut luontevaa, että muotoilupuolen osaajat ovat siirtyneet palvelumuotoilun pariin ja kehittäneet sitä. Teollisilla muotoilijoilla on usein myös liiketoimintaan liittyvää osaamista, joka korostuu myös nykyajan palvelumuotoilussa. (Tuulaniemi 2011,63-64.) Strateginen muotoilu puolestaan korostaa muotoilijoiden strategiaosaamista. Calabrettan, Gemserin & Karpen (2016, 169-190) mukaan palvelumuotoilijoiden olisi hyvä ymmärtää myös organisaation liiketoimintaa ja rahoitusta. Heidän mukaansa palvelumuotoiluprosessiin voidaan lisätä liiketoimintaosaamista ottamalla mukaan alan asiantuntijoita.

2.2 Palvelumuotoilun pääperiaatteet

Tuulaniemi (2011, 71-72) kuvaa, että palvelut ovat olemassa ihmisiä varten ja mitään palveluita ei tarvita, jos ei ole niiden käyttäjiä. Hän nostaa palvelumuotoilun keskiöön ihmisen. Hän toteaa, että jokainen on oman elämänsä ja tarpeidensa asiantuntija. Tätä ajatusta voidaan hyödyntää myös palvelumuotoilussa. Palveluiden käyttäjät, eli asiakkaat yhdessä asiakaspalvelijoiden kanssa muodostavat kokonaisuuden, jota voidaan kutsua palvelukokemukseksi. On tärkeää ymmärtää palvelukokemuksen muodostuminen kaikkien osapuolien näkökulmista. Ymmärtääkseen palvelukokemusta, on organisaatioiden tunnettava asiakkaansa. Organisaatioilla tulee olla asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrys tarkoittaa sitä, että ymmärtään asiakkaan arvon muodostuminen. Arvon muodostumisen elementtejä ovat esimerkiksi odotukset, tavat ja arvot. Jos palvelumuotoilun keskiöön nostetaan ihminen, silloin myös toiminta osataan suunnitella palvelun käyttäjien tarpeiden mukaisesti. Tämä vähentää liiketoiminnan epäonnistumisen mahdollisuutta.

Calabretta, Gemser ja Karpen (2016, 191-206) ovat määrittäneet muotoilun peruseriaatteita. Heidän ensimmäinen peruseriaatteensa on inhimillisyyden ottaminen osaksi muotoilua. Vaikka tavoitteena on esimerkiksi parantaa teknologian käyttöä tai palvelua, on sen perustana kuitenkin käyttäjät ja palvelun tarjoajat. Muotoilijan on tärkeä ymmärtää tämä puoli prosessista luodessaan uusia visioita ja toimintoja. Heidän mukaansa palvelumuotoilu on tiivistä

tiimityötä, jonka tarkoituksena on muuttaa ja parantaa palvelua. Lisäksi muotoiluprosessit ohjaavat kokeelliseen ja uutta luovaan toimintaan, jotka ovat molemmat palvelumuotoilun perusteita. Muotoilun ajatellaan olevan vahvasti kokonais- ja asiasidonnaista. He mainitsevat vielä, että palvelumuotoilu on myös asioita selittävää ja kerronnallista.

Stickdorn ja Schneider (2018, 24) ovat listanneet viisi peruseriaatetta palvelumuotoilulle jo aikaisemmissa teoksissaan. Edellä Tuulaniemi korosti ihmisten ja arvon muodostuksen merkitystä palvelumuotoilussa. Calabretta, Gemser ja Karpen puolestaan inhimillisyyttä ja laajaa asiantuntemusta. Stickdornin ja Schneiderin (2018, 24) peruseriaatteista löytyy paljon samaa ja he pohtivat myös peruseriaatteiden paikkansapitävyyttä. Stickdornin ja Schneiderin (2018, 24-25) peruseriaatteet ovat asiakaskeskeisyys, yhdessä kehittäminen, vaiheittainen eteneminen, esineellistäminen tai todistettavuus ja kokonaisvaltaisuus. He mainitsevat, että peruseriaatteet kaipaavat täydentämistä. Viiden peruseriaatteen lisäksi he nostavat keskeisiksi elementeiksi asioiden toistuvuuden, palvelumuotoilun yhdistämisen liiketoimintaan ja palvelumuotoilun perustumisen viralliselle tutkimukselle.

Stickdorn ja Schneider (2010, 36-37) nostavat asiakaskeskeisyyden yhdeksi tärkeimmistä palvelumuotoilun peruseriaatteista. Kuten aikaisemmin on jo mainittu, on asiakas aina palvelun keskiössä. Palveluita ei ole, jos ei ole asiakkaita. Heidän mukaansa asiakkaiden tärkeyttä ei voi korostaa liikaa. Palvelut eivät ole vain tuotekopioita toisistaan, jotka voidaan varastoida ja ottaa esiin tarvittaessa. Palvelut ovat eläviä ekosysteemejä, joihin vaikuttavat monet tekijät ja osa-alueet. He toteavat, että palveluiden tuottajat pyrkivät aina asiakkaiden suureen suosioon. He myös lisäävät, että palvelumuotoilun työkalujen avulla voidaan oppia asiakasymmärrystä paljon syvällisemmin. Stickdorn ja Schneider (2018, 24) mainitsevat, että asiakaskeskeisyys ei sivuuta myöskään työntekijöitä tai muita sidosryhmiä. Ne kuuluvat kaikki vahvasti osaksi asiakaskeskeisyyttä ja heidän mukaansa tämän termin tilalta voidaan käyttää myös termiä ihmiskeskeisyys.

Stickdorn ja Schneider (2010, 38-39) toteavat, että kaikki osaavat olla omalla tavalla luovia ja riippumatta asemasta organisaatiossa, tulisi kaikki ottaa mukaan palvelumuotoilu projekteihin. Kun asiakas on laitettu palvelumuotoilun keskiöön, huomataan, että ei ole olemassa vain tietynlaisia asiakasryhmiä. He mainitsevat, että palveluiden tuottamiseen tarvitaan myös runsaasti sidosryhmiä, jotka mahdollistavat esimerkiksi palveluyrityksen toiminnan. Kaikki nämä sidosryhmät kuuluvat yhtä vahvasti palvelumuotoilun prosessiin mukaan ja tuovat siihen oman näkökulmansa. He tarkentavat, että yhdessä pystytään olemaan luovempia kuin yksin. Yhdessä kehittämistä varten on olemassa paljon erilaisia menetelmiä, joista voidaan valita aina kohteeseen parhaiten sopivat. Stickdorn & Schneider (2018, 24) mainitsevat, että yhdessä kehittäminen voidaan nähdä asiakkaan ja palvelu tarjoajan välisenä arvon lisäyksenä. Lisäksi se toimii myös tilanteissa, joissa luodaan tai kehitetään yhdessä palvelua.

Stickdornin ja Schneiderin (2018, 25) peruseriaatteisiin kuuluu palvelun kuvantaminen sarjaksi tapahtumia eli vaiheittaisen etenemisen kuvantaminen. Palvelusta voidaan esittää esimerkiksi pääkohdat tai kohtaamistilanteet. He mainitsevat, että yleisin tapa on asiakaspulun mallintaminen. Palvelu voidaan ajatella elokuvamaisena sarjana tapahtumia. Palvelut ovat eteneviä prosesseja, jotka tapahtuvat tietyinä ajanjaksona. Tämä palvelun aikajana on tärkeä osa palvelumuotoilua ja se on keskeinen osa asiakaskokemusta. Heidän mukaansa asiakkaan kulkeman palvelupolun tulisi olla sujuva ja asiakkaan tulisi olla tietoinen, että mitä seuraavaksi tulee tapahtumaan. Esimerkiksi epäselvät opasteet vaikuttavat negatiivisesti muuten onnistuneeseen asiakaskokemukseen.

Stickdornin ja Schneiderin (2018, 25) mukaan todennettavuus tai esineellistäminen voidaan hahmottaa näkymättömien palveluiden kautta. Usein toimistot siivotaan, kun työntekijät eivät ole paikalla ja tällainen palvelu on suunniteltu olevan näkymätön. Se on silti palvelua, josta yritys maksaa. Maksun hetki on usein ainoa hetki, jolloin tällainen palvelu konkretisoituu käyttäjälle. He mainitsevat, että palvelumuotoilussa on tärkeää muistaa nostaa palvelun näkymättömät osa-alueet esiin ja tehdä niistä näkyviä. Hyödyksi voidaan käyttää esimerkiksi tiedottamista ja mainontaa.

Stickdornin ja Schneiderin (2018, 25) toteavat, että kokonaisvaltaisuus on suuri osa palvelukokemusta. Palvelua voidaan aistia monelta kannalta kuulla ääniä, haistaa tuoksua ja koskettaa pintoja. Palvelut sijoittuvat fyysiseen ympäristöön. He mainitsevat, että palvelumuotoilijan tulee pyrkiä tunnistamaan koko laaja ympäristö, jossa palvelutapahtuma tapahtuu. Vaikka kaikkea ei pysty huomioimaan, on tärkeää pyrkiä laaja-alaiseen katsantoon. Kokonaisvaltaisuus voidaan ottaa mukaan myös palvelutarjoaja organisaation toimintaan. Esimerkiksi organisaatiokulttuuri ja organisaation järjestymisen voivat vaikuttaa negatiivisesti tai positiivisesti palvelukokemukseen. Tärkeää on muistaa motivoida henkilöstö mukaan palveluhenkiseen mielialaan ja kuljettaa tätä ajatusta läpi organisaation rakenteiden. Palvelumuotoilun pääperiaatteet tuovat näin yhteen tyytyväiset asiakkaat ja motivoituneen henkilöstön.

2.3 Palvelujärjestelmä osana palvelumuotoilua

Miettinen (2011, 46-47) tuo palvelujärjestelmän osaksi palvelumuotoilua. Palvelujärjestelmä on kuvaus, jossa on esitettyinä kaikki palvelun tuottamisen tarvitsemat resurssit ja toiminnot. Tällaisessa kaaviossa erotetaan asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät osat organisaatiosta. Näkyvä osa organisaatiosta on vuorovaikutusosa ja näkymätön osa on tukiosa. Vuorovaikutteinen osa kuvaa tilaa, jossa asiakkaat kokevat palvelun ja toimivat vuorovaikutuksessa. Tähän näkyvään osaan kuuluvat vahvasti asiakasresurssit, kontaktiresurssit, fyysiset resurssit, järjestelmät ja operatiiviset rutiinit. Stickdorn ja Schneider (2018, 24-25) kuvaavat palvelumuotoilun peruseriaatteiden kautta samankaltaisen järjestelmän.

Miettisen (2011, 47) mukaan asiakasresursseilla tarkoitetaan sitä, että asiakkaat ovat osa tuotantoprosessia. Asiakkaita puolestaan ovat kaikki henkilöt, jotka maksavat palvelusta tai vaikuttavat sen toimintaa. Asiakasresurssit voivat vaihdella tilannekohtaisesti, esimerkiksi itsepalvelussa asiakkaalla on suuri merkitys resurssien kannalta. Kontaktiresurssi on se osa palvelua, joka toimii kontaktissa asiakkaan kanssa. Tämä tarkoittaa palveluhenkilökuntaa ja mahdollisia laitteita. Asiakaspalveluhenkilöiden pääasiallinen tehtävä on vastata asiakkaiden tarpeisiin ja toimia vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus voi olla sekä fyysistä, että virtuaalista. Kaikki palveluhenkilöiden tekemät ratkaisut ulkoasusta eleisiin vaikuttavat asiakaskokemukseen. Laitteet, jotka kuuluvat kontaktiresursseihin voivat olla esimerkiksi palveluautomaatteja. Stickdorn ja Schneider (2018, 24) korostivat myös asiakaskeskeisyyttä käsitellessään työntekijöiden ja ympäristön merkitystä palvelulle.

Miettinen (2011, 47-49) mainitsee, että järjestelmät ja operatiiviset rutiinit ovat iso osa asiakaskokemusta. Kaupassa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi palvelutiskiä ja asiakaspalvelupistettä. Asiakas joutuu vuorovaikutus suhteeseen organisaation rutiinien kanssa. Tässä kohtaa tulee kyseeseen organisaation asiakaskeskeisyys, jota usein kehitetään palvelumuotoilun kautta. Palvelujärjestelmän fyysisiä resursseja ovat muun muassa palvelun sijainti ja ulkoasu. Esimerkiksi lentokenttä muodostaa asiakkaalle kokonaisen palvelumaiseman, jonka mukana asiakas liikkuu ja toimii lentokentällä. Tukiosan näkymättömät osat puolestaan ovat: johtamistuki, fyysinen tuki ja järjestelmätuki. Johtamistuki koostuu esimiehistä, jotka ovat vastuussa organisaation palvelukulttuurista. Fyysinen tuki on näkymätöntä, mutta todella tärkeä osa palvelukokonaisuutta. Fyysinen tuki voi tarkoittaa huoltoa ja siivousta, jotka eivät itsessään näyttäydy asiakkaalle. Järjestelmätuki koostuu tietojärjestelmistä ja esimerkiksi organisaation käyttämistä laitteista. Stickdorn ja Schneider (2018, 24) korostivat kokonaisvaltaisuuden merkitystä palvelumuotoilussa ja kuvasivat palveluita suurina ekosysteemeinä. Miettinen on kuvannut palvelujärjestelmän avulla samoja toimintoja, mutta vahvasti resurssinäkökulmasta.

2.4 Palvelumuotoiluprosessi

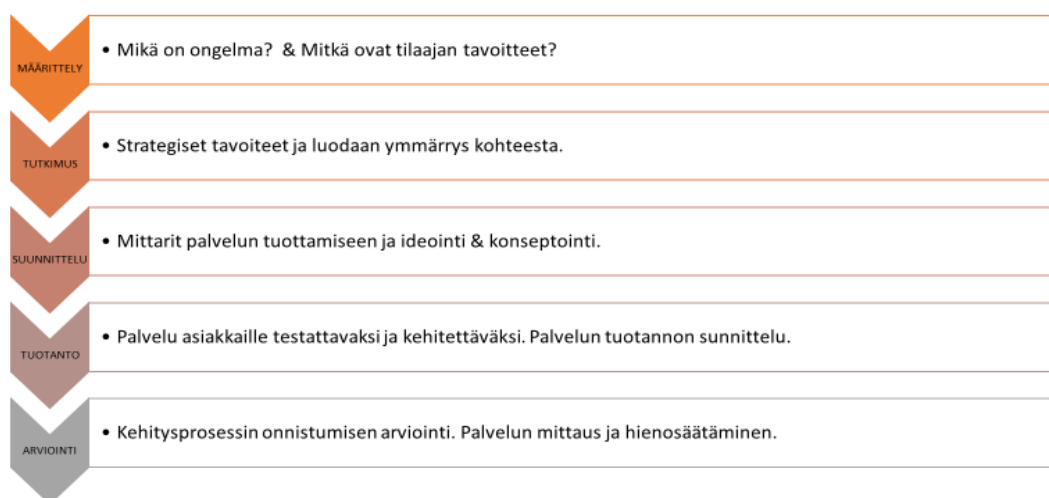
Stickdorn ja Schneider (2018, 329) painottavat palvelumuotoiluprosessiin valmistautumista ja suunnittelua. Tuulaniemen (2011, 126-127) mukaan prosessi tarkoittaa sarjaa toimintoja, jotka etenevät loogisesti. Palvelumuotoilun prosessi noudattaa luovan ongelmanratkaisun periaatteita. Hänen mukaansa prosessien avulla voidaan säästää voimavaroja muuhun tekemiseen, kun samaa toimintamallia - tai ketjua ei tarvitse keksiä uudelleen. Hän jatkaa, että palveluita kehitettäessä luodaan aina jotakin uutta ja erilaista. Luovuuden ja uuden keksimisen takia ei ole mahdollista kuvata yhtä ja selkeää palvelumuotoilun prosessia. Myös Stickdorn ja Schneider (2018, 336) toteavat, että eivät voi esittää vain yhtä palvelumuotoilun prosessin mallia. Tässä työssä palvelumuotoiluprosessi esitellään rajoina ja perustana (kuva 1).

Perustan ympärille rakentuu kokonaisuus jokaista erilaista palvelumuotoiluprosessia varten. Malli on peräisin Juha Tuulaniemen kirjasta, Palvelumuotoilu. Malli on sovellettavissa erilais- ten palveluiden kehittämiseen. Tämän opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessi esitellään kap- paleessa neljä.

Tuulaniemen (2011, 128-129) mukaan palvelumuotoiluprosessin kautta voidaan hahmottaa palvelun kehittämisen malli ja siinä huomioidaan koko prosessin polku (kuva 1). Hänen tarken- taa, että palvelumuotoiluprosessit keskittyvät ideointiin, asiakaskeskeisyyteen, konseptoin- tiin, prototyyppeihin ja pilotteihin. Mukaan tulee kuitenkin ottaa kohdeorganisaation todelli- set resurssit ja palvelun lopullinen käyttöönotto. Muut vaatimukset, kuten digitaalisten palve- luiden toimintaympäristön suunnittelu ja vaatimuksien ymmärtäminen, kuuluvat palvelumu- toilijoiden työhön ja palvelumuotoiluprosessiin. Palvelumuotoiluprosessi voidaan toteuttaa, joko ulkoisen tai sisäisen palvelumuotoilija toimesta. Prosessiin kuuluvat mukaan myös eri osastojen asiantuntijat. Stickdorn ja Schneider (2018, 337) listaavat tärkeiksi tekijöiksi palve- lumuotoiluprosessin tarkoituksen, tavoitteet, asiayhteyden, aikataulun ja resurssit.

Calabretta, Gemser ja Karpen (2016, 69-92) toteavat, että organisaatiolla tulee olla selkeä visio projektia varten ja myöskin projektin omistussuhteiden tulee olla selvillä. Kaikkien osa- puolien tulee pystyä asettumaan valitun vision taakse. Tämä on tärkeää projektin onnistumi- sen kannalta, koska muuten tulokset eivät välttämättä päädy käyttöön asti ja projekti saattaa jopa keskeytyä. Myös ryhmädynamiikka korostuu luovuutta tarvitsevilla projekteilla ja se voi toimia sekä tukena että hidasteena.

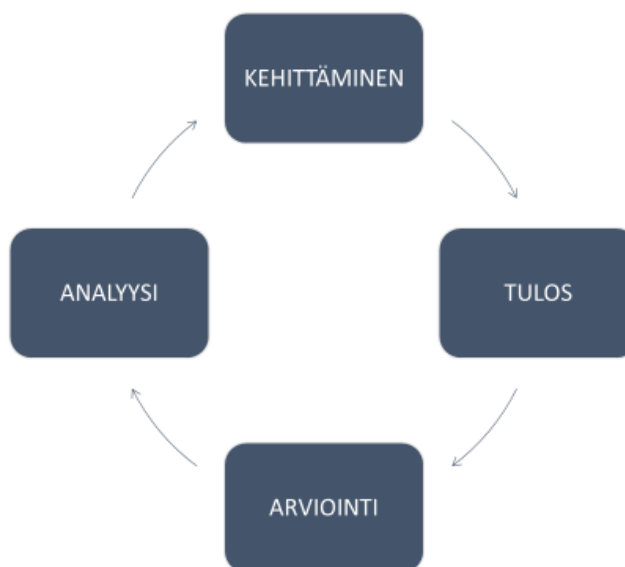
Tuulaniemen (2011, 127-128) mukaan palvelumuotoiluprosessi voidaan jakaa seuraavanlaisesti vaiheisiin:



Kuva 1 Palvelumuotoiluprosessi mukailen Tuulaniemeä. (Tuulaniemi, 2011, 127-128.)

2.5 Palvelumuotoilun menetelmiä

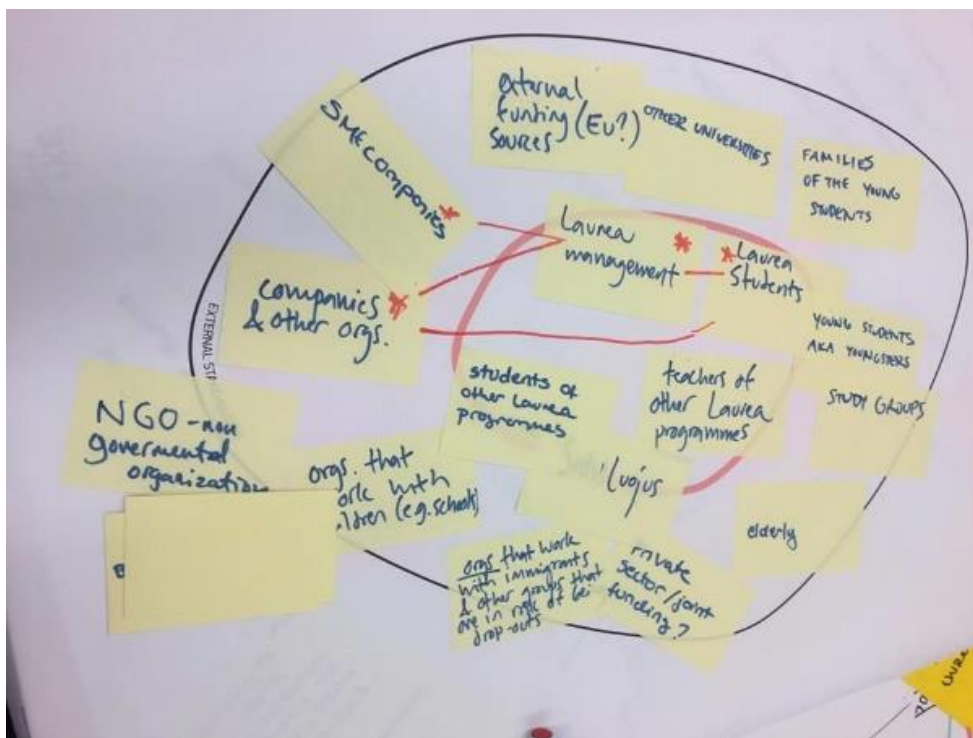
Tuulaniemi (2011, 112-113) toteaa, että palvelumuotoilussa hyödynnetään toistavia menetelmiä. Palvelumuotoilussa kehitetään ratkaisua aina uudelleen ja uudelleen, kunnes tavoite tai tavoitteet on saavutettu (kuva 2). Toistettavuus tarkoittaa kokonaisuuden jakamista osiin, jolloin kokonaisuus muodostuu pienistä osista yhdeksi isoksi. Tätä kutsutaan myös vaiheistetun toimituksen malliksi. Hänen mukaansa luovuus ja luova ongelmanratkaisu ovat osa palvelumuotoilijan arkea. Luovaan ongelmanratkaisuun kuuluvat termit laajeneva ja supistuva. Näitä kahta lähestymistapaa ei tule sekoittaa keskenään, vaan ne toimivat erillään. Laajentamisella tarkoitetaan ideoiden tuottamista ja supistamisella ideoiden karsimista ja analysointia. Hän lisää, että näiden mainittujen termien lisäksi palvelumuotoiluun kuuluvat oleellisena osana kuvantaminen ja prototyypin käyttäminen prosessissa.



Kuva 2 Tuulaniemeä mukailen suunnittelusykliä voidaan toistaa, kunnes halutut tavoitteet on saavutettu. (Tuulaniemi 2011, 115.)

Tuulaniemen (2011, 115) mukaan palvelumuotoilussa käytetään paljon kuvantamista ja esittämistä. Kuvantaminen sopii sekä suunnitteluun, että kommunikaatioon (kuva 3). Calabretta, Gemser ja Karpen (2016, 43-52) mainitsevat, että usein esittämisessä käytetään kuvia, muotoja, karttoja ja tarinoita. Myös heidän mukaansa menetelmiä on runsaasti ja ne soveltuvat hyvin erilaisiin tapauksiin. He lisäävät, että kuvantamisen menetelmiä tulisi hyödyntää myös

strategisen muotoilun projekteissa. Kuvantamisesta on apua etenkin esiteltäessä projektin tuloksia konservatiiviselle johtoryhmälle tai sidosryhmille. Onnistuneella kuvantamisella voidaan auttaa myös muita hahmottamaan paremmin kokonaisuuksia. Mitä aikaisemmassa vaiheessa voidaan hyödyntää prototyyppejä tai muita metodeja, sen paremmin saadaan otettua mukaan eri ryhmät projektin toteuttamiseen. Osallistaminen onkin yksi yhdessä kehittämisen muodoista.



Kuva 3 Kuvantaminen auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia. (Kuokkanen, 2019.)

Tuulaniemi (2011, 116-118) toteaa, että eri sidosryhmien välinen yhteistyö on yksi palvelumuotoilun keskeisimmistä ajatuksista. Yhdessä kehittämistä voidaan pitää koko toiminnan runkona ja se auttaa sitouttamaan eri osapuolet mukaan prosessiin. Yhdessä kehittäminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki mahdolliset osapuolet päättävät palvelun tuottamisesta. Hänen mukaansa sen tarkoitus on tuoda esiin kaikkien eri osapuolten näkökulmat ja toimintatavat. Lisäksi se syventää ymmärrystä eri osapuolten toiminnasta. Yhdessä kehittämällä kerätyn aineiston pohjalta palvelumuotoilijan on mahdollista valita sopivat menetöt palvelun kehittämistä varten. Polaine, Lovlie ja Reason (2013, 23-24) mainitsevat myös, että yritykset eivät aina näe asiakkaiden potentiaalia ja heidän tuomiaan mahdollisuuksia palvelun kehittämiseen. Organisaatiot ajattelevat asiakkaansa enemmänkin kasvottomana massana, joka käyttää heidän tarjoamiaan palveluita. Tuulaniemen mielestä yhdessä kehittäminen on monille tuttua eri työpajojen ja ryhmätöiden kautta. Hän toteaa vielä, että ryhmätöiden tekijöitä voidaan auttaa olemaan luovempia, esimerkiksi hyödyntämällä uudenlaisia tiloja ja yhteyksiä. Nykyaikana virtuaaliympäristöjä hyödynnetään yhä useammin ja monipuolisemmin myös

yhdessä kehitettäessä. Lopuksi hän mainitsee vielä, että palvelumuotoilijan tehtävänä yhdessä kehittämässä on toimia työn ohjaajana ja varmistaa haluttuihin tuloksiin pääseminen.

Palvelumuotoilutoimisto UX Passionin (UX Passion, 2017) mielestä osallistava suunnittelu on yksi palvelumuotoilun perinteisimmistä menetelmistä ja iso osa yhdessä kehittämistä. Heidän mukaansa osallistavaa suunnittelua käytetään etenkin ohjelmistojen suunnittelussa, koska se yhdistää kaikki sidosryhmät kehittämiseen mukaan. Se on myös hyvä työkalu käytettävyyden tutkimuksessa. Tällä tavalla voidaan varmistaa, että tuote vastaa käyttäjien mieltymyksiä ja tarpeita. Tässä mallissa käyttäjät eivät kuitenkaan koskaan tee lopullisia päätöksiä, vaan ovat enemmänkin antamassa ideoita suunnitteluprosessissa. Käyttäjät eivät myöskään vaikuta osiin, jotka on tarkoitettu asiantuntijoiden käyttöön. Polaine, Lovlie ja Reason (2013, 23-24) tarkentavat, että yhdessä kehittäminen ja osallistava suunnittelu sekoitetaan helposti keskenään. Isoin eroavaisuus on se, että osallistavassa suunnittelussa asiakkaat osallistuvat palvelumuotoilun prosessin kaikkiin vaiheisiin mukaan. Yhdessä kehitettäessä asiakkaat osallistuvat vain tiettyyn osaan palvelumuotoiluprosessia.

2.6 Palveluajattelu ja asiakaskeskeisyys

Tuulaniemen (2011, 30) mukaan organisaatiot ovat olemassa, jotta ne voivat tuottaa arvoa asiakkaille. Yrityksen osakkaat ja omistajat puolestaan määrittelevät yrityksen koko toimintaympäristön ja tehtävät. Yleisesti yrityksen keskeinen tavoite on tuottaa omistajilleen taloudellista hyötyä, eli voittoa. Hän kuvaa arvon tarkoittavan lyhyesti hinnan ja hyödyn välistä suhdetta. Lusch ja Vargo (2014, 14-15) tarkentavat, että asiakkaat puolestaan tuottavat arvoa organisaatioille käyttäessään heidän palveluitaan. Tuulaniemi (2011, 34-37) jatkaa, että yritys antaa asiakkailleen arvolupauksen, joka määrittelee tuotteen ominaisuudet ja ainutlaatuisuuden. Arvo muodostuu muun muassa seuraavista elementeistä: brändi, helppokäyttöisyys ja hinta. Parantainen (2011, 71,120) puolestaan näkee, että asiakkaat valitsevat palveluita niiden ainutlaatuisien ominaisuuksien perusteella. Hänen mukaansa tuotekeskeisyydestä on ajautettu lähemmäs asiakaskeskeisyyttä. Hän myös lisää, että nykyajan asiakkaat arvostavat enemmän määrin heille räätälöityjä palveluita.

Heinonen ym. (2010, 532) toteavat, että tavat ymmärtää ja ajatella palvelua kehittyvät jatkuvasti. He lisäävät, että tavat myös muuttuvat tuottoon keskittyneestä mallista yhä inhimillisempään ja asiakaskeskeisempään malliin. Aikaisemmat palveluajattelun mallit ovat keskittyneet asiakasajattelusta huolimatta hyvin paljon tuotteisiin, sekä tuottajan tai yrityksen näkökulmaan. Heidän mukaansa asiakaskeskeinen ajattelumalli tulisi ottaa mukaan strategiaan eikä nähdä vain osana markkinointia. Gröönroos ja Gummerus (2014, 226) lisäävät, että palveluajattelun eri mallit limittyvät toisiinsa, mutta toisaalta kilpailevat tilasta liiketoimintamaailmassa. Siinä missä asiakaskeskeinen malli tuo asiakkaan keskiöön, tuovat palveluihin

keskittyneet mallit palvelut ja tuotannon keskiöön. Sana palvelu, nähdään hyvinkin laajana ja monimerkityksellisenä käsitteenä mallista riippumatta. Jotta koko henkilöstä saadaan ymmärtämään ja tukemaan valittua palveluajattelun mallia, on sen sisäinen markkinointi ja sisällyttäminen osaksi strategiaa tärkeää.

Lusch ja Vargo (2014, 7) kuvaavat, että asiakaskeskeinen palveluajattelu tuo asiakkaan sananmukaisesti yritystoiminnan keskiöön. Heidän mukaansa se merkitsee keskittymistä tarjoamaan tuottavia palveluita, joita asiakkaat haluavat ostaa. Heinonen ja Strandvik (2015, 111-112) toteavat, että asiakaskeskeinen palveluajattelu vastaa palveluyrityksien tämän päivän haasteisiin tarjoamalla asiakkaiden tarpeisiin keskittyneen näkökulman. Tällainen palveluajattelu ei ole ainoastaan tutkimuksellinen näkökulma, vaan tarjoaa työvälineitä ja uuden näkökulman myös esimiehille. Heidän mukaansa verrattuna muihin palveluajattelun malleihin, on asiakas-keskeisellä mallilla kokonaan eri kohde. Se ei ole keskittynyt vain palveluihin tai järjestelmiin, vaan asiakkaisiin. He toistavat vielä, että asiakaskeskeisen mallin keskiössä asiakas, joka voidaan nähdä myös täysin uusien palveluiden luojana. Heidän mukaansa asiakkaalla tarkoitetaan hyvin laajaa joukkoa toimijoita kuten kuluttajia, yrityksiä ja organisaatioita. Ilman asiakkaita, ei ole myöskään liiketoimintaa, joten on luonnollista nostaa asiakas toiminnan keskelle. Lisäksi johtamisen näkökulmasta olisi hyvin tärkeää tuntea ja tietää asiakkaat. Näin voidaan ymmärtää, miksi asiakas valitsee jonkin tietyn palvelun ja käyttää sitä jatkossakin. Lusch ja Vargo (2014, 7) lisäävät asiakaskeskeiseen ajatteluun vielä, että yrityksen tulee nähdä arvon luojana myös muut toimijat, ei vain oma toimintansa.

Heinonen, ym. (2010, 535-545) kuvaavat, että aikaisemmin yritykset ovat keskittyneet omien tavoitteiden saavuttamiseen. Heidän mukaansa asiakaskeskeinen ajattelumalli tarjoaa mahdollisuuden keskittyä asiakkaiden tavoitteisiin palveluiden suhteen. Tällä tavalla palvelut ovat vahvemmin osana asiakkaan elämää ja arkea. Heidän mukaansa asiaa voi pohtia kysymällä, mikä on yrityksen rooli asiakkaan elämässä? He myös lisäävät, että tämä ajattelumalli toimii pohjana myös asiakas-keskeiselle markkinointimallille. Heidän mukaansa asiakas toimii tietyllä tavalla tai pyrkii toimimaan tietyllä tavalla. Palveluyrityksen tulisi tunnistaa nämä toiminnot ja tavat. Toimintojen tunnistus luo pohjan yksilöllisemmille ja kohdennetuimmille palveluille. He tarkentavat, että yrityksen tulee toki toimia niin, että asiakas kokee hallitsevansa ja jopa johtavansa palvelutoimintoa. He painottavat, että asiakas-keskeisen mallin mukaan markkinoinnin tulisi keskittyä asiakkaan kokemuksen ymmärtämiseen, jolloin kohteena ei ole tuotettava palvelu vaan kokonaisvaltainen asiakaskokemus. He toteavat vielä, että näin yritys löytää keinoja tukea asiakkaan toimintaa ja kokemusta. Heidän mukaansa tähän liittyy vahvasti myös innovaatiot ja asiakkaiden kokemuspohjaisiin tarpeisiin vastaaminen.

2.7 Asiakaskokemuksen johtaminen

Ahvenaisen, Gyllingin ja Leinon (2017, 7) mukaan asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaiden mielikuvaa yrityksestä. Heidän mukaansa asiakkaat muodostavat mielikuvan kaikkien eri kohtaamisten kautta. Tällaisia kohtaamisia ovat esimerkiksi yrityksen kotisivut, edustajien kanssa käydyt keskustelut ja toimipisteissä tapahtuvat asioinnit. He lisäävät, että asiakaskokemus on vahvasti tunnepohjainen. Esimerkiksi asiakkaan uskollisuus brändille kuvastaa myös vahvaa tunnesidettä organisaatiota kohtaan. He muistuttavat, että asiakaskokemus on hyvin kokonaisvaltainen ja saattaa alkaa jo paljon ennen ensimmäistä kohtaamista asiakkaan kanssa.

Löytänän ja Kortesuon (2011, 12-13, 21-22) mukaan oikein johdettuna asiakaskokemus luo asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia ja kehittää yrityksen asiakkaille tuottamaa arvoa. Vahva asiakaskokemuksen johtaminen tukee asiakkaiden sitouttamista pidemmällä ajanjaksolla ja nostaa myös asiakastyytyväisyyttä. Sillä voidaan myös kasvattaa mahdollisia suosituksia ja lisätä myyntiä. Heidän mukaansa se mahdollistaa myös brändin arvonnoston, sitouttaa henkilöstä ja vähentää negatiivista asiakaspalautetta. He lisäävät, että tämä vaikuttaa positiivisesti yrityksen tulokseen. He myös tarkentavat, että asiakaskokemusta ei tule sekoittaa pelkän asiakaspalvelun johtamiseen. Asiakaskokemuksen johtaminen on paljon laajempi ala ja se pyrkii huomioimaan koko organisaation. Heidän mukaansa tässä johtamisen mallissa pohjana on se, että jokainen asiakaskohtaaminen luo merkityksellisiä kokemuksia samalla maksimoimalla yrityksen arvoa asiakkaan silmissä. Tämä puolestaan toimii organisaatioille kilpailuetuna ja voi antaa etulyöntiaseman kiivailla markkinoilla. He kokevat, että asiakaskokemuksen johtaminen on läheisesti sidoksissa palvelumuotoiluun. Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017, 7) puolestaan korostavat asiakaskokemuksen ainutlaatuisuutta ja mieleenpainuvuutta. Heidän mukaansa ne ovat ainoat tavat pärjätä nykypäivän kilpailussa ja erottua joukosta.

Löytänä ja Kortesus (2011, 160-170) toteavat, että asiakaskokemukselle asetetaan selkeä tavoite, joka sisältää tiedon siitä, millaisia asiakaskokemuksia yrityksen on tarkoitus tuottaa asiakkailleen. Se on yhtä aikaa sekä sisäinen että ulkoinen tavoite. Heidän mukaansa asiakaskokemuksen johtaminen on organisaatiokohtaista ja sille ei voi asettaa suoria raameja. Se auttaa johtajaa määrittelemään tavoitteen, kehittämään asiakaskeskeisyyttä ja organisoimaan toimintaan. Ahvenaisen, Gyllingin ja Leinon (2017, 10-11) mukaan asiakaskokemus koostuu kolmesta osasta, jotka ovat tiedostamaton kohtaaminen, digitaalinen kohtaaminen ja fyysinen kohtaaminen. Heidän mukaansa johdettaessa asiakaskokemusta tulee ottaa huomioon nämä kolme kokonaisuutta. Näiden kolmen osan painotus vaihtelee yrityskohtaisesti.

2.8 Muuttuva organisaatio

Pontevan (2010, 9-10) mukaan suuret ja pienet muutokset näkyvät eri tavalla organisaation eri rakenteissa. Johto kokee organisaation rakenteissa tapahtuvat muutokset läheisemmin kuin työntekijä. Työntekijä puolestaan kokee omaan työhönsä läheisesti liittyvät pienetkin muutokset suuremmin, kuin itse organisaation rakenteisiin kuuluvat. Hänen mukaansa nykyisin muutos kuuluu organisaatioiden arkeen ja ihmisten suhtautuminen vaikuttaa siihen, miten muutos sujuu eri osastoilla. Hän lisää, että toiset tottuvat muutoksiin heti ja ottavat esimerkiksi uudet työtilat avoimesti vastaan. Joillakin on tarve kyseenalaistaa asioita ja tuoda mielipiteensä esiin. Toisaalta, jotkut tarvitsevat tukea selvittääkseen muutoksesta. Joitakin ei muutos kiinnosta ollenkaan. Hän toteaa vielä, että mukaan mahtuu laidasta laitaan tunteita ja ajatuksia.

2.8.1 Muutosvastarinta

Ponteva (2012, 22) kuvaa, että muutosvastarinta mainitaan usein muutosjohtamisen kirjallisuudessa. Hänen mukaansa muutosvastarinta näkyy esimerkiksi torjumisena, välinpitämättömyytenä ja kritisointina. Itse muutos ei välttämättä ole pääkohde vaan huoli kollegoista ja työyhteisöstä. Hän lisää, että muutos voidaan kokea järkeväksi ja tarpeelliseksi, mutta sen seuraukset negatiivisina. Hän toteaa vielä että, toiset pystyvät sopeutumaan muutokseen paremmin kuin toiset. Vastustajilla voi olla kritiikilleen hyvät syyt ja perustelut, eikä sitä pidä pitää turhana. Tärkeää on oppia ymmärtämään erimielisyyksiä ja kuuntelemaan myös kritiikkiä. Muutosvastarinta voi olla niin voimakasta, että se hidastaa itse muutosprosessia ja työntekijöiden työtehoa. Hän korostaa, että muutosviestintä ja avoimuus ovat todella tärkeitä, jotta muutos voidaan viedä sujuvasti läpi. Hyvään viestintään tarvitaan varmaa johtamista ja esimerkillistä toimintaa. Työntekijä, joka vastustaa muutosta saattaa kuitenkin nähdä tilanteen mielenkiintoisena haasteena. Tärkeää on kokea, että hallitsee tilanteen, mutta synkänmielinen persoona ei välttämättä pääse käsiksi tällaisiin tunteisiin. Organisaatiossa tulee muistaa, että kaikilla on oikeus tietää syyt muutokseen ja sen seuraukset.

2.8.2 Muutosprosessi ja tunteet

Salosen (2017, 170-172) mukaan myötätunto eli empatia on taito asettua toisen asemaan tunnetasolla ja älyllisesti. Sen avulla aistitaan muiden tuntemuksia. Hänen mukaansa siihen liittyy vahvasti myös myötätunto. Myötätuntoinen ihminen haluaa toimia muiden hyväksi. Hän lisää vielä, että myötätunto on tärkeä taito työelämässä ja se auttaa ymmärtämään asiakkaita ja kollegoita esimerkiksi muutosprosessissa. Myötätunto ja muut tuntemukset vaikuttavat vahvasti työilmapiiriin, joka muutosprosessissa on koetuksella. Salosen mielestä usein ajatellaan, että muutos on suorite ja siihen on pakolla sopeuduttava. Mikäli organisaatiolla on tarve uudistua ja muuttua on ilmapiirin oltava myönteinen ja kannustava. Hän tarkentaa, että johdon tehtävä on luoda pohja tällaisen ilmapiirin synnylle. Usein muutos onnistuu, jos ihmiset saadaan mukaan myönteisten tunteiden tasolla. Normaaleja tunnetiloja muutoksen keskellä ovat pelko ja ahdistus. Nämä tunteet tulee hyväksyä ja kohdata, jotta muutoksessa päästään eteenpäin. Salonen korostaa vielä, että jokaisen tulisi käsitellä omia tunteitaan muutoksen keskellä. Hän jatkaa, että esimiesten tulisi ottaa kaikenlaiset tunteenpurkaukset vastaan ja antaa niille tilaa. Näin kaikkien osallisten tunteidenkirjo hyväksytään ja kaikki otetaan vakavasti.

3 Työympäristöjohtaminen

Senaatin (Senaatti, 2015) asiantuntija artikkelissa mainitaan, että työympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja digitalisaatio ohjaa vahvasti työympäristön johtamista ja sen muovautumista. Artikkelin mukaan katse tulisi olla pitkälle tulevaisuuteen ja yrityksiin tulisi ajatella rohkean innovatiivisesti. Töitä tehdään usein riippumatta paikasta ja jopa ajasta. Artikkelissa korostetaan, että fyysisen työympäristön lisäksi on syytä ottaa tarkasteluun mukaan sekä sosiaalinen että virtuaalinen ympäristö. Artikkelissa sosiaalisella työympäristöllä tarkoitetaan työn tekemisen käytäntöjä, johtamista ja työkuultuuria. Artikkelissa mainitaan vielä, että virtuaalinen työympäristö puolestaan kasvaa koko ajan ja käsittää työn tekemisen liikkuvasti ja vapaasti. Fyysinen työympäristö on näistä perinteisin, mutta luo myös puitteet virtuaaliselle ja sosiaalisille ympäristöille. Artikkelissa korostetaan vielä, että työympäristöjohtaminen on monialaista ja ulottuu usein pitkälle organisaation ulkopuolelle.

3.1 Työympäristön kehittäminen

Toimistoja suunnitteleva ja kalustava Martela (Martela, 2016) kertoo asiantuntija artikkelissaan, että se hyödyntää prosesseissaan niin sanottua neljän C:n aluetta. Artikkelin mukaan tämä tarkoittaa, että toimivassa työympäristössä tulisi olla seuraavat neljä aluetta communication, concentration, collaboration ja chilling out. Suomennettuina alueet ovat

vuorovaikutus, keskittyminen, yhteistyö ja palautuminen. Artikkelin mukaan tämä ajattelu pohjautuu siihen, että työpäivässä on erilaisia vaiheita, kuten on myös esimerkiksi urheilusuorituksessa. Artikkelissa kerrotaan, että palautumisen alue tulisi nähdä yhtä tärkeänä, kuin esimerkiksi keskittymisen tai yhteistyön alueet. Kukaan ei voi olla tehokas ja tuottelias läpi työpäivän pitämättä taukoja. Kaikkien ratkaisujen tulisi olla käyttäjälähtöisiä ja vastata selkeästi haluttuun tavoitteeseen. Ahlroth (Ahlroth, 2016) puolestaan korostaa esityksessään, että yritysten tulisi ottaa mukaan työympäristön käyttäjät suunnittelemaan sitä. Näin tilojen käyttäjät kokevat ne paremmiksi ja osaavat hyödyntää tiloja tehokkaasti. Hän myös lisää, että tällainen yhdessä kehittäminen kasvattaa yhteisöllisyyttä ja vähentää organisaation ylhäältä alaspäin suunnattua johtamista. Hän tarkentaa vielä, että työympäristön johtamisessa ei saisi unohtaa yrityskulttuuria ja sen näkymättömiä vaikutuksia työympäristöön. Hän toteaa, että työtila on vain pieni osa työympäristön johtamista ja päähuomion tulisi olla itse toiminnassa, jota tiloissa tehdään.

3.2 Työympäristöjohtamisen haasteita

Senaatin (Senaatti, 2015) asiantuntija artikkelissa kuvataan, että hankalaa työympäristön johtamisesta tekee hankkeiden projektimaisuus. Artikkelissa mainitaan, että projektin ajaksi eri toimijat tuodaan yhteen, mutta lopputulos on usein hajanainen ja jää tavoitteista jälkeen. Näiden toimijoiden tulisi tehdä yhteistyötä projektien välillä ja nähdä työympäristön johtaminen jatkumona. Artikkelissa mainitaan, että arvojohtaminen liitetään usein ympäristö ja -tilajohtamiseen. Arvot ja periaatteet ohjaavat kaikkea toimintaa. Artikkelissa todetaan vielä, että arvojen ulottuvuuksia voidaan hyödyntää työympäristöjohtamisessa ja ne voivat auttaa ymmärtämään paremmin työympäristöä ja kokemusmaailmaa. Artikkelin mukaan tämä johtaa siihen, että työympäristöjohtaminen voidaan nähdä omana johtamisenaan, joka sisältää useita eri kokonaisuuksia liittyen tilajohtamiseen ja arvojohtamiseen. Työympäristöjohtamisessa katsotaan tuloksia asiakkaiden ja tilan käyttäjien kannalta. Lisäksi siinä tarkastellaan vaikuttavuutta näiden saamien hyödyn tai arvon kannalta. Artikkelissa mainitaan vielä, että tilakustannukset ovat tärkeä tekijä, mutta on tärkeää tarkastella, mitä tilassa tapahtuu ja miten tuloksellisia ovat tilojen käyttäjät. Artikkelin mukaan asiakasnäkökulmasta on tärkeää tietää, miten hyvin asiakkaat voivat asiansa tiloissa hoitaa.

3.3 Yhteiskuntavastuu

Kuluttajaliiton (Kuluttajaliitto, 2018) mukaan yritystoiminnassa yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan kestävä kehityksen edistämistä yrityksissä. YK-liitto (Yk-liitto, 2018) lisää yhteiskuntavastuuseen, että yritys toimii nykyajassa vastuullisesti tuhoamatta tulevaisuuden sukupolvien mahdollisuuksia. Kuluttajaliitto (Kuluttajaliitto, 2018) jatkaa, että vastuullinen yritys toimii

luotettavasti, kunnioittaa ympäristöä ja sen toiminta on yhteiskunnallisesti hyväksyttävää. Kuluttajaliitto lisää, että aikaisemmin yhteiskuntavastuu on ollut enemmän vapaaehtoista - ja muotoista, mutta nykyisin yrityksiltä edellytetään yhä enemmän valvontaa ja raportointia asiasta.

Kuluttajaliiton (Kuluttajaliitto, 2018) kotisivuilla mainitaan, että vastuullisesti toimiva yritys ottaa huomioon toimintansa vaikutukset ympäröivään yhteiskuntaan ja ympäristöön. Kotisivujen mukaan tällaisen yrityksen liiketoiminta on pitkällä aikavälillä kestävä ja se toimii yhteisten sopimuksien mukaan. Tällaisia sopimuksia ovat esimerkiksi lait, asetukset, ja suositukset. Kaikki nämä vastuullisuuteen liittyvät toimet kuuluvat yrityksen sidosryhmille ja kaikkiin sen alihankintaketjuihin. Toiminta on avointa, läpinäkyvää ja sisältää raportointia. YK-liitto (YK-liitto, 2018) jakaa yhteiskuntavastuun kolmeen ulottuvuuteen taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologiseen. Heidän kotisivujensa mukaan taloudellinen vastuu sisältää esimerkiksi kestävästä liiketoiminnasta huolehtimisen, verojen maksun ja korruption vastaisen toiminnan. Ekologinen vastuu puolestaan tarkoittaa ympäristöstä huolehtimisen ja raportoinnin. YK-liiton mukaan yrityksellä on vastuu tekemänsä tuotteen koko elinkaaresta. Kolmas eli sosiaalinen vastuu käsittää ihmisoikeudet ja työoloista huolehtimisen. Sosiaalinen vastuu on puhuttanut paljon viime vuosina ja sen arvon uskotaan kasvavan koko ajan.

Kuluttajaliiton (Kuluttajaliitto, 2018) mukaan globalisaatio tuo lisänsä niin suuriin kuin pieniinkin yrityksiin. Yritykset joutuvat kohtaamaan erilaiset työkuultuurit. Yritykset joutuvat vastaamaan siitä mikä, on milloinkin kohtuullista ja kestävä kehitys tukevaa toimintaa riippumatta kohdemaasta tai alihankkijoista. Kuluttajaliiton mukaan tällaisen toiminnan vaikutuksia ympäristölle on paljon haastavampaa arvioida ja se vaati runsaasti työtä läpi sidosryhmien. Heidän mukaansa kuluttajat ovat myös tietoisia yhteiskuntavastuusta ja tutkitusti suosivat hyvän maineen omaavia yrityksiä. He lisäävät vielä, että maine on yksi nykyajan kilpailuun suuresti vaikuttava tekijä.

3.4 Yritysvastuu

Lipponen (2011, 63) toteaa, että yritysvastuussa on kyse siitä, että yritystoiminnalliset yritykset ovat vastuussa niille, joita yrityksen liiketoiminnan vaikutukset koskettavat. FIBS (FIBS, 2018) kuvaa, että kannattava liiketoiminta edellyttää myös vastuullisuutta yritykseltä. Lakien ja säädösten noudattaminen on pohja vastuulliselle liiketoiminnalle. FIBS:n mukaan puhuttaessa vastuullisuudesta joutuvat yritykset ottamaan huomioon esimerkiksi aktivistien, asiakkaiden ja rahoittajien odotukset ja mielikuvat yrityksen toiminnasta. EU:n tasolta on myös vuonna 2017 otettu käyttöön direktiivi vastuullisuusraportoinnista, joka koskee kaikkia suur-yrityksiä, jotka työllistävät yli 500 henkeä. Vastuullisuudesta on yrityksille myös paljon hyötyä se edistää innovaatioita, tehostaa riskien hallintaa ja luo pohjan pitkälle tähtäimellä kestävä

kehityksen tukemiselle. Yritysvastuu on myös koko yhteiskunnalle välttämätöntä. Sillä on suuria vaikutuksia maailman taloudelle ja ihmisten hyvinvoinnille. Myös uusia ja innovatiivisia liiketoimintamalleja löydetään hyödyntämällä vastuullista liiketoimintaa.

Teivaisen (2013, 10-20) mukaan yritysvastuun voidaan ajatella vastaavan kahdenlaisiin kysymyksiin, kenelle yritys on vastuussa ja mistä yritys on vastuussa. Hänen mukaansa yritysvastuu on usein jaettu kolmeen osaan taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristöön. Yritysvastuulla on myös laaja poliittinen kaiku. Esimerkiksi osakeyhtiöiden ensisijainen tehtävä tuottaa voittoa. Ja tämä nostaa esiin keskustelun voiton tavoittelun ja vastuun yhdistämisestä. Hän toteaa, että taloudellisia valtarakenteita kritisoidaan nykyisin näkyvästi ja silloin nousee esiin puhe yritysvastuusta. Vastuullisilla talouskäytännöillä on pitkä historia, mutta yrityksille ei ole koskaan esitetty niin paljon vaatimuksia kuin nykyisin. Lipposen (2011, 70) mukaan usein jätetään pohtimaan, että mistä yritysvastuu lähtee kuluttajista, yrityksestä vai politiikasta. Hän toteaa, että yrityksiä tulee toimia kannattavasti, mutta millä kustannuksella? Hän jatkaa, että voidaan ajatella, että jos yritysvastuun epäkohtia ei kukaan tuo esille, ei myöskään kehitystä tapahdu.

4 Innostuksen johtaminen

Kostamon (2017, 18-20,35) mukaan innostus ja intohimo ovat viimeisimpiä trendejä työelämässä. Hänen mukaansa tutkimukset osoittavat, että niistä on paljon hyötyä yksilölle ja organisaatioille. Toisaalta innostuksesta keskustelu on herättänyt myös huolta ja liiallinen innostus tai intohimo voidaan kokea myös negatiivisena ja uuvuttavana. Kostamo lisää, että voidaan ajatella, että tyytyväisyyden tunteeseen vaikuttaa moni muukin asia kuin intohimo tai innostus. Hän toteaa, että esimerkiksi työssä pitää olla hyvä, työn pitää olla mielekästä ja työympäristön työn teolle sopiva. Kostamon mukaan nämä käsitteet menevät usein puheessa ja työelämässä sekaisin ja niitä saattaa olla vaikeaa erottaa toisistaan. Nämä käsitteet nähdään helposti ratkaisuina kaikkiin työelämän ongelmiin, vaikka ne eivät yksinään paranna mitään. Parpei (2018, 33) puolestaan toteaa, että innostus on motivaation tila, jossa halutaan saavuttaa hyviä tuloksia.

4.1 Innostus, intohimo ja sisäinen motivaatio

Kostamon (2017, 165-166) mukaan innostuksen johtamisesta puhutaan ympäri maailman ja eri organisaatioitasoilla. Hän toteaa, että on tutkittu, että työhönsä sitoutuneet työntekijät ovat tuottavampia ja innovatiivisempia kuin vähemmän sitoutuneet. Innostuminen on hyvinkin tavallinen ja jokapäiväinen ilmiö, mutta sitä on tutkittu suhteellisen vähän. Hänen mukaansa on ilmeistä, että innostuminen ja intohimo liittyvät työhön läheisesti ja niitä ei tulisi unohtaa

käsiteltäessä johtajuutta. Kostamo tarkentaa vielä, että johtajuuden yhteydessä on puhuttu jo pitkän aikaa ihmisten motivoimisesta, karismaattisuudesta ja inspiroimisesta. Tällainen johtajuuskäsitys ja -tutkimus keskittyy kuitenkin liian paljon johtajan vaikutuksiin ja unohtaa muiden ihmisten roolin ja vaikutuksen organisaatioon. Parpei (2018, 27) toteaa, että työelämässä innostu kasvaa usein hetkellisesti, mutta myös taantuu myös nopeasti. Hän lisää, että suositus kehityskeskustelut toimivat hyvin innostuksen johtamisen välineenä, mutta niiden luoman innostuksen kesto on lyhytaikaista.

Kostamon (2017, 170-172) mukaan innostus liitetään puheessa positiivisiin yhteyksiin. Innostus heijastuu usein yksilön ympärille ja vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi asiakaspalvelukokemukseen. Yksilö voi innostua hetkittäin ja nopeasti esimerkiksi annetusta tehtävästä. Toisaalta innostus voi olla pitkäkestoisempaa työskennellessä innostavan projektin parissa. Hän toteaa, että innostuksella koetaan olevan kahdenlaisia positiivisia vaikutuksia, se johtaa hyvinvointiin ja tehostaa työn tekemistä. Keskusteluissa mainitaan useimmiten yksilön henkilökohtaiseen hyvinvointiin liittyvät asiat, ei niinkään organisaatiotason työn tehokkuus. Useimmat kokevat, että yksilön pitää olla innostunut ja kiinnostunut työstään. Hän jatkaa, että jos yksilö ei ole innostunut työstään, tulisi asialle tehdä jotain ja etsiä innostusta herättävä työ. Yksilö voi myös kokea, että ei ole riittävän innostunut, vaikka olisikin hyvä työssään. Aina tulokset eivät riitä, vaan innostuksen pitäisi näkyä ulospäin ja näin se voi myös tarttua ympärillä työskenteleviin. Hän tarkentaa vielä, että eniten innostusta ruokkivat sopivan haastavat työtehtävät, työn monipuolisuus ja hyvä työyhteisö. Kostamon mukaan rutiinit vaikuttavat negatiivisesti innostukseen ja sen ilmenemiseen.

Kostamo (2017, 36-37) toteaa, että sisäinen motivaatio on tuttu työn ulkopuolelta. Ihmiset pyrkivät löytämään arjestaan mielekästä tekemistä esimerkiksi harrastuksien kautta. Arjessa positiivisia kokemuksia tuottava toiminta heijastuu työelämään lisäämällä ihmisen motivaatiota työtä kohtaan. Hän mainitsee, että esimerkiksi Edward Decin ja Richard Ryanin itsemääräämisteoria painottaa psykologisten tarpeiden merkitystä, jotta sisäinen motivaatio mahdollistuisi. Nämä tarpeet eivät ole sidonnaisia kulttuuriin ja ne tulevat sisältä päin. Sisältä kumpuavaa motivaatiota voidaan tukea, vastaamalla motivaatiota ylläpitäviin avaintekijöihin. Nämä avaintekijät ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Motivoitunut henkilö on aktivoitunut tiettyjä tavoitteita kohtaan. Motivaatio koostuu kaikista aikomuksen muodoista: energiasta, suunnasta ja sinnikkydestä. Jarenko, Järvilehto ja Martela (2015, 26) lisäävät, että sisäinen motivaatio on proaktiivista, eikä se kuormita yksilöä yhtä paljon kuin ulkoinen motivaatio. Heidän mukaansa sisäisen motivaation ohjaamaan tekemiseen virtaa energiaa ikään kuin itsestään.

Kostamon (2017, 51) mukaan intohimo tarkoittaa halua tehdä asiaa, jota pitää itselleen tärkeänä ja johon on valmis käyttämään aikaa ja resursseja. Intohimoa voi olla erilaista, esimerkiksi harmonista. Harmoninen intohimo pohjautuu vapaaseen tahtoon ja se on osa yksilön

identiteettiä. Se vahvistaa positiivisia tunteita ja auttaa pääsemään niin sanottuun tekemisen tilaan. Hänen mukaansa intohimo voi olla myös pakkomielteistä, jolloin se luo kontrolloimattoman tarpeen kiinnittyä intohimoon. Hän lisää, että pakkomielteinen intohimo liittyy negatiivisiin tuntemuksiin ja itsepäisyyteen. Parppei (2018, 38-39) liittää intohimon yrittäjyyteen ja ihmisen tarpeeseen toteuttaa omaa innostuksen kohdettaan. Hänen mukaansa ihminen voi kokea tiedostamatta tarvetta toteuttaa itseään, jopa ilman taloudellista tukea.

Kostamon (2017, 51-53) mukaan motivaatio ja intohimo ovat läheisiä käsitteitä, mutta niillä on kuitenkin tietynlaisia eroavaisuuksia. Hän korostaa, että motivaatio liittyy tilanteisiin, joissa ei ole innostusta tehdä asioita, mutta jotka kuitenkin ovat välttämättömiä. Intohimo ei juurikaan korostu tällaisissa tilanteissa. Hän lisää, että yrittäjyyttä tutkittaessa on havaittu sen yhteyksiä intohimoon etenkin uusissa yrityksissä ja organisaatioissa. Parppei (2018, 38-39) puolestaan toteaa, että intohimo vie usein uusilta yrittäjiltä huomion liiketoiminnan pyörittämisestä. Tämä voi johtaa hänen mukaansa jopa talousvaikeuksiin. Kostamo (2017, 51-53) lisää, että intohimo vaikuttaa yksilön suhtautumiseen työhönsä ja erilaisten työyhteisöjen muodostukseen. Erilaisilla rooleilla on suuri merkitys yksilön positiivisiin kokemuksiin ja intohimon tunteeseen. Kostamon mukaan yksilöillä on usein vahva halu tai tahtotila tehdä työtä ja se luo usein merkityksellisyyden tunteita. Tämä heijastuu yksilön elämään työn ulkopuolella ja usein helpottaa sitä. Intohimon yhteydessä voidaan käsitellä myös yksilön identiteettiä, joka on yksi työn intohimon keskeinen tekijä. Intohimo ei kuitenkaan ole mikään yksittäinen vahva olotila tai tunne. Sillä on usein kohde, johon se heijastuu. Hänen mukaansa se voi olla esimerkiksi haluttujen tavoitteiden saavuttaminen työssä. Hän jatkaa vielä, että koko yhteisöä koskeva intohimo auttaa parantamaan tehokkuutta ja työstä suoriutumista. Se usein lisää yhteisön motivaatiota ja vahvistaa tunnetta yhteisestä tekemisestä.

Kostamo (2017, 38-40) kuvaa, että motivaatio ei ole mikään yhtenäinen jakamaton ilmiö, vaan se on hyvin erilainen eri ihmisillä. Hänen mukaansa motivaatiotekijöitä on paljon erilaisia ja tärkeää on ymmärtää motivaation suuntautuminen eli muoto. Suuntautuminen saa ihmisen toimimaan. Hän esittää, että erilaiset motivaation muodot vaikuttavat oleellisesti ihmisen käyttäytymiseen ja hyvinvointiin. Sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että ihminen tekee jotain, jonka kokee kiinnostavaksi ja nautinnolliseksi. Sisäinen motivaatio ajaa ihmisen toimintaan sen hauskuuden tai mielekkyyden takia, eikä ulkoisten palkintojen tai kannustimien ajamana. Kostamon mukaan sisäinen motivaatio on tärkeää myös psyykkisen hyvinvoinnin kannalta ja se on klassinen esimerkki itseohjautuvasta käytöksestä.

4.2 Työn imu

Kostamon (2017, 46-47) mukaan työn imu voidaan määritellä useilla eri tavoilla. Siihen liitetään yleensä seuraavia käsitteitä positiivinen, tuottaa tyydytystä ja kuuluu työhön. Lisäksi

tarmokkuus, uppoutuneisuus ja omistautuminen, kuuluvat työn imu -käsitteeseen. Kostamo toteaa, että yleisesti tämä käsite on rajattu niin, että se koskeen työntekijän suhdetta omaan työhön. Hänen mukaansa työn imua on tutkittu suhteellisen paljon etenkin yksilötasolla. Hänen mukaansa tärkeää olisi laajentaa tutkimusta laajemmalle tasolle. Työn imun tutkimuksessa on nostettu esiin kolme erilaista näkökulmaa työntekijä, työ ja tehtävä. Suurin osa työn imun tutkijoista on jakanut tutkimuksensa kolmeen eri osa-alueeseen, jolloin työn imu on jaettu tarmokkuuteen, innostuneisuuteen ja uppoutumiseen. Kostamon mukaan tarmokkuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä korkeaa energiatasoa ja henkistä sietokykyä työtä tehdessä. Omistautuneisuus puolestaan nähdään tilana, jossa yksilö on vahvasti sitoutunut työhönsä ja kokee saavansa siitä esimerkiksi menestyksen tunnetta. Uppoutuminen tarkoittaa, että yksilö pystyy olemaan täysin keskittynyt ja syventynyt työhön. Hän tarkentaa, että osa tutkijoista näkee, että esimerkiksi hyvä yhteisön tuki ja usko omaan kykyihin johtavat työn imuun. Tällaiset asiat vaikuttavat vahvasti työn imuun etenkin silloin kun työhön kohdistuu suuria vaatimuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi korkeat henkiset vaatimukset.

Kostamo (2017, 48-49) toteaa, että työn imun tutkimuksessa on havaittu, että siitä on paljon hyötyä yksilöille ja organisaatioille. Esimerkiksi positiivisia vaikutuksia yksilön henkiseen hyvinvointiin ja kykyyn tehdä työtä. Hänen mukaansa alhainen työn imu puolestaan vaikuttaa negatiivisesti ja voi jopa näkyä fyysisenä pahoinvointina kuten univaikeuksina. Korkean työn imun omaavat työntekijät haluavat usein pysyä organisaatiossa ja suoriutua korkealla tasolla tehtävistä. Tämä vaikuttaa suoraan tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Kostamon mukaan tällaiset henkilöt usein pystyvät yhdistämään työn ja vapaa-ajan mutkattomasti. Työn imun yhteydessä voidaan puhua niin sanotusta työholismista, mutta tutkimukset eivät osoita, että työn imu johtaisi suoraan työholismiin. Kostamo toteaa vielä, että työn imu saattaa usein mahdollistaa uusien taitojen omaksumisen ja nostaa itsetuntoa. Tällaiset asiat heijastuvat myös yksilön muuhun arkeen vaikuttaen positiivisesti.

Jarenko, Järvilehto ja Martela (2015, 26,46) korostavat, että työn imu heijastuu vahvasti myös asiakaskokemukseen. Heidän mukaansa myönteinen työntekijä tuottaa parempaa asiakaspalvelukokemusta kuin työhönsä kyllästynyt. Myönteinen asiakaskokemus puolestaan on tärkeä tekijä tulosta ajatellen. He mainitsevat, että asiakasuskollisuus korreloi suoraan hyvän palvelun kanssa. Se edellyttää, että asiakaspalvelua tekevät työntekijät voivat hyvin ja suhtautuvat positiivisesti työhönsä. He tiivistävät, että henkilöstön työn imu on edellytys organisaation asiakasuskollisuudelle. Palvelun arvoketjusta (kuva 4) käy ilmi, miten asiakasuskollisuus korreloi hyvän palvelun ja organisaation tuottavuuden kanssa.



Kuva 4 Mukaillen Jarenkoa, Järvilehtoa ja Martelaa (2015, 46) asiakasuskollisuuden vaikutus palvelun arvoketjussa.

5 Kehittämisprosessi ja menetelmät

Tässä osiossa viisi käsitellään opinnäytetyön kehittämisprosessia ja menetelmiä. Kuulan (1999, 10-13, 29-30) mukaan toimintatutkimuksella on pitkät perinteet aina 1900-luvun alkupuolelle saakka, mutta siitä ei ole yhtä ainoaa määritelmää. Hänen mukaansa toimintatutkimuksen oppi-isänä nähdään usein sosiaalipsykologi Kurt Lewin ja etenkin hänen 1948 tehty Harwoodin tutkimus. Kuula toteaa, että toimintatutkimusta on työkaluna sovellettu erityisesti kasvatus- ja sosiaalitieteissä. Sen peruspilareina voi pitää tutkijan asettumista sekä tarkkailijan että muutosagentin asemaan. Hänen mukaansa se siis tähtää sosiaalisten toimintojen tai organisaation muuttamiseen samalla tutkien itse muutosprosessia. Eri koulukunnat määrittelevät toiminnallisuuden ja tutkimuksellisen suhteen eri tavalla. Todellisuudessa toimintatutkimusta sovelletaan varsin laajalla valikoimalla eri lähestymistapoja riippuen toimeksiannosta ja ympäristöstä.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 22) esittävät, että kehittämistyön prosessi koostuu useista eri vaiheista ja vie usein paljon aikaa. Prosessimaisuus auttaa tutkijaa keskittymään olennaisiin seikkoihin ja toimimaan organisoidusti. Heidän mukaansa loogisesti etenevässä kehittämistyön prosessissa määritellään ensin tavoitteet ja sitten tarvittavat menetelmät. Aikataulutus puolestaan luo työlle raamit ja jaksottaa tekemistä. Aikataulussa pysyminen on

tärkeä osa tutkimusprosessia ja luo luottamusta organisaation ja tutkijan välille. Usein opiskelijoiden tekemät kehittämistyöt ovat pieniä osia suuremmasta projektista tai kokonaisuudesta organisaatiossa. Näin on myös tässä opinnäytetyössä, jossa tehdään kehitystyötä isolle organisaatiolle. Opinnäytetyö keskittyy ainoastaan yhden osaston yhden osa-alueen kehittämiseen.

Toimintatutkimuksen kautta päästään itse opinnäytetyön kehittämisprosessiin ja siinä käytettyihin menetelmiin. Kehittämisprosessi etenee tulpatimantti eli Double diamond -prosessimallin mukaisesti ja on jaettu sen mukaan neljään eri kokonaisuuteen. British Design Council (2015) on esitellyt tämän yhden palvelumuotoilun tunnetuimmista malleista. Viimeinen osuus tästä osiosta viisi kertoo työssä käytetyistä menetelmistä ja työkaluista. Palvelumuotoilun prosessimalleja on erilaisia, mutta tähän työhön valikoitui tuplatimantti prosessimalli. Kuten sanottu tuplatimantti prosessimalli on jaettu neljään osaan discover, define, develop ja deliver. Tämä prosessimalli etenee ongelmien kautta kohti ratkaisua. Discover -vaiheessa otetaan selvää ongelmasta ja siihen liittyvistä henkilöistä. Define -vaiheessa määritetään tuloksien kautta ongelma. Develop -vaiheessa on tarkoitus ideoida yhteiskehittämällä ratkaisuja. Deliver -vaiheessa tuotetaan esimerkiksi erilaisia prototyyppejä tai malleja, kunnes ratkaisu ongelmalle on luotu. Viimeinen vaihe olisi tuloksien lanseeraaminen ja ottaminen käyttöön, mutta se on jätetty tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

5.1 Toimintatutkimus

Kuula (1999, 10-11) toteaa, että toimintatutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä tutkimaan ja muuttamaan nykyisiä käytäntöjä ja ratkaista ongelmia. Nämä ongelmat voivat olla hyvinkin erilaisia ja käytännönläheisiä yhteiskunnallisia, käytännöllisiä tai teknisiä. Tällaisessa tutkimuksessa otetaan tutkittavat aktiivisiksi osallistujiksi tutkimusprosessiin. Hänen mukaansa toimintatutkimus ei ole uusi tapa toimia, mutta sen suosio on lisääntynyt hiljalleen. Toimintatutkimuksissa toistuvat siten seuraavanlaiset piirteet pyrkimys muutokseen, käytännönlähtöisyys ja tutkittavien osallistaminen tutkimusprosessiin. Kuula tarkentaa, että toimintatutkimusta ei nähdä tiettyinä koulukuntana, vaan tapana hahmottaa tutkimuksen ja tutkittavan todellisuuden välinen suhde. Hän määrittelee toimintatutkimuksen olevan prosessi, joka pyrkii muuttamaan olemassa olevia asioita entistä paremmiksi. Kaikkein olennaisinta toimintatutkimuksessa on pyrkiä muuttamaan erilaisia asiatioja reaaliaikaisesti, joko edistämällä tai parantamalla niitä. Kyseessä on kuitenkin tutkimus, jonka on tarkoitus tuottaa tietoa, vaikka muutokset eivät käytännössä onnistuisikaan. Heikkinen ym. (1999, 16-19, 32-36) toteavat vielä, että oikeassa elämässä toimintatutkimusta sovelletaan varsin laajalla valikoimalla eri lähestymistapoja riippuen toimeksiannosta ja ympäristöstä. Kuula (1999, 11-13, 29-30) esittää, että eniten toimintatutkimusta kuitenkin käyttävät erilaiset työelämän tutkimukset. Useimmiten

tutkimuksen kohteet tilaavat tällaisen tutkimuksen, tukemaan yrityksen tai organisaation muutosta tai toimintamalleja. Hän toistaa vielä, että toimintatutkimuksen oppi-isänä nähdään usein sosiaalipsykologi Kurt Lewin ja etenkin hänen 1948 tehty Harwoodin tutkimus.

5.2 Toimintatutkimusprosessi

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 62) kuvaavat, että toimintatutkimus on syklimäinen (kuva 5) ja etenee usein seuraavanlaisesti:

- Ongelman määrittely
- Ongelman tutkiminen
- Ongelman syiden ja seurausten analyysi
- Ratkaisun esittäminen
- Ratkaisun testaaminen
- Ratkaisun muutokset testin perusteella
- Uuden ratkaisun kokeilu ja / tai testaaminen
- Johtopäätökset



Kuva 5. Mukailleen Ojasaloa, Moilasta ja Ritalahtea (2009, 62) toimintatutkimuksen syklisyys kuvataan usein spiraalina.

Kuula (1999, 170) tiivistää toimintatutkimuksen työtapa-vaatimukset tutkijalle niin, että tutkija osallistuu itse prosessiin, ei ole auktoriteetti ja tutkija tukee läpi tutkimuksen osallistujien subjektisuutta. Hänen mukaansa tutkijan tulee olla luova, systemaattinen ja vastuullinen. Hyvät vuorovaikutustaidot ja kyky toimia erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa ovat tärkeitä tutkijalle. Hän muistuttaa vielä, että tutkijan tulee toimia yhdenvertaisena tutkittavien kanssa ja olla nostamatta itseään esille.

Kuulan (1999, 170-171) mukaan toimintatutkimus kehittää kohdetta, mutta se voi kehittää myös itse tutkijaa. Hän toteaa, että tutkimuksessa toimitaan, tiivisti yhteistyössä tutkittavan ja tutkijan välillä ja tästä syntyy oppimissuhde, joka kasvattaa kaikkien osapuolien tietotaitoa. Näin tutkija voi kokea kasvua ja kehittymistä tutkijana, esimerkiksi tehokkuudessa tai vastuullisuudessa. Kuulan mukaan tutkijan persoonalla on tutkimuksessa iso merkitys ja se vaikuttaa tutkimuksen aitouteen ja kerättävän aineiston luotettavuuteen. Hän esittää, että yksi hyvä tapa seurata prosessin etenemistä on pitää päiväkirjaa, joka toimii samalla tutkijalle oppimispäiväkirjana ja seurannan välineenä.

5.3 Datan kerääminen ja analysointi

Kananen (2009, 29,60) mainitsee Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden tavoin, että toimintatutkimukselle tyypillistä on niin kutsuttu syklisyys (kuva 5) ja se voi edetä kehämaisesti edes-takaisin eri vaiheiden välillä. Hänen mukaansa tutkija päättää itse tutkimukseen sopivat tiedonhankinta menetelmät. Tiedonhankintaan voidaan käyttää useita erilaisia menetelmiä ja ne eivät juurikaan eroa muista laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Kananen mukaan tiedonhankinnan voi jakaa neljään eri metodiin. Ensimmäinen metodi on haastattelu, sitten havainnointi, kirjalliset lähteet ja kyselyt. Eri tutkijoiden mukaan tiedonkeruu voi kuitenkin koostua useammistakin prosesseista. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 62) puolestaan mainitsevat tehokkaimpana tiedonhankinnan menetelmänä havainnoinnin, vaikka aineistoa voidaan hankkia hyvin erilaisilla tavoilla. He lisäävät, että muita suosittuja tiedonhankinnan tapoja ovat ryhmätapaamiset, haastattelut ja kyselyt. Heidän mukaansa on tärkeää sopia eri osapuolien kesken tutkimuksen etenemisestä ja tarkasta aikataulusta, sekä mahdollisesta rooliasta.

Kuulan (1999, 143-149) mukaan toimintatutkimuksen analyysi on vaihe, jossa olemassa olevaan tutkimusaineistoon liitetään merkityksiä. Hän mukaansa tutkijan tulee ymmärtää tutkittava ilmiö useilla eri tasoilla syvällisesti, jotta hän kykenee ilmentämään sitä ja tuottamaan johdonmukaista päättelyä sisältävää analyysiä. Hänen mukaansa tutkimusaineiston valmistuttua voidaan käyttää aineiston analyysiä ja jatkaa pohdintaa saaduista tuloksista. Tähän sopii esimerkiksi SWOT-analyysiä. SWOT-analyysiä on hyödynnetty tämän opinnäytetyön analyysivaiheessa, josta kerrotaan kappaleessa kuusi.

5.4 Raportointi

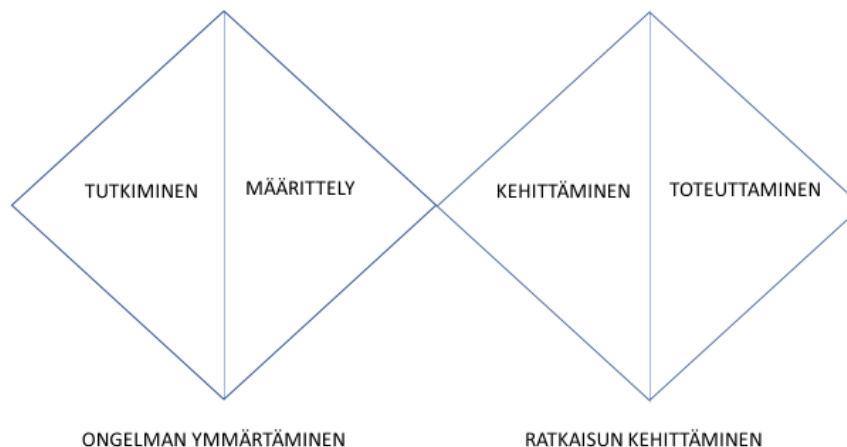
Coghlanin (2004, 124-125) mukaan raportoinnilla on usein sekä ulkoisia että sisäisiä laatuvaatimuksia. Niin on myös toimintatutkimuksessa. Hänen mukaansa tällaisia vaatimuksia ovat esimerkiksi selkeä rakenne, ulkoasu, viittaukset, kieliasu ja tyyli. Esimerkiksi opinnäytetöissä käytetään niihin tarkoitettua pohjaa ja rakennetta. Toimintatutkimuksen raportoinnissa on muutamia erityispiirteitä. Coghlan on jaotellut vaatimukset seitsemän kohdan listaksi:

1. Tutkimuksen tarkoitus ja perustelut
2. Asiayhteys tutkimukselle
3. Menetelmät ja tutkimustapa
4. Tutkimuskertomus
5. Itse-reflektio ja oppiminen
6. Teoreettinen viitekehys
7. Tutkimuksen käyttökelpoisuus

5.5 Tuplatimantti prosessimalli

Tämän opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessi etenee tuplatimantti prosessimallin mukaisesti (kuva 5). Tämä palvelumuotoiluprosessi koostuu neljästä eri vaiheesta ja liikkuvasta prosessista näiden kaikkien vaiheiden välillä. Prosessin vaiheet ovat tutkiminen (discover), määrittely (define), kehittäminen (develop) ja toteuttaminen (deliver). Opinnäytetyöhön valikoitui tämä prosessimalli, koska se jakoi tutkimuksen hyvin loogisesti neljään eri vaiheeseen. Tuplatimantti prosessimalli sisältää vahvasti yhdessä kehittämistä eri osapuolien kanssa ja sopi sen puolesta hyvin opinnäytetyöhön. Tuplatimantti prosessimallin on kehittänyt brittiläinen Design Council (Design Council, 2019) jo vuonna 2005. Heidän mukaansa se on tarkoitettu kuvaamaan yksinkertaisella kuviolla palvelumuotoiluprosessia. Kuviossa ovat kaksi peräkkäistä timanttimalia, joissa toistuvat mainitut neljä eri vaihetta. Ensimmäisessä timantissa pyritään ymmärtämään ratkaistava ongelma ja toisessa timantissa kehittämään ongelmalle ratkaisuja.

Prosessissa toteutuvat myös pyrkimys löytää monia ratkaisuvaihtoehtoja, joka tässä opinnäytetyössä jo aikaisemmin mainittiin palvelumuotoilun keskeisenä tekijänä.



Kuva 6 Tuplatimantti prosessimalli mukailten British Design Councilia. (Design Council, 2019)

Design Councilin (Design Council, 2019) mukaan tuplatimantti prosessimalli alkaa tilanteesta, jossa ei vielä tunneta kehitettävää asiaa. Se kulkee kaikkien neljän vaiheen kautta kohti toteuttamista. Ensimmäisessä, eli tutkimuksen vaiheessa laajennetaan ymmärrystä tutkimisen ja selvityksien kautta. Tässä työssä pohjana toimii opinnäytetyön teoriapohja ja toimintatutkimus. Toinen vaihe, eli määrittely koostuu tässä opinnäytetyössä osallistuvasta havainnoinnista ja työpajoista. Tämä vaihe tuo esiin keskeisimmät kehityskohteet. Kolmas, eli kehittämisen vaihe sisältää ideoiden kehittämistä ja testausta. Lisäksi tähän vaiheeseen kuuluvat muun muassa kuvantaminen ja mallintaminen. Viimeinen vaihe prosessista on toteuttaminen, jossa testataan ja arvioidaan palvelua. Tässä vaiheessa kehityksen kohteesta kerätään palautetta ja se on valmiina lanseerattavaksi. Tämä malli vaatii prosessin systemaattista työstämistä, sekä kompromissien tekemistä, esimerkiksi kerättävän aineiston määrässä. Design Councilin mukaan tuplatimantti prosessimalli mahdollistaa ongelman määrittelyn ja ratkaisujen etsimisen kahdesti. Heidän mukaansa eri vaiheita on mahdollista toistaa useaan kertaan. He mainitsevat, että tässä mallissa saatetaan kuitenkin keskittyä liikaa vasemmanpuoleiseen timanttiin ja päätyä ratkomaan väärää ongelmaa. Heidän mukaansa palvelumuotoilijan tulee huomioida, että koko prosessi tulee käytyä läpi huolellisesti. Käytännönläheiset metodit sopivat tähän malliin parhaiten ja siksi tässä työssä hyödynnetään esimerkiksi osallistuvaa

havainnointia päiväkirjamuodossa. Design Councilin mukaan yksi työtä helpottava keino on jakaa ensimmäinen timantti kahteen osaan. Ensimmäisen selvitetään organisaation sisäiset tavoitteet ja palvelun mahdolliset kipupisteet. Tutkimuksessa voidaan siten keskittyä ja syventyä näihin.

Tuulaniemen (2011, 132-135) mukaan ennen ensimmäistä tutkimusvaihetta voidaan suorittaa projektin aloittaminen ja mahdollinen esitutkimus. Hänen mukaansa projekti alkaa yleisesti tavoitteiden tarkalla määrittelyllä ja se voidaan esittää esimerkiksi tarina muodossa. Palvelun tilaava organisaatio määrittelee halutut tavoitteet, mahdollisen budjetin ja aikataulun. Suunnitteluvaihetta voidaan kutsua briefiksi tai suunnittelubriefiksi. Tätä vaihetta voidaan tarkentaa suunnittelun edetessä. Usein tämän vaiheen jälkeen organisaatio on yhteydessä palvelumuotoilijoihin ja ostaa haluamansa palvelun. Tämän opinnäytetyön niin sanottu brief on lähöisin tutkijalta ja organisaatiolta itseltään. Koska työ on opinnäytetyö, ei sille ole osoitettu budjettia ja aikataulu on määritetty kouluvuoden mukaisesti.

Tuulaniemen (2011, 136-141) mukaan palvelumuotoiluprosessin esitutkimus lähtee liikkeelle usein siitä, että palvelun ostaja jakaa omat tietonsa palvelumuotoilijalle. Nämä tiedot ovat esitutkimuksesta saatuja. Niiden pohjalta luodaan kuva kohdeorganisaatiosta mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Lisätiedot ovat esimerkiksi liiketoimintastrategia, toimiala, lainsäädäntö ja ymmärrys toimintaympäristöstä. Hänen mukaansa palvelumuotoilija muodostaa näillä tiedoilla näkemyksen organisaatiosta kokonaisuutena strategiasta toimintaympäristöön ja kaikkiin niiden haasteisiin. Mitä spesifisempi ala on, sen tärkeämpää on tuntea muun muassa alaa rajoittava lainsäädäntö ja mahdollinen erityissanasto. Usein palvelumuotoilijat käyttävät vertailuanalyysiä tässä vaiheessa esitutkimusta. Näin voidaan oppia toisilta ja peilata eri toimintoja keskenään. Tämän opinnäytetyön esitutkimus koostui muun muassa perehtymisestä organisaation strategiaan, liiketoimintaa ja koko toimialaan. Koska tutkija työskentelee itse organisaatiossa, on hänellä tiedossa myös niin sanottua hiljaista tietoa ja osaamista.

5.6 Tutkiminen - Discover

Tuulaniemen (2011, 142) mukaan tutkimus on yksi palvelumuotoilun kriittisimmistä vaiheista ja sen tarkoitus on lisätä asiakasymmärrystä kohderyhmästä. Asiakasymmärrys kattaa kohderyhmän odotukset, tarpeet ja tavoitteet. Hänen mukaansa tutkimusvaiheessa kerätään ja analysoidaan tietoa suunnitelmallisesti. Hän tarkentaa, että on tärkeää tunnistaa lopullisten käyttäjien motiivit ja tarpeet. Palvelumuotoilu ottaa mukaan jokaisessa vaiheessa eri sidosryhmiä ja tutkimusvaiheessa tarkastellaan muun muassa käyttäjiä mahdollisimman laajasti. Hänen mukaansa tällä tarkoitetaan erilaisia asiakastutkimuksia, joista saadaan sekä laadullista, että määrällistä tietoa. Palvelumuotoilijan tulee mahdollisimman hyvin analysoida ja jäsenellä saatu tieto, jotta palvelua voidaan kehittää tehokkaasti. Stickdorn ja Schneider

(2018, 96-97) puolestaan muistuttavat, että välillä on hyvä palata takaisin tutkimusvaiheeseen, vaikka prosessi olisi jo pitkällä. Heidän mukaansa tutkimusvaiheessa tutustutaan organisaation ihmisiin ja pyritään näkemään organisaation toiminta avoimesti ilman ennakkoluuloja.

Tuulaniemen (2001, 143) mukaan laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Laadullista tutkimusta kutsutaan myös kvalitatiiviseksi. Hänen mukaansa tällaisessa tutkimuksessa selvitetään tarkasti ilmiön merkitystä ja tarkoitusta. Kvalitatiivinen tutkimus antaa enemmän tilaa tutkittavien henkilökohtaisille mielipiteille, näkökulmille ja kokemuksille ilmiöstä. Tutkija pyrkii perehtymään myös ajatuksiin sekä tunteisiin. Tuulaniemi kuvaa, että määrällinen tutkimus eli kvantitatiivinen tutkimus hyödyntää laskennallisia ja tilastollisia menetelmiä. Tutkijan tulee kerätä itselleen empiiristä aineistoa hyödyntäen havainnointia. Hänen mukaansa tätä aineistoa tarkastellaan ja pyritään ymmärtämään sen ilmiötä. Tämän pohjalta tehdään yleistyksiä. Tuulaniemi toteaa, että kvantitatiivinen tutkimus sopii hyvin, kun tutkitaan suuria ihmisryhmiä ja tällaisessa tutkimuksessa voidaan soveltaa tilastollisia malleja. Kvantitatiivisella tutkimuksella ei ole mahdollista saada yksittäistapauksista kattavaa tietoa.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 28) kokevat, että tutkijan on tärkeää oppia kaikki mahdollinen tieto kehittämisen kohteesta jo ennen kuin kehittämistyötä aletaan kovin tarkasti suunnitella tai edistää. Heidän mukaansa usein päädytään työstämään kehitystyötä turhaan ilman kunnon pohjustusta ja tietoperustaa aiheeseen. He lisäävät, että hyvä lähtökohta on se, että tutkija on osannut huomioida, havainnoit aikaisemmista tutkimuksista. Lisäksi on tärkeää ottaa huomioon muut opitut asiat olemassa olevista käytännöistä. He tarkentavat, että huolellinen ja kattavasti suoritettu tiedonhankinta on usein onnistuneiden lopputuloksien takana.

Tässä opinnäytetyössä kirjallisuuden aihepiiriin kuului muun muassa palvelumuotoilu, asiakasymmärrys, asiakaskeskeisyys palveluissa, muutosjohtaminen, yhteiskehittäminen, innostuksen johtaminen ja työympäristöjohtaminen. Lisäksi kirjallisuuteen kuului strateginen muotoilu, tuotteistaminen ja toimintatutkimus. Kun koin, että olen opiskellut aiheen taustaa tarpeeksi, siirryin tutkimaan itse kohdetta eli muutosagentteja ja heidän toimintaansa ja toimintaympäristöä. Tarkoituksena oli havainnoida toimintaa ja sen mahdollisia kehityksen kohteita ja keskittyä myös tilaan, jossa muutosagentit työskentelevät. Tilalla tarkoitetaan yritys X:n toimintakeskusta ja tämän tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty muutosagenttien muissa tiloissa tapahtuva työ. Lisäksi valokuvasin paljon materiaalia ja koostin kuvista itselleni kuvapankin, joka auttoi muistamaan ja hahmottamaan kokonaisuuksia. Hyödynsin tutkimusvaiheessa opintojeni aikana kertynyttä materiaalia, koska olin tehnyt kaikki koulutehtävät omaan organisaatiooni. Tätä materiaalia oli hyvä käyttää ymmärryksen syventämiseksi. Tämä aineisto koostui esimerkiksi muutosjohtamisesta, muuttuvasta organisaatiosta, tulevaisuuden tutkimuksesta ja strategiaosaamisesta.

Stickdorn ja Schneider (2018, 97) toteavat, että asiakasymmärryksen tiedonkeruu ja asiakasymmärryksen lisääminen lähtee liikkeelle kerätyn tausta-aineiston analyysillä. Tähän kuuluu kaikki konkreettiset tutkimukset ja niin sanottu hiljainen tieto, joka siirtyy organisaation sisällä. Tässä vaiheessa on tärkeää muistaa palvelun tuottajan ja myös palvelun käyttäjien puolet. Tärkeää on, että tutkijalla on aitoa kiinnostusta ja empatiaa kohderyhmää kohtaan. Yleisimpiä käyttäjätiedon keräämiseen käytettyjä menetelmiä ovat valmiit aineistot, kyselyt, havainnointi, verkkotutkimukset ja itsedokumentointimenetelmät. Tausta-aineistoa on hyödynnetty kahden vuoden ajalta (2017-2019), muutosagenttien päiväkirja-aineistoa oli olemassa puolentoistavuoden ajalta (2018-2019) ja muu materiaali kerättiin kevään 2019 aikana. Asiakasymmärrystä käsiteltiin tarkemmin tämän opinnäytetyön kappaleessa kaksi.

Tuulaniemi (2011, 147-148) toteaa, että haastattelut antavat paljon tietoa esimerkiksi asiakkaiden elämästä ja kokemuksista. Haastattelu voi olla aikaisemmin laadittu, eli strukturoitu tai avoin. Hänen mukaansa haastattelu on yksi tyypillisimmistä etnografian havainnointi työkaluista. Haastattelija voi viettää haastattelijan kanssa muutaman tunnin tai jopa useita päiviä. Haastattelijan tulee olla neutraali ja käyttäytyä tavalliseen tapaan, jotta haastateltaville jää mahdollisuus rentoutua. Hyviä välineitä haastattelun taltioimiseen ovat nauhurit ja muis-tiinpanot, mutta niiden käyttäminen ei saa häiritä haastateltavaa lisäämällä jännittyneisyyttä. Kappaleessa viisi viitattiin Kuulaan, jonka mukaan haastattelut ovat yksi tavallisimista toimintatutkimuksen metodeista.

Tuulaniemi (2011, 148-149) toteaa, että muotoilupelit puolestaan auttavat syventämään haastatteluja. Hän mainitsee, että muotoilupelejä ovat esimerkiksi korttipelit, kartat ja erilaiset pelialustat. Hänen mukaansa muotoilupelit antavat tutkijalle mahdollisuuden olla luova ja luoda erilaisia ilmiöitä. Muotoilupelit antavat useille eri näkökulmille mahdollisuuden olla esillä samanaikaisesti. Hän esittää, että tutkija voi itse tehdä pelivälineitä tai käyttää valmiita. Ja esimerkiksi draamamenetelmät sopivat hyvin muotoilupelien seuraksi. Stickdorn ja Schneider (2018, 48) mainitsevat myös draamamenetelmien tehokkuuden palvelumuotoilussa. Heidän mukaansa tällaisten menetelmien avulla voidaan löytää palvelun onnistuneimmat ja heikoimmat kohdat. He myös lisäävät, että draamamenetelmät mahdollistavat muun muassa eläytymisen, myötätunnon ja roolituksen. Myötätunnon merkitystä käytiin läpi kappaleessa kaksi ja Salosen mukaan sillä on iso merkitys työhyvinvoinnille.

Tämä opinnäytetyö alkoi laatimalla selkeä tiedonkeruusuunnitelma, jonka oli tarkoitus auttaa lisäämään ymmärrystä muutosagenttien toiminnan kriittisistä pisteistä ja asiakasymmärryksestä. Tiedonkeruusuunnitelma on opinnäytetyön liitteenä (liite 2). Tarkoituksena oli kerätä aineistoa muutosagenttien arjesta, käytännöistä ja toiveista. Lisäksi tarkoitus oli syventää osaamista muutosagenttien asiakkaiden tarpeista, toiveista ja palvelun käyttämisestä. Havainnointi ja muutosagenttien päiväkirjan hyödyntäminen olivat valikoituneet menetelmiksi, koska ne sopivat juuri tähän prosessiin mukaan. Lisäksi tarkoituksena oli luoda

muutosagenttipalvelun käyttäjien palvelupolku, eli käyttää journey mapping -menetelmää. Näiden menetelmien avulla oli tarkoitus saada mahdollisimman monipuolinen kuva muutosagenttipalvelusta, hyödyntäen eri näkökulmia.

Tuulaniemen (2011, 151-152) mukaan itsedokumentointi on yksi palvelumuotoilun menetelmistä. Hän toteaa, että se on eräänlainen tapa käyttää päiväkirjaa tutkimuksessa. Käyttäjät täyttävät päiväkirjaa omasta elämästään ja tuntemuksistaan annettujen ohjeiden mukaisesti. Päiväkirjaan voidaan liittää kuvia ja muuta materiaalia. Tuulaniemi lisää, että tällaisia luotaimia voidaan käyttää silloin, kun tutkijalla ei ole mahdollisuutta reaaliaikaiseen havainnointiin kohderyhmän omassa ympäristössä ja jos dataa kertyy ympärivuorokauden tai useissa eri pisteissä. Tutkija laatii kohteelle tehtäväpaketin, jota tutkittavat lähtevät tekemään. Tutkittavat palauttavat materiaalin sovittuna ajankohtana tutkijalle analyysia varten. Stickdorn ja Schneider (2018, 39) tarkentavat, että on tärkeää erottaa oletukset ja tieto toisistaan. Heidän mukaansa palvelumuotoiluprosessissa nousee helposti esille oletuksia, joita voi olla vaikea erottaa kaiken materiaalin seasta. Etenkin itsedokumentoinnissa mielipiteet sekoittavat kerättävää aineistoa.

Muutosagenteilla on käytössään päiväkirja, johon kirjoitetaan jokaisen päivän keskeisimmät tapahtumat. Tätä päiväkirjaa on täydennetty muutosagenttien toiminnan aloittamisesta asti ja se sisältääkin runsaasti asiakasymmärrystä lisäävää tietoa ja toimii hyvin luotaimena. Päiväkirjasta voidaan havainnoida toiminnan kehittymistä. Päiväkirjan alku sisältää tiivistelmän yleisimmistä kysymyksistä vastauksineen ja tärkeimpien yhteyshenkilöiden tietoja. Lisäksi on tietoa eri projektien avainhenkilöistä. Päiväkirjaa täytetään huolellisesti ja siihen on pääsy muutosagenttien lisäksi heidän esimiehillään ja digitalisaatioprojektin jäsenillä. Muutosagentit hyödyntävät myös värejä päiväkirjassa ja esimerkiksi kysymykset ovat värikoodattuja aiheen mukaan. Värikoodattu päiväkirja on tehokas työväline ja sitä oli helppo hyödyntää tähän opinnäytetyöhön. Tärkeiden kipupisteiden lisäksi päiväkirja sisältää runsaasti tietoa päivittäisistä ja toistuvista muutosagenttien toimista, jotka eivät välttämättä olleet tärkeitä tätä opinnäytetyötä ajatellen. Koska päiväkirja sisältää paljon yrityksen sisäisiä asioita ja henkilöiden nimiä, ei sitä ole tämän työn liitteissä, vaan se on kuvailtuna tässä prosessissa tiivistetysti ja aina tarpeen mukaan.

Stickdorn ja Schneider (2018, 100) kuvaavat, että havainnointi on hyvin tavallinen palvelumuotoilun työkalu. Heidän mukaansa havainnointia voi olla monenlaista. Tuulaniemi (2011, 150) puolestaan mainitsee esimerkkinä varjostuksen, joka on myös yksi toimintatutkimuksen menetelmistä. Hänen mukaansa varjostuksella tarkoitetaan havainnointia, joka tapahtuu tutkittavien omassa ympäristössä esimerkiksi heidän käyttäessä valittua palvelua. Stickdorn ja Schneider jatkavat, että tutkija seuraa palvelun tarjoajan toimintaa ja asiakkaita palvelutilanteissa. Heidän mukaansa yleensä havainnointia toteutetaan esimerkiksi yhden päivän tai työvuoron ajan. He muistuttavat, että tärkeää on saada selville usein toistuvat tilanteet ja

toimintamallit. He korostavat, että tämä menetelmä antaa tutkijalle paljon tärkeää tietoa, joka on totuuden mukaista. He mainitsevat, että voidaan tutkia esimerkiksi vuorovaikutusta ja palvelun eri elementtejä. Tuulaniemi on yhtä mieltä Stickdornin ja Schneiderin kanssa siitä, että havainnointi tuo nopeasti esille toistuvat ongelmatilanteet, joita tutkijan on mahdollista lähteä kehittämään eteenpäin.

Curedalen (2018, 118) ja Stickdornin ja Schneiderin (2018, 100-101) mukaan edellä mainitut havainnointi ja varjostus ovat molemmat etnografisia menetelmiä. He kaikki toteavat, että etnografiset menetelmät ovat suosittuja palvelumuotoilijoiden keskuudessa, koska ne ovat hyvin vuorovaikutteisia. Curedalen lisää, että etnografiset menetelmät tulee taltioida tarkoin ja niitä pystyy helposti soveltamaan erilaisiin aikatauluihin. Hänen mukaansa etnografia kuvaa tilannetta, jossa aiheesta pyritään oppimaan sisältäpäin ja olemalla osallisia esimerkiksi organisaation toiminnassa. Curedale, Stickdorn ja Schneider näkevät, että etnografisten menetelmien ongelmana on se, että ihmiset käyttäytyvät eri tavoin yksin ja ryhmissä. Ja lisäksi tutkijan tulee pystyä huomioimaan tutkimuksen mahdolliset vaikutukset tutkittavien toimintaan.

Osallistuva havainnointi on menetelmänä monipuolinen ja antaa tutkijalle kaksi erilaista roolia. Tutkijan on tärkeä pystyä erottamaan oma roolinsa ja osallisuutensa kehitysprojektiin. Tutkija on osallistuvan havainnoin tilanteessa, sekä osallistuja että seuraaja. Tutkijan tulee kunnioittaa tutkittavia, eikä pyrkiä vaikuttamaan heidän toimintoihinsa. Lisäksi tutkija on kuitenkin läsnä, eikä voi jättäytyä täysin ulkopuoliseksi. On tärkeää jäsenellä havaintoja, koska niitä saattaa muuten olla rajaton määrä. Tutkijan tulee kiinnittää huomiota tilanteisiin kokonaisvaltaisesti huomioiden pienetkin eleet ja elkeet. (KvalimoTv, 2019.)

Vilka (2006, 44-45) näkee, että osallistuva havainnointi voi olla myös suunniteltua ja kohdistettua. Tämä vaatii, että tutkijalle on muodostunut vahva käsitys ja kuva tutkimuskohteesta. Hänen mukaansa kohdistetulla havainnoinnilla tarkoitetaan tilannetta, jossa tutkijalle on rajattu tietyt kohteet havainnointia varten. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi määrätty tapahtumat tai asiat. Hän toteaa, että osallistuva havainnointi pyrkii työkaluna selvittämään, että mikä on normaalia tai haluttavaa käytöstä tutkimuskohteelle. Osallistuva havainnointi vaatii tutkijalta paljon ja tutkijalla tulisi olla vahvat suhteet tutkittavaan ryhmään tai joukkoon. Hän korostaa, että apuna voidaan käyttää nimettyä avainhenkilöä. Hänen mukaansa avainhenkilö tuntee tutkittavan yhteisön hyvin ja pystyy luomaan luottamusta tutkijan ja tutkittavien välille.

Osallistuvaa havainnointia taltioitiin kevään 2019 ajan päiväkirjaan, jotta aineistoa voisi jälkeenpäin analysoida. Havainnointipäiväkirjaan lisäsin kuvia ja kirjoitin päiväkirjan vapaamuotoisesti ja pyrkien tallentamaan mahdollisimman paljon erilaisia tilanteita. Osallistuva havainnointi sopi palvelumuotoiluprosessiin hyvin ja materiaalia sai kerättyä runsaasti analysointia varten. Vaihtelin omaa rooliani passiivisen seuraajan ja aktiivisen toimijan välillä. Aktiivisena

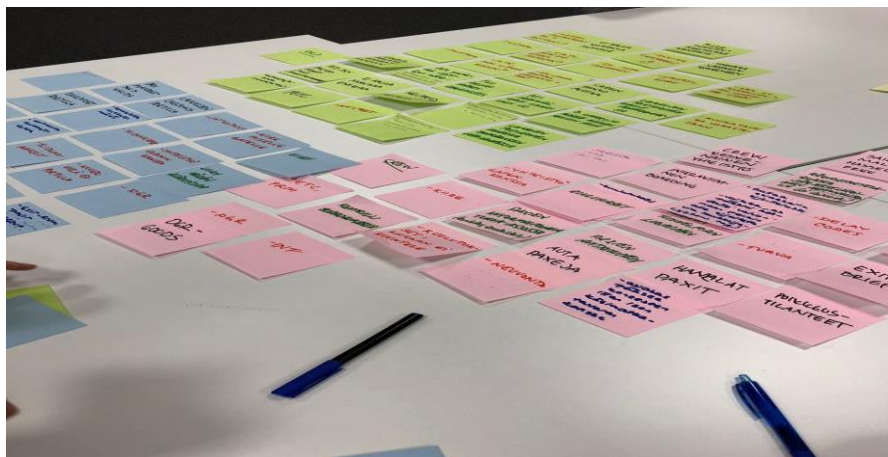
toimijana vaikutin tutkittavaan toimintaa, eli tässä tapauksessa muutosagenttien arkiseen toimintaa. Passiivisena tutkijana puolestaan seurasin muuttuvia tilanteita vierestä ja pitäydyin tarkkailijan roolissa. Roolien vaihtelu teki päiväkirjan tekemisestä mielekäästä ja toimi erinomaisesti hektisessä toimintaympäristössä. Pysin olemaan tarkkana, että en tutkijana asetu ulkopuolisen rooliin, vaan pysyn tilanteissa mukana. Tutkijana pyrin kiinnittämään huomiota tutkittavien tunnepuoleen ja jättämään ennakoasenteet ulkopuolelle. Tämä ei ollut helppoa, koska ennakkokäsitykseni eri tilanteista olivat suhteellisen vahvoja. Pysin tällaisissa tilanteissa passiivisesti tarkkailemaan ja kirjaamaan tiedot ylös. Tutkittavilta oli pyydetty lupa osallistuvaan havainnointiin ja heidän työskentelynsä ei häiriintynyt prosessin aikana. Kenenkään tutkittavan henkilötietoja ei ollut tarvetta tallentaa päiväkirjaan, vaan käsitteelin henkilöitä, joko muutosagentteina tai heidän asiakkaina.

Osallistuva havainnointi oli myös haastavaa ja vaativaa. Välillä oli vaikeaa pitää yllä tutkijan roolia ja tehdä tarkkoja havainnoita. En voinut olla varma muuttivatko tutkittavani käytöstään, kun olin eri tilanteissa läsnä. Lisäksi osallistuvasta havainnoinnista saa helposti suuren määrän aineistoa analysoitavaksi. Aluksi oli haastavaa löytää yhteyksiä eri toimintojen väliltä ja muistaa, että mitä milläkin muistiinpanolla on tarkoittanut. Sinänsä oma osallistuva havainnointi oli kohdistettua, koska se kohdistui vain yhden ryhmän toimintaan. Toimistossa kuitenkin liikkuu paljon muutakin henkilöstöä. Varsinaista avainhenkilöä ei tässä yhteydessä tarvittu, koska koin omaavani riittävän hyvän vuorovaikutussuhteen muutosagenttien ja heidän asiakkaidensa kanssa. Osallistuvan havainnoinnin etnografisuus tuli nopeasti esiin ja toimin osana tutkittavien ryhmää koko tutkimuksen ajan. Lisäksi pyrin pitämään mielessä toimintatutkimuksen perusteet ja syklisyyden, josta kerrottiin kappaleen viisi alussa.

Tuulaniemen (2011, 153-154) mukaan saatu asiakasymmärrys tulee jäsentää suunnittelua hyödyttäväksi tiedoksi. Tutkija voi kirjata esiin nousseita kehitysideoita ylös jo prosessin tässä vaiheessa, jotta ne ovat myöhemmin käytettävissä. Myös Stickdornin ja Schneiderin mukaan (2018, 106) asiakastutkimuksien tuloksina syntyy paljon erilaista tietoa ja asiakasymmärrys syntyy kaiken tämän tiedon pohjalta. Heidän mukaansa kerätyn tiedon tulee kattaa koko asiakaskunta. Myös Tuulaniemi korostaa, että tutkijan on tärkeää pohtia, miten tietoa saa parhaiten hyödynnettyä. Hänen mukaansa tietoa voidaan yhdistellä eri tietolähteisiin ja tulkita monelta ei kannalta. Hän korostaa, että tutkijan tulee saada tutkittavat innostumaan prosessista, jotta kehittämistä olisi todellista hyötyä kohteelle.

Tuulaniemi (2011, 154) toteaa, että yksi keino, jolla voi helpottaa saadun tutkimustiedon jäsentelyä on samankaltaisuuskaavio (kuva 9). Hän kuvaa, että samankaltaisuuskaaviossa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja ryhmitellään ne teemoittain. Tässä yhteydessä samankaltaisuus tarkoittaa teemoja ja aiheita, jotka toistuvat aineistossa. Aiheet, jotka linkittyvät toisiinsa, ryhmitellään ja järjestetään yhteen. Nämä ryhmät voidaan edelleen järjestää suurempiin ryhmiin. Tällainen tiedon ryhmittely auttaa huomaamaan käyttäjille olennaiset seikat ja

se tuo ne tutkijalle esiin yhdellä kerralla. Tässä työssä hyödynsin samankaltaisuuskaaviota ryhmittelemällä tarra- ja postereilla aineistosta esiin nousseita teemoja ja aiheita. Työkaluna samankaltaisuuskaavio auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia, mutta on aikaa vievä tapa jäsentellä tietoa. Kuvasin samankaltaisuuskaavion tekemisen prosessia ja jäsentelin ajatuksiani työn edetessä.



Kuva 7 Samankaltaisuuskaavio auttaa jäsentämään aineiston materiaalia. (Kuokkanen, 2019.)

Tuulanimen (2011, 155-156 & 172-173.) mukaan tutkimusvaiheessa voidaan hyödyntää myös asiakasprofilointia, jossa kuvataan tietty aineistosta esiin noussut ryhmä. Tutkija voi huomioida yksittäisiä löydöksiä tai suuria kokonaisuuksia. Hän tarkentaa, että suuremman ryhmän toiminnan perusteella voidaan lähteä jo luomaan uusia ratkaisuja palvelulle. Stickdorn ja Schneider (2018, 124) täydentävät, että asiakasprofilointi antaa palvelumuotoilijalle mahdollisuuden mitata esimerkiksi konseptin potentiaalista arvoa ja auttaa jättämään pois turhia ideoita. Heidän mukaansa tutkija oppii ymmärtämään, että kenelle palvelua ollaan kehittämässä ja miksi. He myös muistuttavat, että etenkin organisaatioille on tärkeää ymmärtää asiakkaiden arvonmuodostusta. Lisäksi palvelumuotoilijoiden on hyvä huomioida strategisen suunnittelun puoli ja ymmärtää miksi juuri tämä yritys pärjää kilpailussa.

5.7 Määrittäminen - Define

Design Council (Design Council, 2019) kuvaa, että Journey map eli käyttäjäpolku tai asiakaspolku on tyypillinen palvelumuotoilun työkalu. Heidän mukaansa se on helppo tapa visualisoida palvelun käyttäjän polku läpi palveluprosessin. Sen kautta voidaan löytää kriittiset pisteet ja hyvät onnistumiset. Se auttaa tutkijaa linkittämään palvelun eri vaiheet yhdeksi ketjuksi ja hahmottamaan suuremman palvelukokonaisuuden. (Stickdorn ja Schneider (2013, 158-159) lisäävät vielä, että palvelupolkuun voidaan sisällyttää tuntemukset ja se voidaan esittää tarinan muodossa. Heidän mukaansa palvelupolun luominen aloitetaan etsimällä kaikki

asiakkaan kosketuspisteet, jotka voivat olla sekä fyysisiä että virtuaalisia, riippuen palvelun tyypistä. Tutkija voi hyödyntää tässä prosessissa esimerkiksi blogeja, haastatteluita tai päiväkirjoja. He toteavat, että kun kaikki kosketuspisteet on löydetty, ne nivotaan yhdeksi poluksi tai tarinaksi. Mitä visuaalisempi toteutustapa on, sen paremmin se myös toimii. He toteavat, että palvelupolkuun voidaan liittää persoonia, jos siitä halutaan tehdä yksityiskohtaisempi. Palvelupolun visuaalinen toteutus auttaa personalisoimaan kehitettävää palvelua ja on hyvä työkalu palvelumuotoilijalle. He tarkentavat vielä, että tämän työkalun avulla voidaan tarkastella useita erilaisia tilanteita samanaikaisesti.

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 158) mukaan työpaja työskentelyssä on tärkeää, että luodaan luovuutta tukeva avoin ilmapiiri kaikkien osallistujien välille. Heidän mukaansa tehokas ja onnistunut ryhmäytyminen tukee sopivasti ideointia. Ryhmien ja innostuksen johtamisella on iso rooli. He esittävät, että henkilökunnan tulee tuntee luottamusta organisaatiota kohtaan, jotta he tuottavat soveltuvia ideoita. Tähän liittyy vahvasti myös yhteiskuntavastuullinen johtaminen ja organisaation yhteinen päämäärä ja visio. Hyvällä pohjalla oleva yksinkertainen työpaja voi tuottaa hyvin relevantteja ideoita. He kuvaavat, että ideointi on syklistä ja aaltoilevaa, kuten koko toimintatutkimusprosessi. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti korostavat, että innovatiivisuutta ei voi pakottaa tai käskää. On tärkeää ymmärtää, että työpajan työskentelyyn liittyy hyviä ja huonoja hetkiä. He täsmentävät, että työpajan vetäjän tulee huomioida, että ideoita ei aleta keskeneräisinä arvioimaan. Heidän mukaansa arvioiminen tässä vaiheessa on turhaa ja saattaa haitata avointa ilmapiiriä ja luovuutta.

Asiakaspolkutyöpaja toteutettiin maaliskuussa 2019. Työpajan neljä osallistujaa olivat työskennelleet organisaatiossa jo muutaman vuoden ajan ja olivat innostuneita kehittämään muutosagenttipalvelua. Vapaaehtoiset oli rekrytoitu työpajaan mukaan työyhteisöstä ja heille kerrottiin, että mihin he ovat osallistumassa. Työpaikalla järjestettiin työpaja, joka kesti muutaman tunnin. Työvälineinä toimivat kynät, paperit ja muistilaput. Lopulta kokonaisuus koostettiin PowerPointissa käyttäjäpoluksi. Toimin työpajan vetäjänä ja halusin luoda avoimen ja innovatiivisen ilmapiirin osallistujien välille. Lisäksi tarkkailin, että ideointi on vapaata, eikä työpajaan tule ilmapiiriä, jossa olisi pakko tuottaa vain jotain.

Työpaja alkoi lämmittelytehtävällä ja tutustumisella. Toimin työpajassa fasilitoijan roolissa ja tein muistiinpanoja kuvaamalla, videoimalla ja kirjoittamalla. Kohdeyrityksessä työyhteisö on todella suuri, mutta esimerkiksi muutosagentit tuntevat toisensa hyvin. Kaikki esittäytyivät ja kertoivat lyhyesti, että mitä odotuksia tällainen opinnäytetyö herättää. Palvelumuotoilu ei käsitteenä ollut kenellekään tuttu, joten osallistujille kerrottiin lyhyesti palvelumuotoilusta ja sen tarkoituksesta. Palvelumuotoilu herätti innostusta ja kiinnostusta osallistujissa. Kohdeyrityksessä palvelumuotoilua on hyödynnetty useilla eri osastoilla ja erilaisissa projekteissa jo aikaisemmin, mutta kukaan osallistujista ei ollut näissä aikaisemmissa projekteissa

osallisina. Lämmittelytehtävänä oli yksinkertainen kirjoitustehtävä, jossa minuutin aikana kirjoitetaan mahdollisimman monta tapaa käyttää lyijykynää.

Stickdornin ja Schneiderin (2018, 156-177) mukaan ideointia kuvataan usein kilpailumaisena toimintona, jonka tarkoituksena on löytää paras idea tai ideoitsija. Heidän mukaansa palvelumuotoilijoilta usein pyydetään ideoita ja unohdetaan, että ideointi on oma prosessinsa. He muistuttavat vielä, että ideointi on oleellinen osa palvelumuotoiluprosessia ja se auttaa luomaan useita erilaisia ratkaisuja ongelmaan. Heidän mukaansa erilaisten ratkaisujen löytäminen on kaikkien tärkein osa ideointiprosessia. Ongelmaa kannattaa lähestyä hieman etäältä ja antaa sille tilaa. Ideointiprosessin aluksi voidaan tuottaa lukuisia ideoita, joita karsitaan prosessin edetessä. Tässä kohtaa toteutuu myös palvelumuotoilun divergenssi tai vastaavasti konvergenssi. Ideointikierroksia voidaan tehdä useita ja niiden välillä ideoita voidaan yhdistellä ja poistaa. Ideointityötä helpottaa suurien kokonaisuuksien jakaminen pienempiin osiin. He esittävät, että esimerkiksi asiakkaan palvelupolku voidaan jakaa erilaisiin osiin, kuten kontaktipisteisiin ja palveluhetkiin. Stickdorn ja Schneider tuovat vielä esille, että palvelumuotoilijan tulee ohjata keskittyminen etenkin palvelun kriittisiin osiin ja käyttää niiden ongelmien ratkaisemiseen tarpeeksi resursseja ja aikaa.

Stickdorn ja Schneider (2018, 43-45) esittävät, että asiakaspolku kuvaa tietyn asiakkaan kokemuksen palvelusta. Heidän mukaansa asiakaspolku voidaan esittää konseptimuodossa, jolloin se kuvaa palvelun suuremmissa mittakaavassa ja kuvantaa asiakkaan kulkemista palvelun aika-akselilla. He toteavat, että palvelu esitetään tai kuvannetaan suuremmissa kokonaisuuksissa ilman yksityiskohtia. Palvelumuotoilija päättää, mikä osa asiakkaan mahdollisesta laajemmasta palvelupolusta on varsinainen kehityksen kohde. Stickdornin ja Schneiderin mukaan asiakaspolku on kuvaus palvelun eri kontaktipisteistä ja se luodaan yhteisymmärryksessä. Siitä ilmenee palvelun toteutustapa, palvelun vastaavuus ja vaatimukset. Tällainen konseptointi antaa tilaa myös kehitystyölle ja toimii ikään kuin karttana. Käyttökelpoiset ideat pääsevät suoraan kehitykseen ja palvelumuotoilija pystyy kuvantamaan monimutkaisistakin asioita ymmärrettäviä. Stickdorni ja Schneideri käyttävät asiakaspolkua kolmella eri tavalla. Heidän mukaansa se toimii kuvantamisen välineenä haastatteluiden yhteydessä, kriittistenpisteiden esittämisessä ja tulevaisuuden palveluiden hahmottamisessa. He muistuttavat, että ajoittain voi olla tarve tehdä useita asiakaspolkuja yhdelle palvelulle.

Tuulaniemen (2011, 79-80) mukaan palvelupolun jakautumista voidaan nimittää palvelutuokioihin jakamiseksi. Yksittäinen palvelutuokio koostuu useista erilaisista kontakteista. Nämä kontaktit ovat esimerkiksi asiakkaan aistimukset tilanteesta niin fyysisesti kuin henkisesti. Hänen mukaansa erilaisia kontaktipisteitä puolestaan voivat olla esineet, ympäristö ja ihmiset. Palveluntarjoaja pystyy vaikuttamaan asiakkaaseensa, jos osaa hyödyntää koko aistimaailmaa. Tällaista osaamisalaa kutsutaan Tuulaniemen mukaan Ambient designiksi, joka voidaan suomeksi ymmärtää ympäröivän maailman muotoiluna. Ambient design hyödyntää esimerkiksi

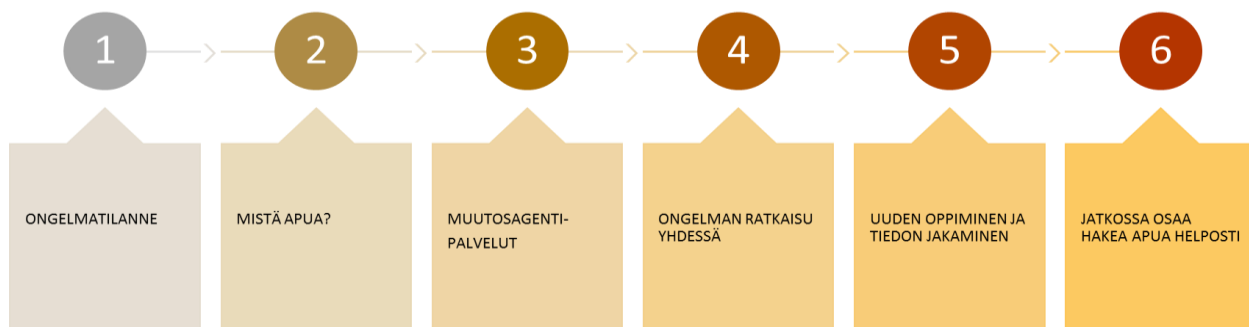
makuja, värejä ja tuoksuja. Sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi työympäristöjohtamisessa ja se on yksi nousevista muotoilun aloista.

Stickdorn ja Schneider (2018, 44-45) esittävät, että asiakaspolulla tuodaan esiin näkymättömät osat palvelusta. Heidän mukaansa asiakaspolku keskittyy yhden inhimillisen tekijän ympärille. Tämä tekijä voi olla asiakas, asiakasryhmä tai työntekijät. Asiakaspolun avulla voidaan verrata eri ryhmien kokemuksia palvelusta ja yhdistää organisaation eri osastojen toimintoja. He lisäävät, että palvelusta kuvataan kaikki askeleet valitusta näkökulmasta. Asiakaspolkuun voidaan liittää kuvia, videoita ja muuta materiaalia selkeyttämään polkua. Stickdorn ja Schneider toteavat, että asiakkaan kokemat tunteet voi lisätä asiakaspolkuun. Tunteille voidaan antaa esimerkiksi numeroilla arvoja, jotta niitä voidaan helpommin mitata tai seurata. Heidän mukaansa asiakaspolkuun voidaan lisätä myös taustatoimintoja ja eri sidosryhmien roolit mukaan, mikäli ne ovat oleellisia prosessille.

Tuulaniemi (2011, 82-83) kuvaa palveluiden tapahtuvan jossakin ympäristössä, oli se sitten virtuaalinen tai fyysinen tila. Hyvällä ympäristöllä on iso merkitys palvelukokemuksen onnistumisessa ja koko prosessin kulussa. Hänen mukaansa fyysinen ympäristö saattaa vaikuttaa jopa mielialaan ja sen on tarkoitus ohjata asiakas toimimaan halutulla tavalla. Virtuaalisissa ympäristöissä korostuu toimivan ja hyvin suunnitellun, sekä selkeän käyttöliittymän merkitys. Tuulaniemi toteaa, että palveluihin liittyvät usein erilaiset esineet. Esineiden kautta on mahdollisuus käyttää tai kuluttaa jotakin palvelua. Esineiden tarpeellisuus on helppo hahmottaa ajatteleamalla kahvilaa ja kaikkea siihen kuuluvaa esineistöä. Tuulaniemi jatkaa, että palvelumuotoilun hyödyntäminen tilojen suunnittelussa yleistyy. Usein palvelu tapahtuu tilassa, jota käyttävät erilaiset asiakasryhmät. Hänen mukaansa hyvin toteutetut ja ajatuksella suunnitellut tilat tuovat paljon lisäarvoa palvelukokemukseen ja voivat toimia organisaation kilpailuetuna.

Asiakaspolku luotiin työpajassa, jonka aloituksesta kerrottiin jo aikaisemmin. Lämmittelyn jälkeen ideoitiin tarralapuille asiakaspolkua kahdesta näkökulmasta muutosagenttien ja palvelun käyttäjien. Ensin jokainen sai kirjoittaa tarralapuille digitalisaatiota kuvaavia sanoja. Näitä ryhmiteltiin yhdessä kokonaisuudeksi ja teemoitettiin. Toisella kierroksella kirjoitettiin tarralapuille muutosagenttien palvelua kuvaavia sanoja ja toistettiin sama ryhmittely ja teemoihin jakaminen. Seuraavalla kierroksella kirjoitettiin tarralapuille, milloin muutosagenttipalvelua käytetään. Ideointikierroksia toistettiin vielä uudestaan ja lopulta kasassa oli useita teemoja ja asiaryhmiä. Näiden avulla lähdettiin muodostamaan kuvaa palvelupolusta (kuva 8), jonka käyttäjät käyvät läpi käyttäessään muutosagenttipalvelua. Palvelupolussa kuvattiin muutosagenttien palvelun kosketuspisteet. Palvelupolku lähtee liikkeelle siitä, että käyttäjällä on jokin ongelma. Seuraavaksi käyttäjä pohtii, että mistä saa apua. Näin käyttäjä päätyy muutosagenttien palveluiden ääreen. Yhdessä muutosagenttien kanssa pyritään ratkaisemaan käyttäjän ongelma. Tarkoituksena on oppia uutta puolin ja toisin, sekä kannustaa tiedon

jakamiseen työyhteisössä. Näin päästään tilanteeseen, jossa osataan itsenäisesti toimia tai hakea apua oikealta taholta. Muutosagentit toivat työpajaan oman näkökulmansa, joka sisälsi muun muassa työympäristön hyödyntämistä ja työprosessien selkiyttämistä. Asiakkaat puolestaan toivat vahvasti esille palvelun saavutettavuuden ja käytettävyyden puolia.



Kuva 8 Muutosagenttipalvelun palvelupolku ja palvelutuokiot.

Määrittelyn vaiheeseen kuuluu myös aineistoanalyysi, joka aloitettiin jo tuplatimantti prosessin ensimmäisessä vaiheessa. Analyysimenetelmänä käytin teemoihin jakamista ja luokittelua, koska aineisto oli muodoltaan sopiva näihin. Pysin pitämään teoriaosuuden mielessäni ja palaamaan siihen aina tarvittaessa, jotta analyysi onnistuisi. Yhteyksiä aineiston ja teorian väliltä löytyi ja näitä yhteyksiä jaettiin teemojen mukaan osiksi. Teemojen sisällä luokittelin aineistoa haluamalla tavalla, jotta sain siitä mahdollisimman selkää ja relevanttia tietoa analyysivaiheeseen. Aineiston analysointi ei ole vahvuus, joten tähänkin vaiheeseen meni runsaasti aikaa ja välillä asiayhteyksien löytäminen oli hankalaa. Ajatus teoria-aineistoon peilauksesta, kuitenkin auttoi hahmottamaan suurempaa kehityskokonaisuutta.

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 110) mukaan analysointi alkaa aineiston käsittelyllä yhdessä teorian kanssa. Heidän mukaansa tutkija oppii samalla itse ja löytää uusia yhteyksiä teoriapohjan ja aineiston väliltä. Teemoihin jakaminen tarkoittaa heidän mukaansa tutkittavien yhteisten asioiden jaottelua. Aineiston säännönmukaisuus, tyyppien erittely tai ääriyhmittely, ovat myös teemoihin jakamisen keinoja. Tutkijan tulee valita aineistonsa sopivin metodi, jotta analyysi ei jää pintapuoliseksi. He täsmentävät, että aineiston määrä ei koskaan korvaa laatua, joten siitä huolestuminen ei ole tutkijalle relevanttia.

5.8 Kehittäminen - Develop

Kehitysehdotuksia oli kirjattu osaksi muutosagenttien päiväkirjaa ja näitä ehdotuksia voitiin ideoinnissa hyödyntää ja kehittää. Muutosagenttien kollegat, jotka heiltä apua hakevat esittävät välillä kehitysehdotuksia palvelulle ja sen toiminnalle. Muutosagenttien kehitysehdotukset koskevat etenkin DigiLab-tilaa ja sen parempaa hyödyntämistä, mutta myös toimintatapoja. Asiakkaat puolestaan haluavat kehittää esimerkiksi ohjeistuksia tai palvelun muita osia. Kehittämisvaiheessa keskityttiin määrittelyvaiheen ideoiden jatkotyöstämiseen.

Kehittämällä muutosagenttien toimintatapoja ja työympäristöä, on tarkoitus tehdä toiminnasta vielä tehokkaampaa ja monipuolisempaa. Näin palvelun käyttäjät mahdollisesti löytävät apua helpommin ja nopeammin. Toisaalta muutosagenttien toimenkuvaa voidaan laajentaa ja kehittää, jotta se vastaa tulevaisuuden haasteisiin tehokkaasti. Myös uudehkoa DigiLab-tilaa on tarpeen kehittää muutosagenttien työtä tukevaksi työympäristöksi. Työympäristön johtamisen merkitystä oli käsitelty kappaleessa kolme ja se toimi tämän kehitysohjon pohjana.

5.8.1 Asiakaspersoonat

Stickdornin ja Schneiderin (2018, 40-42) mukaan asiakaspersoonien käyttö kehitysvaiheessa on hyvin tyypillinen palvelumuotoilun metodi. Asiakaspersoonat ovat fiktiivisiä ja ne luodaan yhteiskehittämisen kautta. He toteavat, että asiakaspersoonat kuvastavat henkilöitä, jotka palvelumuotoilija ja asiakkaat ovat aineiston pohjalta luoneet. Hyvin perinteinen tapa luoda asiakaspersoonia on kerätä tutkimusaineistosta ryhmiteltävää tietoa. Fiktiiviset asiakaspersoonat voidaan esittää monilla eri tavoilla, muun muassa visualisoimalla, kuvaamalla tai piirtämällä. He muistuttavat, että vaikka persoonat ovat fiktiivisiä niiden tulee silti tuntua todellisilta ja uskottavilta.

Lewrickin, Linkin ja Leiferin (2018,32-33) mukaan asiakaspersoonia voidaan kehittää monella eri tavalla. Yksi tapa on etsiä kerätystä datasta käyttäjien piirteitä ja toimintatapoja. Kun palvelumuotoilija on hahmottanut aineistosta erilaisia kokonaisuuksia segmentoinnin avulla, voidaan pohtia, mitä eroavaisuuksia näillä segmenteillä on. Kolmas vaihe on löydösten vahvistaminen, tähän voidaan käyttää esimerkiksi empatiakarttaa. He esittävät, että palvelumuotoilijan kannattaa vielä palata segmentoituihin ryhmiin ja tarkistaa olisiko ryhmistä, joku vielä oleellinen. Seuraavaksi siirrytään kuvailemaan persoonia ja heidän kohtaamisiaan palvelun kanssa. Työtä jatketaan pohtimalla, onko tällaisia persoonia mahdollisesti olemassa. Seuraavaksi päätetään, että miten ja missä muodossa persoonat esitetään. Persoonille annetaan seuraavaksi erilaisia tapahtumaskenarioria ja pohditaan heidän toimintaansa näissä skenariorioissa. Viimeisessä vaiheessa etsitään mahdollisesti uutta tietoa sovellettaviksi persooniin ja

viimeistellään kuvaukset. Heidän mukaansa tätä polkua voidaan toistaan useaan kertaan, jotta saadaan aikaiseksi prosessiin sopivat persoonat.

Kerättyä aineistoa käytettiin pohjana asiakaspersoonien luomisessa. Tehdessäni havainnointia muutosagenttien toiminnasta kirjasin päiväkirjaan huomioita asiakaspersoonista ja heidän toimintoistaan. Muutosagenttien päiväkirjasta löytyi paljon materiaalia asiakaspersoonia varten. Lajittelin ja ryhmittelin löytämiäni persooniin liittyviä asioita. Ryhmittelyn tuloksena persoonista muodostui selvästi kaksi eri tyyppistä käyttäjäpersoonaa tekniikkaan tottuneet ja tottumattomat. Näitä persoonia määritteli muun muassa työsuhteen pituus, fyysinen ikä ja kiinnostuksen kohteet. Persoonat hakivat apua eri tavalla ja erilaisiin tilanteisiin. Lisäksi heidän kohtaamiseensa vaikutti paljon meneillään olevan muutoksen ymmärtäminen ja teknillisen sanaston hallinta. Pohdin jatkuvasti asiakaspersoonia työstäessäni, että ne pysyisivät mahdollisimman realistisina ja todenmukaisina.

Asiakaspersoonana yksi on Nelly Holmström 55-vuotta Sipoosta. Hänen perheeseensä kuuluu aviomies, kolme poikaa ja koira. Nelly rakastaa puutarhan hoitoa ja omenapuut ovat hänen intohimonsa. Nelly on työskennellyt yhtiössä jo 35 vuotta ja on ylpeä pitkästä urastaan. Hän on nähnyt yhtiön hyvät ja huonot ajat ja kokenut alan valtavan murroksen vuosikymmenten kuluessa. Työntekijänä hän on tunnollinen ja välittävä. Hän pitää huolta kollegoista ja välittää asiakkaistaan aidosti. Tekniikasta Nelly ei ole kiinnostunut, mutta haluaa asioiden toimivan moitteettomasti. Etenkin tekniset muutokset työskentelyssä hän kokee haasteellisiksi ja ei ole motivoinut oppimaan uutta. Hän kokee joutuvansa päivittäin tilanteisiin, joissa ajautuu mukavuusalueen ulkopuolelle. Tekninen sanasto on Nellylle myös vierasta ja kotona lapset hoitavat kaikki tekniset laitteet ja niiden ongelmat. Nelly on erityisen iloinen muutosagentti-palvelusta ja asioi heidän luonaan usein. Hän ei haluaisi häiritä esimiestään kysymyksillä, joten hän turvautuu mieluiten kollegoilta saatavaan apuun.

ASIAKASPERSONA 1: NELLY HOLMSTRÖM



Sukupuoli: Nainen

Ikä: 55 vuotta

Koti: Omakotitalo Sipoossa

Perhe: Aviomies, kolme poikaa ja valkoinenpaimenkoira Ricky

Intohimo: Omenapuut

Työura: Yhtiössä töissä 35 vuotta

Nellylle työ on tärkeää ja hän välittää aidosti asiakkaistaan. Kotona Sipoossa hänet pitää kiireisenä perheen miehet ja koira. Hän on työskennellyt kohdeyrityksessä jo monta vuosikymmentä ja on ylpeä urastaan. Nelly kokee jatkuvat muutokset organisaatiossa ja työtavoissa haasteellisina ja osittain tarpeettomina. Hän ei ole kiinnostunut tekniikasta, mutta haluaa asioiden toimivan. Nellyn lapset auttavat kotona vanhempiaan teknisten ongelmien ratkaisemisessa. Nelly on iloinen muutosagenttipalvelusta ja käyttää palvelua usein.

Kuvat: Kuokkanen, K. 2019 & Pixabay, 2019

Kuva 9 Aineiston pohjalta luotu asiakaspersona 1

Asiakaspersona kaksi on 25-vuotias Jare Hottinen Helsingistä. Jare asuu itsekseen yksinössä Helsingin Kalliossa ja viihtyy kaupungin sykkeessä vapaa-aikanaan. Jarella on laaja ystäväpiiri ja juuri he kannustivat häntä hakemaan yhtiöön töihin. Jare on ehtinyt työskennellä yhtiössä vuoden ajan. Hänellä ei ole tarkkaa suunnitelmaa tulevaisuudelle, mutta tällä hetkellä hän viihtyy työssään hyvin. Jare uskoo tulevaisuudessa opiskelevansa ja haluaisi muuttaa ulkomaille asumaan. Jare pyrkii työn ohella matkustamaan ja näkemään maailmaa mahdollisimman paljon. Hän kokee työn helpoksi ja miellyttäväksi. Rennon ja iloisen elämänsenteen ansiosta hän on pidetty työkaveri. Jarelle tekniikka on tuttua ja hän auttaa mielellään pulaan joutuneita kollegoita. Ajoittain hänelle tulee kysymyksiä uusista työvälineistä ja silloin hän kääntyy muutosagenttien puoleen. Hän kokee muutosagenttipalvelun tärkeäksi ja hyväksi, vaikka ei käytä heidän palveluitaan aktiivisesti. Jare raportoi mielellään ongelmatilanteista eteenpäin ja esittää yhtiölle tekniikkaan liittyviä kehitysehdotuksia.

**ASIAKASPERSONA 2:
JARE HOTTINEN**

Sukupuoli: Mies

Ikä: 25 vuotta

Koti: Yksiö Helsingin Kalliossa

Harrastukset: Lenkkeily ja hyvät viinit

Intohimo: Matkustaminen

Työura: Yhtiössä töissä vuoden



Jare haki yhtiöön töihin ystävän innostamana. Hänen intohimonsa on matkustaminen ja Jare pyrkii viettämään ulkomailla mahdollisimman paljon aikaa. Jare asuu Kalliossa viihtyisässä yksiössä ja elää ilman parisuhdetta. Hän nauttii kaupunkilaisen arjesta ja viettää usein vapaa-aikaa paikallisissa ravintoloissa yhdessä ystäviensä kanssa. Työhön Jare suhtautuu rennolla asenteella, mutta hoitaa tehtävänsä aina tunnollisesti. Jarea eivät yhtiössä tapahtuvat muutokset jännitä ja hänen on helppo sopeutua niihin. Jare on tyytyväinen muutosagenttipalveluun, koska tietää että muutosagenteilta saa helposti neuvoja. Hän auttaa mielellään muita ja raportoi aktiivisesti kehitysehdotuksia yhtiölle.

Kuvat: Pixabay, 2019

Kuva 10 Aineiston pohjalta luotu asiakaspersoona 2

5.8.2 Palvelumalli

Tuulaniemen (2011, 210-211), Stickdornin ja Schneiderin (2018, 53) mukaan palvelumalli on kuvaus palveluprosessista, jossa kaikki asiakkaan ja palveluntuottajan kontaktipisteet ja toimet kuvataan sarjaksi tapahtumia. Heidän mukaansa palvelumallia voidaan hyödyntää uuden palvelun suunnittelussa ja kehitettäessä olemassa olevaa palvelua. Tässä mallissa palveluketjun tapahtumat esitetään asiakkaan perspektiivistä. Palvelumalli etenee aina kronologisesti ja siihen voidaan sisällyttää osa-alueita organisaation ulkopuolelta. Stickdorn ja Schneider (2018, 53) korostavat, että palvelumallin on oltavan riittävän tarkka ja yksityiskohtainen. Heidän mukaansa palvelumuotoilijan taito esittää palvelumalli on tärkeää, koska liian yksityiskohtainen palvelumalli hukuttaa pääkohdat tiedon sekaan. Toisaalta palvelumalli jää helposti liian pintapuoliseksi, eikä tuo ongelmanratkaisuun uutta tietoa.

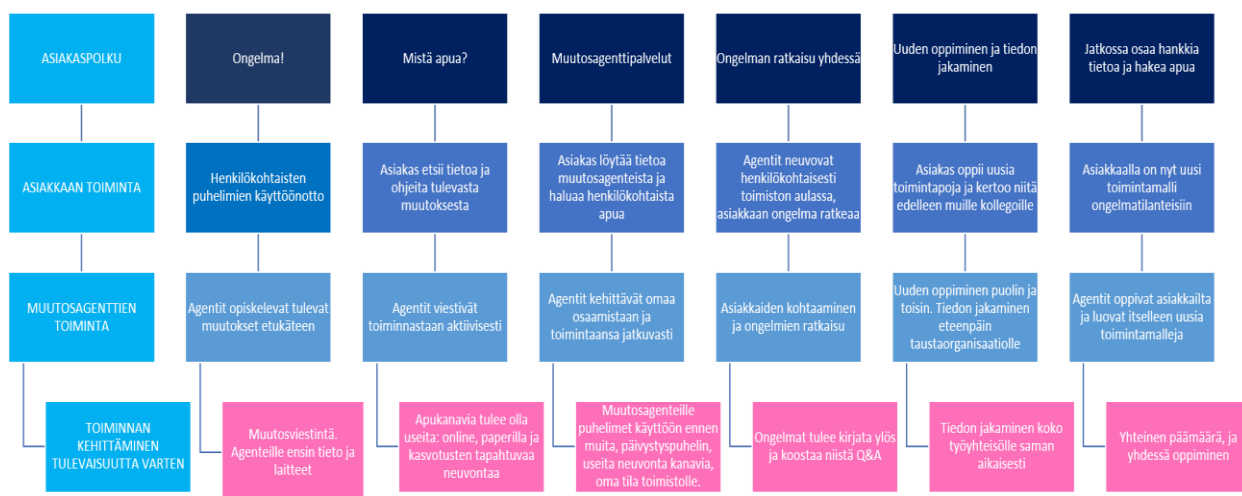
Stickdorn ja Schneider esittävät (2018, 53), että palvelumalli kuvaa kahta eri asiaa näkyvää ja näkymätöntä toimintaa. Heidän mukaansa palvelumallin runko on jaettu osiin, jotka kuvaavat asiakkaan kokemuksen, palveluntuottajan toiminnot, mahdolliset interaktiiviset laitteet tai välineet ja taustatoiminnot. Tällaista jaottelua kutsutaan heidän mukaansa kerroksellisuudeksi ja se mahdollistaa pitkienkin palvelutapahtumaketjujen kuvaamisen. Stickdorn ja Schneider lisäävät, että on tärkeää aloittaa palvelun mallintaminen asiakkaan näkökulmasta

ja ottaa vasta sitten palveluntuottajan näkökulma mukaan. Palvelumallia voidaan käyttää palvelukertomuksen muodossa ja silloin kertomus on toteutusmalli kehitetylle palvelulle. Stickdornin ja Schneiderin mukaan palvelumallia voidaan hyödyntää arvioidessa esimerkiksi uuden palvelun kuluja. Tällaisessa palvelumallissa voidaan arvioida, että tuleeko uusi palvelukonsepti mahdollisesti liian kalliiksi organisaatiolle. Palvelumalli on heidän mukaansa hyvä suunnittelutyökalu, joka auttaa kehittämään palveluita monipuolisesti ja tehokkaasti. Lisäksi sitä voidaan käyttää tuotekehityksessä, tuotantoprosessien kehityksessä ja laadun seurannan työkaluna.

Muutosagenttien toiminnan palvelumalli kuvaa asiakkaan ja muutosagentin polun, sekä sisältää toiminnan kehittämisen ehdotuksia. Muutosagenttien palvelumalli on tarkoituksen mukaisesti yksinkertaistettu, jotta tässä opinnäytetyössä voidaan keskittyä paremmin konkreettisiin kehitysehdotuksiin. Ensimmäinen rivi on muutosagenttipalvelun palvelupolku, toinen rivi kuvaa asiakkaan toimintaa palvelupolun eri vaiheissa. Kolmas rivi kuvaa muutosagenttien toimintaa palvelun eri vaiheissa ja viimeisessä rivissä on kirjattuna jokaisen kohtauspisteen kehitysehdotukset.

Tuulaniemen (2011, 99) mukaan kehitettäessä olemassa olevaa palvelua palvelumuotoilija kuvantaa koko olemassa olevan palvelun ja kaikki siihen liittyvät toimijat ja toiminnot. Tähän kuuluu koko organisaatio, kaikki sidosryhmät, työympäristö ja kohtaamispisteet. Kuvantamalla koko palvelu on mahdollista löytää eniten ja vähiten asiakkaille arvoa tuottavat kohdat. Lisäksi voidaan havaita, jos palvelusta puuttuu tarvittavia osioita tai kontaktipisteitä. Tuulaniemi lisää, että olemassa olevaa palvelua kehitetään asiakasymmärryksen pohjalta paremmaksi, tehokkaammaksi ja sopivammaksi. Hänen mukaansa prosessin etenemistä auttaa palvelun jakaminen erilaisiin osioihin.

Muutosagenteilla on selvästi havaittava kaksoisrooli. He ovat työntekijöitä ja vertaistukijoita. Muutosagenttien toiminnan kehittämisen palvelumallin yksi keskeisimmistä asioista on kehittämisideat tulevaisuutta varten. Tärkeiksi asioiksi nousivat muutosviestintä ja muutoksen johtaminen. Lisäksi esiin nousi kehitysideoita työskentelytavoille ja ideoita työvälineisiin. Yksi selkeä teema oli muutosagenttien toiminnan perusta, eli toimiminen vertaistukijana ja vertaisoppijana kollegoiden kanssa. Muutosagenttien on tärkeää pitää mielessä yhdessä oppiminen, tekeminen ja yhdessä kehittäminen. Tällöin voidaan tehokkaasti jakaa tietoa ja osaamista läpi henkilöstön ja saada kontaktia henkilöstön hiljaisimpiin osapuoliin. Työkaverilta on paljon helpompi kysyä neuvoa, kuin esimieheltä. Kysymykset ovat paljon suurempia ja on helpompi myöntää, että ei hallitse tai osaa. Palvelumallin avulla kävin läpi kehitystyötä uudelleen. Koin palvelumallin tehokkaaksi työkaluksi, jota oli helppo hyödyntää aineistoa analysoitaessa ja ideoiden jalostuksessa. Muutosagenttien aineiston pohjalta luotu palvelumalli on esiteltynä kuvassa 11.



Kuva 11 Muutosagenttien palvelumalli luotiin aineiston pohjalta.

6 Kehittämistyön tulokset - deliver

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 46-47) toteavat, että kehittämistyön tuloksien esittämiseen tulee paneutua. Usein tulokset esitetään tiedeyhteisölle tietyssä muodossa, mutta vielä tärkeämpää on esittää tulokset ymmärrettävästi kohdeorganisaatiolle. Kehittämistyötä kannattaa esitellä jo projektin edetessä. Loppuraportissa on yleisesti keskiössä kehittäminen ja vahva tietoperusta. Tässä luvussa esitetään kehittämistyön tulokset eli vastaukset tämän opinnäytetyön tavoitteisiin ja kysymyksiin. Tämä luku kuvaa tuplatimantti-prosessin tuloksia analysoidun aineiston pohjalta. Tulokset on esitetty kahdessa osassa, joista ensimmäinen koskee toimintaympäristön kehittämistä ja toinen toiminnan kehittämistä.

6.1 DigiLabin kehittämissuunnitelma

DigiLab-tilan kehittämissuunnitelma koostuu aineiston läpi käymisestä osallistuvan havainnoinnin pohjalta. Aineiston pohjalta luotiin kuvakollaasi esittämään kehitysehdotuksia. Kehitysehdotuksissa on huomioitu tilan eri käyttötarkoitukset ja ihmisten erilaiset työskentelytavat. Tilan on tarkoitus olla innovatiivinen edelläkävijä ja tukea digitalisaatiota. Tässä

kehitystyössä on kartoitettu tilankäyttäjien toiveita ja ajatuksia tilan sisällöstä. Näin saatiin selville tilan vahvuudet ja heikkoudet. Tilan on oltava monipuolinen ja helposti muunneltava. Kalusteiden tulee olla muunneltavia, helposti liikuteltavia ja monikäyttöisiä. Lisäksi tulee huomioida työergonomia ja riittävä määrä pistokkeita ja latauspaikkoja työvälaineille. Tilaan luodaan kolme erilaista aluetta, jotka voidaan tarvittaessa yhdistää tai jopa tyhjentää. Tilan eri osat on nimetty seuraavasti The Lobby, Work Hard ja Get together.

Tilan osa yksi on Work Hard-tila ja se on tarkoitettu näyttöpäätteen edessä työskentelyyn ergonomisesti, hyvässä valaistuksessa ja työrauhassa. Tässä osassa tilaa asioivat enimmäkseen muutosagenteilta apua tarvitsevat kollegat. Seiniltä alas käännettävät työpöydät ja rullien päällä olevat työtuolit luovat ergonomisen työympäristön. Pöytien läheisyydessä on runsaasti pistokkeita ja niitä on sisällytetty pöytiin. Lisäksi tässä osassa tilaa on muutosagenteille oma kaapisto, johon voidaan tarvittaessa siivota säilöön heidän työvälaineensä. Pöytien läheisyydessä on kierrätyspiste erilaiselle toimistojätteelle. Valaistusta voidaan säätää tarpeen mukaan ja viihtyvyyttä lisätään viherkasveilla. Työtilan sivuseinä on kokonaan valkotaulua, johon voi tehdä merkintöjä tusseilla tai laittaa muistutuksia kiinni magneeteilla. Tämän tilan saa tyhjennettyä nostamalla pöydät ylös ja siirtämällä tuolit sivuun.

Get together- tilaan kootaan rentoutumista ja yhteisiä keskusteluja varten sohvanurkkaus, jossa säädettävä valaistus on pehmeämpi. Tilan sohva koostuu elementeistä, joita voi vapaasti siirtää tarpeen mukaiseksi kokonaisuudeksi. Sohvilla on tynnyjä ja vilttejä, jotta olonsa voi tehdä mukavaksi. Tässä osassa tilaa on suuret näytöt seinillä, joita käytetään tiedotteiden ja koulutusvideoiden näyttämiseen. Tilassa voi kokousta ja hyödyntää näyttöjä esityksien näyttämiseen. Koska tilassa ei ole ikkunoita, niin näyttöjä voidaan hyödyntää tunnelman luojina, esimerkiksi näyttämällä niissä metsämaisemaa. Tilan saa rajattua rauhallisemmaksi siirrettävillä elementtiseinillä.

The Lobby on tilan etuosa, joka toimii eteisenä. Seiniltä löytyy naulakot takkien tai muiden vaatteiden säilytystä varten. Tilan etuosa koostuu lasiseinästä, joka on käytännössä koko ajan auki ja tämän osan läpi tila näyttää kutsuvalta ja mukavalta. Etuosassa on muutama viherkasvi ja nojatuoli, jotta odottajat voivat istuutua. Seinää vasten on keinuja, joissa voi odotellessa lepuuttaa jalkoja ja virkistää ajatuksia. Koko tilan lattia on vaalean harmaata kokolatiamattoa ja se tekee tilasta kaikumattoman. Digilabin uusi ilme on kuvattuna kahdessa kuvakollaasissa kuvissa 12 ja 13.



Kuva 12 Kuvakollaasi DigiLabin kehitysehdotuksista. (Pinterest, 2018.)

Kuva 12 on kehitystyön ensimmäinen kuvakollaasi, johon on kerätty sopivaa kuva-aineistoa Pinterest kuvapalvelusta. Kuvakollaasi auttaa jäsentämään ja kuvantamaan ajatuksia yhdeksi kokonaisuudeksi. Lisäksi tällainen kuvakollaasi auttaa muita hahmottamaan kehitystyön tuloksia ja se on helppo tapa esittää niitä. Tein kuvakollaaseja useampia, joista karsin liian monimutkaiset pois. Jäljelle jäi ensin kuvakollaasi kuvassa 12 ja sen pohjalta aineistoa hyödyntäen loin lopulta DigiLab 2.0 kuvakollaasin, joka on esitelty kuvassa numero 13.

DigiLabin kuvakollaaseissa on kuvattuina kaikki tärkeimmät kehitystyössä esiin nousseet kehityksen kohteet. Ensimmäisenä on tilan monipuolisuus ja muunneltavuus. Esimerkiksi helposti ylös nostettavat pöydät ja mahdollisuus tehdä muistiinpanoja seinälle. Yksi tärkeä asia on selkeä ja toimiva kierrätyspiste, joka on esitetty kuvakollaasissa. Lisäksi kuvakollaasissa on ideoitu säilytysratkaisuja. Kuvakollaasissa korostetaan värejä, materiaaleja, kasveja ja valaistusta. Näillä kaikilla on iso merkitys tilan viihtyvyyteen. Lisäksi ne vaikuttavat tunnelmaan ja tilan käyttäjien eri aistimuksiin tilasta. Kuva keinoista kuvaa innovatiivisuutta ja luovuutta. Lisäksi erilaiset työtilat kuvaavat yksilön vapautta valita oma tapansa ja paikkansa tehdä töitä.



Kuva 13 Kuvakollaasi DigiLab 2.0, jossa kuvattuna kehitysehdotukset. (Pinterest, 2018.)

6.2 SWOT-analyysi työympäristön kehittämissuunnitelmasta

Kehitysehdotuksia on arvioitu SWOT-analyysissä (taulukko 1). Curedalen (2018, 203-204) mukaan SWOT-analyysi on tehokas tapa analysoida tuloksien sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia, sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Sitä voi hyödyntää monenlaisissa tilanteissa, muun muassa tutkittaessa liiketoiminnan mahdollisuuksia, etsiessä uhkia tai keskittyessä omiin vahvuuksiin. Hänen mukaansa SWOT-analyysi toimii hyvin vertailukehittämisen työkaluna. Analyysiä on helppo käyttää kaikkien, eikä se vaadi erityisosaamista tai -taitoja. Se soveltuu erityisen hyvin, kun työskennellään aivoriihessä ja mahdollistaa tiedon hyödyntämisen useista eri lähteistä. Hänen mukaansa SWOT-analyysin heikkoutena voi pitää sen subjektiivisuutta.

Taulukko 1: SWOT-analyysi työympäristön kehittämisen tuloksista.

VAHVUUDET: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Muutosagentit ovat innokkaita kokeilemaan uutta ja sopeutumaan uudenlaiseen toimintaympäristöön ✓ Työskentely tehostuu ja on tuottavampaa hyvissä tiloissa ✓ Kun työvälineitä ei tarvitse etsiä, jää aikaa viralliselle toiminnalle ✓ Tila mahdollistaa yksilöllisemmät tavat tehdä töitä 	HEIKKOUEDET: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tämä tutkimus on käytännössä vain yhden muutosagentin ehdotelma ✓ Jos kaikki eivät ole innokkaita kehittämään toimintaa, ei kehitystä tapahdu ✓ Muutosagenttien toiminta ei ole pakollinen osa työyhteisöä, joten resursseja ei toiminnan kehittämiseen helposti saada
MAHDOLLISUUDET: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hyvä työympäristön tukee viihtyvyyttä työpaikalla ✓ Tilassa voidaan korostaa ekologisuutta, esimerkiksi kierrätystä ✓ Ergonomia tukee työhyvinvointia 	UHAT: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Esimiehet eivät välttämättä koe, että tilaa tarvitsee kehittää ✓ Kehitysehdotukset eivät ole helposti ja nopeasti toteuttavia ✓ Uusia johtamisen tyyliä vierastetaan tai niitä ei koeta tarpeellisiksi

Yllä esitetystä SWOT-analyysistä opitaan, että sisäisiä vahvuuksia ovat muun muassa työskentelyn tehokkuuden lisääntyminen, joka mahdollistaa työn tuottavuuden kasvun. Tärkeä yksittäinen huomio on, että nykyisin työvälineitä joudutaan etsimään ja se vie aikaa ja keskittymistä itse työltä. Hyvässä työympäristössä on välineet helposti saatavilla ja omilla paikoillaan. Työympäristön johtamisesta ja sen mahdollisuuksia on teoriaa laajasti tämän opinnäytetyön kappaleessa kolme. Sisäiseksi vahvuudeksi voidaan lukea muutosagenttien avoimuus oppia uutta ja hyödyntää uusia tiloja tai välineitä. Avoimuus, yhdessä kehittäminen ja oppiminen näkyvät toiminnassa. Muutosagentit ovat muuttaneet työskentelypaikkaa ja tilaa useampaan kertaan ja aina sopeutuneet tilanteisiin. Työympäristön kehittämiseen on tärkeää ottaa mukaan kaikki tilan käyttäjät. Kuten kappaleessa kolme on mainittu, niin jokainen pystyy aistimaan tilasta esimerkiksi sen tunnelmaa ja raikkautta. Jokainen tilan käyttäjä pystyy pohtimaan omalta kohdalta, että millaisia ajatuksia kyseinen tila herättää ja miten tila vaikuttaa erilaisiin tuntemuksiin. Hyvä työympäristö herättää positiivisia ja innostaviakin tunteita, jotka edesauttavat tutkitusti työn tekemistä ja edistävät suhdetta organisaation.

Keskeisimmät sisäiset heikkoudet ovat eriteltyinä SWOT-analyysissä. Ensimmäinen heikkous on kehitystyön muoto eli opinnäytetyö. Tämä tutkimus on opinnäytetyö, jonka yksi organisaation työntekijä on tehnyt ja se on kehitysehdotus tulevaisuutta varten. Kehitystyö on vain

yhdenlainen näkemys kehityksen tarpeesta ratkaisuneen, eikä se ole johdettu organisaatiossa ylhäältä vaan alhaalta. Lisäksi muutosagentit ovat työyhteisöstä vapaaehtoisesti tehtävään rekrytoituja ja näin ollen muutosagenttina toimiminen on vain yksi osa henkilöiden virallista työtä. Tällöin muutosagenttien oman tilan tarve vähenee tai häviää.

Ulkoisia mahdollisuuksia analysoitaessa esille nousi etenkin ekologisuus, joka on nykypäivänä suuressa arvossa. Valitettavasti muutosagenttien toimipiste on jäänyt täysin ulkopuolelle esimerkiksi ekologisessa ajattelussa. Vaikka toiminta on lähes paperitonta, kertyy kuitenkin erilaista roskaa päivän aikana. Jätteiden lajittelu olisi mahdollista järjestää ja siihen löytyy runsaasti malleja eri toimistoista talon sisältä. Työergonomia on tärkeää ja sen parantaminen edistää konkreettisesti työhyvinvointia ja toimii pitkällä tähtäimellä ehkäisten esimerkiksi mahdollisia työn tuomia kulumia tai rasitusvammoja. Viihtyvyyttä korostettiin jo aikaisemmin, mutta se on myös ulkoinen mahdollisuus. Jos tilassa viihdytään hyvin se voi toimia konkreettisenä esimerkkinä muiden tilojen muutoksille ja kehittämiselle, sekä kuvata työympäristön johtamisen hyödyllisyyttä.

Isossa organisaatiossa muutokset tapahtuvat hitaasti ja kulkevat useiden osastojen ja organisaation eri tasojen läpi. Muutosprosessi on hidas ja lopputulos voi olla hyvin epävarma. Muutoksen hitauden myötä uhkana on, että tuloksia ei nähdä tarpeellisina ja hyödyllisinä. Muutokset aiheuttavat vastustusta ja tunteita laidasta laitaan. Lisäksi suuri uhka on kehitystyön varsinaisten resurssien puuttuminen. Muutosagenttien työympäristön kehitykselle ei ole varsinaisesti olemassa budjettia. Myöskään tilan kehittämisen ehdotukset eivät ole nopeasti ja helposti toteutettavissa, vaan vaativat suurempaa panostusta. Organisaatiossa kaikenlaiset sisäiset muutokset käyvät läpi pitkän suunnitteluprosessin ennen toteuttamista.

6.3 Muutosagenttipalvelun toiminnan kehittämisen suunnitteluratkaisut

Aineiston pohjalta muutosagenttipalvelun toiminnasta nousi esille useita mahdollisia kehityksen kohteita, kuten palvelumuotoiluprosessissa usein käy. Aineistoa oli runsaasti. Aineiston analysointi ja analyysin toistaminen auttoi kohdentamaan kehitystyötä ja valitsemaan keskeisen kehityksen kohteen. Tämä kehityksen kohde toistui selvästi aineistossa useaan kertaan ja tuli hyvin esille luokitellessa aineistoa ja jakaessa sitä osiin. Se vaikuttaa toiminnan kaikkiin eri osa-alueisiin, sekä negatiivisesti että positiivisesti. Kehityskohteeksi aineistosta nousi muutosagenttien sisäinen viestintä. Sisäinen viestintä on tärkeä osa toimintaa ja siitä on kerrottu tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Kappale sisältää myös ratkaisuehdotukset ja SWOT-analyysin.

6.4 Muutosagenttien sisäisen viestinnän ongelmat

Työkaluna havainnointi vilkkaassa toimistossa osoittautui hieman haastavaksi ja lisäksi se tuli suorittaa työpäivän ohessa. Havainnointimateriaalista voitiin huomioida seuraavaksi esitettyjä seikkoja. Muutosagenttien työpiste on käytännöllisesti DigiLab-tilassa vilkkaassa aulassa. Henkilökunta kulkee tämän aulan kautta töihin ja kotiin. Näin mahdollisimman monet apua tarvitsevat saavat sitä helposti. Muutosagenteilta kysytään paljon asioita, jotka eivät heidän toimintapiiriinsä kuulu ja tähän kuluu aikaa oikealta toiminnalta. Erilaiset ongelmat pyritään kuitenkin ratkaisemaan tiedon ja ajan puitteissa. Asiakkaiden taitotaso vaihtelee paljon. Osa tarvitsee vain apua tiedon löytämiseen, mutta osalle koko tekninen maailma on vieras. Lisäksi lähes kaikilla on kiire ja vastaukset tulisi saada heti ilman vaivannäköä. Vuorotyö asettaa muutosagenttien toiminnalle haasteita. Aikaisin aamulla ja myöhään illalla ei ole muutosagentteja paikalla. Tällöin ei apua ole saatavilla. Iltapäivisin aula on aivan täynnä henkilöstä ja kaikkia ei ehditä auttamaan. Aamupäivä ja päivä ovat todella hiljaisia ja muutosagentit lukevat muistiinpanoja ja viestivät yrityksen sisäisissä kanavissa.

Jokaisena arkipäivänä DigiLabissä on paikalla muutosagentteja yhdestä kolmeen. Eri päivinä työskentelee siis useita eri muutosagentteja ja viikonloppuisin ei paikalla ole ketään. Muutosagenttien on tarkoitus opettaa toinen toisiaan ja jakaa neuvoja kohdatessaan uusia ongelmia ja löytäessään niihin ratkaisuja. Tällä hetkellä muutosagentit viestivät toisilleen täyttämällä yhteistä päiväkirjaa, joka on kaikkien luettavissa verkossa. Lisäksi muutosagenteilla on yhteiset yammer-, whatsapp - ja teams-ryhmät.

Osallistuvan havainnoinnin perusteella pystyttiin havaitsemaan erilaisia ongelmia muutosagenttien viestinnässä. Muutosagentit eivät tiedä, kuka on milloinkin tulossa töihin. He eivät voi henkilökohtaisesti siirtää viestiä tai ongelmaa seuraavalle muutosagentille. Kaikki muutosagentit ovat yrityksen henkilökuntaa ja tekevät vuorotyötä kaikkina vuorokauden aikoina ja kaikkina viikonpäivinä. Jos muutosagenteista yksi on kirjoittanut päiväkirjaan havaitsemaan ongelmasta, saattaa hän olla vapaalla seuraavat neljä päivää ja näin ei saa vastausta kysymyksiinsä ajallaan. Sama pätee myös, jos muutosagentit haluavat toisen jatkavan jonkin asian parissa. He eivät välttämättä kohtaa kasvokkain tai voi kysyä tarkentavia kysymyksiä seuraavana päivänä. Kaikki muutosagenttien pisteellä asioivat ovat vuorotyötä tekevää henkilökuntaa. Heitä on vaikea jälkeenpäin tavoittaa, mikäli ongelmaa ei saada heti ratkaistua. Muutosagenttien päiväkirjassa on hyviä ja huonoja puolia. Osa täyttää sitä tunnollisesti ja osa taas ei. Esimiehet lukevat sitä ja näin asioita saadaan viestittyä eteenpäin nopeasti. Jos ongelmaa tai asiaa ei kirjata selvästi ylös, eivät muut sitä välttämättä ymmärrä. Muutosagenteilla saattaa työvuoron alussa olla kiire ja he eivät ehdi paneutua päiväkirjan sisältöön. Lisäksi muutosagenttien työvuoroilla saattaa olla jopa kuukausia välissä, joten opiskeltavaa ja

kerrattavaa materiaalia on runsaasti. Viimeisempänä ongelmana on tiedon määrä. Uusia ohjeita tulee joka viikko lisää ja muutosagenttien tulisi perehtyä niihin kaikkiin.

6.5 Uusia viestintätapoja muutosagenteille

Sisäisen viestinnän ongelmat ovat seuraavanlaisia:

- ✓ Ei tiedetä, ketä työvuoroissa on
- ✓ Vuorotyö, vapaapäiville jää paljon itse opiskeltavaa
- ✓ Päiväkirjaa ei käytetä tehokkaasti
- ✓ Viestintäkanavia on useita
- ✓ Uuden tiedon määrä on hallitsematonta

Nämä ongelmat huomioiden olisi tärkeää luoda muutosagenteille sähköinen kalenteri. Kalenteriin voi merkitä kaikkien työvuorot ja sen kautta voi lähettää viestejä ja muistioita seuraavaan vuoroon tuleville. Päiväkirjan kirjoittamisen vastuun annetaan päivittäin määrättylle henkilölle. Hän on vastuussa, että päivän aikana ilmenneet asiat ja ongelmat kirjataan muistiin. Seuraavan päivän muutosagentti puolestaan kuittaa päiväkirjan itselleen ja näin tiedot siirtyvät sujuvammin päivästä seuraavaan. Viestintäkanavien määrään ei voida vaikuttaa, mutta voidaan esittää parannusehdotuksia esimiehille. Lisäksi muutosagenttien tilaan voi hankkia muistitaulun, johon voi keskeneräiset asiat listata ja jota voi hyödyntää työskentelyssä.

Uusia viestintätapoja:

- ✓ Interaktiivinen kalenteri
- ✓ Kirjoitustaulu
- ✓ Päiväkirjasta huolehtimisen vastuu ja kuittaminen
- ✓ Viestintäkanavien parannusehdotukset esimiehille

Kehitysehdotuksia on arvioitu SWOT-analyysissä (taulukko 2). Kuten edellisessä kappaleessa on mainittu, on SWOT-analyysi tehokas tapa analysoida tuloksien sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia, sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. (Curedale 2018, 203-204.) Tämä SWOT-analyysi käsittelee projektista saatua aineistoa ja sen pohjalta tehtyjä kehitysehdotuksia koskien muutosagenttien sisäisen viestinnän kehittämistä. Pohjana käytettiin myös yllä esitettyä listaa uusista viestintävoista.

6.6 SWOT-analyysi muutosagenttien sisäisen viestinnän kehittämisestä

Taulukko 2 SWOT-analyysi muutosagenttien sisäisen viestinnän kehittäminen.

<p>VAHVUUDET:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Muutosagentit ovat tottuneita digitaalisten välineiden hyödyntäjiä ja innokkaita kokeilemaan uutta ✓ Digitaalisia kalentereita on saatavilla runsaasti ✓ Päiväkirja on tehokas työväline 	<p>HEIKKOUEDET:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tämä tutkimus on käytännössä vain yhden muutosagentin ehdotelma ✓ Jos kaikki eivät ole innokkaita kehittämään toimintaa, ei kehitystä tapahdu ✓ GDPR - vaikeuttaa esimerkiksi työvuorojen jakamista kollegoille
<p>MAHDOLLISUUDET:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Digitaalinen kalenteri on mahdollisuus kehittää tarpeen mukaan ✓ Päiväkirjasta on mahdollista tehdä hyödyllinen työväline ✓ Kehitysehdotukset ovat helppoja toteuttaa ja ottaa nopeasti käyttöön 	<p>UHAT:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Esimiehet eivät välttämättä koe, että viestintää tarvitsee kehittää ✓ Ylipäätään toiminnan kehittämiseen ei anneta resursseja ✓ Uusia toimintatapoja vierastetaan tai niitä ei koeta tarpeellisiksi

Sisäisen viestinnän kehittämiseksi löytyi sisäisiä vahvuuksia tukemaan kehitystyön tuloksia. SWOT-analyysistä selvisi, että sisäisiä vahvuuksia ovat muutosagenttien vahvuus toimia erilaisissa tilanteissa ja soveltaa uudet annetut työvälineet käyttöön heti ilman muutosvastarintaa. Tekniset työvälineet ovat muutosagenteille tuttuja ja he osaavat tehokkaasti jakaa osaamistaan toisille. Suunniteltu digitaalinen kalenteri on muutosagenteille tuttu työkalu ja valmiita sovelluksia on olemassa runsaasti. Organisaatiolla on jo olemassa työvälineitä digitaaliseen kalenteriin, jotka saisi heti ottaa käyttöön. Toisaalta muita ilmaisia vaihtoehtoja on

helposti saatavilla. Päiväkirjan pitäminen on muutosagenteille osa työtä ja vaikka päiväkirja siirrettäisiin uuteen ympäristöön, se ei olisi ongelma sopeutuville käyttäjille.

Sisäisiä heikkouksia puolestaan ovat osittain samoja, kuin toimintaympäristön kehittämisen SWOT-analyysissä. Eli tämä opinnäytetyö on vain yksi kehityssuunnitelma sisäisen viestinnän kehittämiseksi ja se on yhden tutkijan aikaansaannos. Vaikka muutosagentit ovat avoimia kehittämään toimintaansa, saattaa silti tulla yllätyksiä ja kaikki eivät haluaakaan sitoutua muutokseen. Myös eurooppalainen tietosuoja-asetus GDPR vaikeuttaa tiedon jakamista. Kun tämä asetus tuli voimaan, muuttui organisaatiossa moni muukin asia salassa pidettäväksi, eikä tietoa voinut jakaa yhtä avoimesti kuin aikaisemmin. Tämä koskee myös muutosagenttien toimintaan ja vaatii esimerkiksi kaikilta suostumuksen, mikäli esimerkiksi työvuoroja jaettaisiin heille avoimesti nähtäviksi.

SWOT-analyysin pohjalta ulkoisia mahdollisuuksia ovat esimerkiksi digitaalisen kalenterin muokattavuus muutoksiin ja helpot mahdollisuudet kehittää sitä. Useat digitaaliset kalenterit ovat täysin muokattavissa erilaisten tarpeiden mukaan. Tämä auttaisi siinä, että päiväkirjasta saadaan tehokkaampi työväline, eikä vain päiväkirja. Sisäisen viestinnän kehittämisen tulokset ovat helposti toteuttavia, eivätkä vaadi suurta panostusta. Kuten sanottu esimerkiksi erilaisia digitaalisia kalentereita on jo organisaatiossa olemassa. Lisäksi mahdollinen kirjoitus-taulu tai alusta saattaisi löytyä jo toimiston muista tiloista. Varsinaisia resursseja ei näiden tuloksien toteuttamiseen tarvitse, vaan muutosagentit pystyisivät ne myös osittain keskenään toteuttamaan ilman osoitettua budjettia.

SWOT-analyysissä löytyi myös ulkoisia uhkia. Muutosagenttien esimiehet tai muu organisaation johto, ei välttämättä näe muutosagenttien sisäisen viestinnän kehittämistä tärkeänä. On mahdollista, että näitä tapoja ei koeta omiksi, jolloin ne unohtuvat nopeasti. Vaikka varsinaisia resursseja ei tähän prosessiin tarvitse niin, muutoksille ei välttämättä anneta lupaa.

6.7 Palaute kohdeorganisaatiolta

Kehittämistyö esitetään usein loppuraportin muodossa ja niin tehdään tässäkin opinnäytetyössä. Loppuraportti palautettiin kokonaisuudessaan kohdeorganisaatiolle. Raportissa on kuvattu tietoperusta, kehittämistehtävä ja kehitysprosessi. Lopuksi käsitellään kehitysehdotuksia eli tuloksia ja arvioidaan työn onnistumista. Raportoinnin avulla tuodaan yhteen organisaatio ja kehitystyöntekijä. Tämän opinnäytetyön tuloksia esiteltiin koulussa ja kohdeorganisaatiossa. Ammattikorkeakoulussa opinnäytetyö esitettiin sille tarkoitetussa tilaisuudessa. Kohdeorganisaatiossa opinnäytetyön tuloksia esiteltiin sovitussa tapaamisessa.

Tämän opinnäytetyön arvio ja palaute kerättiin kohdeorganisaatiossa. Tästä opinnäytetyöstä kerättiin palautetta muutosagenteilta ja palvelun käyttäjiltä. Muutosagentit eivät ole kaikki

yhtä aikaa töissä, joten tapahtui palautteen kerääminen virtuaalisessa ympäristössä. Virtuaaliympäristö toimii palautteen keräämiseen myös palvelun käyttäjien osalta, koska hekin työskentelevät vuorokauden kaikkina aikoina. Palaute koskee pääosin tuloksia ja vain vähän prosessin toteuttamista.

Työympäristön kehittämisen tulokset kiinnostivat kohdeorganisaatiota. Kuvakollaasit uudeltaisesta DigiLabistä sai paljon kiitosta. Kuvakollaasit esitettiin virtuaalisessa ympäristössä, jossa muutosagenttien oli mahdollista kommentoida vapaasti tuloksia. Kommenttien kerääminen sujui onnistuneesti ja muutosagentit antoivat mielellään palautetta. Uuden DigiLabin värit, valaistus ja innovatiivisuus saivat paljon positiivista palautetta. Lisäksi viherseinä ja kierätyksen huomioiminen koettiin tärkeiksi osa-alueiksi. Palautteesta käy ilmi, että henkilökunta on tietoisia esimerkiksi valaistuksen vaikutuksista mielelle ja aivoille. Palautteessa myös korostui, että vaikka työskennellään teknisten asioiden parissa työtilan ei tarvitse muuttua tietokoneluokkaa. Tärkeäksi koettiin, että työtä voi tehdä eri pisteissä ja vaihtaa paikkaa päivän aikana haluamallaan tavalla. Tilan tuleekin tukea monenlaista oppijaa ja työntekijää ja sen mahdollistaminen nähtiin positiivisena asiana. Innovatiivisten keinujen turvallisuus mietitytti ja se veisivätkö ne kaiken huomion työn tekemiseltä. Palautteessa toistui samat teemajat. Ideat toimintaympäristön kehittämisestä annettiin kohdeorganisaatiolle, mutta varsinaista tuloksien käyttöönottoa ei ole tiedossa.

Taulukko 3 Palaute kommentit toimintaympäristön kehitystyön tuloksista.

Muutosagentti A: ”Tykkään, koska on selkeä, kodikas & moderni.”
Muutosagentti B: ”Viihtyisä, moderni ja pohjoismainen.”
Muutosagentti C: ”Viherseinä ihana!”
Muutosagentti D: ”Tyylikäs ja toiminnallinen!”
Muutosagentti E: ”Tila tukee monenlaista oppijaa ja keskittyjää. Kivasti pehmeyttä kovan digimaailman rinnalla.”
Muutosagentti F: ”Tykkään keinoista. ”
Palvelun käyttäjä A: Ihanaa, jos avokonttorissa voi hiljentyä omaan nurkkaan tekemään töitä.
Palvelun käyttäjä B: Olisi kiva, jos tilaa voisi jakaa esimerkiksi lasiovilla.

Palvelun käyttäjä C: Säleiköiden käyttäminen tilan jakamisessa on hyvä idea.

Palautetta kerättiin muutosagenttien sisäisen viestinnän kehittämistä. Digitaalinen kalenteri koettiin helpoksi ja käytännölliseksi ideaksi. Kalenteri helpottaisi kovasti arkea ja tiedon siirtämistä aina seuraavan päivän muutosagenteille. Tiedon jakaminen kollegoiden kanssa tehostaisi työskentelyä ja parantaisi toimintaa monella eri osa-alueella. Tätä uudistusta on toivottu jo jonkin aikaa muutosagenttien keskuudessa. Isoimmat kysymysmerkit kuitenkin digitaalisen kalenterin käyttämisessä liittyvät tietoturvaan ja tässä raportissa mainittuun GDPR-asetukseen. Tämä osa projektista vaatii jatkoselvitystä ennen kuin se voitaisiin ottaa käyttöön.

Koen, että palvelumuotoiluprosessi oli onnistunut, vaikka itse lanseeraukseen asti ei vielä tässä vaiheessa opinnäytetyötä päästä. Palautteen perusteella onnistuin löytämään aineistosta selkeät kehityksen kohteet. Ideoita oli runsaasti, joten koin vaikeaksi valita vain tiettyjä asioita kehitysprosessiin mukaan. Toisaalta valittuihin kohteisiin pystyi pääsemään paljon syvemmälle. Palaute kehitystyön tuloksista oli positiivista ja tiedot välitettiin esimiehille.

7 Arviointi

Tässä opinnäytetyön luvussa käydään läpi kehitystyön johtopäätökset, arviointi, jatkokehittämisaiehet ja tutkimuksen eettisyys. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 47-48) mukaan kehittämistyöprosessin viimeinen osio on työn arviointi. Arviointi antaa kehittämisprosessin ajan suuntaa työlle ja lopuksi toimii palautteena. Palautteesta käy ilmi, että miten kehittämissä onnistuttiin. Heidän mukaansa arviointi on työkalu, jonka tarkoitus on tukea suunnitelmallista tiedonkeruuta ja analysoida aineistoa. Aineiston pohjalta voidaan tehdä esimerkiksi vertauksia aloitustilanteeseen. Tyypillisesti kehittämissä arvioidaan panostusta, muutosprosessia ja lopputuloksia. Arvioinnissa voidaan käyttää kyselyitä ja tunnuslukuja. Tarkastelun kohteena saattaa olla esimerkiksi tavoitteiden selkeys tai valittujen menetelmien soveltuvuus kohteelle. He tarkentavat vielä, että lopputuloksien tulisi olla helppokäyttöisiä ja selkeitä.

Tuulaniemi (2011, 239-240) toteaa myös, että arviointi ja jatkuva kehitysprosessi ovat oleellisia asioita palvelumuotoilussa. Hänen mukaansa arvioinnilla voidaan selvittää palvelun tasoa suhteessa kilpailijoihin ja saada kilpailuetua. Tällaista arviointia varten on usein määritetty mittaristo, johon voidaan tehdä vertauksia palvelun lanseerauksen yhteydessä. Palvelualan organisaatiot mittaavat lisäksi brändin arvoa ja asiakastyytyväisyyttä. Hän esittää vielä, että riippuen palvelusta mittaaminen voi olla hyvinkin hankalaa ja siihen liittyy paljon ulkoisia

tekijöitä, kuten tietosuojia-asetukset ja intymiteettisuoja. Tuulaniemen mukaan aina ei ole edes mielekästä pyrkiä mittaamaan palvelumuotoiluprosessin tuloksia. Usein palvelumuotoilun tulokset näkyvät pidemmällä aikavälillä ja ovat hyvinkin erilaisia. Yksi tärkeimmistä asioista on asiakasymmärryksen lisääntyminen ja asiakaskeskeisyyden vahvistuminen palvelussa.

7.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli kehittää muutosagenttien toimintaympäristöä ja toimintatapoja palvelumuotoilun keinoin. Stickdorn ja Schneider (2018, 24-25) olivat listanneet palvelumuotoilun peruseriaatteet. Heidän mukaansa niitä ovat asiakaskeskeisyys, yhdessä kehittäminen, vaiheittainen eteneminen, esineellistäminen tai todistettavuus ja kokonaisvaltaisuus. Viiden peruseriaatteen lisäksi he nostavat tärkeiksi elementeiksi asioiden toistuvuuden, palvelumuotoilun yhdistämisen liiketoimintaan ja palvelumuotoilun perustumisen viralliselle tutkimukselle. Tässä kehitystyössä pyrittiin toteuttamaan näitä peruseriaatteita ja kuljettamaan niitä mukana prosessin läpi. Tässä kehitystyössä korostui etenkin yhdessä kehittäminen ja asiakaskeskeisyys. Palvelumuotoilun yhdistäminen liiketoimintaan ei ollut oleellinen osa tätä prosessia, joten se jäi vähälle huomiolle. Isossa organisaatiossa asiat tapahtuvat hitaasti ja liiketoiminta menee usein palvelumuotoilun edelle. Miettisen (2011, 23) mukaan iteraatio on tärkeä osa palvelumuotoiluprosessia. Hänen mukaansa se tarkoittaa toistuvaa suunnittelua ja on oleellinen osa työn arviointia. Se myös auttaa jalostamaan suunniteltuja ratkaisuja eteenpäin. Tässä kehittämistyössä iteraation merkitys tuli hyvin esille ja toistui luontevasti. Aineistoa analysoitaessa toistoa tapahtuu useita kertoja ja se auttaa myös ymmärtämään palvelumuotoilun kohdetta paremmin.

Tuulaniemen (2011, 128-129) toteaa, että palvelumuotoiluprosessin kautta voidaan hahmottaa palvelun kehittämisen malli ja prosessin polku. Hänen tarkentaa, että palvelumuotoiluprosessit keskittyvät ideointiin, asiakaskeskeisyyteen, konseptointiin, prototyyppeihin ja pilotteihin. Hän toteaa vielä, että mukaan tulee ottaa kohdeorganisaation todelliset resurssit ja palvelun lopullinen käyttöönotto. Palvelumuotoilijoiden työhön kuuluu hänen mukaansa digitaalisten palveluiden toimintaympäristön suunnittelu ja vaatimusten ymmärtäminen. Palvelumuotoiluprosessi voidaan toteuttaa, joko ulkoisen tai sisäisen palvelumuotoilija toimesta. Prosessiin kuuluvat mukaan myös eri osastojen asiantuntijat. Stickdorn ja Schneider (2018, 337) listaavat puolestaan tärkeiksi tekijöiksi palvelumuotoiluprosessin tarkoituksen, tavoitteet, asiayhteyden, aikataulun ja resurssit. Tämän opinnäytetyön kehitysprosessissa pyrittiin toteuttamaan palvelumuotoiluprosessia kokonaisvaltaisesti. Kehitystyön alussa luotiin selkeä polku yhdessä kohdeorganisaation kanssa. Kehitystyössä korostui etenkin työn tarkoitus ja tavoitteet, joiden tarkentaminen osoittautui tärkeäksi.

Palvelun mallintaminen konkreettiseen muotoon kuuluu osaksi palvelumuotoiluprosessia. Miettisen mukaan (2011, 132) tällaista mallintamista voidaan kutsua ajatuksien kokeilemiseksi. Tässä prosessissa on tärkeää ottaa mukaan loogisesti etenevä palvelu ja ihmisten välinen vuorovaikutus. Mallintaminen voi olla kuvattuna esimerkiksi sarjakuvana. Hänen mukaansa mallintamisessa voidaan testata vielä useampaa skenaariota ja pyytää kommentteja kaikilta sidosryhmiltä. Miettinen esittää vielä, että mallintaminen toimii hyvin isoissa organisaatioissa, joita useimmiten johdetaan ylhäältä alaspäin. Malleista voidaan demokraattisesti valita parhaiten toimintaan sopiva malli, joka miellyttää useampia työntekijöitä. Tällöin uudistusta ei vain määrätä ja palvelumuotoilun yhteiskehittäminen toteutuu myös prosessin loppuvaiheissa. Yhteiskehittäminen korostui tässä opinnäytetyössä ja se, että prosessia ei johdeta suoraan ylhäältä alaspäin. Mallintaminen toimi kuvakollaasien muodossa, jotka esitettiin virtuaalisessa ympäristössä kohdeorganisaation jäsenille palautteen keräämistä varten. Kohdeorganisaation jäsenet olivat vahvasti mukana kehitysprosessin ajan ja tarve kehitykselle oli alun perin lähtenyt organisaation jäsenten toiveista.

7.1.1 Asiakaskeskeisyys ja yritys X

Stickdorn ja Schneider (2010, 36-37) toteavat, että asiakaskeskeisyys on yksi tärkeimmistä palvelumuotoilun peruseriaatteista ja, että asiakas aina palvelun keskiössä. Heidän mukaansa palveluita ei ole, jos ei ole asiakkaita. He korostavat palveluiden yksilöllisyyttä ja erityisyyttä. He toteavat vielä, että palvelut ovat eläviä ekosysteemejä, joihin vaikuttavat monet tekijät ja osa-alueet. Yritys X:n tapauksessa käyttäjien lisäksi asiakkaita ovat alihankkijat ja yhteistyökumppanit. Kansainvälisessä organisaatiossa kohtaavat useat eri kulttuurit ja toimintatavat. Näitä kaikkia kansalaisuuksia ja tapoja tulisi yrityksen toiminnassaan kunnioittaa ja huomioida. Asiakaskeskeisyys toisi työkaluja ja ymmärrystä globaaliuden aiheuttamiin konflikteihin. Näin laajalle pohjalle asiakaskeskeisyyden implementointi voi olla haastavaa. Lisäksi sisäisen markkinoinnin ja markkinointikanavien löytäminen hyvin globaalissa ja muuttuvassa ympäristössä on haaste. Lisäksi osaa toiminnoista määrittää hyvin tarkat alakohtaiset lait. FIBS (FIBS, 2018) kuvaa, että kannattava liiketoiminta edellyttää myös vastuullisuutta yritykseltä. Vastuullisuudesta on yrityksille paljon hyötyä se edistää innovaatioita, tehostaa riskien hallintaa ja luo pohjan pitkälle tähtäimellä kestävä kehityksen tukemiselle.

Asiakkaan toiminta voitaisiin nähdä suurena ekosysteeminä ja kokonaisuutena. Ekosysteemi koostuu asiakkaan toiminnasta kotona ennen palvelua, palvelun aikana ja sen jälkeen. Asiakas on ikään kuin oman palvelunsa johtaja ja yritys on toiminnassa mukana. Näin ajateltaisiin kuten Heinosen ym. (Heinonen, ym. 2010, 535 -545.) tutkielmassaan toteavat, että yrityksen tulee ymmärtää oma arvonsa asiakkaan elämässä ja keskittyä asiakaskokemukseen. Tällä hetkellä yritys X:n toimintaa määrittää edelleen vahvasti palvelu ja sen kehittäminen. Avainasiakkaat ovat mukana kehittämässä yrityksen palveluita ja vastaamassa asiakaskyselyihin. Näitä

samoja toimijoita ja heidän luomaan arvoaan voisi hyödyntää asiakaskeskeisessä palvelumuotoilussa. Esimerkiksi järjestämällä palvelumuotoilun työpajoja. Näihin työpajoihin pystyisi sisällyttämään muitakin sijaistoimijoita ja henkilöstöä eri osastoilta. Miettinen (2011, 137-138) korostaa myös käyttäjätestausta tai käyttökokemusta. Hän korostaa vielä, että palvelumuotoilun lopputuloksen tulisi olla käyttäjän puolesta toivottu. Ei riitä, että lopputulos on vain toimiva. Palveluiden arviointi hänen mukaansa hankalaa ja haastavaa. Palvelukokemukset kun ovat subjektiivisia henkilökohtaisia kokemuksia, joita on vaikeaa yksinkertaisella tavalla mitata. Myös Tuulaniemi (2011, 237) esittää, että palautetta on hyvä kerätä käyttäjiltä jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Hän muistuttaa, että käyttäjät tottuvat ja oppivat nopeasti uudet toimintatavat ja niiden jatkuva muuttaminen ei ole ratkaisu ongelmiin. Asiakkaan maailma tuodaan organisaation sisälle ja ajatellaan maailmaa suoraan tästä näkökulmasta. Pelkkä asiakkaiden kuuntelu ei riitä ja vastauksiin tulee reagoida ja pyrkiä muuttamaan ja muutama asia. Näin yritys loisi luonnollisia tarpeita asiakkaille, jotka kokevat, että yrityksellä ja sen toiminnalla on merkitystä heidän elämässään.

Henkilöstö tulee motivoida ja innostaa muutosprosessiin mukaan. Pontevan (2010, 9-10) on todennut, että suuret ja pienet muutokset näkyvät eri tavalla organisaation eri rakenteissa. Hänen mukaansa johto kokee organisaation rakenteissa tapahtuvat muutokset läheisemmin kuin työntekijä. Työntekijä puolestaan kokee työhönsä liittyvät muutokset suuremmin kuin organisaatorakenteiden muutokset. Hänen mukaansa nykyisin muutos kuuluu organisaatioiden arkeen ja ihmisten suhtautuminen vaikuttaa siihen, miten muutos sujuu eri osastoilla. Hän lisää, että toiset tottuvat muutoksiin heti. Joillakin on tarve kyseenalaistaa asioita ja tuoda mielipiteensä esiin. Toisaalta, jotkut tarvitsevat tukea selvitäkseen muutoksesta. Joitakin ei muutos kiinnosta ollenkaan. Kostamon (2017, 170-172) mukaan Innostus puolestaan heijastuu usein yksilön ympärille ja vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi asiakaspalvelukokemukseen. Yksilö voi innostua hetimitään ja nopeasti esimerkiksi annetusta tehtävästä. Toisaalta innostus voi olla pitkäkestoisempaa työskennellessä innostavan projektin parissa. Yritys X on toiminut pitkään alalla ja sen työntekijöiden työurat ovat pitkiä. Vanhat toimintatavat istuvat tiukasti johdossa ja muussakin henkilöstössä. Asiakaskeskeisyyttä ei voi vain tiputtaa henkilöstön päälle ja odottaa, mitä tapahtuu. Asiakaskeskeisyyteen kasvetaan mukaan, mutta ehkä joku osa henkilöstöstä ei kasva. On siis edettävä askel askeleelta. Palveluyrityksessä henkilökunnalla on suuri merkitys siinä, mitä asiakas kokee käyttäessään palveluja. Henkilökunnan koulutuksella ja ohjauksella, on tässä kohtaa iso rooli. Salosen (2017, 170-172) mukaan, jos organisaatiolla on tarve uudistua ja muuttua on ilmapiirin oltava myönteinen ja kannustava. Hän tarkentaa, että johdon tehtävä on luoda pohja tällaisen ilmapiirin synnylle.

Löytänän ja Kortesuon (2011, 12-13, 21-22) mukaan oikein johdettuna asiakaskokemus luo asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia ja kehittää yrityksen asiakkaille tuottamaa arvoa. Vahva asiakaskokemuksen johtaminen tukee asiakkaiden sitouttamista pidemmällä ajanjaksolla ja nostaa myös asiakastytyväisyyttä. Yrityksenä X on ottanut asiakaslähtöisyyden osaksi

strategiaa. En pidä mahdottomana, että asiakaslähtöisyyden tilalla voisi tulevaisuudessa olla asiakaskeskeisyys. Innovointi ja asiakkaiden palautteen merkityksen ymmärtäminen vaikuttavat pitkälle tulevaisuuteen. Asiakaskeskeinen malli ei itsessään ole täysin autenttinen ja kaikkia yrityksiä pelastava, mutta se on hyvä suunnannäyttävä. Palveluiden yksilöinti ja ekosysteemien luominen palveluyrityksien asiakkaille ovat arkea myös yritys X:n toiminnassa jo lähitulevaisuudessa. Myös Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017, 10-11) toteavat, että asiakaskokemus koostuu kolmesta osasta, joka ovat tiedostamaton kohtaaminen, digitaalinen kohtaaminen ja fyysinen kohtaaminen. Heidän mukaansa johdettaessa asiakaskokemusta tulee ottaa huomioon nämä kolme kokonaisuutta. Näiden kolmen osan painotus vaihtelee yrityskohtaisesti. Yritys X korostaa strategiassaan myös näitä ominaisuuksia ja on matkalla kohti asiakaskeskeisempää palvelutoimintaa.

7.1.2 DigiLab ja työympäristöjohtaminen

Ahlroth (Ahlroth, 2016) toteaa esityksessään, että yrityksiä tulisi ottaa mukaan työympäristön käyttäjät suunnittelemaan sitä. Näin tilojen käyttäjät kokevat ne paremmiksi ja osaavat hyödyntää tiloja tehokkaasti. Hän lisää vielä, että työtila on vain pieni osa työympäristön johtamista ja päähuomion tulisi olla itse toiminnassa, jota tiloissa tehdään. Työympäristöjohtamisen kannalta on hyvä, että muutosagenteille on osoitettu oma muunneltava työtila DigiLab. Kuten kappaleessa kolme on todettu, työympäristöllä on iso merkitys viihtyvyyteen ja työn tehokkuuteen. Työtila on sekä työpaikan kulttuurin luoja että muokkaaja. Jokaiselle tulisi löytyä omanlainen paikka työskennellä tarvitsemallaan tavalla riippumatta asiasta. Esimerkiksi muutosagentti numero ykkösen pitää soittaa puheluita ja keskittyä niihin rauhassa. Muutosagentti numero kaksi puolestaan neuvoo kahta saman asian kanssa painiskelevaa asiakasta. Samalla muutosagentit kolme ja neljä oikolukevat manuaalia isolta näytöltä ja tekevät samalla muistiinpanoja. Nämä kaikki tapahtumat sijoitetaan samaan tilaan, mutta niille tulisi silti löytyä mahdollisimman tehokas työympäristö. Aikaisemmin on todettu, että itse työtila on vain pieni osa työympäristön johtamista ja päähuomion tulisi olla itse toiminnassa, jota tiloissa tehdään. Ja tämä pätee erittäin hyvin juuri DigiLabin tapauksessa yhden tilan tulisi muuntua helposti moneksi. Oikeanlainen työympäristö tehostaa työntekoa ja auttaa työntekijöitä tekemään arvoa tuottavaa työtä. Konkreettisesti esimerkiksi ei tarvitse käyttää aikaa laatuspistokkeiden tai muiden työvälineiden etsimiseen.

Toimistoja suunnitteleva ja kalustava Martela (Martela, 2016) on todennut asiantuntija artikkelissaan, että se hyödyntää prosesseissaan neljän C:n aluetta. Artikkelin mukaan tämä tarkoittaa, että toimivassa työympäristössä tulisi olla seuraavat neljä aluetta communication, concentration, collaboration ja chilling out. Työtilan arkkitehtuurilla, väreillä, hajuilla, siisteydellä ja tilan tuntemuksella on myös iso merkitys. Puhtaaseen, raikkaaseen ja valoisaan tilaan tulee paljon mieluummin työskentelemään, kuin täysin vastakkaiseen. Tärkeää on

huomioida työn kuormittavuus ja tarvittava ergonomia. DigiLabissä työskennellään yhdessä ja yksin. Välillä istutaan näyttöpäätteen edessä ja välillä autetaan kollegaa vaihtamaan särkynttä panssarilasiasia uudeksi. Tarvitaankin hyvää valaistusta ja hyvät työpisteet tietokoneella työskentelemiseksi. Lisäksi tarvitaan tilaa, johon voi kokoontua useampi ihminen keskustelemaan ja jakamaan ideoita. Ja aika ajoin pitää kaikki tuolit ja pöydät laittaa sivuun. Muutosagentit tekevät paljon työtä tietokoneiden ääressä ja tämä vaikuttaa työtilaan. Salzmanin ja Rosenthalin (1994, 31-32.) mukaan tietokoneet voivat vaikuttaa negatiivisesti tai positiivisesti työtilan käyttöön ja työskentelyyn. Ne voivat edesauttaa luovuuteen tilan käytössä ja työskentelytavoissa. Muutosagentit voisivat hyödyntää tietotekniikan tuomia mahdollisuuksia vielä tehokkaammin työympäristössään.

7.2 Kehittämistyön luotettavuuden arviointi

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimintatutkimuksena ja edeten palvelumuotoilun tuplatimantti prosessimallin mukaisesti. Kuula (1999, 10-11) mukaan toimintatutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä tutkimaan ja muuttamaan nykyisiä käytäntöjä ja ratkaista ongelmia. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 62) toteavat lisäksi, että toimintatutkimus on syklimainen. Heidän mukaansa toimintatutkimusprosessi etenee ongelman määrittelyn, tutkimisen, analyysin, esittämisen, testaamisen, mahdollisten muutosten ja kokeilun kautta johtopäätöksiin. Tämä prosessi toteutui vaiheittain tässä opinnäytetyössä.

Kuulan (1999, 10-11) mukaan toimintatutkimuksessa toistuvat pyrkimys muutokseen, käytännönlähtöisyys ja tutkittavien osallistaminen tutkimusprosessiin. Tämän kehittämistyön tulokset jaettiin organisaatiolle ja sieltä saadun palautteen kautta arvioitiin kehittämistyön uskottavuutta ja luotettavuutta. Tärkeänä tässä prosessissa pidettiin sitä, että tutkimuksen tarkoitus ja tavoite toteutuivat. Tämä palvelumuotoiluprosessi koski organisaation sisäistä toimintaa ja näin ollen varsinaisia ulkopuolisia asiakkaita ei osallistunut prosessiin mukaan. Prosessin osallistajat säilyivät kaikki anonyymeinä ja ovat kaikki työsuhteessa organisaatioon. Toimintatutkimuksissa toistuvat siten seuraavanlaiset piirteet pyrkimys muutokseen, käytännönlähtöisyys ja tutkittavien osallistaminen tutkimusprosessiin

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 22) esittävät, että kehittämistyön prosessi koostuu useista eri vaiheista ja vie usein paljon aikaa. Prosessimaisuus auttaa tutkijaa keskittymään olennaisiin seikkoihin ja toimimaan organisoidusti. Heidän mukaansa loogisesti etenevässä kehittämistyön prosessissa määritellään ensin tavoitteet ja sitten tarvittavat menetelmät. Tämä opinnäytetyöprosessi eteni vaiheittain. Tutkijana pyrin löytämään olennaiset seikat ja etenemään loogisesti ja organisoidusti. Lisäksi työ valmistui aikataulun mukaisesti, joka auttaa vahvistamaan luottamusta tutkijan ja kohdeorganisaation välillä.

Kuulan (1999, 170) mukaan tutkija osallistuu itse prosessiin, ei ole auktoriteetti ja tukee osallistujien subjektisuutta. Hänen mukaansa tutkijan tulee olla luova, systemaattinen ja vastuullinen. Hyvät vuorovaikutustaidot ja kyky toimia erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa ovat tärkeitä tutkijalle. Hän muistuttaa vielä, että tutkijan tulee toimia yhdenvertaisena tutkittavien kanssa ja olla nostamatta itseään esille. Tutkijana pyrin toimimaan erilaisissa rooleissa tutkimuksen edetessä ja olemaan hyvässä vuorovaikutuksessa osallistujien kanssa. Lisäksi koin tärkeäksi toimia yhdenvertaisena. Tutkittavat tunsivat tutkijan kollegana, joten koen yhdenvertaisuuden toimineen luontevasti.

Kuula (1999, 170-171) esittää vielä, että toimintatutkimus kehittää kohdetta, mutta se voi kehittää myös itse tutkijaa. Tutkija voi kokea kasvua ja kehittymistä tutkijana, esimerkiksi tehokkuudessa tai vastuullisuudessa. Kuulan mukaan tutkijan persoonalla on tutkimuksessa iso merkitys ja se vaikuttaa tutkimuksen aitouteen ja kerättävän aineiston luotettavuuteen. Hän esittää, että yksi hyvä tapa seurata prosessin etenemistä on pitää päiväkirjaa, joka toimii samalla tutkijalle oppimispäiväkirjana ja seurannan välineenä. Tutkijana toimin tämän periaatteen mukaan ja pidin tutkimuspäiväkirjaa koko prosessin ajan. Päiväkirjasta selviää prosessin eteneminen, tutkijan ajatuksia ja tuntemuksia prosessista. Tutkijana pyrin toimimaan vastuullisesti ja tehokkaasti. Näin voidaan Kuulan mukaan olettaa aineiston olevan luotettavaa, aitoa ja se on jäljennettävissä tutkijan muistiinpanoista.

Opinnäytetyö eteni tulpatimantti prosessimallin mukaisesti ja se on jaettu neljään osaan discover, define, develop ja deliver. Näin työ eteni ongelmien kautta kohti ratkaisua. Viimeinen vaihe olisi tuloksien lanseeraaminen ja ottaminen käyttöön, mutta se on jätetty tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Tuplatimantti prosessimalli on koottu tähän opinnäytetyöhön ja siitä voidaan havaita sen toteutuneen kokonaisuudessaan. Tutkijalle tärkeäksi osoittautui kerätä tarpeeksi aineistoa, jota analysoimalla pystyi löytämään tarkat kehityksen kohteet.

7.3 Jatkosuunnitelmat

Tuulaniemi (2011, 243) toteaa, että palvelut ovat eläviä ja kehittyviä organismeja. Yksikään palvelu ei ole koskaan valmis, joten palveluiden kehityskulkua ei tule lopettaa, vaikka palvelumuotoilun prosessi tulisi päätökseen. Hänen mukaansa organisaatioiden tulee olla tietoisia muuttuvasta maailmasta ja kasvavasta kilpailusta. Hän korostaa, että on hyvä etsiä vahvoja signaaleja ja tutkia tulevaisuuden skenaarioita, jotta pysyisi kilpailijoiden mukana tai jopa edellä. Tähän pohjaten voidaan todeta, että muutosagenttien toiminta on kehittyvä organisiimi, jonka tulee mukautua tulevaisuuden tarpeisiin. Tähän kehitystyöhön osallistui suuresta organisaatiosta vain muutama henkilö. Jatkosuunnitelmien eteenpäin jalostaminen ja

raportoiminen on tärkeää, jotta muutosagenttien toimintaprosessia osataan ja halutaan kehittää myös tulevaisuudessa.

Muutosagenttien työtilaa voitaisiin jatkokehittää osallistavan suunnittelun keinoin ja ottaa mukaan esimerkiksi kaikki muutosagentit ja muut tilan käyttäjät. Tilasta voitaisiin kerätä kommentteja esimerkiksi mielipidekyselyn tai muun vastaavan kautta. Lisäksi muutosagenttien sisäisen viestinnän kehittämistä voidaan jatkaa muutosagenttien kesken. Tämä työ toimii pohjana ja antaa ideoita viestinnän kehittämiseen. Voidaan todeta, että sisäisen viestinnän kehittäminen olisi paljon helpompaa ja nopeampaa kuin tilojen kehittäminen. Muutosagentteille ei ole osoitettu resursseja varsinaiseen kehitystyöhön, joten tulevaisuus on heidän oman aktiivisuutensa varassa.

7.4 Pohdintaa

Opinnäytetyön kirjoittaminen on iso ja opettavainen prosessi. Olen erityisen tyytyväinen siihen, että suoriuduin tästä projektista omien töiden ohella. Itselläni ei ollut mahdollisuutta käyttää opintovapaa, joten sain tehdä töitä ahkerasti opinnäytetyön eteen kaikkina viikonpäivinä. Toimistossa vietetyt päivät pystyin hyödyntämään tämän projektin tekemiseen, mutta normaalit työpäivät organisaatiossa eivät mahdollistaneet sitä. Tällöin työskentely ajoittui jäljelle jääneelle vapaa-ajalle. Tällainen prosessi opetti paljon ajanhallintaa, kehitti organisointi kykyä ja opetti pitkäjänteisyyttä.

Opin paljon enemmän palvelumuotoilusta ja palvelumuotoilun prosessin etenemisestä, kuin olin alun perin kuvitellut. Mielestäni tärkeimmät ja keskeisimmät asiat palvelumuotoilussa ovat yhteiskehittäminen eri sidosryhmien välillä, lupa olla innovatiivinen ja organisaation toiminnan kehittäminen ja parantaminen. Kuten tämän opinnäytetyön kappaleessa kaksi kerrotaan, ovat edellä kokemani asiat myös palvelumuotoilun pääperiaatteita. Koen, että nämä pääperiaatteet toteutuivat omassa projektissa hyvin asiakaskeskeisyys, osallistuvuus, sekvensointi, todennettavuus ja kokonaisvaltaisuus. Muutosagenttien toiminnan kehittämisessä oli alusta alkaen mukana asiakaskeskeisyys ja palvelun kehityksen pohjana olivat muutosagentit, sekä heidän asiakkaansa. Osallistuvuus toteutui osallistuvan havainnoinnin ja työpajan osalta. Lisäksi palautteen antamiseen osallistuivat kaikki sidosryhmät. Pyrin toiminnassa siihen, että tulokset ovat realistisia ja siksi kehityskohteiksi valikoitui kaksi erilaista suuntaa. Kuvantaminen toteutui prosessin monessa kohdassa ja näkyy palvelupolun ja palvelun kuvauksen muodossa. Lisäksi tulokset ovat todennettavissa kuvakollaasin muodossa.

Palvelumuotoilu kiinnostaa yleisesti organisaatiossa paljon, mutta on terminä vieras lähes kaikille. Tämän projektin jälkeen ainakin omat muutosagenttikollegat tietävät, että mitä se tarkoittaa. Tämä oli itselleni tärkeä huomio ja asia, jotta muistaa kertoa, että mitä tässä ollaan

tekemässä ja miksi. Koin, että palvelumuotoilua ei heti oteta tosissaan ja se koetaan jopa kovin yksinkertaiseksi. Toisaalta menetelmiin osallistuneet työntekijät olivat innoissaan mukana. En koe itseäni vielä palvelumuotoilijaksi ja tässä projektissa suurin apu oli se, että olen itse oman alan osaaja ja asiantuntija. Täysin vieraaseen organisaatioon voisi olla jopa pelottavaa mennä ja se vaatisi runsaasti pohjatyötä, mikäli haluttaisiin saavuttaa konkreettisia tuloksia. Esimerkiksi oma alani on tarkoilla laeilla ja TES-määräyksillä säädelty, joten monien asioiden toteuttaminen on näiden takia mahdotonta. Tämä projekti kuitenkin eteni kohti loppuun, vaikka välillä tuntui, että mitään järkevää ei saa tulokseksi. Niin vain silti ideointi tuotti tuloksia.

Tämä opinnäytetyö oli toimintatutkimus ja itse olen toimintatutkimukseen perehtynyt aiheeseen liittyvällä kurssilla, jossa toteutettiin pienessä mittakaavassa toimintatutkimusta. Koen, että toimintatutkimuksessa on vielä paljon opittavaa ja en missään tapauksessa ole sen asiantuntija. Olen kuitenkin tyytyväinen, että valitsin sen tämän kehitystyön pohjaksi. Tutkijan virallinen rooli on itselleni vielä vieras, mutta toimintatutkimuksessa tutkija on paljon osallistuvampi ja se tuntui sopivan itselleni.

Kuten sanottu toimintatutkimus lähtee liikkeelle ongelman määrittelystä ja olin itse aktiivinen ongelman määrittelyssä. Olen tyytyväinen valintaani tehdä opinnäytetyö omaan organisaatioon, vaikka ajoittain tutkimustyö jäi virallisen päivätyön alle. Itse tutkiminen lähti liikkeelle teoriaosuudesta, josta tulikin suhteellisen laaja. Koen, että se auttoi löytämään roolin tutkijana ja toimimaan asiantuntijana omassa projektissa. Lisäksi teoriapohja antoi hyvät raamit ja tukea kehitystyön tekemiselle. Aina ei tarvita näin moniosaista teoriaosuutta, mutta itse en koe tarvetta sen tiivistämiselle. Teoriaosuus toimi palvelumuotoiluprosessin ensimmäisenä osana ja pohjana tälle prosessille.

Olen tyytyväinen valittuihin tutkimusmetodeihin ja tässä tapauksessa palvelumuotoilun tuplatimantti prosessimalliin. Toimintatutkimukseen kuuluu ongelman syiden ja seurausten analysointi. Tätä tapahtui useaan otteeseen. Valitsin metodeiksi osallistuvan havainnoinnin ja työpajatyöskentelyn. Sain aineistoa kokoon enemmän kuin odotin ja huomasin, että etenkin kuvaamalla saa paljon enemmän asioita muistiin, kuin vain kirjoittamalla. Aineiston analyysin vaiheessa palasin useaan otteeseen teorian pariin ja hain apua tutkimuksen edistämiseksi. Koen, että tässä toistui toimintatutkimuksen syklisyys. Pysyin hyvin aikataulussa ja työ eteni, jopa paremmin kuin olin uskaltanut suunnitella. Organisaatiolta en kovin paljo tukea tälle työlle saanut, mutta olen tyytyväinen, että sain toteuttaa tutkimukseni.

Kehitystyön edetessä selkiytyi kehityksen kohteet. E erityisen onnistunut on mielestäni työympäristön kehittäminen pohjaten työympäristön johtamisen teoriaan. Tämän osion visuaalinen esitystapa sai kiitosta kohdeorganisaatiolta. Välillä on vaikea aktivoida organisaation jäseniä kehitystyöhön mukaan, mutta olen iloinen, että sain heiltä hyvin vastauksia tuloksia

esiteltäessä. SWOT-analyysit kehitystyön kohteista olivat tietoinen valinta ja koen analyysien olevan riittäviä juuri tähän kehitystyöhön. Varmasti analyysi olisi voinut olla vielä syvällisempää, mutta en kokenut sitä tarpeelliseksi. Ylipäättään tällaisen opinnäytetyöprosessin toteuttaminen on ollut opettavaista ja kehittänyt omaa osaamista paljon. Seuraavaksi on pohdintaa itsestäni palvelumuotoilijana.

Millaisena palvelumuotoilijana itseni näen, tämän opinnäytetyön jälkeen. Olen innostunut palvelumuotoilun monista mahdollisuuksista ja koen, että olen vasta alkutaipaleella palvelumuotoilijan roolissa. Palvelumuotoilun koulutus on toiminut hyvänä pohjana ja tärkeimpänä siitä tämä opinnäytetyö omalle organisaatiolle. Olen yrittänyt pitää prosessissa mielessä, että palvelut eivät ole koskaan valmiita ja niitä voi aina kehittää lisää. Lisäksi pyrin ajattelemaan niin sanotusti laatikon ulkopuolelta. Palvelumuotoilu isossa organisaatiossa ei ole helppoa ja tiedän, että muutoksien läpivienti on vielä vaikeampaa ja hidasta. Opin tässä prosessissa myötätuntoisuuden ja palvelumuotoilijan persoonan tärkeyden, sekä näiden vaikutuksen prosessin etenemiseen ja jopa tuloksiin.

Palvelumuotoilu on mielestäni kovin vierasta vielä ja useimmat kohtaamistani henkilöistä, eivät tienneet, että mitä se tarkoittaa. Muotoilun sen sijaan ymmärtävät lähes kaikki, joten siitä on helppo lähteä liikkeelle. Palvelumuotoilusta puhutaan organisaation ylemmillä tasoilla paljon, mutta selvästi suurin osa henkilöstöstä ei ole koskaan siitä kuullutkaan. Pyrin omalla toiminnalla innostamaan ja kannustamaan ihmisiä prosessiin mukaan ja sain myös paljon kiitosta, sekä rohkaisua kollegoiltani.

Palvelumuotoiluprosessi toimi hyvänä pohjana kehitystyölle ja se toi käyttöön myös runsaasti erilaisia työkaluja. En valinnut erilaisia metodeja ja työkaluja käyttöön kovin rohkeasti, vaan pitäydyin tietoisesti tutuissa vaihtoehdoissa. Työpajatyöskentely ja havainnointi ovat tavallisia työkaluja muillekin kuin palvelumuotoilijoille. Tulevaisuudessa olisin valinnoissa paljon rohkeampi ja innovatiivisempi. Tähän prosessiin osallistuneet henkilöt ottivat työskentelytavat vastaan epäluulottomasti, vaikka ensin pelkäsin, että palvelumuotoiluprosessi herättää vastustusta. Palvelumuotoilussa korostuu asiantuntijoiden rooli ja koen, että prosessin onnistumista edesauttoi oma tietämykseni organisaatiosta ja kohteesta. Toivon, että tulevaisuudessa voin kehittää osaamista palvelumuotoilun alalla ja olla sekä rohkea, että innovatiivinen erilaisissa projekteissa.

7.5 Tutkimusetiikka

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 48) mukaan kehittämistyössä, joka on läheinen työelämän kanssa, on tärkeää huomioida tieteen ja organisaatioiden eettiset säännöt. Tämä tarkoittaa sitä, että kehitystyön tulee olla hyvän moraalien mukaisia ja työtä tulee tehdä

rehellisesti, sekä huolellisesti. Heidän mukaansa eettisyyteen kuuluu, että työtä on mahdollisuus hyödyntää käytännössä ja se on toteutettu tarkasti. Ihmisten välinen vuorovaikutus ja sen pelisäännöt ovat osa tutkimusetiikka. He korostavat, että tutkimuksen tekeminen on inhimillistä ja ihmisläheistä. Tutkimuksen kohteiden on tiedettävä osallisuudestaan tutkimukseen ja osallistujien tulee myös tietää, että mitä tutkija tekee. Roolien jakaminen ja niiden ymmärtäminen on tärkeää. Lisäksi osallistujien tulee tuntea, että heidän tietonsa pysyvät anonyymeinä, eivätkä leviä ulkopuolisille tahoille. Työyhteisössä toimiessa on tärkeää tietää, että osallistujia ei ole pakotettu mukaan. Organisaatioissa henkilökunnan on tarkoitus osallistua esimerkiksi toimintatapojen kehitykseen.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 49) tarkentavat, että huonoa tutkimusetiikka ja eettisyyttä on tietojen kopiointi, muiden tutkijoiden vähättely tai harhaanjohtavuus. Rahoitetuissa projekteissa rahoituksen väärinkäyttö on vakava rikkomus ja kuvastaa tutkijan epärehellisyttä. Lisäksi heidän mukaansa tutkijan voi joskus olla vaikeaa samaistua organisaation arvoihin tai roolitukseen. Nämä asiat ovat tutkimushaasteita ja ne on hyvä tiedostaa. Ihmisillä voi olla negatiivisia tai positiivisia odotuksia kehitystyötä kohtaan. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 49) esittävät vielä, että tutkija voi käyttää apunaan listaa pohtiessaan tutkimuksen eettisyyttä. Lista voi sisältää esimerkiksi oikeudellisia kysymyksiä, vastuukysymyksiä ja velvollisuuksien jakautumista. Tutkijan tulee tutustua organisaation eettisiin sääntöihin. Tuloksia ei saa väärennellä, lähteet tulee olla selkeästi merkittyinä ja turhia lupauksia ei tulisi myöskään tehdä.

Tämä tutkimus on toteutettu eettisten sääntöjen pohjalta ja tutkijan omasta tahdosta, sekä aloitteesta. Ketään ei pakotettu osallistumaan tutkimukseen, eikä se saanut häiritä organisaation työntekijöiden arkea. Lisäksi työn tekemiselle oli esimiesten tuki ja sille asetettiin tavoitteet yhteisessä ymmärryksessä. Tutkijana tunsin organisaation eettisen ajatusmaailman ja enkä kokenut ristiriitoja tehdessäni tätä opinnäytetyötä. Opinnäytetyö keskittyi sisäisen prosessin kehittämiseen, joten se ei vaikuttanut ulkoisiin prosesseihin tai asiakkaisiin. Työ on pyritty toteuttamaan niin, että se tuottaa relevanttia aineistoa, joka mahdollistaa muutosagenttien toiminnan kehittämisen. Työ ei kuitenkaan velvoita tai sitouta organisaatiota tai sen henkilöstä mihinkään. Pelisäännöt henkilöstön kanssa olivat selvillä alusta asti ja vuorovaikutus tapahtui aina hyvien käytäntöjen mukaisesti.

Havainnointien kirjaaminen päiväkirjaan, sekä mahdollisten kuvien ottaminen tapahtui aina anonymisti. Päiväkirjaan ei ole kirjattuna henkilötietoja ja tai muita asioita, joista kohteet voisi tunnistaa. Se on vain yleismaallinen kuvaus tutkijan havainnoista ja muistiinpanoista. Tutkija rekrytoi itse osallistujat prosessiin mukaan ja heidän tietojansa ei käytetty näkyvästi missään tutkimuksen vaiheessa.

Kaikki lähteet on kirjattu tarkasti ylös ja tutkimuksessa on pyritty huolellisuuteen ja avoimuuteen. Tämän opinnäytetyöntarkoitus on tuottaa tarpeellista tietoa organisaation käyttöön. Tähän opinnäytetyöhön ei liity mitään rahallistaosuutta ja se on edennyt aikataulun mukaisesti.

Lähteet

Painetut

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja. Kauppakamari. Helsinki.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes. Helsinki.

Arkkitehtuurimuseon oppimateriaali. Kymmenen avainta arkkitehtuuriin. Helsinki.

Bärlund, A. & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus. Talentum. Helsinki.

Calabretta, G., Gemser, G. & Karpen, I. 2016. Strategic design - Eight essential practices every strategic designer must master. Amsterdam: BIS.

Coghlan, D. Brannick, T. 2004. Doing Action Research In Your Own Organisation (2nd Edition). Sage Publications Ltd.

Curedale, R. 2018. Design Thinking. Process & Methods. Design Community College Inc. USA.

Dictionary: Perspectives on Design Terminology. Basel. Birkhäuser, 354-357.

Grönroos, C. & Gummerus, J. 2014. The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic", *Managing Service Quality*. Vol. 24 Issue 3. Helsinki.

Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (1999). Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköä loja. Atena Kustannus: Jyväskylä.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (2006). Toiminnasta Tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura: Helsinki

Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. The Nordic School: Service Marketing and Management for the Future. Chapter: Essentials of customer dominant logic. Helsinki: CERS.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, KJ, Edvardsson, B. Sundström, E. & Andersson, P, 2010. "A customer-dominant logic of service", *Journal of Service Management*, 21 (4) pp.

Jarenko, K., Järvillehto, L. & Martela, F. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki. Talentum.

- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän Ammatti-
korkeakoulu.
- Kananen, J. 2012 Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jy-
väskylä.
- Kostamo, T. 2017. Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Helsinki. Grano.
- Kurronen, J. 2013. Muotoilu&Kunta. Muotoilun lähtökohdat ja mahdollisuudet osana julkisen-
sektorin uudistamista. Taiteen maisterin opinnäytetyö. Aalto-yliopisto. Helsinki.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino: Tampere
- Leifer, L., Lewrick, M. & Link, P. 2018. The Design Thinking Playbook. Mindful digital transfor-
mation of teams, products, services, business and ecosystems. Wilay. USA.
- Lipponen, E. 2011. Kuluttajavaikuttamisen rajat. WS Bookwell Oy. Jyväskylä.
- Lusch, R. & Vargo, S. 2014. Service-Dominant Logic: premises, perspectives, possibilities. CPI
Group Ltd. UK.
- Mager B. 2007 Service Design. Teoksessa: Erlhoff M & Marshall T (toim.) Design.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyn-
tämiseen. Teknova Oy. Helsinki.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. WSOYpro Oy. Hel-
sinki.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaa-
mista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! : kehitä ja johda toimeenpanoa. Alma Talent. Hel-
sinki
- Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Talentum. Hel-
sinki
- Polaine, A., Lovlie, L. & Reason, B. 2013. Service Design. Rosenfeld Media. New York.
- Salzman, H. & Rosenthal, S. R. 1994. Software by Design : Shaping Technology and the Work-
place. New York. Oxford University Press.
- Senaatti, Asiantuntija-artikkeli. 2015. Arvoa luova työympäristö.

Stickdorn, M. & Schneider, J. (eds.) 2012. This is Service Design Thinking: basics - tools - cases. Amsterdam, the Netherlands. BIS Publishers

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. E. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: applying service design thinking in the real world: a practioner's handbook. Sebastopol, CA. O'Reilly Media. Inc.

Teivainen, T. 2013. Yritysvastuun umpikuja. Bookwell Oy. Jyväskylä.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Hämeenlinna.

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

Sähköiset

<http://www.fibsry.fi/fi/yritysvastuu>

https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_2.html

<https://www.designcouncil.org.uk/>

<https://www.kuluttajaliitto.fi/tietopankki/turvallisuus-ja-riskit/yhteiskuntavastuu>

<https://www.martela.fi/uutiset-artikkelit-ja-lehdistotiedotteet/tyoymparisto-johtamisen-valine>

<https://pixabay.com>

https://www.sfs.fi/files/3770/SFS-ISO_26000_yhteiskuntavastuuopas_uudet_logot.pdf

<https://www.ykliitto.fi/yk70v/taloudellinen/yritysten-yhteiskuntavastuu>

<https://www.youtube.com/watch?v=wt8AA9ZznqE>

<https://www.uxpassion.com/blog/participatory-design-what-makes-it-great/>

Kuvat

Kuva 1 Palvelumuotoiluprosessi mukaillen Tuulaniemeä. (Tuulaniemi, 2011, 127-128.)	17
Kuva 2 Tuulaniemeä mukaillen suunnittelusykyä voidaan toistaa, kunnes halutut tavoitteet on saavutettu. (Tuulaniemi 2011, 115.)	18
Kuva 3 Kuvantaminen auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia. (Kuokkanen, 2019.)	19
Kuva 4 Mukaillen Jarenkoa, Järvilehtoa ja Martelaa (2015, 46) asiakasuskollisuuden vaikutus palvelun arvoketjussa.	31
Kuva 5. Mukaillen Ojasalaa, Moilasta ja Ritalahtea (2009, 62) toimintatutkimuksen syklisyys kuvataan usein spiraalina.....	33
Kuva 6 Tuplatimantti prosessimalli mukaillen British Design Councilia. (Design Council, 2019)	36
Kuva 7 Samankaltaisuuskaavio auttaa jäsentämään aineiston materiaalia. (Kuokkanen, 2019.)	43
Kuva 8 Muutosagenttipalvelun palvelupolku ja palvelutuokiot.	47
Kuva 9 Aineiston pohjalta luotu asiakaspersoona 1	50
Kuva 10 Aineiston pohjalta luotu asiakaspersoona 2	51
Kuva 11 Muutosagenttien palvelumalli luotiin aineiston pohjalta.	53
Kuva 12 Kuvakollaasi DigiLabin kehitysehdotuksista. (Pinterest, 2018.).....	55
Kuva 13 Kuvakollaasi DigiLab 2.0, jossa kuvattuna kehitysehdotukset. (Pinterest, 2018.)	56

Taulukot

Taulukko 1: SWOT-analyysi työympäristön kehittämisen tuloksista.	57
Taulukko 2 SWOT-analyysi muutosagenttien sisäisen viestinnän kehittäminen.....	61
Taulukko 3 Palaute toimintaympäristön kehitystyön tuloksista.	63

Liitteet

Liite 1 Muistio muutosagenttien toiminnan kehittämisen suunnittelemisesta	82
Liite 2 Opinnäytetyön tiedonkeruusuunnitelma	83

Liite 1 Muistio muutosagenttien toiminnan kehittämisen suunnittelemisesta

3.9.2018 Tapaaminen muutosagenttien esimiehen kanssa ja muutaman muutosagentin kanssa.

- Kysyin olisiko mahdollista tehdä opinnäytetyö omalle organisaatiolle ja kerroin, että halusin kehittää muutosagenttien toimintaa.
- Sain luvan opinnäytetyölle omalta esimieheltäni.
- Keskustelu muutosagenttien toiminnasta yhdessä muutosagenttien kanssa.
- Muutosagenttien toiminta on ollut olemassa jo noin puolitoista vuotta ja sinä aikana on tullut useita digitalisaatioon liittyviä muutoksia.
- Digitaalinen transformaatio on otettu isoksi osaksi organisaation strategiaa, joten muutoksia on jatkuvasti tulossa.
- Henkilöstölle kehitetään uusia sovelluksia työn tueksi ja tämä vaikuttaa myös työskentelyprosesseihin.
- Muutos ei koskaan ole helppo ja isossa organisaatiossa herättää paljon erilaisia tunteita.
- Matkustamohenkilökunnan digitaalinen transformaatio koskettaa yli 2000 työntekijää.
- Muutosagentit ovat vertaistukena ja opettajina, mutta voisiko toimintaa parantaa edelleen.
- Itselläni on samaan aikaan yhteiskuntavastuullisen johtamisen kurssi, jossa tutustuin työympäristö johtamiseen. Halusin tämän johtamisen muodon osaksi opinnäytetyötä.
- Ehdotin muutosagenttien toimintaympäristön kehittämistä osaksi opinnäytetyötä.
- Lopulta opinnäytetyö sai otsikon: Muutosagenttien toiminnan ja toimintaympäristön kehittäminen.

Liite 2 Opinnäytetyön tiedonkeruusuunnitelma

Syyskuu 2018. Tiedonkeruusuunnitelma opinnäytetyölle:

- Tietoperustan opiskelu ja tekeminen
- Palvelumuotoilun teoria
- Muutoksen johtamisen teoria
- Yhteiskuntavastuullisen johtamisen teoria
- Innostuksen johtamisen teoria
- Toimintatutkimuksen teoria
- Perehtyminen kohdeorganisaatioon
- Palvelumuotoiluprosessin valinta
- Palvelumuotoilu metodin valinta ja toteutus
- Mahdollinen arviointi ja palautteen kerääminen