Yrityskulttuurimuotoilu – mitä se on ja miten sitä tehdään

Opinnäytetyö

Enna Kursukangas

2020 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Yrityskulttuurimuotoilu – mitä se on ja miten sitä tehdään

Enna Kursukangas
Palvelumuotoilu YAMK
Opinnäytetyö
Syyskuu 2020

Sisällys

1 Johdanto 6
1.1 Toimeksiantajan esittely 7
1.2 Kehittämistyön kuvaus 8
1.3 Kehittämistyön toteuttaja toimeksiantajan työntekijänä 9
2 Yrityskulttuurimuotoilu 11
2.1 Yrityskulttuuri muotoilun kohteena 12
2.2 Palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu yrityskulttuurimuotoilun keinoina 18
3 Yrityskulttuurimuotoilijan osaaminen 23
3.1 Yrityskulttuurimuotoilija 23
3.2 Osaaminen ja oppiminen 25
3.3 Yksilöiden osaaminen koko organisaation käyttöön 26
4 Kehittämistyön eteneminen 30
4.1 Konstruktiivinen tutkimus ja käytetyt menetelmät 31
4.1.1 Kysely 32
4.1.2 Haastattelu 33
4.1.3 Yhteiskehittämisen työpajat 33
4.2 Kehittämisongelman määrittäminen ja kehittämistyön käynnistäminen 34
4.3 Yhteiskehittäminen iteroinnin mahdollistajana 35
4.4 Konseptointi ja viimeistely 41
4.5 Käyttöönottotilaisuus 42
4.6 Loppukysely 43
5 Kehittämistyön tulokset 44
5.1 Alkukartoituskyselyn ja haastattelun tulokset 44
5.2 Työpajojen tulokset 46
5.3 Käyttöönottotilaisuuden ja loppukyselyn tulokset 48
5.4 Vastaukset tutkimuskysymyksiin 49
5.5 Tulosten arviointi ja luotettavuus 51
6 Kuvaus Muotoilun menetelmät -kansiosta (kehittämistyön tuotos) 53
7 Pohdinta 57

Laurea-ammattikorkeakoulu **Tiivistelmä**
Palvelumuotoilu YAMK
Restonomi (YAMK)

Enna Kursukangas

Yrityskulttuurimuotoilu – mitä se on ja miten sitä tehdään

Vuosi 2020 Sivumäärä 66

Yrityskulttuurimuotoilu tarkoittaa ihmislähtöistä ja muotoiluajattelua hyödyntävää tapaa luoda uusia, ja kehittää vanhoja, yrityskulttuuriin vaikuttavia arvoja, rakenteita ja käytäntöjä. Siinä hyödynnetään palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja sekä muotoiluajattelua. Yrityskulttuurimuotoilulla tähdätään yrityksen tavoitteita tukevan yrityskulttuurin rakentamiseen yrityksen henkilöstä osallistavalla tavalla. Yrityskulttuurimuotoilun avulla saadaan aikaan parempaa työelämää ja liiketoimintaa.

Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, mitä yrityskulttuurimuotoilulla tarkoitetaan ja muodostaa määritelmä yrityskulttuurimuotoilulle. Työn tarkoitus oli tehdä muotoilumenetelmiä näkyväksi Leidenschaft Oy:n yrityskulttuurimuotoilijoille sekä lisätä osaamista yrityskulttuurin muotoiluun. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat: mitä yrityskulttuurin muotoilulla tarkoitetaan ja millaista osaamista yrityskulttuurimuotoilijalla tulee olla. Kehittämistyössä on käytetty kehittävän työntutkimuksen työskentelytapaa ja konstruktiivisen kehittämistyön menetelmiä. Tietopohjassa on käsitelty yrityskulttuuria, muotoiluajattelua, palvelumuotoilua sekä osaamisen muodostumista ja kehittämistä organisaatioissa. Tutkimusaineiston kokoamisessa on hyödynnetty menetelminä kyselyä, haastattelua ja erilaisia yhteiskehittämisen työpajoja. Tutkimuksessa tuli ilmi, että Leidenschaftin yrityskulttuurimuotoilijat ovat ensisijaisesti HR-ammattilaisia ja yrityskulttuurin asiantuntijoita. Muotoilu nähtiin yrityksessä tärkeänä työvälineenä yrityskulttuurin kehittämisessä, mutta se on ennen tämän kehittämistyön toteutusta tarkoittanut jokaiselle yrityskulttuurimuotoilijalle vähän eri asioita. Kehittämistyön lopputuloksena saatiin muodostettua yhteinen ymmärrys siitä, mitä yrityskulttuurimuotoilu Leidenschaftilla tarkoittaa, saatiin aikaan lisää muotoiluosaamista yksilö- ja yhteisötasolla ja saatiin tuotettua yhteenveto työkaluista ja menetelmistä yrityskulttuurin muotoiluun. Kehittämistyön tuloksissa esitellään määritelmä siitä, mitä yrityskulttuurimuotoilu on ja millaista osaamista sen tekijöiltä edellytetään. Kehittämistyön tuotoksena syntyi yhteenveto yrityskulttuurimuotoilussa käytettävistä menetelmistä työn toimeksiantajalle, Leidenschaft Oy:lle.

Asiasanat: yrityskulttuuri, palvelumuotoilu, muotoiluajattelu, hiljainen tieto, osaaminen

Laurea University of Applied Sciences **Abstract**
Degree Programme in Service design
Master's Thesis

Enna Kursukangas

Company culture design – what is it and how is it done

Year 2020 Pages 66

Company culture design is a human-centric approach to develop company cultures. It can be used to create new ways to work and to develop values, structures and processes that affect company culture. Company culture design always aims to build a culture that supports the company's vision. Company culture design helps improve working life and company business in general.

The goal of this development work was to find out what company culture design means and how it's done. The purpose of the work was to make design methods visible to Leidenschaft Oy's company culture designers and to develop new design skills. Research questions were: what company culture design means and what kind of competence does a company culture designer need.

This thesis was done by using the developmental work research and the constructive research approaches. The theoretical framework includes company culture, design thinking, service design and competence formation and development. Methods used during the development process were survey, interview and various co-development workshops.

The outcome of the development was the shared understanding of what company culture design at Leidenschaft means, the development of design skills on an individual and on a community level and a summary of tools and methods used in company culture design. The results of this thesis include a definition of what company culture design is and what kind of expertise is required from company culture designers.

Keywords: company culture, service design, design thinking, tacit knowledge, competence

1 Johdanto

Muutosvauhti globaalissa toimintaympäristössä, alati kiihtyvä teknologian kehitys ja väestörakenteen muutokset tulevat edellyttämään entistä enemmän panoksia työelämän laadun kehittämiseen ja siitä huolehtimiseen. Nämä toimintaympäristössämme tapahtuvat muutokset eivät kuitenkaan ole pelkästään uhka, vaan ne mahdollistavat täysin uudenlaisen työelämän rakentamisen ja tämän uuden todellisuuden ympärille voidaan myös luoda uutta liiketoimintaa. Tässä yhteydessä on kuitenkin väistämätöntä, että yksilöihin ja yrityksiin kohdistuvat osaamisvaatimukset polarisoituvat ja muuttuvat haastavimmiksi. Tämä edellyttää isoa muutosta työelämässä toimivilta ihmisiltä. (Elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ja Euroopan sosiaalirahasto 2013, 3.) Yhä useampi työ on irtaantumassa rutiineista ja työtehtävät eivät ole enää niin tarkkaan määriteltyjä kuin ennen. Työn tavoitteet ja päämäärä on tiedossa, mutta keinoihin ei ole yksiselitteisiä ratkaisuja. Tämän vuoksi luovuus, improvisointi ja luoviminen ovat taitoja, jotka ovat edellytyksiä yrityksen menestymiselle. Yksilöiden osaamisen kehittäminen on elintärkeää, mutta koska yhä harvempia töitä tehdään yksin, tiimien kyky toimia yhdessä ongelmien ratkaisun ja uuden luomisen äärellä muodostuu entistä kriittisemmäksi. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 9.)

Palveluiden rooli on yhteiskunnassamme yhä vain merkittävämpi ja teknologiaa hyödynnetään jatkuvasti enemmän. Suomalaiset yritykset tarjoavat palveluita yhä enenevissä määrin ja teknologiaosaaminen on yksi Suomen vahvuuksista. Tulevaisuudessa palvelujen ideointiin ja teknologian soveltamiseen tuleekin panostaa vähintään yhtäläisellä innolla kuin menneisyydessä on panostettu teknologian kehittämiseen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 12.) Ihmislähtöisyys on tulevaisuuden suunta kaikilla toimialalla. Tätä varten yrityksiin tarvitaan muotoiluajattelua ja menetelmätason osaamista, jotka tähtäävät ihmisten tarpeiden, tunteiden ja piilevien halujen ymmärtämiseen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 13.) Organisaatioiden muotoiluosaamisen ja muotoilutekemisen lisääminen antaa ainutlaatuisia mahdollisuuksia tekniikan inhimillistämiseen ja emotionaalisesti resonoivien palveluiden kehittämiseen. Lisäksi se auttaa luomaan työpaikkoja, jossa ihmiset haluavat olla. Ja koska muotoilu on empatiaa, se johtaa myös inhimillisempään liiketoiminnan johtamiseen. (Kolko 2015, 71.)

1.1 Toimeksiantajan esittely

Leidenschaft on yrityskulttuurimuotoilu-toimisto, joka on perustettu vuonna 2015. Huhtikuussa 2019 yrityksessä työskenteli kahdeksan kokopäivästä yrityskulttuurimuotoilijaa. Yrityksen liikevaihto vuonna 2018 oli 1,3 miljoonaa euroa. Leidenschaftin asiakkaisiin kuuluu kaikenkokoisia yrityksiä, kaikilta toimialoilta, ympäri Suomea.

Leidenschaft on olemassa, koska se haluaa muuttaa suomalaisen tavan tehdä työtä. Tapa, jolla työtä tehdään, ratkaisee Suomen kilpailukyvyn nyt ja tulevaisuudessa. Työssä vietetään niin iso osa valveilla olosta, että työelämän muutos on myös kansallisen hyvinvoinnin kannalta välttämätöntä. Leidenschaft haluaa muuttaa suomalaista tapaa tehdä työtä siten, että tapa suhtautua työhön ja tehdä työtä, pitää sisällään intohimon. Intohimon kolmella eri tasolla. Suhteessa itse työhön, suhteessa asiakkaaseen sekä suhteessa yritykseen. Ensisijainen näistä kolmesta on suhde yritykseen, koska muut seuraavat perässä ja se on yritykselle ensisijaisin. Ensisijaisin siksi, että siten he voivat pitää parhaat työntekijänsä itsellään, eikä ajaa heitä kilpailijalle töihin. Vain yrityskulttuuria johtamalla tässä voidaan onnistua.

Leidenschaftin visio on, että vuonna 2025 intohimo ja työ mahtuvat samaan lauseeseen. Tätä tavoitetta määrittäessä, yrityksessä mietittiin, onko se tarpeeksi vai jopa liian kunnianhimoinen tavoite. Tarpeeksi siitä syystä, että Leidenschaftilla on etuoikeus työskennellä niiden parhaiden organisaatioiden kanssa, jossa jo paikoitellen työ ja intohimo mahtuvat samaan lauseeseen. Gallupin tekemä tutkimus (Gallup 2017, 81) kuitenkin osoittaa, että suomalaisessa työelämässä on vielä paljon työsarkaa. Sen mukaan vain 12 % suomalaisesta työvoimasta on aktiivisesti sitoutunutta työhönsä. Samaa viestiä kertoo sekin, kun kuuntelee bussissa vieruskavereiden keskustelua heidän surkeasta pomostaan tai raskaasta työpäivästään. Tai se kun avaa sosiaalisen median maanantaisin, nähden kirjoituksia siitä kuinka ”taas on pakko mennä töihin” tai perjantain uutisvirta siitä kuinka ”onneksi on viikonloppu”. Paljon on siis vielä matkaa siihen, että Suomessa on suvaittavaa puhua intohimolla omasta työstä. Viisi vuotta on lyhyt aika tähän tavoitteeseen pääsyyn, mutta toisaalta yhteiskuntamme kannalta tämä muutos ei voi odottaa.

Leidenschaftin arvoihin kuuluu usko ihmisten lähtökohtaiseen hyvyyteen sekä positiivinen suhtautuminen elämään, maailmaan ja tulevaisuuteen. Laidari, eli henkilö joka työskentelee Leidenschaftissa, pelaa aina kaveria paremmaksi, on rohkea myös silloin kun se ei tunnu kivalta, hyväksyy oman ja muiden keskeneräisyyden eikä koskaan luovu lapsenomaisesta uteliaisuudestaan. Leidenschaftilla työpäivä on aina ilon päivä ja vain teot muuttavat maailmaa. (Leidenschaft 2019)

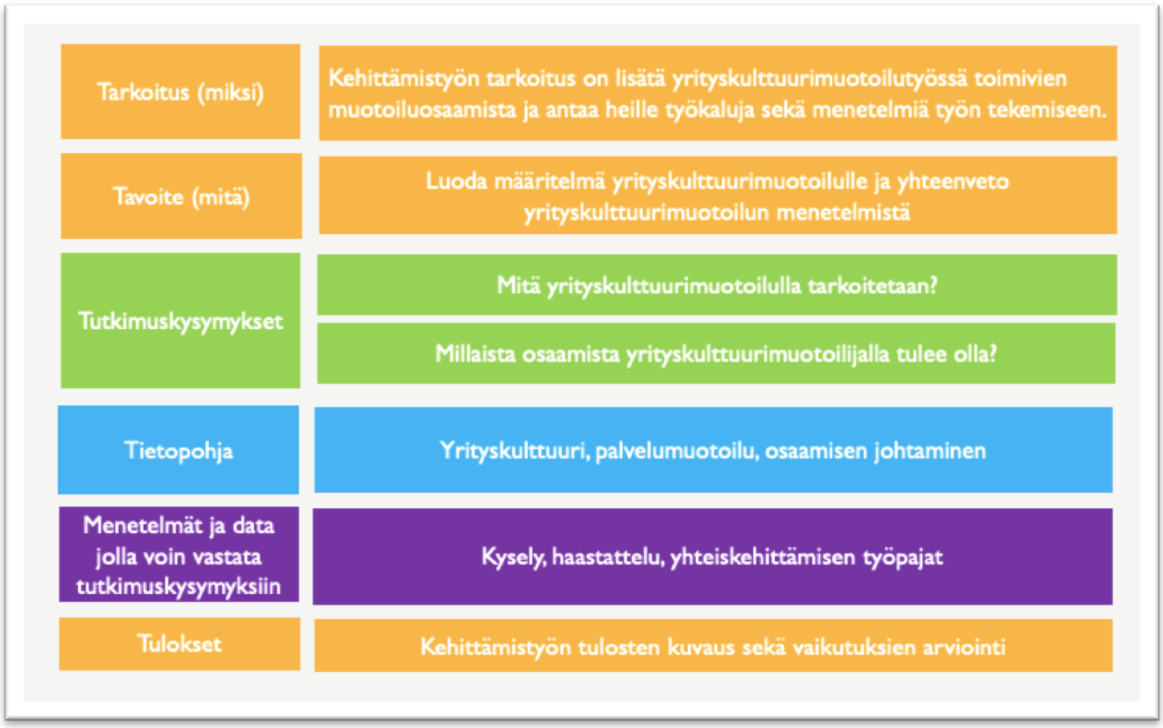
Leidenschaft tutkii yrityskulttuureja, tekee yrityskulttuurimuotoiluprojekteja sekä tarjoaa HR-palvelua, joissa yrityskulttuurimuotoilija on keskimäärin 6–24 kuukauden jakson, 2–4 päivää viikossa asiakkaalla vuokrattuna HR-johtajana tai muussa roolissa, joka edistää yrityksen

kulttuurimuutosmatkaa erikseen sovituin tavoittein. Leidenschaftin internet-sivuilla toimintaa kuvaillaan näin: ”Meillä on vankka näkemys ja kokemus siitä, miten yrityskulttuuria rakennetaan rakenteiden, toimintatapojen tai esimerkiksi viestinnän avulla. Me perehdymme organisaatiosi yrityskulttuurin nyky- ja tavoitetilaan ja muotoilemme valitut yrityskulttuurilliset osa-alueet tukemaan tavoitekulttuurin rakentumista.” (Leidenschaft 2019)

1.2 Kehittämistyön kuvaus

Leidenschaftin tapa tehdä on muotoutunut sen reilun nelivuotisen matkan varrella, minkä yritys on ollut olemassa. Jokainen uusi yrityskulttuurimuotoilija on mukaan tullessaan lisännyt koko yhteisön osaamista ja jokainen uusi asiakas on muokannut omalta osaltaan sitä tapaa, jolla yrityskulttuurimuotoilua on tehty. Työtapojen kehittäminen on tapahtunut hyvin orgaanisesti ja sitä mukaa kun tarpeita on syntynyt. Mitä enemmän on tullut tekijöitä ja asiakkaita, sitä enemmän on myös löytynyt tapoja tehdä työtä. Osa toimintatavoista on vakiintuneempia kuin toiset, osa sellaisia mitkä ovat korvaantuneet aina kun jokin parempi tapa tehdä on keksitty. Tälle kehitykselle ei ole ennen tätä kehittämistyötä ollut mitään selkeää rakennetta ja sellaista ei alkuvuosina ole edes tarvittu, päinvastoin, siinä on ollut jopa etunsa, että kehittäminen on tapahtunut orgaanisesti. Jossain kohtaa henkilömäärän kasvaessa käy kuitenkin väistämättä niin, että kehittäminen lähtee polveilemaan niin moneen suuntaan, että myös ihmisten tavat tehdä alkavat haarautumaan ja yritykseen syntyy yksilöiden varassa olevaa hiljaista tietoa mikä ei ole koko yhteisön käytettävissä. Tämä mahdollinen uhka on tunnistettu Leidenschaftilla ja sen realisoitumisesta alettiin näkemään merkkejä kolmannen toimintavuoden aikana.

Leidenschaftin tahtotila on perustamisesta lähtien ollut tarjota HR-ammattilaisille mahdollisuus työskennellä parhaiden kollegoiden kanssa ja muodostaa vahva verkosto. Yksi Leidenschaftin työnantajalupauksista onkin, "et ole koskaan yksin" ja toinen "lupaamme, että kehityt" (Leidenschaft 2019). Koska muotoilutyötä tehdään pääsääntöisesti asiakkaan tiloissa yksin tai parityöskentelynä, on tekemisen ja toimintatapojen jakaminen läpi organisaation erityisen tärkeässä asemassa. Leidenschaftilla on monia käytänteitä tämän tukemiseen ja uusia kehitetään jatkuvasti. Yksi selkeä kehittämisalue on ollut hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen, toimintatapojen dokumentointi ja sitä kautta niiden jakamisen mahdollistaminen. Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli vastata tähän tarpeeseen ja tehdä yrityskulttuurimuotoilussa käytetyt menetelmät sekä työkalut näkyviksi ja jaettavaan muotoon. Tätä varten luotiin Leidenschaftin yrityskulttuurimuotoilijoiden käyttöön alusta, jossa tekemisen tapoja voidaan jakaa. Kehittämistyön tuotoksena alustalle saatiin tuotettua yhteiskehittämisen keinoin sisältöä, eli menetelmiä ja työkaluja yrityskulttuurimuotoiluun. Koska alustan on tarkoitus jatkaa elämäänsä myös tämän kehittämistyön jälkeen, kutsutaan tässä kehittämistyössä alustaa ja sinne saatua sisältöä Muotoilun menetelmät -kansion 0.0-versioksi.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne

Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, mitä yrityskulttuurin muotoilulla tarkoitetaan ja siten aikaansaada määritelmä yrityskulttuurimuotoilulle. Työn tarkoitus oli tuottaa kohdeyrityksen Leidenschaft Oy:n yrityskulttuurimuotoilijoille menetelmiä sekä osaamista yrityskulttuurin muotoiluun. Tutkimuskysymykset olivat: mitä yrityskulttuurimuotoilulla tarkoitetaan ja millaista osaamista yrityskulttuurimuotoilijalla tulee olla.

1.3 Kehittämistyön toteuttaja toimeksiantajan työntekijänä

Olen aloittanut Leidenschaftilla yrityskulttuurimuotoilijana syksyllä 2016, eli hyvin pian yrityksen perustamisen jälkeen. Ennen sitä olin henkilöstöjohtajana McDonald's Oy:ssä, jossa toimin myös muissa esimies-, koulutus-, ja kehittämistehtävissä 2000-luvulla. Ennen töiden aloittamista Leidenschaftilla, varsinainen palvelumuotoiluosaamiseni rajoittui restonomiopintojeni yhteydessä käytyihin yksittäisiin aihetta koskeneisiin luentoihin. Toki pitkään kehittämisrooleissa toimineena, moni palvelumuotoilun filosofiaan liittyvä ajatus ja palvelumuotoilussa hyödynnettävät työkalut, kuten empatiakartta ja asiakaspolut olivat käytännön tasolla tuttuja. Koulutustehtävät puolestaan olivat kartuttaneet fasilitointi- ja ryhmänhallintaosaamistani. Ehkä juurikin tästä syystä, palvelumuotoilu on tuntunut itselleni mielekkäältä ja jär-

keenkäyvältä yrityskulttuurin kehittämistavalta. Tähän kehittämistyöhön yrityskulttuurimuotoilu valikoitui aiheeksi kuitenkin henkilökohtaisen mieltymyksen sijaan ensisijaisesti siitä syystä, että Leidenschaftilla oli siihen tarve.

Toimintatutkimuksen tarkoitus on kehittämisen ohella aikaansaada muutos. Toiminnallisen siitä tekee se, että tutkija on mukana testaamassa ratkaisun toimivuutta. (Kananen 2012, 42.) Yhteiskunta- ja käyttäytymistieteissä vallitsee näkemys siitä, että tutkijan ei tule ottaa millään tavalla aktiivista roolia tutkiessaan. Tämän näkemyksen mukaan tutkijan tehtävä on vain havainnoida ja analysoida noita tekemiään havaintoja, puuttumatta itse tilanteisiin. Tämän ajatuksen takana on tahto säilyttää tutkijan puolueettomuus. Puuttumattomuusajattelua kirtisoivat tuovat kuitenkin argumenteissaan esille, että tutkija jollain tavalla aina vaikuttaa tutkittavaan kohteeseen, oli se tiedostettua tai ei. (Engeström 2002, 109.) Osallistuminen on valaiseva tapa kerätä käyttäjän näkemyksiä. Osallistuminen voi tarjota tutkijoille ainutlaatuisen, ensikäden ymmärryksen siitä, miten käyttäjät tuntevat ja käyttäytyvät, ja se on erinomainen strategia empatian kehittämiseksi ja niiden kysymysten esittämiseksi, joita ei ehkä muuten tulisi ajateltua. (Polaine 2013, 57.) Kommunikointi ei ole vain merkitysten välittämistä, vaan merkityksen yhteistä rakentamista. Vuorovaikutuksella yhdessä rakennetut merkitykset riippuvat kulttuurista ja kontekstista, jossa kommunikointia tapahtuu. Kommunikointi ei näin siis rajoitu pelkästään sanallisiin tuotoksiin tai kirjallisiin ilmaisuihin. Sen valikoima on suurempi, sisältäen eleitä, toimintaa ja käyttäytymistä yleensä. (Matos Marques Simoes & Esposito 2014, 325.)

Tätä kehittämistyötä olisi näkemykseni mukaan ollut mahdotonta toteuttaa yrityksen ulkopuolisen toimijan taholta. Tai ainakaan siitä ei olisi saatu kaikkia niitä hyötyjä ja oppeja irti, mitä saatiin tällä toteutustavalla, jossa minulla oli tutkijana osallistuva rooli. Osallistuva rooli sopi tähän kehittämistyöhön siksi, että kohdeyrityksessä oli vahva mandaatti itse kehittämistyön toteutuksen lisäksi myös tälle toteutustavalle sekä luotto minuun kehittämistyön tekijänä. Koin alusta asti, että tekemiseeni ja valintoihini luotetaan. Vahvistaakseni tätä luottoa ja ollakseni sen arvoinen keskityin erityisen paljon monikanavaiseen viestimiseen koko kehityshankkeen ajan. Saamani palautteen perusteella tämä näyttäytyi työyhteisössä kehittämistyön johdonmukaisena eteenpäin viemisenä, joka aikaansai kehittämistyölle ja sen lopputuloksille uskottavan pohjan.

2 Yrityskulttuurimuotoilu

Opinnäytetyötä kirjoittaessani en löytänyt yhtään varsinaista yrityskulttuurimuotoilun määritelmää. Sen vuoksi kehittämistyön tavoite oli muodostaa sellainen. Käsittelen tätä määritelmää tarkemmin 5. luvussa, jossa kerrotaan kehittämistyön tuloksista. Tein myös keväällä 2019 empiirisen katsauksen Suomessa toimiviin yrityskulttuurimuotoilutoimistoihin. Löysin niitä Leidenschaftin lisäksi vain yhden. Vaikkakin puhtaasti yrityskulttuurimuotoilutoimistoksi itsensä identifioivia näyttäisi olevan vain muutama, yhä useamman konsultti- ja palvelumuotoilutoimiston palveluvalikoimaan on ilmestynyt myös yrityskulttuurimuotoilu. Muotoilu on sanana trendikäs ja sen voi liittää, ja näin myös enenevissä määrin tehdään, oikeastaan mihin tahansa asiantuntijuuteen. Nykyään löytyy muotoilua moneen lähtöön. On oikeusmuotoilua, työpäivämuotoilua, oppimismuotoilua, liiketoimintamuotoilua ja kokemusmuotoilua. Uusia muotoilu-liitteellä varustettuja kehittämispalveluita näyttää ilmestyvän jatkuvasti eri yritysten tarjontaan.

Kun vuonna 2016 aloitin itse yrityskulttuurimuotoilijana Leidenschaftilla, minulla ei ollut juurikaan käsitystä siitä, mitä muotoilu on. Muistan kun Panu Luukka, yksi yrityksen perustajista, silloin perusteli minulle titteliä osittain ja pilke silmäkulmassa sillä, että se kuulostaa hyvältä. ”Kun otetaan kaksi kuuminta trendiä liiketoimintamaailmasta tällä hetkellä, ne ovat yrityskulttuuri ja palvelumuotoilu. Kun ne lyödään yhteen niin ei voi epäonnistua…” tokaisi Panu tuolloin. Tämä pitänee paikkansa edelleen, mutta kyllä muotoilun vahva läpilyönti toiminnan kehittämisessä juontaa juurensa syvemmältä kuin siitä miltä se kuulostaa. Osana tätä kehitystyötä haastattelin Panua ja keskustelimme yrityskulttuurimuotoilun määritelmästä. Hän totesi näin: ”Yksinkertaistettuna yrityskulttuurimuotoilun voisi sanoittaa siten, että yrityskulttuuri on substanssi ja muotoilu on tapa tehdä”.

Muotoilu-liitteen käyttämiseen liittyy myös kritiikkiä, etenkin muotoilun ammattilaisten suusta, ja ainakin osittain ihan aiheesta. Yritysten on syytä ymmärtää mitä myyvät, kun myyvät muotoilupalveluita ja yhtäältä asiakkaiden on hyvä ymmärtää mitä ovat ostamassa, silloin kun ostavat muotoilua palveluna. Tosiasia kuitenkin on, että muotoilua voidaan hyödyntää mihin tahansa ongelmanratkaisuun. Ongelmat, joita muotoilulla ratkaistaan eivät rajoitu pelkästään liiketoimintaan vaan sen avulla voidaan ratkoa myös muita ihmiskunnan kohtaamia haasteita kuten terveydenhuolto tai ruuan saatavuus (Lockwoodin 2010, 13). Tämän vuoksi on mielestäni kyseenalaista ajatella, että jokin toimiala tai ammattiryhmä yksin omistaisi muotoilun.

Vaikka yrityskulttuurimuotoilulle ei ole olemassa yksiselitteistä ja vakiintunutta määritelmää, opinnäytetyöni lähtöolettama on se, että yrityskulttuuria voidaan muotoilla. Kulttuuri on muuttuva ja myös muutettavissa oleva asia. Tästä ei kuitenkaan olla asiantuntijoiden kesken

yksimielisiä. Karlöf ja Lövingsson (2006, 53 - 54) kuvaavat organisaatiokulttuuria yrityksen DNA:na, ja tuota kuvausta on käytetty yleisesti yrityskulttuurista puhuttaessa. Luukka (2019, 23) puolestaan suosittelee välttämään DNA-vertauksen käyttöä, koska se viittaa johonkin muuttumattomaan ilmiöön. Ja siitä hänen mukaansa yrityskulttuurissa ei missään nimessä ole kyse. Kulttuurin muutosta ei voi ajatella yhtenä suoraviivaisena prosessina, vaan se koostuu useista tunnistetuista ja tunnistamattomista samanaikaisista toimista (Hyrkkö 2015, 16). Yrityskulttuurin muutoksessa ei ole kysymys pelkästään toimintatapojen muuttamisesta, vaan muutos tapahtuu ihmisissä ja ihmistenvälisten suhteiden tasolla (Hyrkkö 2015, 17). Usein yrityskulttuurin muutos nähdään hankkeena, joka käynnistyy johdon kätilöimänä tai osana suurempaa organisaatiomuutosta. Vaikka kulttuuri muuttuu orgaanisestikin, on johdon näkökulmasta tärkeää ymmärtää, miten tuota muutosta johdetaan. (Hyrkkö 2015, 21.) Alahuhdan (2015, 143) mukaan yrityskulttuuria voidaan muuttaa, mutta on ymmärrettävä, että sen muutos on erittäin hidasta.

2.1 Yrityskulttuuri muotoilun kohteena

Kulttuuria ilmenee kaikkialla, missä ihmisistä on muodostunut ryhmiä. Kulttuuri esiintyy niin perheissä, pienissä tiimeissä kuin työryhmissäkin. Organisaation näkökulmasta kulttuureja syntyy osastoissa, tiimeissä ja muissa toimintayksiköissä, joilla on yhteistä kokemuspohjaa tai ammatillista taustaa. Se voi ilmetä myös koko organisaation tasolla, silloin kun yhteistä historiaa on kertynyt riittävästi. Laajimmillaan kulttuuri ilmenee kansakuntien ja alueiden tasolla, yhteisten uskomusten, kielen ja jaettujen kokemusten takia. (Schein 2001, 28.) Yritykset koostuvat ihmisistä ja heidän toiminnastaan, jolloin aina kun yrityksen toimintaa halutaan muuttaa, ollaan väistämättä tekemisissä yrityskulttuurin kanssa (Piha 2017, 134).

Johtuen yrityskulttuurin käsitteen kompleksisuudesta, siitä on usein yhtä monta määritystä, kuin keskustelijaakin. Toisille se tarkoittaa pingispöytää tai säkkituoleja yrityksen tiloissa ja toisille esimerkiksi itseohjautuvaa organisaatiorakennetta. Yrityskulttuurin johtaminen on jo tästäkin syystä ongelmallista. Jos ei ole yhteistä ymmärrystä siitä, mitä sillä tarkoitetaan ja mikä sen merkityksellisyys on, muodostuu sen johtaminen hyvin haastavaksi. (Luukka 2019, 16.) Yrityskulttuuria on vaikea hahmottaa käsitteenä, siitä huolimatta, että sen käsitteellistämiseen on moni ansiokkaasti pyrkinyt. Juuri tästä haastavuudesta johtuen, käsitteen määrittely on erityisen tärkeää. Vain siten voidaan ymmärtää mistä puhutaan, kun puhutaan yrityskulttuurista. Yrityskulttuurin käsitteelle löytyy monia tunnettuja määritelmiä, kuten:

> ”Kulttuuri on ryhmän historiansa aikana oppimien, kaikkien yhteisten ja itsestään selvien oletusten loppusumma.” (Schein 2001, 44)

> ”Jokainen ihminen kantaa mukanaan ajattelun, tuntemisen ja toiminnan malleja, joita hän on oppinut elämänsä aikana. Näitä malleja uudelleenohjelmoidaan aina kun ihminen on tekemisissä toisten ihmisten kanssa. Tätä uudelleen ohjelmoinnin ohjelmistoa voi kutsua kulttuuriksi.” (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 4-5.)

> ”Kulttuuri on dynaaminen ilmiö, joka ympäröi meitä jatkuvasti. Se säätelee toimintaamme ja muodostuu vuorovaikutuksessa toisiimme, muotoutuen johtamiskäyttäytymisestä luoden sturktuurin, rutiinit, säännöt ja normit, jotka ohjaavat ja rahoittavat käytöstämme.” (Schein 2004, 1)

> ”Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat sen työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä sekä yhdistävät heitä ja erottavat organisaation muista organisaatioista” (Luukka, 2019, 25)

> ”Yrityskulttuuri on yrityksen arvojen, toimintatapojen, vuorovaikutuksen, historian ja yleensäkin kaikkien niin virallisten kuin epävirallistenkin käytäntöjen muodostama kokonaisuus” (Alahuhta 2015, 143).

Näiden käsitteiden yhteinen nimittäjä on niiden kompleksisuus. Yrityskulttuurista on myös käytännönläheisempiä määritelmiä, kuten Dealdashin perustajan William Wolframin: ”yrityskulttuuri tarkoittaa sitä, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa” (Luukka 2019, 21.) Näiden yksinkertaistettujen määritelmien haasteeksi koetaan kuitenkin liika oikominen. Esimerkiksi Schein (2001, 30) on todennut yrityskulttuurin ymmärtämisen kannalta suurimmaksi vaaraksi sen, että sitä yksinkertaistetaan liikaa. Piha (2017, 141) on myös sitä mieltä, että käsitteen yksinkertaistaminen johtaa siihen, että yrityskulttuuriin ei suhtauduta vakavasti, jolloin sitä ei myöskään johdeta yrityksissä. Luukan (2019, 19 - 20) mukaan määritelmän kannalta olisi kuitenkin tärkeää, että se on muistettavissa ja käytännönläheinen.

Yrityskulttuuri terminä on historian mittapuulla mitattuna hyvin tuore. Se on ensimmäisen kerran mainittu vuonna 1951 Jaques Elliotin teoksessa: *The changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in an Industrial Setting.* (Luukka 2019, 18.) Yrityskulttuurin käsite on vakiintunut johtamisessa 1980-luvun puolivälissä (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 47). Yrityskulttuurin uranuurtajana pidetään MIT:n Edgar H. Scheiniä, joka kirjoitti vuonna 1985 kirjan *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen* (Karlöf & Lövingsson 2006, 57). Hänen ajatuksensa yrityskulttuurista ja sen johtamisesta näkyvät vahvasti yrityskulttuuriin liittyvässä kirjallisuudessa tänäkin päivänä.

Yksi tunnetuimmista yrityskulttuurin elementtien jaotteluista, on Scheinin jo vuonna 1985 määrittelemät yrityskulttuurin kolme tasoa. Ensimmäinen, niin sanottu ylin ja näkyvin, taso

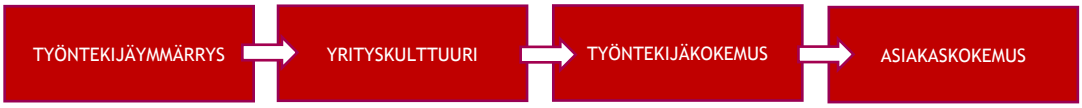
on artefaktit, eli organisaation rakenteet ja prosessit. Artefaktien riskinä on, että niitä voi olla vaikea tulkita oikein. Yrityskulttuurin toinen taso on yrityksen ilmaistut arvot. Näitä ovat strategiat, päämäärät ja filosofiat, joilla perustellaan toimintaa. Tasoista alin ja hankalimmin hahmotettavissa oleva, on pohjimmaiset perusoletukset. Näillä tarkoitetaan tiedostamattomia ja jopa itsestään selviä käsityksiä ja uskomuksia siitä, miten organisaatiossa toimitaan. (Schein 2001, 30.) Scheinin ansiokkaassa mallissa tärkein oppi on, että vain artefakteja muuttamalla, kulttuuri ei vielä muutu. Jos ne ovat yrityksen perusolettamusten tai arvojen kanssa ristiriidassa, ne kuihtuvat ajan saatossa itsestään pois. (Luukka 2019, 32-33.) Kulttuurin muutos voi olla nopeaa käytäntöjen ja toiminnan tasolla, eli kulttuurin näkyvissä osissa. Sen sijaan arvojen tasolla muutos on usein hyvin hidasta. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 19.) Luukka (2019, 252) on tähän liittyen todennut, että: ”vasta oikeasta ajatusmaailmasta ponnistavat teot tekevät kulttuurista totta.” Alahuhta (2015, 143) vuorostaan painottaa, että kulttuurin muuttamisessa oleellista on tavoitekulttuurille määriteltävät arvot ja toiminnan ohjaaminen näiden arvojen mukaisesti.

Suomessa yrityskulttuuri on noussut pinnalle johtamista koskevissa keskusteluissa vasta viime vuosina. Alkuun puhe keskittyi vahvasti kulttuurin näkyviin puoliin, eli noihin Scheininkin mainitsemiin artefakteihin. Nyt keskustelu on syventynyt ja arvot ovat yhä useammin mukana, kun puhutaan yrityskulttuurista. Sari Kuusela kuvaa hyvin ja käytännönläheisesti sitä, millainen voima yrityskulttuurilla on. Kuuselan (2013, 174 - 175) kuvauksen mukaan, kun organisaatio havaitsee kulttuurin toimivan, sitä pidetään hyvänä ja sen vuoksi se opetetaan myös ryhmän uusille jäsenille. Samaan aikaan ryhmän uudet jäsenet omaksuvat tuon kulttuurin havainnoimalla sitä, miten yhteisössä toimitaan. Arvostettua ja hyväksyttävää toimintaa palkitaan positiivisella huomiolla, kuten hyväksyvillä ilmeillä ja eleillä sekä toimintaan mukaan ottamisella. Kulttuuria vastaan toimimalla vuorostaan voi joutua jäämään ryhmän ulkopuolelle sosiaalisissa tilanteissa. Ihmisillä on tästä syystä lähtökohtaisesti taipumus opetella ja noudattaa yrityksessä vallitsevaa kulttuuria mahdollisimman hyvin. Tämä taipumus johtuu tarpeestamme tulla hyväksytyksi osaksi ryhmää.

Jokaisella tavoitteellisesti toimivalla yrityksellä tulee olla vahva ja terve yrityskulttuuri (Alahuhta 2015, 143). Ei kuitenkaan voida sanoa, että olisi olemassa absoluuttisen hyvää ja huonoa tai oikeaa ja väärää kulttuuria, paitsi suhteessa siihen mitä organisaatio pyrkii saavuttamaan (Schein 2001, 36). Yrityksen kulttuurin tuleekin aina kytkeytyä siihen, miksi yritys on olemassa ja mikä on yrityksen iso kuva (Luukka 2019, 71). Kulttuuri vaikuttaa organisaation toiminnan kaikkiin ulottuvuuksiin ja sen vuoksi sitä ei voida irrottaa omaksi elementikseen vaan sitä tulee käsitellä suhteessa kaikkeen mitä yrityksessä tehdään (Schein 2001, 204). Kulttuurin oikeus määräytyy aina suhteessa siihen mikä on yrityksen olemassaolon tarkoitus ja mitä yrityksessä tavoitellaan (Luukka 2019, 91). Kulttuuri itsessään voi kuitenkin olla vahva, ilman että sillä on mitään yhteyttä liiketoimintamalliin, strategiaan tai tavoitteisiin. Tällöin on kuitenkin selvää, että sillä ja liiketoiminnan tuloksilla ei ole myönteistä syy-yhteyttä. (Piha

2017, 145.) Yrityskulttuurilla ei ole yrityksen näkökulmasta varsinaisesti itsessään mitään arvoa, vaan sen tehtävä on aina mahdollistaa yrityksen tavoitteisiin pääsy (Luukka 2019, 116).

Työntekijän potentiaali ja osaaminen ovat yrityksen kannalta tärkeitä, mutta sitäkin tärkeämpää on se, että työntekijä haluaa antaa molemmat yrityksen käyttöön. Valitettavan usein erinomaiset työntekijät käyvät työpaikoilla antamassa vaan osan potentiaalistaan työnantajan käyttöön. Yleisin syy tähän on se, että Suomessa työpaikkoja ei rakenneta siten, että ihmiset voisivat kokea niissä intohimoa. (Luukka 2019, 397.) Yrityskulttuurilla tavoitellaan aina loppujen lopuksi yrityksen menestystä. Menestykseen eniten vaikuttava tekijä on asiakasuskollisuus ja siihen vaikuttaa asiakaskokemus. Eniten asiakaskokemukseen vaikuttava yksittäinen tekijä on lukuisten tutkimusten mukaan työntekijäkokemus. Työntekijäkokemukseen puolestaan vaikuttaa yrityskulttuuri, ja jotta yrityskulttuurista saadaan työntekijäkokemusta positiivisesti palveleva, tarvitaan työntekijäymmärrystä. (Luukka 2019, 116-117.)



Kuvio 2: Leidenschaftin kuvaus organisaation menestysketjusta (Luukka 2019, 117)

Yrityskulttuuri tapahtuu, mikäli sitä ei johdeta. Toivottua kulttuuria sen sijaan saadaan lähtökohtaisesti aikaiseksi vain johtamalla sitä. (Luukka 2019, 34.) Hyvä ja sopiva kulttuuri voi tapahtua myös intuitiivisesti, jos omistajat ja johtajat on varustettu vahvalla ja oikeanlaisella arvopohjalla. Tällaisen orgaanisesti syntyneen kulttuurin vaarana on kuitenkin se, että yrityksen kasvaessa ja etäisyyden kasvaessa johtoon, vahvaan arvopohjaan perustuvat toimintatavat alkavat laimentua. (Luukka 2019, 35.) Yrityskulttuurin rakentamista tulisi aina perustella yrityksen tuloslaskelmassa ylärivin asiana, eli tuottavuutta parantavana tekijänä (Luukka 2019, 166).

Kulttuuri johtaa juurensa alun perin latinankielisestä sanasta *cultura*, joka tarkoittaa maaperän kultivointia. Kuvainnollisesti voidaan ajatella, että siinä missä maanviljelijän tehtävä on huolehtia pellosta, jotta siemenet, joita sinne kylvetään, saavat parhaan mahdollisen kasvualustan, yrityskulttuurin näkökulmasta johtajien tehtävä on huolehtia työskentely-ympäristöstä siten, että työntekijät voivat parhaalla mahdollisella tavalla tuottaa lisäarvoa yritykselle. (Luukka 2019, 17.) Keskeinen tavoite hyvälle kulttuurille on kehittää hyvistä ihmisistä erinomaisia (Luukka 2019, 395).

Yrityskulttuuria voidaan johtaa vain, kun ymmärretään, miten sitä voidaan arvioida ja mikä sen merkitys ylipäätään on (Piha 2017, 141). Yrityskulttuurin johtamisen keskeinen haaste on

yrityksen tietoisuus omasta yrityskulttuuristaan (Luukka 2019, 38). Scheinin mukaan (2001, 29) organisaatiosta saadaan tehokkaampi ja paremmin toimiva vain ymmärtämällä kulttuurin rooli organisaation elämässä. On olemassa myös näkemyksiä, joiden mukaan yrityskulttuuri on tärkeydestään huolimatta enemmän uskon asia, koska sen johtamiseen ei nähdä olevan konkreettisia olemassa olevia työkaluja (Piha 2017, 134). Käytännössä tämä uskomus tarkoittaa kuitenkin sitä, että johtajien ymmärrystä yrityskulttuurin luonteesta ja siitä miten se vaikuttaa yrityksen menestykseen tulee lisätä. Parempi ymmärrys kulttuurista ja sen merkityksestä lisää kaikkien yrityksessä toimivien ihmisten valmiuksia toimia osana organisaatiota. (Hyrkkö 2015, 1.) Pihan (2017, 141) mukaan Suomessa on yrityksiä, joissa yrityskulttuuri nähdään tärkeänä asiana ja sitä koetaan myös johdettavan, vaikka oikeasti johtaminen keskittyy vain kulttuurin yksittäisin ilmentymiin kuten henkilökunnan virkistyspäivien järjestämiseen. Silloin kun kulttuurin johtaminen on tällä tasolla, siihen ei suhtauduta sen ansaitsemalla vakavuudella.

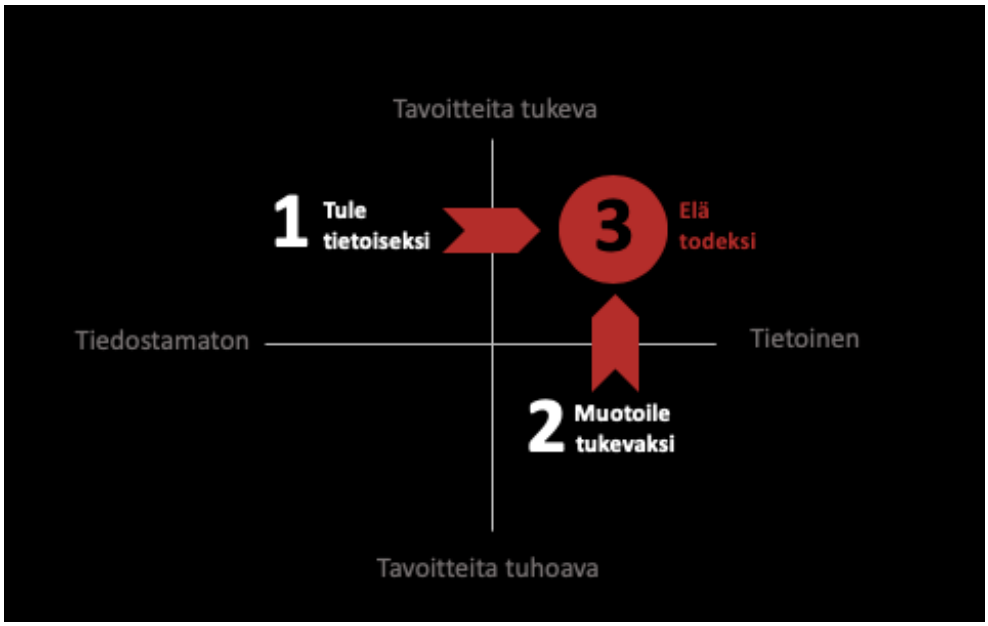
Yrityskulttuuri muodostuu pitkälti sen ympärille, miten yrityksen johto ja esimiehet toimivat (Kuusela 2013, 179). Yrityskulttuurin muutos tapahtuu osana yrityksen evoluutiota tai suuren uhan tai kriisin seurauksena. Tuottavin tapa helpottaa kulttuurin muutosta on kuitenkin johdon ja järjestelmällisen kulttuurin muutosjohtamisen kautta. Yrityskulttuuria voidaan pitää johtajan varjona ja sen keskeinen tekijä on se, miten johto puhuu ja toimii (Luukka 2019, 55). On siis pitkälti johtajasta itsestään kiinni, millaisen kulttuurin hän yritykseensä saa (Luukka 2019, 56). Yrityskulttuurin johtaminen edellyttää, että siihen kiinnitetään huomiota yrityksen alkuajoista lähtien. Kulttuurin johtaminen on mahdollista myös yrityksen elinkaaren myöhäisemmässä vaiheessa, mutta uuden tekeminen on aina helpompaa kuin vanhan korjaaminen. (Luukka 2019, 34.)

HR:n tehtävänä on rakentaa ja ylläpitää toivottua kulttuuria tukevia ja mahdollistavia toimintatapoja ja rakenteita. HR voi kuitenkin tuottaa vain osan yrityskulttuuriin vaikuttavista rakenteista ja sen vuoksi kyseessä on koko organisaatiota koskeva asia. (Luukka 2019, 37.) On myös muistettava, että HR ei pysty koskaan pelastamaan yritystä sitä johtavilta ihmisiltä (Luukka 2019, 60). Scheinin mukaan (2001, 85) ryhmän kulttuurin arviointiin sopii henkilö, joka ei ole itse ryhmän jäsen. On erittäin tärkeää ymmärtää, että yrityksen strategia ja rakenne ovat kulttuuristen olettamine värittämiä. Sen vuoksi objektiivisuuden takaamiseksi on käytettävä ulkopuolista apua, kun halutaan tunnistaa kulttuurisia suuntauksia. (Schein 2001, 204.) On siis tärkeää, että yrityksessä löytyy kulttuurille omistajuus ja että yrityksessä osataan hyödyntää ulkopuolista apua vallitsevan kulttuurin tunnistamiseksi.

Suomessa yritysten kulttuuriset rakenteet ovat hyvin mielikuvituksettomia ja keskenään samankaltaisia. Sen vuoksi vahvat kulttuurit ovat vielä toistaiseksi Suomessa hyvin harvinaisia.

(Luukka 2019, 90.) Luukka tunnistaa (2019, 253-393) muutamia kulttuurin rakentamisen kannalta erityisen kriittistä osa-aluetta. Näitä ovat rekrytointi, perehdytys, johtaminen, esimiestyö ja organisoituminen, viestintä ja vuorovaikutus sekä palkka ja palkitseminen.

Tavoiteltu kulttuuri alkaa elää vain, jos sitä johdetaan kokonaisvaltaisesti. Ei riitä, että rekrytointiprosessi tai firman pikkujoulut muotoillaan tavoitekulttuuria tukeviksi, vaan kaiken toiminnan tulee olla toivotun kulttuurin mukaista ja sitä edistävää. (Luukka 2019, 86.) Kulttuurinjohtamisen viitekehyksessä (Kuvio 3) on kuvattu, että yrityksen tulee ensin olla tietoinen kulttuuristaan ja sen jälkeen lähteä muotoilemaan siitä yrityksen tavoitteita tukevaksi (Luukka 2019, 96).



Kuvio 3: Yrityskulttuurin johtamisen viitekehys (Luukka 2019, 91)

Lukuisat tutkijat ovat pyrkineet luomaan universaalisti toimivaa mittaristoa kulttuurille, tässä kuitenkaan kovin hyvin onnistumatta. Yrityskulttuurin mittaamisen haasteet lähtevät jo siitä, ettei yrityskulttuurille ole yhtä ainoaa tieteellisesti hyväksyttyä määritelmää (Hyrkkö 2015, 2). Kuten jo aikaisemmin todettiin, yrityskulttuurin oikeutta tulee arvioida aina suhteessa siihen, miksi yritys on olemassa ja mitä se haluaa saavuttaa. Tämä tekee kulttuureista uniikkeja ja hankaloittaa yleisen yksittäisen mittariston käyttämistä kulttuurin arvioinnin luotettavina lähteinä. Yrityskulttuurin tutkimisessa ja mittaamisessa onkin syytä käyttää monipuolisesti eri menetelmiä (Hyrkkö 2015, 11).

Yrityskulttuurin määrittäminen kirjallisesti on harvinaista mikä johtuu siitä, että se on erittäin vaikeaa (Alahuhta 2015, 143). On mahdollista, että yrityskulttuurin mallintaminen ja mittaaminen tarkasti ei onnistu, koska yrityskulttuuri muuttuu ja elää jatkuvasti. Yrityskulttuurin kuvaus ja havainnollistaminen kuitenkin onnistuu ja se onkin järkevä tapa sanoittaa yrityskulttuuria ja mahdollistaa siten sen johtaminen. (Hyrkkö 2015, 100.)

Yrityskulttuuria pystyy ja täytyykin muotoilla (Luukka 2019, 99). Yrityskulttuurin muotoilulla tarkoitetaan pääsääntöisesti yrityksen eri käytänteiden ja rakenteiden sekä muiden artefaktien muotoilua. Myös yrityksessä vallitsevia perusolettamuksia ja arvoja voi ja tulee muotoilla. Usein yrityskulttuurin muotoilu edellyttää toimenpiteitä näillä kaikilla tasoilla. (Luukka 2019, 99.) Muotoilulla tarkoitetaan tässä yhteydessä sekä uusien toimintamallien luomista, että vanhojen kehittämistä tavoitekulttuuria tukeviksi. Kulttuurimuutos voi uusien toimintamallien luomisen ohella edellyttää myös vanhojen toimintamallien purkamista. (Luukka 2019, 100.) Yrityskulttuurin muotoilussa keskeistä on, että yrityksen kaikki toimintamallit muotoillaan kulttuurillisista lähtökohdista ja tavoitekulttuuriin tähdäten (Luukka 2019, 100). Kulttuuriin liittyvät muutokset ovat hitaita ja niitä saadaan aikaiseksi vain aktiivisten tekojen ja tietoisten pyrkimysten avulla (Elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ja Euroopan sosiaalirahasto 2013, 53).

2.2 Palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu yrityskulttuurimuotoilun keinoina

Palvelumuotoilun voidaan sanoa olevan tällä hetkellä merkittävä ilmiö Suomessa. Sen hyödyntämisen yleistyminen on vienyt alaa eteenpäin ja se on lisännyt myös osaajien määrää. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019,10.) Kasvaneeseen kysyntään on vaikuttanut asiakaskokemuksen ja -keskeisyyden roolin vahvistuminen yritysten strategisena tekijänä. (Koivisto ym. 2019, 20). Suomessa palvelumuotoilun nopeaa leviämistä on edistänyt se, että palvelumuotoilun tasa-arvoinen ideologia sopii hyvin kulttuuriimme. Täällä nähdään luonnollisena se, että asiakkaat ja muut sidosryhmät ovat mukana kehittämässä palveluita. Myös Suomessa pitkään olemassa ollut talkookulttuuri antaa hyvät puitteet palvelumuotoilussa tyypilliselle osallistamiselle. (Koivisto ym. 2019, 33.)

Palvelumuotoilu voi lähestyä monesta näkökulmasta. Se on yhtäaikaisesti ajattelutapa, prosessi ja työkalupakki, se voi toimia yhdistävänä kielenä ja sen avulla voi myös johtaa. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 21 - 22.) Palvelumuotoilussa kyse on loppujen lopuksi arvon tuottamisesta. Siitä, miten ihmiset kokevat palvelutilanteen ja mitä lisäarvoa tuossa kohtaamisessa syntyy. (Rantanen 2016, 43.) Rantasen (2016, 13) mukaan: ” Palvelumuotoilu on kohtaamisen muotoilua teollisen muotoilun keinoin”.

Palvelumuotoilu eroaa perinteisestä kehittämisestä siten, että siinä asiakaslähtöisyys on keskiössä, kun taas perinteinen kehittämistoiminta on usein asiantuntija- tai operointilähtöistä. Vaikka perinteisen kehittämistoiminnan tavoitteena on löytää ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin, on sen toteutustapa usein vain heikosti asiakaskeskeistä. Palvelumuotoilussa asiakas laitetaan kehittämisen keskiöön ja asiakas on myös itse aktiivisessa roolissa mukana kehittämisprosessissa. Siinä missä perinteinen kehittäminen keskittyy olettamiseen, ongelman ratkaisemiseen ja ratkaisun tarjoamiseen, palvelumuotoilu keskittyy ymmärtämiseen, osallistamiseen ja tarpeiden sekä ratkaisujen yhteensovittamiseen (Koivisto ym. 2019, 48). Vaikka palvelumuotoilu on kasvava ilmiö, tulee muistaa, että se on ensisijaisesti ihmislähtöistä ongelmanratkaisua. Marc Sticdorn (2019) on kiteyttänyt tämän osuvasti: ”Ihmiset eivät halua palvelumuotoilua, he haluavat, että heidän ongelmansa ratkaistaan”.

Muotoilutoiminnassa on kyse lineaarisesti etenevän prosessin sijaan aktiivisesta ja runsaasta vuorovaikutuksesta, jossa ongelmia katselmoidaan monipuolisesti ja ratkaisukonsepteja sekä niiden osia luodaan ennakkoluulottomasti (Miettinen 2014, 39). Muotoiluprosessin määrittely ja oikeiden työkalujen sekä menetelmien valinta on palvelumuotoilun ydinosaamista (Stickdorn ym. 2018, 83; Koivisto ym. 2019, 36.) Muotoiluprosessia on parempi kuvailla metaforisesti järjestelmänä, jossa liikutaan tilasta toiseen, sen sijaan, että se olisi sarja ennalta määrättyjä askelia. Jokaisessa tilassa on erilaisia etukäteen määrättyjä aktiviteetteja, jotka yhdessä muodostavat innovaatiojatkumon. (Brown 2008, 88) Palvelumuotoiluprosessin tavoitteena on löytää ja määritellä arvonluontimahdollisuuksia ymmärtämällä ja tunnistamalla asiakkaan ja käyttäjän tarpeita sekä parantaa palveluita vastaamaan paremmin noita tarpeita (Koivisto ym. 2019, 42).

Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg (2019, 34) määrittelevät palvelumuotoilun suhteen muotoiluajatteluun seuraavasti: ”Palvelumuotoilu on muotoiluajatteluun perustuva muotoilun osaamisala, joka on erikoistunut palvelujen, asiakas- ja työntekijäkokemusten sekä palveluliiketoiminnan asiakaslähtöiseen kehittämiseen.” Palvelumuotoilu ei siis ole sama kuin muotoiluajattelu, vaan se on osaamisala, joka hyödyntää muotoiluajattelua. Palvelumuotoilussa keskitytään aineettomiin kokemuksiin ja palveluihin ja siinä hyödynnetään palveluiden kehittämiseen soveltuvia menetelmiä. (Koivisto ym. 2019, 36.)

Ihmisillä on muotoiluajattelun hyödyntämisestä pitkä historia. Kaikki ihmiset pystyvät muotoilemaan ja tahtomattaankin myös muotoilevat. Muuten ihmiset eivät olisi kehittyneet sellaisiksi kuin ovat, eikä elettäisi nyky-yhteiskunnan kaltaisessa paikassa. Muotoiluajattelua ei kuitenkaan tule pitää ihmisen keksimänä asiana, vaan yhtenä ihmisyytemme syvimmistä olemuksista. (Cross 2011, 3.) Muotoiluajattelun päämäärä on yleensä ihmiselle iloa tuottava käyttäjäkokemus (Miettinen 2014, 47). Muotoiluajattelussa on kyse ihmiskeskeisestä innovaatioprosessista, joka suosii havainnointia, yhteistyötä, nopeaa oppimista, ideoiden visualisoimista,

vikkelää konseptien prototypointia ja samanaikaista liiketoiminta-analyysiä, mikä lopulta vaikuttaa innovaatioiden syntymiseen ja liiketoimintastrategioihin. Sen päämääränä on osallistuttaa kuluttajat, suunnittelijat, ja liiketoimintaihmiset yhdistävään prosessiin, jonka tavoitteena on tuottaa uudenlaisia parempia palveluita, tuotteita ja liiketoimintamalleja. (Lockwoodin 2010, 11.) Muotoiluajattelu tarjoaa vahvan, tehokkaan ja laaja-alaisen lähestymistavan innovaatioille. Se on integroitavissa kaikkiin liiketoiminnan ja yhteiskunnan näkökulmiin tarjoten yksilöille ja tiimeille työkalun, jolla voidaan luoda toteuttamiskelpoisia ja vaikuttavia läpimurtoja. (Brown 2009, 3.) Muotoiluajattelu antaa vastauksia yritysten keskeiseen haasteeseen, miten saadaan luotua tarkoituksenmukaisia innovaatioita, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa (Koivisto ym. 2019, 35). Muotoiluajattelu on siten keskeinen yrityksen kompetenssi, jonka avulla tehdään tuotekehitystä, kehitetään brändiä ja viestintää (Miettinen 2014, 13).

Muotoiluajattelun lähestymistapa hyödyntää niitä valmiuksia, mitä kaikilla ihmisillä on, mutta jotka eivät sisälly perinteisempiin ongelmanratkaisukäytäntöihin. Muotoiluajattelussa keskitytään ihmiskeskeisten palvelujen ja tuotteiden luomiseen, jonka lisäksi itse kehittämisen prosessi on inhimillinen. Muotoiluajattelu perustuu kykyyn hyödyntää intuitiota, tunnistaa toistuvia toimintamalleja, sekä aikaansaada ideoita, jotka luovat merkitystä myös tunnetasolla samalla ollen toiminnallisia. Yritykset eivät kuitenkaan lähtökohtaisesti halua johtaa organisaatiotaan puhtaasti intuitiolla ja tunteilla, mutta liian pitkälle viety riippuvuus rationaalisesta ajattelusta ja analyyttisyydestä voi ihan yhtä todennäköisesti altistaa epäonnistumisille. (Brown & Wyatt 2010, 33.) Muotoiluajatteluun sisältyy muutamia keskeisiä periaatteita, joihin myös palvelumuotoilun perusta rakentuu. Näitä periaatteita ovat: ihmislähtöisyys, ongelmanratkaisu, iteratiivisuus, kokeilut, divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelu, prototyyppien tekeminen ja testaus, yhteiskehittäminen sekä moninaisuus. (Koivisto ym. 2019, 36.)

Miettinen (2014, 12) määrittää muotoiluajattelun siten, että siinä luotetaan omaan luovaan osaamiseen ja ajatteluun. Siinä on kyse luovasta toiminnasta, joka tuo erilaisia ulottuvuuksia palveluiden, tuotteiden ja uudenlaisten toimintatapojen aikaansaamiseen. Tuulaniemi (2011, 58 - 64) määrittelee, että palvelumuotoilu tähtää nimenomaisesti palveluiden kehittämiseen. Hänen mukaansa palvelumuotoilun lopputuloksena ei saada muotoilua tai designia vaan työn tulos on jokin palvelu. Palvelumuotoilu on prosessi ja se kuvaa nimenomaan palveluiden kehittämiseen tähtäävää tekemistä. Voidaan siis ajatella, että muotoiluajattelua hyödynnetään palvelumuotoilussa, mutta muotoiluajattelu ei ole yhtä kuin palvelumuotoilu.

Brown (2008, 90) on määritellyt, että muotoiluajattelu saadaan osaksi innovaatiotoimintaa, kun huomioidaan seuraavat: aloitetaan alusta, eli otetaan alusta alkaen muotoiluajattelu mukaan toimintaan; valitaan ihmiskeskinen lähestymistapa, eli päätökset nojaavat ihmisten käytökseen, tarpeisiin ja haluihin; kokeillaan ajoissa ja paljon, ruokitaan useiden prototyyppien

laatimista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa suunnittelua; ja hyödynnetään ulkopuolista apua, eli hyödynnetään asiakkaita ja muita sidosryhmiä suunnittelussa.

Muotoilun tehtävänä on luoda merkityksellisiä ympäristöjä, jotka antavat pohjan inhimillisille kohtaamisille mitkä tarjoavat positiivisia kokemuksia. Ympäristö voi olla esimerkiksi arkinen esine tai muu artefakti. Se voi olla fyysisen esineen sijaan myös tiedon jakamista tai viestintää. Ympäristö voi olla palvelu tai jokin muu suunniteltu toiminta, jota harjoitetaan ilon tuottamiseksi tai käytännön hyödyksi. Se voi olla myös organisaatio tai järjestelmä, joka tarjoaa ihmisille tarkoituksen. (Buchanan 2015, 18.) Muotoilua pysytään hyödyntämään ongelman löytämisessä ja tutkimisessa sekä ratkaisemisessa. Se tarjoaa työkalut ongelman konkretisoimisen, mahdollistaen erilaisten ratkaisumallien löytämisen ja toimien käyttäjälähtöisen kehittämisen välineenä. (Miettinen 2014, 31). Cross (2011, 75-76) on löytänyt muotoiluajattelututkimuksissaan kolme esille nousevaa strategista näkökulmaa: laaja systeeminen lähestymistapa kapean yksiulotteisen katsontakannan sijaan, ongelman rajaus omalaatuisella tavalla ja muotoilun tekeminen perustuen johonkin pohjalla olevaan vahvaan perusperiaatteeseen tai oletukseen.

Yleinen käsitys muotoilusta on, että asiakas antaa lähtötiedot muotoilijalle, joka keksii loistavia ideoita, asiakas on tyytyväinen ja muotoilijasta tulee rikas ja kuuluisa. Näin ei kuitenkaan oikeastaan koskaan tapahdu. (Dorts 2015, 42; Brown 2008, 88.) Palvelukokemus juontaa juurensa yrityskulttuurista ja sen vuoksi sen kopiointi on paljon vaikeampaa kuin jonkin teknologian tai tuotteen (Polaine & muut 2013, 28). Miettisen (2014, 87) mukaan ”Kokonaan uudet ja radikaalit ideat syntyvät, kun palvelujen käyttäjät ovat mukana uusien palveluiden suunnittelussa, kehittämisessä ja toteuttamisessa”. Muotoiluajattelu mahdollistaa tämän varmistaen eri osapuolien, kuten asiakkaiden, yrityksen ja sidosryhmien, osallistumisen yhdessä palvelun tai tuotteen kehitysprosessiin. Osapuolten asiantuntijuuksien erilaiset alueet nähdään toisistaan riippuvaisina ja muotoiluajattelun avulla ne saadaan tuotua esille. (Miettinen 2014, 13 - 15.) On tärkeää ymmärtää, että palvelut muodostuvat ja tapahtuvat aina henkilöiden välisissä suhteissa (Polaine & muut 2013, 36). Heti kun unohdetaan, että ihmiset, eli elävät, tuntevat ja emotionaaliset olennot, kulkevat jatkuvasti palveluiden keskiössä, asiat alkavat mennä pieleen (Polaine & muut 2013, 37).

Palvelumuotoilu on yleistynyt yrityksissä ja sitä käytetään nykyään yhä useampaan eri käyttötarkoitukseen. Aikaisemmin palvelumuotoilua hyödynnettiin lähinnä yksittäisissä projekteissa yhteistyössä ulkoisten palvelumuotoilutoimijoiden kanssa, mutta nykyään se on suuntautunut enenevissä määrin osaksi yritysten sisäistä kehittämistoimintaa. (Koivisto ym. 2019,10.) Muotoilijoilla ja niillä, jotka hyödyntävät muotoiluajattelua yrityksissä, käsitteellä ”kulttuuri” on erityinen ja keskeinen merkitys. Kulttuuria löytyy kaikista ihmisten luomista ympäristöistä. Muotoiluajattelu on keino, jolla voidaan kehittää yrityksiä sekä niiden sisäistä toimintaa. (Buchanan 2015, 19.)

Palvelumuotoilua käytetään nimensä mukaisesti palveluiden kehittämiseen, mutta sen menetelmät ja työkalut soveltuvat minkä tahansa muunkin kohtaamisen muotoiluun (Rantanen 2016, 28). Palvelumuotoilussa yleisesti hyödynnettävät menetelmät soveltuvat erityisesti palveluiden ja palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Osa niistä on luotu palvelumuotoilun osaamisalan sisällä, mutta monet ovat tuttuja muilta osaamisaloilta, kuten kulttuurintutkimuksesta, tietojenkäsittely- ja kauppatieteistä. Menetelmistä ei palvelumuotoilussa ole pulaa ja niitä kehitetään jatkuvasti myös lisää (Koivisto ym. 2019, 42.)

Palvelumuotoilulle löytyy tilausta yrityksen sisäisen toiminnan kehittämiselle ja se on keskeinen työkalu työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Sen avulla voidaan kehittää asiakaskokemusta muuttamalla yrityksen sisäisiä toimintamalleja ja täten vaikuttamalla yrityksen palvelukulttuuriin. (Koivisto ym. 2019, 60.) Henkilökunnan roolin lisäksi on oleellista ymmärtää heidän toimintaympäristönsä, silloin kun ollaan tekemisissä palveluiden kehittämisen kanssa. Usein on tilanteita, missä henkilökunta tekee parhaansa, mutta systeemi, jossa he toimivat on itsessään toiminnan este" (Polaine ym. 2013, 86). Myös työntekijäkokemuksella ja työntekijöiden hyvinvoinnilla on suuri vaikutus asiakaskokemukseen. Siinä missä iloiset ihmiset tarjoavat iloa ympärilleen, kiukkuiset ja stressaantuneet ihmiset tarjoavat pääsääntöisesti kiukkuisia ja stressaantuneita vuorovaikutustilanteita (Polaine ym. 2013, 7). Yrityksissä, jotka menestyvät, nähdään työntekijäkokemus vähintään yhtä tärkeänä asiana asiakaskokemuksen kanssa. Näissä yrityksissä ymmärretään, että kaikki lähtee ihmisistä ja heidän kokemuksistaan ja tunteistaan, tuotto syntyy sitä kautta. (Rantanen 2016, 21.)

Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg (2019, 60) kuvaavat, että palvelumuotoilun hyödyntäminen sisäisessä kehittämisessä voi kohdistua esimerkiksi henkilöstön asenteeseen tai kyvykkyyteen toimia asiakaskohtaamisissa, henkilöstön motivointiin tai perehdytykseen, siihen miten työtä on organisoitu ja miten työtehtävien roolit sekä johtaminen yrityksessä hoidetaan. Heidän kuvailunsa sisäisestä kehittämisestä voitaisiin tulkita kuvailuna yrityskulttuurimuotoilusta, mutta siitä uupuu mielestäni yksi todella oleellinen seikka. Kuten jo aiemmin todettu, yrityskulttuuri tulee muotoilla aina suhteessa siihen, miksi yritys on olemassa ja mitä se tavoittelee. Saavuttaakseen aidon kilpailuedun suhteessa muihin yrityksiin, ei siis yksin riitä, että yrityksessä muotoillaan rakenteita, jotka tekevät työntekijöistä motivoituneempia tai tyytyväisempiä. Pitää pystyä määrittelemään se, missä suhteessa työntekijät ovat motivoituneita tai tyytyväisiä ja miten se tukee yrityksen olemassaolon tarkoitusta sekä tavoitteita.

3 Yrityskulttuurimuotoilijan osaaminen

Muotoiluajattelu on kriittistä osaamista, jonka avulla asioita saadaan yksinkertaistettua ja inhimillistettyä. Se ei saa olla erillistä lisäosaamista, vaan sen tulee olla keskeinen kompetenssi. (Kolko 2015, 70.) Muotoiluajattelulle ja sitä tekeville on ominaista empatia, iteroiva ajattelu, optimistisuus, kokeiluhalukkuus ja yhteistyö (Brown 2008, 87). Se tapa millä muotoilusta edelleen tänä päivänä puhutaan mediassa, ei kuvaa nykyaikaista muotoilua. Edelleen pidetään kiinni virheellisestä ajatuksesta, missä muotoilija on mystinen sankari, joka luo kauneutta ympärilleen. (Dorts 2015, 41.) Muotoiluajattelu ei todellisuudessa ole jotain mitä vain muotoilijat tekevät. Se on tapa ulkoistaa mielen sisäinen ajattelutapa, joten kuka vain voi hyödyntää sitä kehittämistyössä. (Miettinen 2014, 46.)

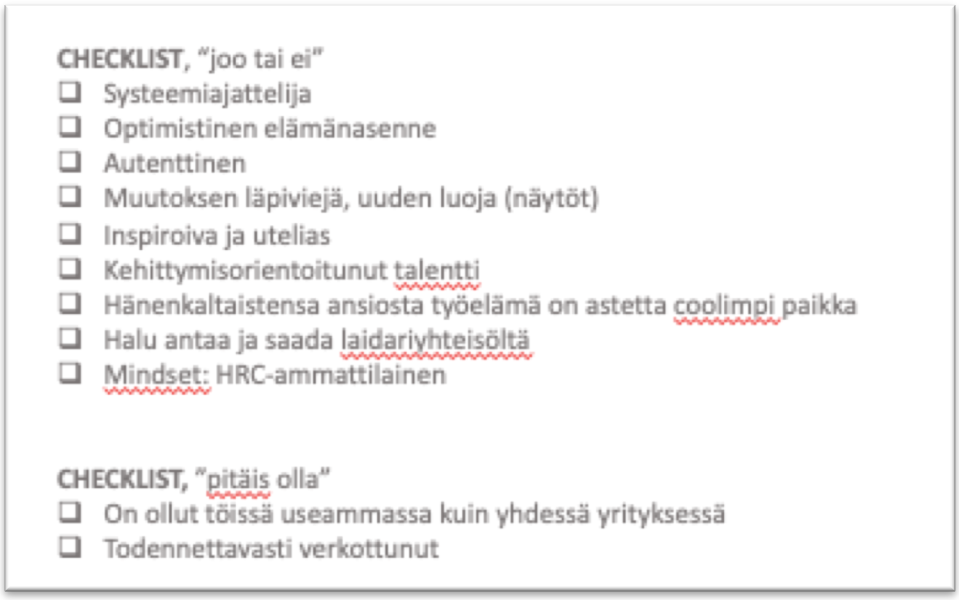
Osaaminen on moniulotteinen ilmiö. Yksilön osaaminen rakentuu tiedoista, taidoista ja asenteesta, joilla päästään työlle asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi osaaminen on kokemusta, kykyä käsitellä tietoa, löytää tiedonlähteitä ja toimia verkostoissa. Osaaminen näkyy tekemisen tasolla pärjäämisenä, onnistumisena ja kehittymisenä. Tunnusomaista tämän päivän osaamiselle on, että sen vipuvoimalla voidaan uudistaa valmiuksia kohdata jatkuvasti muutoksessa olevan työelämän ja työympäristöjen haasteita. (Elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ja Euroopan sosiaalirahasto 2013, 14.) Yritys on siellä työskentelevien osaamisen summa, tai itseasiassa jopa enemmän. Yritys on systeemi, jossa hyödynnetään olemassa olevaa osaamista ja sen avulla saadaan aikaan myös uutta osaamista. (Toivonen & Asikainen 2004, 33).

Vallallaan oleva ja alati kiihtyvä työelämän muutos vaikuttaa siihen, miten työtä tehdään. Ennen palvelleet tarkat työ- ja tehtäväkuvaukset jäävät auttamatta historiaan. Osaaminen ja tieto ovat aikamme työelämässä keskeisiä kilpailutekijöitä. Osaaminen ei kuitenkaan yksin riitä, vaan ratkaisevaksi muodostuu se, kuinka tehokkaasti tuota osaamista pystytään hyödyntämään. Koska tämä muodostaa liiketoiminnan ytimen, yritysten on kyettävä hallitsemaan osaamistaan ja sitä, miten se valjastetaan niiden käyttöön. (Hanhinen 2011, 5.) Yhteisten osaamistavoitteiden ja olemassa olevan osaamisen määrittäminen, voi myös osaltaan tukea organisaatioissa ihmisten kokemaa yhteisöllisyyttä, lisäten yhteisön keskinäistä luottamusta. Tämän avulla työntekijät voivat vaikuttaa myös oman työnsä sisältöön. (Hanhinen 2011, 16.)

3.1 Yrityskulttuurimuotoilija

Leidenschaftilla yrityskulttuurimuotoilija on määritelty näin: ”Leidenschaftin yrityskulttuurimuotoilja ymmärtää kulttuuria ja puhuu bisnestä. Hän tarvitsee ympärilleen kaltaisiaan kovan tason HR-ihmisiä – yhteisön, joka sparraa, tukee, haastaa ja on jokaisen jäsenensä ylpeyden

aihe. Hän on nälkäinen kehittämään paitsi omaa HR-osaamistaan, myös HR-osaamista Suomessa. Laidenschaftin yhteisö tyydyttää nämä kummatkin tarpeet: hän pääsee kasvattamaan omaa ammattitaitoaan ja osallistumaan HR-alan muuttamiseen. Yrityskulttuurimuotoilja on innostaja, joka saa asioita myös aikaiseksi. Hän ilahtuu tekemisen meiningistä ja lupausten pitämisestä. Hänet sytyttää myös meidän liikkeeseen kuuluminen ja osaamisen kehittäminen yhteisönä. Hän näkee paljon mahdollisuuksia ja haluaa muuttaa maailmaa, pala kerrallaan. Hänet saa huolestumaan välipitämättömyys, yrityksen huono menestyminen ja fokuksen laittaminen epäolennaisiin asioihin HR-työssä.” Tämän määritelmän lisäksi Leidenschaftilla on erilliset rekrytointikriteerit uusille yrityskulttuurimuotoilijoille (kuvio 4). Näihin kriteereihin suhtaudutaan hyvin tiukasti. Ollakseen sopiva yrityskulttuurimuotoilijaksi, henkilön tulee vastata kaikkia määriteltyjä ominaisuuksia.



Kuvio 4: Leidenschaftin yrityskulttuurimuotoilijoiden rekrytointikriteerit (Leidenschaft 2016)

Leidenschaftin yrityskulttuurimuotoilijat ovat taustoiltaan henkilöstöjohtamisen ja yrityskulttuurin asiantuntijoita ja työelämän kehittäjiä. Yrityskulttuurimuotoilijana on välttämätöntä omata yrityskulttuuriosaamisen lisäksi muotoiluosaamista. Vaikka kaikilla Leidenschaftin yrityskulttuurimuotoilijoilla on vahvaa yrityskulttuurien kehittämiskokemusta jo ennen Leidenschaftilla työskentelyn aloittamista, varsinaisen muotoilukokemuksen ja -osaamisen määrä vaihtelee. Leidenschaftilla ei myöskään ole ennen tätä kehittämistyötä kuvattu sitä, miten yrityskulttuurimuotoilua tehdään menetelmä- ja työkalutasolla. Työskentelytavoissa on ollut paljon yhtenäistä, mutta koska työskentely tapahtuu itsenäisesti tai parityönä, on tunnistettu, että yrityksessä on paljon hiljaista tietoa työskentelytapoihin ja prosesseihin liittyen, joka tulee tehdä näkyväksi. Tästä syystä yrityskulttuurimuotoilijan osaamisen mallintaminen

ja Leidenschaftilla olevan hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen muodostuivat tämän kehittämistyön ydintarkoitukseksi.

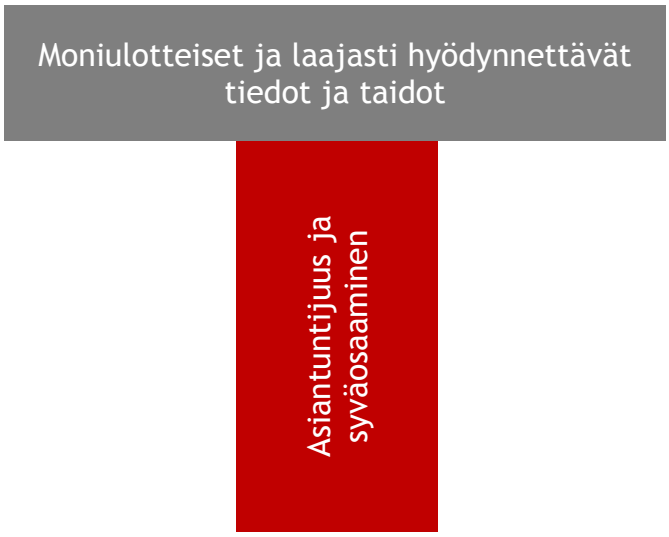
3.2 Osaaminen ja oppiminen

Osaamisella on ihmisille monia syviä merkityksiä. Se mahdollistaa omassa elinympäristössä selviämisen lisäksi paremmat edellytykset pärjätä ja menestyä omissa työtehtävissä. Osaamisen avulla ihminen saa arvostusta ja hyväksyntää osakseen ja hän saa siten lunastettua paikkansa sosiaalisissa yhteisöissä. Oppiminen luo mielihyvää ja se vahvistaa ihmisen oman pysyvyyden tunnetta. (Viitala 2005, 112.) Oppimista on syytä tarkastella luovana prosessina, joka pohjautuu siihen, että oppiminen on ensisijaisesti tiedon luomista, ei siis pelkästään sen omaksumista (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 14).

Oppimisen eri tasot linkittyvät vahvasti toimintaympäristöön. Kun toimintaympäristö on yksinkertainen ja luonteeltaan stabiili, tehokkaat ja luotettavat rutiinit voivat olla hyvä tapa aikaansaada menestyksellistä suoriutumista. Tällöin oppiminen keskittyy näiden olemassa olevien ajattelumallien omaksumiseen. Nopeasti muuttuvissa ja monimutkaisissa toimintaympäristöissä rutiineista saattaa kuitenkin olla jopa haittaa ja ne voivat pahimmillaan estää toimintaa. Tällaisissa toimintaympäristöissä on tärkeää rutiinien sijaan ylläpitää kykyä tuottaa uudenlaisia toimintamalleja ja ajattelutapoja muuttuviin tilanteisiin. (Viitala 2005, 55.)

Organisaation oppimisen kannalta, yksilön oppimista on alleviivattu kriittisenä tekijänä. Jos tämä yksilöiden oppiminen tapahtuu kuitenkin erillään toisista, se ei vielä tuota organisaatiolle kollektiivista oppimista. Kollektiivinen oppiminen on riippuvaista jokaisen yksilön yksittäisestä kyvykkyydestä ja siitä miten niitä pystytän yhdistämään, jakamaan ja suuntaamaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Viitala 2005, 57.) Elinkeinoelämän keskusliiton (2011, 16) Oivallus-hankkeen loppuraportin mukaan: ”Yhteisöllinen oppimiskäsitys painottaa oppimisen sosiaalista luonnetta, vuorovaikutusta ja osallistumista yhteiseen tiedon rakentamiseen: yhdessä kyetään ratkaisemaan monimutkaisempia tehtäviä, kuin mikä olisi mahdollista yksittäiselle ihmiselle.”

Osaamisen kehittäminen edellyttää tarvittavan osaamisen määrittelyä sekä olemassa olevan osaamisen erittelyä. Tässä voidaan lähteä tyhjästä paperista liikkeelle ja yhdessä ideoiden määrittää millaisia osaamisia yrityksessä on tai vaihtoehtoisesti voidaan ottaa joku olemassa oleva malli tai struktuuri osaamisten määrittelyn tueksi. Ilman mitään struktuuria, yhdessä tapahtuva osaamisten määrittäminen voi olla haastavaa. (Viitala 2005, 120.)



Kuvio 5: T-malli

Yksi malli osaamisen määrittelyyn on yleisesti käytössä oleva T-Malli (Kuvio 5). T-mallissa osaajilla on osaamisessaan sekä syvyyttä että leveyttä. Konseptin on alunperi tehnyt tutuksi 1990-luvulla David Guest. Tunnetuksi sen on tehnyt 2000-luvulla muotoilutoimisto IDEOn toimitusjohtaja Tim Brown. Hän sisällytti T-mallin yrityksensä rekrytoinnin työvälineeksi ja tiimien muodostamisen tueksi. (Hansen 2010.) T-mallissa pystyssä oleva jalkaosa tarkoittaa syvää substanssiosaamista ja jalkaosan päällä oleva vaakaosa viittaa kykyyn ymmärtää muita osaamisia ja innostua niistä. Jälkimmäisen näistä on suomalaisessa koulutuksessa ajateltu kasvavan ikään kuin itsestään ja panostus on ollut ihmisten substanssiosaamisen kehittämisessä. Tähän tarvitaan tulevaisuudessa muutos. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 15.)

3.3 Yksilöiden osaaminen koko organisaation käyttöön

Työtehtävien kompleksisuus aiheuttaa sen, että työtä tehdään yhä vähemmän yksin. Toimivassa työyhteisössä eri osaajien työpanos linkitetään yhteen ja kasvava osuus työn tuottavuudesta nojaa yksittäisten työntekijöiden osaamisen lisäksi verkostosuhteisiin ja toimintokonsepteihin. Työn rutiinit ovat vähentyneet ja älyllistä säätelyä sekä korkeaa tietoisuuden tasoa edellyttävät tehtävät lisääntyneet. (Elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ja Euroopan sosiaalirahasto 2013, 13.) Tiedon käsittelyyn on muodostunut vahvasti kollektiivinen, yhteisöllinen näkökulma, mistä johtuen tietoyhteiskunnan sijaan nykyään olisi hyvä puhua ennemminkin vuorovaikutusyhteiskunnasta (Elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskus ym.2013, 52).

Julian Jenkins on tunnistanut organisaatioissa olevia piirteitä, mitkä luovat muotoilun mahdollistavan ja sitä tukevan ympäristön. Hänen mukaansa muotoiluystävällisen kulttuuriympäristön ytimessä on ihmisten valtuutus, virheistä oppiminen, arvon tuottaminen, reflektointi ja fokusoidut toimenpiteet, yhteistyö ja jaettu tarkoitus, harkintakyky ja luottamus, kokeilullisuus, totuuden kertominen ja rehellinen kritiikki sekä ketterät toimintatavat. (Lockwoodin 2010, 23 - 25.) Työyhteisössä oppimista tukee kulttuuri, joka mahdollistaa jatkuvan ja omaehtoisen reflektoinnin, aktiivisen tiedon etsinnän sekä erilaiset kokeilut, niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Reflektoinnilla tarkoitetaan arvioivaa ja tietoista tarkastelua, jonka avulla pohditaan tapahtunutta ja poimitaan oppeja tulevaisuuteen vastaavaan tilanteeseen. Kriittistä on se, miten yrityksessä onnistutaan luomaan osaamisen kasvattamiseen ja levittämiseen suuntaavia rakenteita. (Viitala 2005, 166.) Nämä rakenteet toimivat siltana yksilöiden osaamisen ja yrityksen kyvykkyyden välillä (Kuvio 6).

Kuvio 6: Silta yrityksen strategisten osaamisten ja yksilöiden osaamisten välillä (Viitala 2005, 166)

Mitä paremmin ihminen osaa jonkun taidon, sitä isompi osa tuon taidon käyttö siirtyy automaattiseksi ja tiedostamattomaksi toiminnaksi (Toivonen & Asikainen 2004, 12). Moni työssä tarvittava yleistaito, kuten vuorovaikutustaidot ja päätöksentekotaito, ovat sellaisia mitä opitaan ensisijaisesti tiedostamatta (Toivonen & Asikainen 2004, 15). Tieto, oppiminen, sosiaaliset verkosto ja luottamus ovat korostuneet johtamisessa ja niiden rooli on merkittävä organisaatiotutkimuksen alalla (Engeström 2004, 78). Yrityksen voi määritellä olevan tiivistymä siinä toimivien ihmisten osaamisesta. (Toivonen & Asikainen 2004, 12).

Kollektiivisen oppimisen mahdollistaminen on yrityskulttuurinen valinta. Arjen toiminnan tulee tukea yhteistä toimintaa ja vuorovaikuttamista. Kun kulttuuri mahdollistaa yhdessä oppimisen, sitä tuetaan kehittämismenetelmien avulla. Oppimisen kannalta oleellista on, että oppimista tukevat rakenteet ovat monikanavaisia. (Elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskus ym. 2013, 47.) Yrityksissä on löydettävissä lukuisia monimutkaisia ja ongelmallisia asioita, joiden ratkaisut ovat uniikkeja. Näillä kaikilla ongelmilla on kuitenkin yksi yhdistävä tekijä. Ihmiset tarvitsevat apua näiden monimutkaisten asioiden hahmottamiseen ja yksinkertaistamiseen.

(Kolko 2015, 68.) Ongelmien näkyväksi tekeminen esimerkiksi prosessikuvausten ja konseptointien avulla auttaa tässä. Kun yrityksessä onnistutaan valjastamaan koko se osaaminen, joka jollakin työn alueella on kehittynyt, kaikkien työntekijöiden käyttöön, nopeuttaa se yrityksen kehittymiskapasiteettia merkittävästi (Toivonen & Asikainen 2004, 13).

Organisaation oppimisen kannalta hiljainen kokemuksellinen tieto on ehtymätön varanto. Hiljainen tieto on lähtökohtaisesti yksilöllistä, mutta kun sitä sosiaalisen kanssakäymisen myötä jaetaan, muodostuu siitä yhteisöllinen tietotaidon varanto. Yhdessä tärkeinä pidettyjen asioiden käsittely auttaa yhdistelemään näkemyksiä ja assosioimaan, jolloin saadaan aikaiseksi uutta tietoa ja oppia toiminnan kehittämiseen. (Kesti 2010, 67.)

Uuden tiedon muodostuminen voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen: sosiaalisessa kontekstissa toisilta oppimiseen (*socialization*), sosiaalisessa kanssakäymisessä näkyväksi tulevaan (externalization) ja asioiden yhdistämisessä syntyvään (combination) ja kokemuspohjaisesti rakentuvaan tietoon (internalization). Nämä luovat yhdessä SECI-mallin, jota voi lähestyä prosessina tai yksittäisinä uuden tiedon muodostumisen osa-alueina. (Nonaka & Konno 1998, 42-45.) Näistä ensimmäinen ja viimeinen muodostuvat hiljaisena tietona (Viitala 2005, 168). Valtaosa organisaatioissa olevasta osaamisesta on hiljaista tietoa. Tämän vuoksi osaamisen kehittämiseen tarvitaan vuorovaikutuksellisia ja yhteisöllisiä toimintatapoja.

Teknisen osaamisen ja tietotaidon lisäksi tarvitaan erilaisia kokemuksellisen oppimisen muotoja sekä vuorovaikutusta tukevia rakenteita, joilla organisaatiossa voidaan jakaa osaamista ja täten tukea yhteisöllistä ja yksilöllistä oppimista. (Elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskus ym. 2013, 3.)

Yrityksen tarvitsemaa ja käyttämää tietoa on lähes mahdotonta kuvata selkeästi, koska yritykset ovat niin monimutkaisia kokonaisuuksia. Usein yrityksissä oleva tieto on hyvin sattumanvaraista ja hajanaista. Sen vuoksi sitä ei myöskään osata käyttää hyödyksi. Ongelman juurisyy on usein se, että yrityksessä ei ole määritelty mitä tietoa tarvitaan ja miten sitä dokumentoidaan. (Viitala 2005, 199.)

Hiljainen tieto tulee tehdä näkyväksi, jotta se saadaan ohjattua kehittämisen työkaluksi (Kesti 2010, 69). Kestin (2010, 70) *hiljaisen tiedon ja oppimisen malli* (Kuvio 7) tarjoaa tähän struktuurin. Sen mukaan ensin tulee ylittää tietoisuuden kynnys, jonka jälkeen kyetään tietoiseen ajatteluun ja käsitteellistämiseen. Vasta näiden jälkeen voidaan ylittää toimintaan ryhtymisen kynnys.

Kuvio 7: Hiljaisen tiedon ja oppimisen malli (Kesti 2010, 70)

Ammatillinen kasvu liitetään usein yksilön osaamisen kehittämiseen ja kasvuun, yhteisössä tapahtuvan prosessin sijaan. Kasvavissa määrin olisi kuitenkin keskeisempää nähdä osaamisen kehittäminen organisaatiotason asiana ja voimavarana. Kehittämiseen liittyvien rakenteiden ei tule olla työstä irrallisia. Mitä tiiviimmin kehittämisen välineet ovat sidoksissa arjen työhön, sitä enemmän ne ruokkivat itsensä kehittämistä. (Elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ja Euroopan sosiaalirahasto 2013, 46.) Jos yrityksessä ei ole mitään toimintaa ylläpitäviä kehyksiä, asiat jäävät vain ihmisten muistin ja keskinäisen vuorovaikutuksen varaan. Silloin kun organisaatiossa on vähäinen määrä ihmisiä ja toimintatavat ovat hyvin vakiintuneita ja juurtuneita jokaisen yksilön työskentelytavaksi, varsinaista kehystä ei välttämättä tarvita. (Viitala 2005, 225.) Jossain kohtaa yrityksen kasvaessa, ollaan kuitenkin väistämättä tilanteessa, missä näitä rakenteita tarvitaan.

4 Kehittämistyön eteneminen

Kehittämistyö aloitettiin lokakuussa 2018 ja sen tuotoksena syntynyt yhteenveto yrityskulttuurimuotoilun menetelmistä ja työkaluista otettiin käyttöön huhtikuussa 2019. Loppukysely kehittämistyöhön osallistuneille toteutettiin toukokuussa 2019.

Kehittämistyöhön kutsuttiin mukaan kaikki Leidenschaftin yrityskulttuurimuotoilijat. Vastaamisaktiivisuus kyselyihin ja osallistumisaktiivisuus yhteisiin työpajoihin oli erinomaisella tasolla.

Tein suunnitelman kehittämistyön prosessista ja aikataulusta tammikuussa 2019 ja sen mukaan työ myös toteutettiin (Kuvio 8). Aikataulu auttoi viestimään kehitystyössä mukana olleille siitä kokonaisuudesta, mitä nyt ollaan yhdessä tekemässä. Ennalta osoitettu prosessikuvaus sekä aikataulu mahdollistivat myös kehitystyöhön osallistuneille oman ajan suunnittelun siten, että he pääsevät osallistumaan kehittämistyöhön ja se siten sitoutti heidät mukaan.

Mitä	Miten	Milloin	Miksi
Opinnäytetyön kehittämisongelman määrittely	Yhteiskehittämisen työpaja	Lokakuussa 2018	Oikean ongelman löytämiseksi ja ihmisten sitouttamiseksi
Lähtötilanteen selvitys	Kysely	Tammikuussa 2019	Ymmärtää miten yrityskulttuurimuotoilu nähdään ja odotukset kehittämistyötä kohtaan
Olemassa olevien yrityskulttuurin muotoilutyökalujen kartoitus	Yhteiskehittämisen työpaja	Tammikuussa 2019	Kartoittaa olemassa olevat menetelmät ja työkalut, tehdä hiljainen tieto näkyväksi
Tarpeiden määritys ja menetelmien kuvausta	Yhteiskehittämisen työpaja ja työskentelyä yhteiskehittämisen alustalla	Helmikuussa 2019	Ymmärtää tarkemmin tarpeet menetelmille ja aloittaa niiden kuvauksien aukikirjoitus
Menetelmien mallinnusta ja kuvausta	Henkilökohtaiset tapaamiset ja työskentelyä yhteiskehittämisen alustalla	Maaliskuussa 2019	Menetelmien kuvauksien konkretisointi ja jatkokehitys
Muotoilun menetelmät kansion viimeistely	Itsenäistä visualisointi ja viimeistelytyötä	Maalis-Huhtikuussa 2019	Tuotos tulee konseptoida, jotta se on käyttäjilleen selkeä
Työn tuotoksen esittely	Käyttöönotto tilaisuus	Huhtikuussa 2019	Työn käyttöönotto ja palautteen kerääminen

Kuvio 8: Kehittämistyön prosessi ja aikataulu

Kehittämistyön etenemisestä ja siihen liittyvistä aikatauluista viestin Leidenschaftin omalla Slack-viestintäalustalla, johon perustin oman Muotoilun menetelmät -keskustelukanavan. Jaoin lisäksi kanavalla kehittämistyön ja osaamisemme kasvattamiseksi muotoiluun liittyviä artikkeleita ja vinkkejä erilaisista menetelmistä sekä opintojeni aikana kertyneitä materiaaleja

palvelumuotoilusta. Tämä oli taustoittamisen ja yhteisen kielen muodostumisen kannalta tärkeää, koska varsinaisesti muotoilusta itsessään ei ollut keskusteltu koko yhteisön tasolla ennen tätä kehittämistyötä.

Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, mitä yrityskulttuurin muotoilulla tarkoitetaan ja siten aikaansaada määritelmä yrityskulttuurimuotoilulle. Työn tarkoitus oli tuottaa ja tehdä näkyväksi menetelmiä sekä osaamista yrityskulttuurin muotoiluun. Valitsin työskentelytavaksi kehittävän työntutkimuksen koska alusta asti oli selvää, että kehitystyö tapahtuu yhteistyössä kollegoideni kanssa.

Kehittävä työntutkimus on osallistava työskentelytapa, joka tuo yhteen koulutuksen, tutkimuksen ja käytännön kehittämistyön. Työntekijät osallistuvat siinä analysoimaan ja kehittämään työtään. Kehittävää työn tutkimusta on syytä käyttää tutkimusotteena silloin kun halutaan muuttaa toimintaa organisaation sisältä, työyhteisöstä käsin. (Engeström 2002, 12.)

4.1 Konstruktiivinen tutkimus ja käytetyt menetelmät

Kehittämistyön aihe oli jo itsessään monimutkainen, eikä työtä aloittaessa kenelläkään ollut selkeää visiota työn lopputulemasta, joten pohdin pitkään mikä lähestymistapa sopisi parhaiten suhteessa kehittämistyöhön. Koska työn tavoitteena oli kuitenkin saada aikaan tuotos, joka sisältää yrityskulttuurimuotoilijoille konkreettisia menetelmiä ja työkaluja yrityskulttuurin muotoiluun, päädyin valitsemaan konstruktiivisen lähestymistavan. Kehittämistyön tukena hyödynsin lisäksi palveluiden innovointiprosessia (Ojasalo, Koskelo ja Nousiainen 2015, 202), jonka tarkoitus oli antaa raamit etenkin kehittämistyön suunnitteluvaiheeseen. Valitsin tämän mallin, koska se on holistinen, helposti adaptoitava ja sitä on tarkoitus käyttää iteroivasti. Palveluiden innovointiprosessi (Kuvio 9) koostuu neljästä eri vaiheesta: kartoita ja ymmärrä, ennakoi ja ideoi, mallinna ja arvioi sekä konseptoi ja vaikuta. (Ojasalo ym. 2015, 202.)

Kuvio 9: Palveluiden innovointiprosessi (Ojasalo ym. 2015, 202)

Konstruktiivinen lähestymistapa sopii käytettäväksi silloin, kun kehittämistehtävän tarkoitus on aikaansaada jokin konkreettinen tuotos, kuten malli, mittari tai suunnitelma. Konstruktiivisessa tutkimuksessa pyritään uuden rakenteen luomiseen käytännönläheisellä ongelmanratkaisulla. Konstruktiivinen tutkimus on suunnittelua ja käsitteellistä mallintamista sekä näiden käytäntöön viemistä ja testaamista. Sen tavoitteena on aikaansaada uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu käytännön ongelmaan, joka tuo uutta tietoa liiketoiminnan lisäksi tiedeyhteisöön. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 65)

Konstruktiivisen tutkimuksen lähestymistapa sopi kehittämistyöhöni myös siitä syystä, että se ei varsinaisesti rajaa mitään menetelmiä ulkopuolelle ja siksi siinä voidaan hyödyntää hyvin erilaisia menetelmiä. On jopa suositeltavaa kerätä aineistoa monin eri tavoin. Tyypillisiä menetelmiä konstruktiivisessa lähestymistavassa on ryhmäkeskustelut, havainnointi, kyselyt ja haastattelut. Tärkeää on tunnistaa syvällisesti työn tuotoksen tulevien käyttäjien tarpeet, joten erilaisista palvelumuotoilun menetelmistä on hyötyä tarpeiden kartoittamisessa. Tulevat käyttäjät otetaan mukaan jo kehittämistyön alkuvaiheessa. (Ojasalo ym. 2014, 68.) Kehitystyössä on hyvä ymmärtää, että kaikki ei mene aina niin kuin on suunniteltu. Sen vuoksi on tärkeää koko kehittämisprosessin ajan havainnoida ja arvioida prosessin etenemistä. Näin mahdollisia korjausliikkeitä voidaan tehdä läpi koko kehittämisprosessin. Erillistä testausta on vaikeaa tehdä, kun tekemistä muutetaan kehittämisprosessin yhteydessä. (Kananen 2012, 79.)

4.1.1 Kysely

Kysely on yksi eniten käytössä olevista tutkimusmenetelmistä. Sen käytön etuina on mahdollisuus kerätä laajasti aineistoa ja se on menetelmänä tehokas ja nopeasti toteutettavissa. Kyselyiden heikkous on tiedon pinnallisuus. Kyselyt ovat lähtökohtaisesti määrällisten tutkimuksien menetelmiä, mutta kyselyn avulla voi kerätä myös laadullista tutkimusaineistoa. (Ojasalo ym. 2014, 108 - 109.) Silloin kun vastaajat tiedetään aktiivisiksi kannanottajiksi, voi kyselytutkimuksessa hyvin käyttää avoimia kysymyksiä (Ojasalo ym. 2014, 117).

Käytin kyselyä tutkiakseni lähtötilannetta kehitystyön näkökulmasta. Kyselyn tavoite oli kerätä yksittäisten yrityskulttuurimuotoilijoiden näkemyksiä siitä, mitä yrityskulttuurimuotoilulla tarkoitetaan, mitä työkaluja yrityksellä jo on yrityskulttuurien muotoiluun ja mitä odotuksia heillä on tätä kehitystyötä ajatellen. Aloituskysely (Liite 2) lähetetiin tammikuussa 2019 yrityksessä työskenteleville kuudelle yrityskulttuurimuotoilijalle, joista viisi vastasi kyselyn aukiolon aikana.

Päädyin kyselyyn menetelmänä, koska se on tehokas tapa saada yksittäisten ihmisten näkemykset esille ilman, että vastaajien vastaukset tai minun reaktioni haastattelijana vaikuttavat henkilön vastaukseen.

Kyselyä hyödynnettiin myös kehittämistyön päätyttyä loppukyselyn muodossa. Sen tavoitteena oli hahmottaa, miten kehitystyöhön osallistuneet kokivat kehittämistyön ja mitä hyötyä he kokivat sen tuoneen heille. Vastaukset toimivat myös yhtenä välineenä tämän opinnäytetyön tulosten arvioinnissa. Loppukysely (Liite 3) toteutettiin 15.5. –28.5.2019 ja se lähetettiin seitsemälle Leidenschaftin yrityskulttuurimuotoilijalle, joista kuusi vastasi kyselyyn.

4.1.2 Haastattelu

Yksi henkilö jätti vastaamatta aloituskyselyyn ja sen vuoksi haastattelin häntä erikseen. Käytin haastattelukysymyksinä aloituskyselyn tulosten pohjalta esille nousseita teemoja. Haastattelut ovat yksi tehokkaimmista tavoista ihmisten osallistamiseen ja kuulemiseen. Haastattelu antaa haastateltavalle mahdollisuuden selittää, miten hän näkee ja kokee asioita. (Polaine 2013, 50.) Kerrotun tiedon lisäksi myös tapa, jolla haastateltava kertoo omia tarinoitaan, antaa tutkijalle runsaasti lisä informaatiota (Polaine 2013, 52). Koska haastattelu, toisin kun kysely, on menetelmänä vuorovaikutteinen, sain haastattelusta laajempaa syventävää tietoa kehittämistutkimustani ajatellen. Haastattelu oli hyvä esimerkki konstruktiivisen tutkimuksen hyödyistä. Alkuperäisessä suunnitelmassani en ollut ajatellut hyödyntää haastattelua menetelmänä, mutta kyselyn tulokset ja käytännön tapahtumat kehittämistyön aikana osoittivat, että sille oli tarvetta.

4.1.3 Yhteiskehittämisen työpajat

Kehittämistyöhön valitsemaani lähestymistapaan kuuluu yhdessä tekeminen ja sen tavoite oli aikaansaada tuotos, joka palvelee sen käyttäjiä. Ihmiset, jotka ovat olleet mukana kehittämässä palvelua, on todennäköisemmin sitoutuneet sen tuottamiseen (Polaine & muut 2013, 44). Tästä johtuen yhteiskehittäminen ja siihen liittyvät työpajat olivat keskeinen kehittämisen menetelmä tässä kehittämistyössä.

Monia eri yhteiskehittämisen menetelmiä kutsutaan *bodystormingiksi*. Näille menetelmille tyypillistä on käyttäjien tarpeiden ymmärtäminen fyysisen toiminnan kautta. (Ojasalo ym. 2014, 170.) Työpajoissa hyödynnettiin bodystormingin lisäksi ohjattuja pienryhmäkeskusteluja. Mietin osalle työpajatoiminnasta vaihtoehtoiseksi menetelmäksi myös ryhmähaastatteluja. Ryhmähaastatteluiden heikkous menetelmänä on se, että ne voivat johtaa osallistujat kertomaan sen mitä he olettavat sinun haluavan kuulla tai joihin muut osallistujat vaikuttavat liikaa. Sen vuoksi työpajat tarjoavat usein paremman ratkaisun kehittämiselle. Ne ovat loistava tapa tuottaa runsaasti näkemyksiä ja ideoita. (Polaine 2013, 60.) Varsinaisia yhteisiä työ-

pajoja toteutettiin kaksi tämän kehittämistyön aikana. Lisäksi yhteiskehittämistä tehtiin virtuaalisesti yhteisen alustan kautta sekä parityöskentelyn avulla. Työpajojen tarkempi sisältö esitellään kappaleissa 4.2 ja 4.3 ja tuloksia kappaleessa 5.2.

4.2 Kehittämisongelman määrittäminen ja kehittämistyön käynnistäminen

Ongelman ytimeen pääseminen on usein haastavaa. Sen vuoksi vaiheeseen, missä kehittämisongelmaa määritellään, tulee käyttää riittävästi aikaa. Todellinen ongelma ei aina ole se, miltä se aluksi näyttää. (Kananen 2012, 66.) Kehittämisongelman yhteisöllinen löytäminen lisää sitoutuneisuutta kehityshankkeeseen ja luo samalla yhteenkuuluvuutta yhteisössä (Kananen 2009, 32). Yhteenkuuluvuuden tunne on merkityksellinen kehittämistutkimuksen onnistumisen kannalta (Kananen 2012, 66).

Opinnäytetyön kehittämisongelmaa lähdettiin määrittämään alun perin jo lokakuussa 2018 yhteiskehittämisen työpajassa (Kuvio 10), johon osallistui kolme yrityskulttuurimuotoilijaa. Työpajan rakenne on esitetty liitteessä 1. Työpajan lopputuloksena syntyi suunnitelma Yrityskulttuurimuotoilun koulutusohjelmasta, joka olisi tarkoitettu ensisijaisesti henkilöstöjohtajille. Koettiin, että tällaiselle on markkinoilla tarvetta ja Leidenschaftilla on kyky sekä tarve tällainen koulutusohjelma tuottaa. Työpajan ideointivaiheen jälkeisessä äänestyksessä toiseksi jäänyt ehdotus oli Leidenschaftin sisäisten muotoilutyökalujen näkyväksi tekeminen ja kokoaminen yhteen.

Kuvio 10: kehittämisongelman määritystä työpajassa

Työpajan jälkeen aloitin hahmottelun sitä, miten tuota koulutusohjelmaa kannattaisi lähteä muotoilemaan. Törmäsin jo pian siihen, että on hyvin vaikeaa lähteä kouluttamaan yrityskulttuurin muotoilua ulospäin, ennen kun Leidenschaftin yhteinen tapa tehdä sitä on jotenkin kuvattu. Sen vuoksi jatkoin yhteisön kanssa keskustelua siitä, mitä kannattaa lähteä tässä tilanteessa ensisijaisesti kehittämään. Keskusteluiden jälkeen päädyttiin siihen, että tuo työpajan toiseksi tullut idea yrityskulttuurimuotoilun menetelmien ja työkalujen näkyväksi tekemisestä ja yhteen kokoamisesta on kehittämisongelman ydin ja se itseasiassa toimii mahdollistajana tuon koulutusohjelman tekemiselle myöhemmin.

Päästäkseni syvemmin kiinni kollegoideni odotuksiin aloitin kehittämistyön kyselyllä, joka toteutettiin 22.1.–29.1.2019. Kyselyssä oli kolme kysymystä: ”Mitä yrityskulttuurimuotoilu sinusta tarkoittaa?”, ”Millaisia olemassa olevia yrityskulttuurin muotoiluun menetelmiä tai työkaluja tunnistat (luettele niin monta kun keksit)?” ja ”Mitä odotuksia sinulla on yrityskulttuurimuotoilun menetelmä-/ työkalupakille?” Päädyin kyselyyn, koska halusin saada kaikkien oman äänen kuuluviin, ennen kuin lähtisimme yhdessä työstämään aihetta. Kyselyyn vastasi viisi kuudesta yrityskulttuurimuotoilijasta. Yhtä henkilöä haastattelin erikseen 30.1.2019, ja näin saatiin kaikkien asianosaisten näkemykset kartoitettua.

4.3 Yhteiskehittäminen iteroinnin mahdollistajana

Yhteiskehittämistä tehtiin kahdessa erillisessä työpajassa, yhteisellä OneNote-alustalla ja henkilökohtaisissa paritapaamisissa. Yhteiskehittämisen kaikissa vaiheissa ja oikeastaan jokaisessa kontaktipisteessä tapahtui ideointia, mallintamista ja testausta. Sen sijaan, että nämä olisi olleet lineaarisessa prosessissa toisiaan seuraavia työvaiheita, toistuivat ne iteratiivisesti pitkin kevättä.

Työn etenemisestä ja siihen liittyvistä aikatauluista viestittiin koko kehittämistyön ajan Leidenschaftin Slackissä, johon perustin Muotoilun menetelmät -keskustelukanavan. Kanava integroitui tämän kehittämistyön jälkeen osaksi Leidenschaftin arkea. Se toimii muotoiluaiheisten keskusteluiden alustana, siellä jaetaan muotoiluun liittyviä artikkeleita ja uusia menetelmiä sekä työkaluja.

Kuvio 11: 29.1.2019 työpajan alustuspuheenvuoro

Ensimmäinen yhteiskehittämisen työpaja pidettiin 29.1.2019 (Kuvio 11). Työpajassa kartoitettiin menetelmiä ja työkaluja, joita Leidenschaftilla käytetään yrityskulttuurimuotoilussa. Nykytilan kartoitus on kehittämistyön kannalta oleellinen lähtökohta ja samalla tekemisen konkretisointi auttaa kehittämistyöhön osallistuvia tunnistamaan ja tunnustamaan kehittämistarpeen, siten tukien yhteistä sitoutumista kehittämistyöhön. Tämän ensimmäisen työpajan tavoitteena oli aikaansaada jaettu ymmärrys siitä, mistä puhutaan, kun puhutaan menetelmistä ja työkaluista sekä tunnistaa jo käytössä olevat menetelmät ja työkalut yrityskulttuurin muotoiluun.

Kuvio 12: työpajaan osallistujat keskustelevat yrityskulttuurimuotoilun menetelmistä

Kävin tavoitteiden jälkeen alkuun läpi työpajan etenemisistä. Kerroin antavani työskentelyohjeet aina jokaisen työvaiheen alussa ja painotin, että tarkoitus on edetä työvaiheesta toiseen nopeasti, joten on tärkeää hyväksyä keskeneräisyys työpajan edetessä.

Työpaja sisälsi viisi erillistä työvaihetta. Ensin tarkennettiin parikeskustelun avulla, mitä määritelmät ”menetelmät” ja ”työkalut” tarkoittavat yrityskulttuurin muotoilussa ja miten nämä määritelmät eroavat toisistaan. Tämän jälkeen esittelin jaottelemattoman listan erilaisia työkaluja ja menetelmiä, jotka erittelimme sitten yhdessä toisistaan.

Leidenschaftin nettisivuilla esitellään yrityskulttuurin muotoilu näin: *”Meillä on vankka näkemys ja kokemus siitä, miten yrityskulttuuria rakennetaan rakenteiden, toimintatapojen tai esimerkiksi viestinnän avulla. Me perehdymme organisaatiosi yrityskulttuurin nyky- ja tavoitetilaan ja muotoilemme valitut yrityskulttuurilliset osa-alueet tukemaan tavoitekulttuurin rakentumista.”* Työpajassa tehtiin parityönä listaus siitä, mitä nämä osa-alueet ovat. Tämän jälkeen jokaiselle listatulle yrityskulttuuriselle osa-alueelle tehtiin omat listaukset kaikista menetelmistä ja työkaluista mitä niiden muotoilussa tällä hetkellä käytetään (Kuviot 13 & 14). Sitten listattiin millaisia yrityskulttuurisia osa-alueita emme vielä muotoile, mutta mitä meidän tulisi lisäksi muotoilla. Listauksen valmistuttua osa-alueet priorisoitiin janalla ”tärkein toteuttaa” – ”ei niin tärkeä toteuttaa”.

Kuvio 13: Menetelmien ja työkalujen erottelua

Kuvio 14: Osa-alueiden määrittelyä ja menetelmien luokittelua

Toinen työpaja pidettiin 4.2.2019 (Kuvio 15), missä jatkettiin yrityskulttuurimuotoilun ja siihen liittyvien työkalujen ja menetelmien mallintamista. Työpajan tarkoitus oli käynnistää varsinainen mallinnusvaihe, jota jatkettiin työpajan jälkeen itsenäisesti yhteiskehittämisen alustan ja paritapaamisten muodossa. Sovittiin, että tähän työpajaan osallistuneet yrityskulttuurimuotoilijat muodostavat mallinnusvaiheen työryhmän.

Kuvio 15: mallintamista tiimin kanssa

Mallinnusvaiheessa tavoitteena oli dokumentoida olemassa olevat yrityskulttuurimuotoilun menetelmät yhteen, jotta ne saadaan jaettua kaikille ja saada näin yrityksessä oleva hiljainen tieto näkyväksi, syventää ymmärrystä muotoilun menetelmien tarpeista, löytää näihin tarpeisiin vastaavia, yrityskulttuurimuotoiluun soveltuvia toimintatapoja, lisätä yrityskulttuurimuotoilijoiden osaamista ja ymmärrystä muotoiluajattelusta sekä tarjota mahdollisuus tutustua syvemmin palvelumuotoilun menetelmiin.

Tapaamisen alussa asetettiin työpajan tavoitteet: yhteiskehittämisen alustan valinta, työnjako sisällön kokoamisen suhteen ja se, että sisällöntuottaminen valitulle alustalle saadaan jo tässä työpajassa käyntiin. Yhteiskehittämisen tuotoksen työnimi oli Muotoilun menetelmät -kansio, joka lopulta vakiintui myös sen käyttönimeksi.

Muotoilun menetelmät -kansion yhteiskehittämisen alustaksi valikoitui työryhmän keskustelun pohjalta Microsoft OneNote, koska se oli jo entuudestaan yrityskulttuurimuotoilijoiden käytössä ja koska se taipuu hyvin aktiiviseen päivittämiseen, johon kaikki voivat osallistua. OneNoteen saa myös selkeän rakenteen, mikä tukee sisällön käytettävyyttä ja tarvittavan tiedon helppoa saatavuutta. Tässä vaiheessa todettiin, että sisällön lopullinen muoto voidaan

tuottaa myös jollain muulla ohjelmalla. Sovittiin, että OneNoten toimivuutta alustana arvioidaan pitkin matkaa ja mikäli löytyy jokin tekemiseemme paremmin taipuva työkalu, vaihdamme siihen.

Muotoilun menetelmät -kansion rakenteesta tehtiin ”*shitty first draft*” (Stickdorn 2019) ja sen pohjalta jaettiin sisällön tuottamisen vastuualueet. Näitä vastuualueita olivat alkuun: haastattelut, havainnointi, kyselyt ja työpajat. Koska tämän tapaamisen yksi tavoite oli saada aikaiseksi myös sisältöä, ryhdyttiin välittömästi menetelmien kuvaamiseen ja työpajan aikana saatiinkin jo hyvin kirjattua auki käytössä olevia menetelmiä. Esimerkiksi haastatteluiden kohdalla se tarkoitti erilaisten haastattelumenetelmien avausta ja käytössä olevien valmiiden haastattelurakenteiden dokumentoimista Muotoilun menetelmät -kansioon. Työpajan päätteeksi sovittiin millä aikataululla jokainen työryhmän jäsen jatkaa vastuualueellaan olevan sisällön tuottamista ja että tarvittavaa yhteistä keskustelua jatketaan Slackissä Muotoilun menetelmät -kanavalla. Sovittiin, että mikäli mahdollista, pidetään toinen tapaaminen työryhmän kesken kuukauden päästä uudestaan. Sovittiin myös, että jos tämä ei aikataulusyistä onnistu, järjestän jokaisen kanssa erikseen parikeskustelun missä käydään läpi tuotettua sisältö ja jatkojalostetaan sitä.

Mallintaminen on usein samanaikaisesti toimintatapojen kehittämistä sekä tapa oppia. Mallintamisen avulla osaamista syntyy ja toisilta oppimista tapahtuu, kun ei-tietoista toimintaa avataan ja määritellään yhdessä (Toivonen & Asikainen 2004, 52.) Tällainen tiimin kesken tapahtuva mallintaminen on yksi parhaista keinoista jakaa ja luoda uutta osaamista organisaatiossa. Jokainen tiimin jäsen saa oppia muilta ja jakaa samalla omaa osaamistaan muille. Samanaikaisesti tämä kehittää tiimin kykyä kehittää tiedonjakamisen keinoja ja luovaa yhteistoimintaa. (Toivonen & Asikainen 2004, 70.) Osaamisen kehittämisen lisäksi myös varsinaisesta konseptista on epätodennäköistä saada toimivaa, ilman, että sen tulevat pääkäyttäjät ovat olleet luomassa sitä (Rantanen 2016, 36).

Menetelmien kuvaus ja mallinnus jatkui helmi-maaliskuun ajan. Seurasin aktiivisesti sisällön muodostumista ja kävin jatkuvaa vuoropuhelua mallinnusvaiheen työryhmän jäsenten kanssa. Sisältöä tekemällä, rakenne alkoi luontaisesti löytämään paremmin jo lopullista muotoaan. Malliskuun lopussa pidin henkilökohtaiset tapaamiset jokaisen työryhmän jäsenen kanssa erikseen, missä käytiin kunkin vastuualueella ollutta sisältöä läpi ja jatkoimme sen kehittämistä yhdessä. Lisäksi keskusteltiin työskentelyn tuottamista henkilökohtaisista opeista sekä siitä, miten kukin näkee Muotoilun menetelmät -kansion oman työnsä kannalta. Tässä vaiheessa sovittiin vielä muutamia viimeistelyjä, mitä kukin työryhmän jäsen tekisi maaliskuun puoleen väliin mennessä. Tämän jälkeen ottaisin sisällön ja kansion viimeistelystä vastuun.

4.4 Konseptointi ja viimeistely

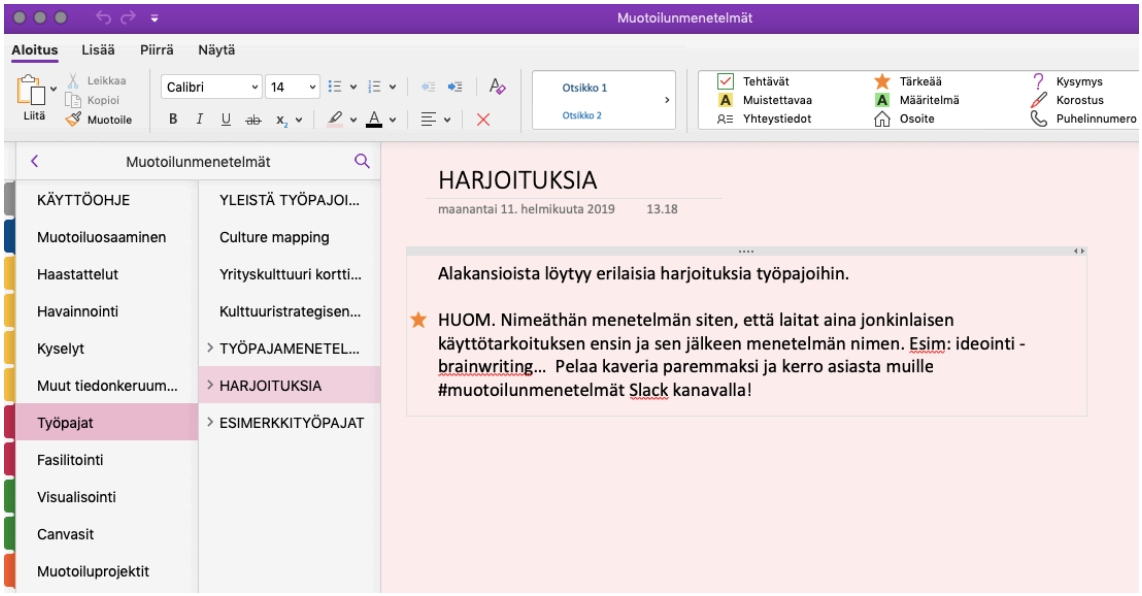
Konseptoinnilla tarkoitetaan jonkin idean parhaan mahdollisen toteutusmallin kiteyttämistä. Sen lähtökohta on, että tätä ideaa voidaan parhaalla mahdollisella tavalla monistaa mallintamisen avulla. (Rantanen 2016, 35.) Malli toimii kuvauksena jonkin ajatuksen tai prosessin rakenteesta. Mallin toimivuuden määrittää se, miten tarkasti kuvattu ilmiö vastaa todellisuutta. Tätä pystyy arvioimaan sillä, kuinka hyvin mallin avulla päästään samaan lopputulokseen. (Toivonen & Asikainen 2004, 45.) Mallintamisen avulla tehdään hiljaista tietoa ja tiedostamatonta toimintaa näkyväksi (Toivonen & Asikainen 2004, 51). Mallintamisessa ja prosessien kuvauksissa, niiden prototypointi on tärkeää. Prototyyppien tulisi viedä vain niin paljon resursseja, kuin on välttämätöntä hyödyllisen palautteen tuottamiseksi ja idean kehittämiseksi. Mitä valmiimpi prototyyppi on, sitä epätodennäköisempää on, että sen kehittäjät kiinnittävät huomiota palautteeseen ja hyötyvät siitä. Prototyypin tavoitteena ei ole olla valmis konsepti. Sen tarkoitus on oppia idean vahvuuksista ja heikkouksista ja siten ohjata sen kehittäjiä eteenpäin kehittämistyössä. (Brown 2008, 87.)

Muotoilun menetelmät-kansion konseptointi ja viimeistely toteutettiin maalis-huhtikuussa 2019. Konseptoinnissa ja viimeistelyssä huomioitiin kaikkia tähän vaiheeseen mennessä kehitystyössä esille nousseita käyttäjätoiveita ja ideoita. Tämä työvaihe oli hyvin itsenäinen, koska selkeän konseptin luominen edellytti, että loppuvaiheen viimeistely pidettiin yksissä käsissä. Kaikkia ratkaisuja käytiin kutenkin käyttäjien kanssa läpi ja heiltä saatiin näkemyksiä väliversioihin.

Yhteiskehittämisen alkuvaiheessa valittiin OneNote Muotoilun menetelmät -kansion alustaksi, jossa sisältöä tuotetaan ja kehitetään. Silloin sovittiin, että OneNoten toimivuutta alustana arvioidaan pitkin matkaa ja mikäli löytyy jokin tekemiseemme paremmin taipuva työkalu, vaihdamme siihen. Mitä pidemmälle sisältöä kehitettiin, sitä vahvempi tunne tuli siitä, että OneNote sopii parhaiten tähän käyttötarpeeseen. Leidenschaftilla on käytössään myös muita Microsoft-ohjelmia ja helpon käytettävyyskokemuksen takaamiseksi, ohjelmien väliset integraatiot saatiin hyödynnettyä. Muotoilun menetelmät -kansio rakentui tästä näkökulmasta siten, että OneNotessa on kuvaus menetelmästä, ja kuvauksesta löytyy linkitys SharePointiin, josta vuorostaan löytyy tarvittavat esityspohjat ja menetelmän käytössä tarvittavat työkalut. Näin saatiin hyvin linkitettyä kuvaustekstien yhteyteen myös jo tehtyjä projekteja esimerkeiksi menetelmien käytöstä.

Muotoilun menetelmät -kansion (Kuva 16) kansiorakenne toteutettiin haarautuvana niin, että esimerkiksi tiedonkeruumenetelmiä kuvasi kaikki keltaiset kansiot. Näistä yksi oli haastattelut, minkä alle oli tehty välilehdet eri haastattelutyypeille kuten yksilö ja ryhmähaastattelut. Sisältöihin ja kansioiden välilehtiin luotiin toistuva rakenne. Alussa oli aina yleistä-osuus, eli johdanto aiheeseen, sen jälkeen menetelmien kuvaus sekä käyttötarkoitus ja lopussa vinkkejä käyttöön sekä aikaisempia käyttökokemuksia.

OneNote ei mahdollista esteettisesti kovinkaan monipuolista visualisointia, mutta siellä olevaa tietoa pystyy siitä huolimatta visualisoimaan. Kansioiden värikoodaus ja pääotsikoiden kirjoittaminen isoilla kirjaimilla oli tätä visualisointia yksinkertaisuudessaan. Tekstin sekaan sijoitettiin myös kuvia, joiden tarkoitus oli helpottaa muistijäljen luomista. Osa kuvista oli sisällön kannalta relevantteja, kuten kuvat muotoiluprosesseista tai erilaisista Canvas-pohjista. Osaa käytettiin vain tuomaan väriä ja ilmettä tekstin sekaan.



Kuvio 16: Muotoilun menetelmät-kansio

Tekstin kirjoitusasusta tehtiin lukijaa ohjaavaa ja tekstin sekaan sisällytettiin tähdellä merkittyjä huomioita lukijalle. Kansion käyttöohje tehtiin heti kansion alkuun ja sinne sijoitettiin lukuohjeet kansiolle. Ote lukuohjeesta: *”Kansioihin voi tutustua juuri siinä järjestyksessä kun huvittaa. Jos kuitenkin haluat saada jonkinlaisen loogisen tuntuman, niin aloita kunkin kansion lukeminen ISOILLA KIRJAIMILLA kirjoitetusta välilehdestä ja lue kansioita sekä niiden alasivuja ylhäältä alaspäin. ISOILLA KIRJAIMILLA kirjoitetuilla välilehdillä on kerrottu kyseisen kansion sisällöstä yleisemmällä tasolla.”* Käyttöohjeisiin on kirjattu myös yhteiset toimintaperiaatteet kansion iteraation varmistamiseksi.

4.5 Käyttöönottotilaisuus

Valmis tuotos, eli tässä tapauksessa Muotoilun menetelmät -kansio 0.0-versio, testattiin siten, että kaikki yrityskulttuurimuotoilijat tutustuivat siihen ja tuotoksesta keskusteltiin yhteisessä

käyttöönottotilaisuudessa 12.4.2019. Kehittämistyön yhteydessä puhuttiin jatkuvasti 0.0-version tekemisestä, koska oli alusta asti selvää, että Muotoilun menetelmät -kansio luodaan muuttuvaan tarpeeseen ja siten sen tulee muodoltaan olla alusta, jossa sisältö kehittyy jatkuvasti. Jotta tämä iteraatio tapahtuu hallitusti, sovittiin käyttöönottotilaisuuden yhteydessä yrityskulttuurimuotoilijoiden kanssa muutamista toimintaperiaatteista. Sovittiin, että muotoilijat kantavat yhdessä vastuuta siitä, että kansio palvelee muotoilutyötä. Tätä tukee se, että työkalupakkiin lisätään vain sellaisia menetelmiä ja työkaluja, joista on jo kertynyt käyttökokemusta, eli uusia menetelmiä ja työkaluja tulee kokeilla ensin itse. Kun toimivuus ja hyödynnettävyys on varmistettu, laitetaan tieto muille jakoon. Viestintään liittyen sovittiin, että kun työkalupakkiin lisätään kokonaan uutta sisältöä, asiasta kerrotaan aina muotoilunmenetelmät -kanavalla Slackissä. Näin varmistetaan, että kaikki ovat tietoisia uusista menetelmistä ja työkaluista.

4.6 Loppukysely

Loppukyselyn tarkoitus oli kerätä Leidenschaftin yrityskulttuurimuotoilijoiden näkemyksiä siitä, miten kevään 2019 aikana toteutettu kehittämistyö yrityskulttuurimuotoilun menetelmien ja työkalujen kokoamiseen on heidän näkökulmastaan sujunut. Vastaukset toimivat myös yhtenä välineenä tämän opinnäytetyön tulosten arvioinnissa. Kysely toteutettiin 15.5.–28.5.2019 ja se lähetettiin seitsemälle Leidenschaftin yrityskulttuurimuotoilijalle, joista kuusi vastasi kyselyyn. Yksi vastaajista aloitti työnsä yrityksessä kesken kehittämistyön. Työn lopputuotoksen on tarkoitus toimia jatkossa myös uusien työntekijöiden perehdytyksen työvälineenä, joten uuden työntekijän mukaan tulo kesken kehittämistyön tarjosi tervetulleen näkökulman aiheeseen. Loppukyselyssä vastaajat ottivat kantaa seuraaviin kysymyksiin: Mitä hyötyä sinulle oli kehittämistyöhön osallistumisesta? Mitä hyötyä koet saavasi Muotoilun menetelmät -kansiosta? Lisäksi he ottivat kantaa viisiasteisella hymynaama-arviolla tyytyväisyytensä kehitysprojektin toteutukseen sekä tyytyväisyyttään työn lopputuotoksena syntyneeseen Muotoilun menetelmät -kansioon.

5 Kehittämistyön tulokset

Kehittämistyön aikana saatiin luotua määritelmä yrityskulttuurimuotoilusta, sekä se millaista osaamista yrityskulttuurimuotoilijalla tulee olla. Tuloksissa käsitellään erikseen kehittämistyön eri työvaiheiden lopputuloksia. Löydöksissä otetaan kantaa siihen, mikä on menetelmien ja osaamisen rooli yrityskulttuurimuotoilussa ja mikä merkitys yrityksen toimintatavoilla on näiden tukemisessa.

Kehittämistyössä tuli ilmi, että Leidenschaftin yrityskulttuurimuotoilijat ovat ensisijaisesti HR-ammattilaisia ja yrityskulttuurin asiantuntijoita. Muotoilu nähdään yrityksessä tärkeänä työvälineenä yrityskulttuurin kehittämisessä, mutta se on ennen tämän kehittämistyön toteutusta tarkoittanut jokaiselle yrityskulttuurimuotoilijalle vähän eri asioita. Leidenschaftissa uskotaan, että muotoiluosaamisen kasvattaminen auttaa muuttamaan suomalaista tapaa tehdä työtä. Tätä varten tarvittiin kuitenkin yhteinen ymmärrys siitä, mitä yrityskulttuurimuotoilu Leidenschaftilla tarkoittaa, lisää muotoiluosaamista yksilö- ja yhteisötasolla ja työkaluja ja menetelmiä yrityskulttuurin muotoiluun.

Kehittämistyön tuotoksena toimi Muotoilun menetelmät-kansio nimellä toimiva yhteenveto yrityskulttuurimuotoilussa käytettävistä menetelmistä työn toimeksiantajalle, Leidenschaft Oy:lle. Yrityskulttuurimuotoilijoilta saatu palaute tuotoksesta oli erinomaista. Muotoilun menetelmät -kansio tarjoaa sisältönsä puolesta käyttökelpoisia välineitä yrityskulttuurin muotoiluun ja yhdistää sitä tapaa, miten Leidenschaftilla tehdään yrityskulttuurimuotoilua tarjoten samalla alustan näiden molempien jatkokehittämiselle.

5.1 Alkukartoituskyselyn ja haastattelun tulokset

Yksi kyselyn tavoitteista oli tunnistaa se, miten yrityskulttuurimuotoilijat määrittelevät yrityskulttuurimuotoilun tämän kehittämistyön alkaessa, eli ennen, kun varsinaista yhteistä keskustelua asiasta on käyty. Vastauksissa korostui se, että yrityskulttuurimuotoilu on tekemistä, yrityskulttuuristen rakenteiden ja johtamisen kehittämistä. Analyysissäni merkittävin ero vastauksissa oli osallistamisen näkyminen määritelmissä. Siinä missä yksi vastaaja totesi yrityskulttuurimuotoilun määritelmän näin: *”Kehitetään rakenteita ja johtamista toivottuun suuntaan loppukäyttäjää osallistavalla tavalla”*, toisen mielestä se tarkoitti: ”*Yrityskulttuurimuotoilu on arvojen sekä sitä heijastavien ja tukevien rakenteiden suunnittelua ja toteutusta siten, että kulttuuri tukee yrityksen strategian toteutumista.”* Molemmat ovat varmasti yhtä totta, huomioni kiinnittyi siihen, että jälkimmäinen esimerkki ei pitänyt sisällään muotoilulle ominaisia elementtejä. Muotoilun yksi peruselementti on käyttäjien mukana olo suunnittelussa. Se, että vain osassa vastaajien määritelmiä tämä oli sanoitettu, ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö se olisi muidenkin mielestä oleellinen osa yrityskulttuurimuotoilua. On mahdol-

lista, että sitä pidetään niin itsestään selvänä, että se senkin vuoksi on jäänyt osasta määritelmiä sanoittamatta. Toisaalta niissä määritelmissä, missä osallistaminen jäi sanoittamatta, muotoilu olisi voitu sanana korvata myös sanoilla rakentaminen tai kehittäminen. Tästä oivalluksesta heräsi yrityskulttuurimuotoilun määritelmän kannalta oleellinen kysymys: **mikä tekee tekemisestämme juuri muotoilua?**

Siirryttäessä yrityskulttuurimuotoilun määritelmästä lähemmäksi käytäntöä, eli sitä miten yrityskulttuurimuotoilua tehdään, vastauksissa näkyi enemmän hajontaa. Yksi vastaajista totesi, että ei tunnista tietoisesti yhtään muotoilun virallista menetelmää tai työkalua, kun taas muut olivat näitä listanneet, mutta listojen sisällöt erosivat keskenään. Tämä vahvisti käsitystäni siitä, että tarve tälle kehittämistyölle on todellinen ja että varsinaisen menetelmä- ja työkaluyhteenvedon lisäksi, kehittämistyön yksi päätavoite on Leidenschaftin muotoiluosaamisen kehittäminen.

Vastaajien mainitsemissa menetelmissä oli myös samankaltaisuuksia. Haastattelu nousi menetelmänä neljässä vastauksessa, työpajat ja havainnointi kolmessa. Yksittäisissä vastauksissa esille nousi myös työkaluja kuten *employee journey map* ja *empatiakartta* sekä menetelminä kyselyt ja materiaalianalyysit. Neljässä vastauksessa menetelmiksi ja työkaluiksi nostettiin myös sellaista tekemistä, mikä ei kokemukseni mukaan täytä perinteisen muotoilun menetelmien ja työkalujen kriteerejä. Näitä olivat valmennukset, puheenvuorot, sparraus ja luennot. Kaikki edellä mainitut ovat toki asioita, joita yrityskulttuurimuotoilijoina teemme. Tästä heräsi kysymys: **Onko kaikki tekemisemme muotoilua?**

Odotuksien selkeyttäminen kehittämistyölle toimi kehittämistyön tavoitteen kirkastamisen tukena. Vastauksissa oli samankaltaisuuksia, mutta myös hajontaa ilmeni tähän kysymykseen liittyen. Kaksi vastaajaa mainitsi odotuksissaan työkalujen kuvaamisen, kahdessa vastauksessa nousi esille toive muulle kuin staattiselle alustalle sekä rakenteelle minkä avulla työkaluja ja menetelmiä voidaan jatkojalostaa yhdessä. Muutamassa vastauksessa nousi esille, että varsinaisen lopputuotoksen lisäksi kehittämistyön odotetaan lisäävän omaa osaamista jo pelkästään sillä, että ollaan mukana kehittämässä. Lisäksi mainintoja saivat toiveet fasilitointi- ja työpajatyöskentelyn osaamisen ja työkalujen kehittämiseksi sekä keinot uusien konseptien jalkauttamiseksi. Yksi vastaajista korosti odottavansa tämän kehittämistyön määrittävän yhteistä tapaamme toimia ja siten helpottavan kaikkea kehittämistyötä ja toisessa vastauksessa todettiin työn lopputuotoksen toimivan meille myös uuden työntekijän perehdytysmateriaalina. Yksi vastaaja kiteytti odotuksensa näin: ”Yrityskulttuurimuotoilutoimiston identiteetin kuvaamista auki”. Odotuksien analysointi herätti kysymyksen: **Onko tämän kehittämistyön tavoitteena luoda menetelmiä vai myös osaamista menetelmien käyttöön?**

Yksi kyselyn saaneista, ei ehtinyt vastata kyselyyn sen aukioloaikana, joten haastattelin häntä aiheesta erikseen. Koska olin jo ehtinyt analysoimaan muiden vastauksia, pystyin tämän haastattelun avulla syventämään kysymyksiäni. Haastateltava oli yksi Leidenschaftin perustajista, joten pystyin odottamaan häneltä syventävää lisätietoa myös siihen, miten nykytilaan on tultu. Keskustelimme haastateltavan kanssa analyysissä esille nousseista kolmesta kysymyksestä: mikä tekee toiminnastamme muotoilua, onko kaikki toimintamme muotoilua ja onko tämän kehittämistyön tavoitteena luoda menetelmiä vai osaamista menetelmien käyttöön?

Haastateltavan mukaan Leidenschaftilla on alusta asti puhuttu nimenomaan yrityskulttuurimuotoilusta, koska muotoilu kuvaa parhaiten sitä mitä yrityksessä tehdään. Onko se sitten juuri ”muotoilun virallisten määritelmien mukaista” on hänen mukaansa toisarvoista. Tärkeämpää on ollut mahdollisimman tarkasti kuvata sitä tapaa, miten Leidenschaft toimii. Toiminnan keskiössä on ihmislähtöisyys ja ihmisten osallistaminen heitä koskeviin ratkaisuihin. Varmaan voitaisiin myös puhua yrityskulttuuriarkkitehdeistä, -konsulteista tai -asiantuntijoista, mutta näistä mikään ei kuitenkaan kuvaa niin hyvin tekemistä kuin yrityskulttuurimuotoilija. Haastateltava tunnisti, että Leidenschaftilla puhutaan kaikesta tekemisestä yleisnimikkeellä muotoilu, vaikkakin ymmärretään, että kaikki tekeminen ei ole varsinaista muotoilua. Näin tehdään varmaankin siksi, koska kaiken tekemisen kuitenkin koetaan muotoilevan yrityskulttuuria. Leidenschaftilla on lukuisia työkaluja ja menetelmiä yrityskulttuurien muotoiluun. Ne saadaan valjastettua vielä paremmin käyttöön, kun ne tehdään kaikille näkyväksi ja kootaan yhteen. Haastateltavan mukaan muotoiluosaamisesta itsessään ei ole juurikaan puhuttu, mutta sen kehittämisestä olisi varmasti hyötyä yrityskulttuurimuotoilijoille.

5.2 Työpajojen tulokset

Yrityskulttuurimuotoilua saatiin konkretisoitua työpajojen avulla. Tammikuussa 2019 pidetyssä ensimmäisessä työpajassa hahmoteltiin yhdessä se, millaisia projekteja Leidenschaftilla tehdään ja millaisia työskentelytapoja niihin jo löytyy sekä mitä mahdollisesti tarvittaisiin lisää. Tärkeä löydös oli se, että vaikkakin yrityskulttuurimuotoilun kohteet, eli projektit kuten yrityksen arvojen muotoilu tai perehdytyksen muotoilu, erosivat toisistaan, toistui tekemisessä etenkin tiedonkeruun osilta hyvin pitkälti samat menetelmät. Todettiin, että Leidenschaftilla on yleisesti käytössään juuri oikeanlaisia ja toimivia menetelmiä sekä työkaluja. Ne tulee kuitenkin tehdä paremmin näkyväksi ja saada käytettävään muotoon kaikille Leidenschaftin yrityskulttuurimuotoilijoille. Moni hyväksi havaittu toimintatapa on vielä hiljaisena tietona yksilöiden takana. Keskustelusta pystyi havaitsemaan, että kaikista tekemisen tavoista ei oltu koko ryhmän kesken tietoisia. Oli toimintatapoja, joista osa oli tietoisia ja osa ei. Jotta tämä ei ole haaste myös tulevaisuudessa, tulee kehittämistyön tuotoksen vastata myös siihen, miten toimintatapoja jaetaan systemaattisesti myös kehittämistyön jälkeen. Tämä antoi hyvän lähtötilanteen muotoilun menetelmien koostamiselle.

Toisessa työpajassa keskusteltiin kansion rakenteeseen liittyen kahdesta vaihtoehtoisesta lähestymistavasta. Ensimmäinen ajatus lähestymistavasta oli niin sanottu projektilähtöinen rakenne, missä kuvataan se mitä ollaan tekemässä, esimerkiksi esimiesroolin muotoilu, ja sen jälkeen listataan mitä menetelmiä tällaisessa projektissa käytetään. Tammikuun työpajasta oppineena, tunnistettiin kuitenkin se, että on paljon samoja menetelmiä, jotka toistuivat projektista toiseen. Esimerkiksi haastattelua käytetään jossain muodossa lähes kaikissa projekteissa. Asiakkaan tarpeet määrittävät myös paljon projektin kulkua, joten edellä mainittu esimerkki esimiesroolin muotoilustakin voi erota eri asiakkaille sitä tehdessä. Koska yrityskulttuuria tulee muotoilla aina suhteessa siihen, miksi yritys on olemassa, mitä se haluaa saavuttaa ja mitkä arvot sitä ohjaa, koettiin että projektilähtöinen rakenne voi ohjata liikaa toistamaan jo aiemmin tehtyjä asioita, mikä ei olisi kenenkään etu. Lisäksi yrityskulttuurimuotoilijat tekevät myös muuta kuin projektimuotoista muotoilutyötä, mitä tukisi se, että tekemisen kuvausta puhtaasti projekteina vältetään. Päädyttiin siihen, että rakenteen tulee olla menetelmälähtöinen, jolloin kuhunkin projektiin ja asiakkaalla tehtyyn muotoilutyöhön voidaan valita määriteltyjä tavoitteita tukevat menetelmät käyttöön. Tämä auttaisi yrityskulttuurimuotoilijoita myös soveltamaan paremmin erilaisia menetelmiä, mikä mahdollistaa paremman lopputuloksen sekä tekemisen aktiivisen kehittämisen ja mikä lisäksi edistäisi työn mielekkyyttä myös tulevaisuudessa.

Jo alkukyselyn analyysissä esille noussut havainto ihmisten muotoilukokemuksen ja -osaamisen eroista näkyi myös työpajoissa käydyissä keskusteluissa. Tästä pystyi vetämään johtopäätöksen, että ei riitä, että kehittämistyön avulla muotoilun menetelmiä ja työkaluja tehdään tutummiksi. Muotoiluosaamisen kehittämiseen tulee keskittyä muutenkin ja tämä tulee huomioida myös tulevaisuudessa uusia yrityskulttuurimuotoilijoita perehdytettäessä.

Kansion konseptointiin ja viimeistelyyn liittyen työryhmä toivoi, että lopputuotoksen rakenne olisi mahdollisimman looginen ja yksinkertainen. Sellainen, mikä selittää itse itsensä sen käyttäjälle ja mitä näin myös uusi yrityskulttuurimuotoilija voi itsenäisesti lukea. Kansioon toivottiin ennemmin vähäisempää määrä menetelmiä, jotka toimivat varmuudella, kuin kaikkia maailman menetelmiä, joihin nämä hyvin toimivat mahdollisesti sitten hukkuisivat. Lisäksi toivottiin selkeät toimintaohjeet siihen, miten kansio toimii alustana käyttöönoton jälkeen. Tämä koettiin tärkeäksi, jotta sisältö ja sen laatu pysyy tulevaisuudessakin hallinnassa. Viimeisessä työpajassa päädyttiin myös siihen, että OneNote pidetään Muotoilun menetelmät -kansion alustana, koska se pystyttiin osoittamaan tämän kehittämistyön aikana sopivaksi työkaluksi tähän tarkoitukseen.

5.3 Käyttöönottotilaisuuden ja loppukyselyn tulokset

Käyttöönottotilaisuudessa esiteltiin Muotoilun menetelmät -kansion lisäksi määritelmä siitä, mitä muotoilu Leidenschaftilla tarkoittaa ja miten yrityskulttuurimuotoilijoiden osaaminen rakentuu.

Esittelyn jälkeen keskustelimme, miten nämä määritelmät sekä itse Muotoilun menetelmät kansio palvelee meitä tulevaisuudessa. Todettiin, että tämä on ollut hyvä ja tarpeellinen pohjatyö, jota tulee jatkaa. Työn tuotokset palvelevat jo nyt sellaisenaan uusia työntekijöitä, jotka vasta aloittavat yrityskulttuurimuotoilijoina ja antaa kaikille yrityskulttuurimuotoilua tekeville paremman näkymän siihen, millaisilla menetelmillä pystytään entistä paremmin löytämään asiakkaita palvelevia ratkaisuja. Päätettiin, että jatkossa osana uuden työntekijän perehdytystä, pidetään oma perehdytysosuus myös muotoilun menetelmistä.

Saadakseni vielä lisää ymmärrystä kehittämistyön hyödyistä ja mahdollisista jatkokehittämistarpeista, sovittiin että toteutan vielä loppukyselyn asiasta. Loppukyselyn tarkoitus oli kerätä Leidenschaftin yrityskulttuurimuotoilijoiden näkemyksiä siitä, miten kevään 2019 aikana toteutettu kehittämistyö yrityskulttuurimuotoilun menetelmien ja työkalujen kokoamiseen on heidän näkökulmastaan sujunut.

Kyselyn vastauksissa korostui yhteisen keskustelun merkitys ja sitä kautta uudenlaisten ajattelu- ja toimintamallien mahdollistuminen sekä vastaajien oman ajattelutavan selkiytyminen. Neljä vastaajista mainitsi oppineensa kehittämistyön aikana, tai sen johdosta, uusia menetelmiä yrityskulttuurimuotoilijan työhön. Kolmessa vastauksessa oli mainittu yleisen palvelumuotoiluosaamisen lisääntymisestä kehittämistyön aikana. Yhteinen ymmärrys käytössä olevien menetelmien nykytilasta sekä niiden näkyväksi tekeminen koettiin myös tärkeäksi ja hyödylliseksi.

Lopputuotoksen hyötyjä arvioivissa vastauksissa korostui Muotoilun menetelmät -kansion selkeys, helppous ja loogisuus. Näiden lisäksi vastauksissa korostui kansiorakenteen merkitys. Menetelmien ja työkalujen itsensä lisäksi, myös sillä mihin muotoon ne on tuotettu ja, että ne on ylipäätään koottu helposti saataville, oli tärkeää vastaajille. Kolme vastaajaa mainitsi, että kansio tulee toimimaan hyvänä ideapankkina, eli inspiraation lähteenä, tai paikkana, johon voi palata aika-ajoin. Uusien työntekijöiden perehdytyksen kannalta hyvänä työkaluna tämän mainitsi kaksi vastaajaa. Muotoilun menetelmät -kansio auttaa ymmärtämään mitä ja miten yrityskulttuurimuotoilijan työtä tehdään sekä tekee yrityksessä piilevän hiljaisen tiedon näkyväksi ja jaettavaksi.

Vastauksien perusteella kehittämistyö on koettu erittäin tärkeäksi ja tapa, jolla se toteutettiin lisäsi jo itsessään osaamista yrityksessä. Vastauksissa näkyi myös se, miten tärkeää on,

että Muotoilun menetelmät -kansiosta saadaan tulevaisuudessa toimiva yhteiskehittämisen alusta ja sen sisältö toimii aktiivisena työtä ohjaavana sekä auttavana työkaluna.

5.4 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, mitä yrityskulttuurimuotoilulla tarkoitetaan ja näin muodostaa määritelmä yrityskulttuurimuotoilulle. Työn tarkoitus oli tuottaa ja tehdä näkyväksi Leidenschaft Oy:n yrityskulttuurimuotoilijoille menetelmiä sekä osaamista yrityskulttuurin muotoiluun. Kehittämistyössä oli kaksi tutkimuskysymystä.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, että **mitä yrityskulttuurimuotoilulla tarkoitetaan**. Yrityskulttuurimuotoilulle ei ole olemassa vakiintunutta määritelmää. Tämän kehittämistyön aikana, loin yhdessä muiden yrityskulttuurimuotoilijoiden kanssa seuraavan Leidenschaftin määritelmän yrityskulttuurimuotoilusta:

> ”Leidenschaftilla yrityskulttuurimuotoilu tarkoittaa ihmislähtöistä tapaa luoda uusia, sekä kehittää vanhoja, yrityskulttuuriin vaikuttavia arvoja, asenteita, rakenteita ja käytäntöjä. Tätä tehdessä hyödynnetään palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja, siltä osin, kun se koetaan tarkoituksenmukaiseksi. Muotoiluajattelu (design thinking) tarkoittaa yrityskulttuurimuotoilijan työssä ensisijaisesti empatian, yhteiskehittämisen ja nopeiden kokeilujen hyödyntämistä - nämä ovat arjessa aktiivisesti läsnä, oli kyseessä sitten projekti asiakkaalla tai yrityksen oma sisäinen palaveri. Yrityskulttuurimuotoilijoiden on tärkeää ymmärtää, että sanoille kuten muotoilu, palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu löytyy monenlaisia määritelmiä – Leidenschaftilla ollaan kuitenkin määritelmien tarkkuuden sijaan enemmän kiinnostuneita käytännön ihmiskeskeisestä ja ihmisten kanssa tapahtuvasta tekemisestä, jonka lopputuloksena saadaan aikaan yrityksien tavoitteita tukevia kulttuureja. Kulttuureja, joiden avulla muutetaan suomalainen tapa tehdä töitä.”

Muotoilu ei siis Leidenschaftissa koskaan ole työn tarkoitus, vaan se on sen väline. Sitä käytetään, jotta voidaan löytää parhaiten ihmisiä ja heidän työn tekoaan palvelevia ratkaisuja. Se on siis Leidenschaftin näkökulmasta keino toteuttaa sitä miksi Leidenschaft on olemassa, eli keino muuttaa suomalainen tapa tehdä työtä. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö muotoilu olisi Leidenschaftin toiminnan keskiössä. Tai ehkä paremminkin, se on keskeistä toimintaa Leidenschaftilla.

Siinä missä HR on ja tulee aina olemana tukifunktio, yrityskulttuurimuotoilu on keino yrityskulttuurin johtamiseen, jolloin sen tulee aina linkittyä siihen mitä yritys haluaa saavuttaa. Vaikkakin yrityskulttuurimuotoilua voidaan toteuttaa projekteina, yrityskulttuurin johtaminen

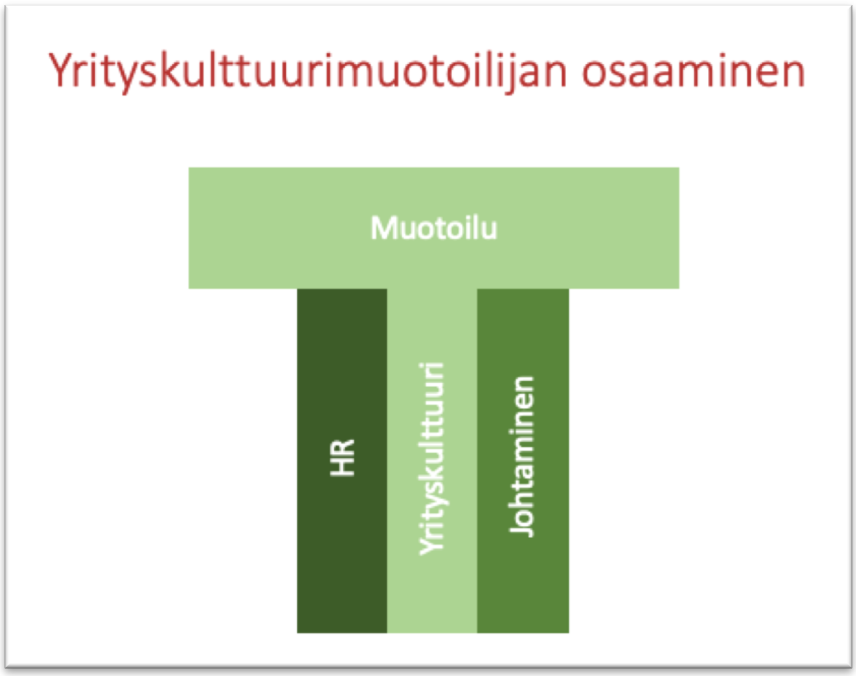
on yksittäisen projektin sijaan jatkuvasti käynnissä olevaa arkea yrityksissä. Yrityskulttuurimuotoilu on keino, jolla yritykseen voidaan aikaansaada yrityksen tavoitteita tukeva ja niihin pääsyn mahdollistava kulttuuri.

Toinen tutkimuskysymys oli se, **millaista osaamista yrityskulttuurimuotoilija tarvitsee**. Kehittämistyön tuloksena tunnistettiin, että vahvistamalla muotoiluosaamista, yrityskulttuurimuotoilijoilla on entistä paremmat edellytykset tehdä sitä mitä varten Leidenschaft on olemassa, eli muuttaa suomalainen tapa tehdä työtä.

Jo kehittämistyön alkuvaiheessa nousi esille, että yrityskulttuurimuotoilijoiden varsinainen muotoiluosaaminen sekä siihen liittyvä kokemus ja ymmärrys vaihteli paljon. Sen vuoksi osaamisen kehittämisen merkitys korostui tässä kehittämistyössä jo sen alusta lähtien.

Kehittämistyön loppukyselyn vastauksissa ilmeni kehittämistyöhön osallistuneiden kokemus oman osaamisen kasvusta kehittämistyön aikana. Niiden perusteella näyttää siltä, että itse Muotoilun menetelmät-kansio muodostui toisarvoiseksi tuotokseksi tässä kehittämistyössä. Koska kansio toteutettiin yhteiskehittämisen keinoin, saatiin sillä aikaan uutta jaettua osaamista. Tuo osaaminen on välttämättömyys, jotta itse menetelmiä pystytään ylipäätään hyödyntämään. Erinomaisellakaan työkalulla ei tee mitään ilman oikeaa osaamista

Muotoilun menetelmät-kansio tehtiin erityisesti tukemaan muotoiluun liittyvää osaamista. Kansion kehittämisen yhteydessä, pystyttiin jo aika alkuvaiheessa toteamaan, että palvelumuotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää yrityskulttuurien muotoilussa. Tätäkin oleellisempi havainto oli, että varsinaisia menetelmiä tärkeämpää on kuitenkin niitä käyttävän henkilön osaaminen ja ymmärrys kehittämisen vaiheita kohtaan. Sen vuoksi osaaminen nousi kehittämistyössä yhdeksi oleelliseksi kehittämisalueeksi. Yrityskulttuurimuotoilijan osaaminen määriteltiin T-mallin avulla (Kuvio 17).



Kuvio 17: T-malli yrityskulttuurimuotoilijan osaamisesta

Leidenschaftin yrityskulttuurimuotoilijat omaavat taustaltaan HR-osaamisesta vahvan kivijalan. Lisäksi jokainen on jollain tavalla johtanut yrityskulttuuriin merkityksellisesti vaikuttaneita projekteja. Kaikkia yhdistää myös vahva kokemuksellisuus ja näkemyksellisyys johtamisesta. Leidenschaftin yrityskulttuurimuotoilijat eivät ole taustoiltaan muotoilijoita, eikä aihe itsessään ole välttämättä edes kovin tuttu kaikille. Silti jokainen on vähintäänkin huomaamatta hyödyntänyt muotoilun menetelmiä jo aiemmassa työhistoriassaan. Siinä missä palvelumuotoilu edellyttää ymmärrystä palveluihin, on yrityskulttuurimuotoilun kannalta kriittistä, että sitä tekevä on yrityskulttuurin ja johtamisen asiantuntija. Kehittääkseen yrityskulttuureja muotoilun keinoin, yrityskulttuurimuotoilijat tarvitsevat HR-, johtamis- ja yrityskulttuuriosaamisen lisäksi muotoiluosaamista.

5.5 Tulosten arviointi ja luotettavuus

Konstruktiivisen tutkimusmenetelmän avulla kehitetyn ratkaisun toimivuutta voidaan arvioida kolmella eri markkinatestin tasolla. Jos ratkaisu toimii käytännössä kohdeorganisaatiossa, puhutaan heikon markkinatestin läpäisystä. Keskivahva läpäisy edellyttää useamman organisaation käyttöönottoa ja vahva puolestaan edellyttää, että pystytään osoittamaan ratkaisun käyttöönottaneiden organisaatioiden menestys suhteessa muihin vastaaviin organisaatioihin. (Ojasalo ym. 2014, 68.) Kuten opinnäytetöissä yleensäkin, myös tässä työssä lopputuotoksen hyödyllisyyden arvioinnissa ylletään heikkoon markkinatestin läpäisyyn. Syvempää arviointia varten tarvittaisiin enemmän aikaa ja käyttökokemusta.

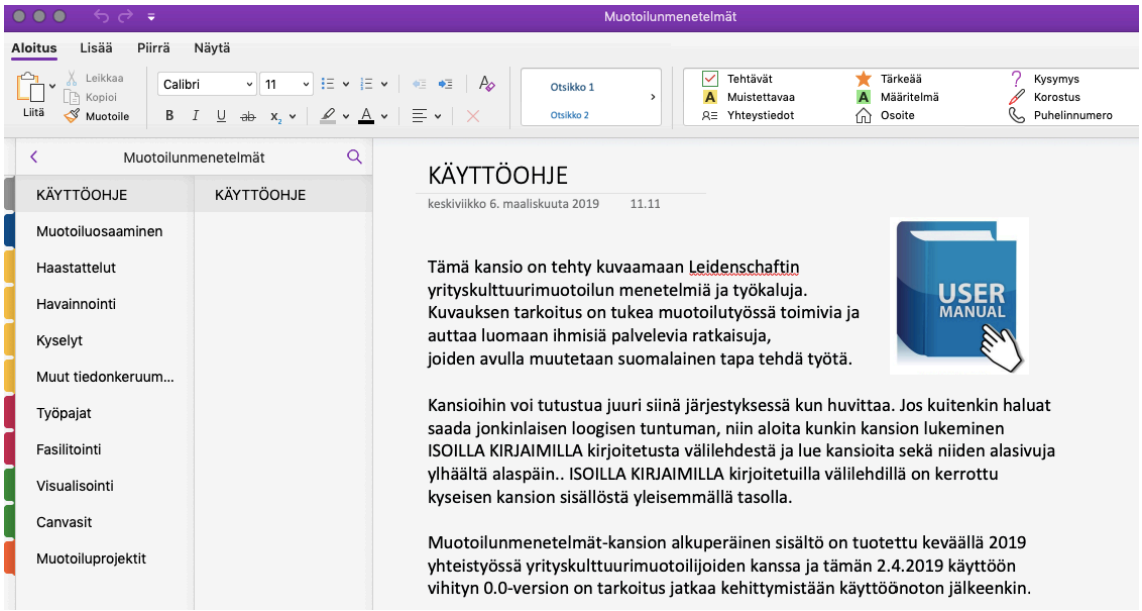
Vaikkakin kehittämistyö kohdistui yksittäiseen yritykseen, on huomioitava, että yrityskulttuurimuotoilu on uusi asia ja Leidenschaft on ainoita sille toimintansa pyhittäneitä toimistoja Suomessa. Täten sillä mitä Leidenschaftilla yrityskulttuurimuotoilun pioneereina tehdään, on laajempikin merkitys tulevaisuudessa. Uskon, että tästä opinnäytetyöstä hyötyvät yrityskulttuurimuotoilijoiden lisäksi myös muut HR:n, johtamisen ja yrityskulttuurin parissa toimivat tahot.

Tutkijan rooli vaikuttaa aina tutkittavaan kohteeseen, etenkin jos tutkija on itse osa kohdetta. Tästä on myös hyötynsä, silloin kun puhutaan organisaation toiminnan kehittämisestä. Toimintaympäristön ja operointitapojen tunteminen auttaa tukijaa pääsemään syvemmin käsiksi tutkittavaan ilmiöön. Tutkimuksen tuloksien luotettavuutta arvioidessa, tutkijan rooli tulosten tulkitsijana tulee kuitenkin tunnistaa. Uskon, että jos joku toinen olisi ollut tekemässä tätä kehittämistyötä, sen tulokset tuskin olisivat olleet identtisiä omien tulkintojeni kanssa. En kuitenkaan usko, että ne olisivat olleet ristiriidassa keskenään. Kehittämistyötä ja sen tuloksia on arvioitu läpi matkan yhdessä muiden Leidenschaftin yrityskulttuurimuotoilijoiden kanssa, ja sen vuoksi voin hyvällä omalla tunnolla pitää tuloksia luotettavina, vaikkakin niissä kiistatta näkyykin oma kokemukseni ja näkemykseni niin yrityskulttuurista kuin sen muotoilusta.

6 Kuvaus Muotoilun menetelmät -kansiosta (kehittämistyön tuotos)

Kehittämistyön tuotoksena aikaansaatu Muotoilun menetelmät -kansio toteutettiin Microsoftin OneNote-alustalle, koska se oli jo entuudestaan yrityskulttuurimuotoilijoiden käytössä ja se taipuu hyvin aktiiviseen päivittämiseen, johon kaikki voivat osallistua. OneNoteen sai tehtyä myös selkeän rakenteen, mikä tukee sisällön käytettävyyttä ja tarvittavan tiedon löytymistä. Kansion tarkoitus ei ole toimia manuaalina siihen, miten yrityskulttuurimuotoilua tehdään. Sen sijaan se antaa tarvittavan struktuurin sille, miten ja millaisilla menetelmillä yrityskulttuurimuotoilussa kannattaa lähestyä ratkaistavaa ongelmaa.

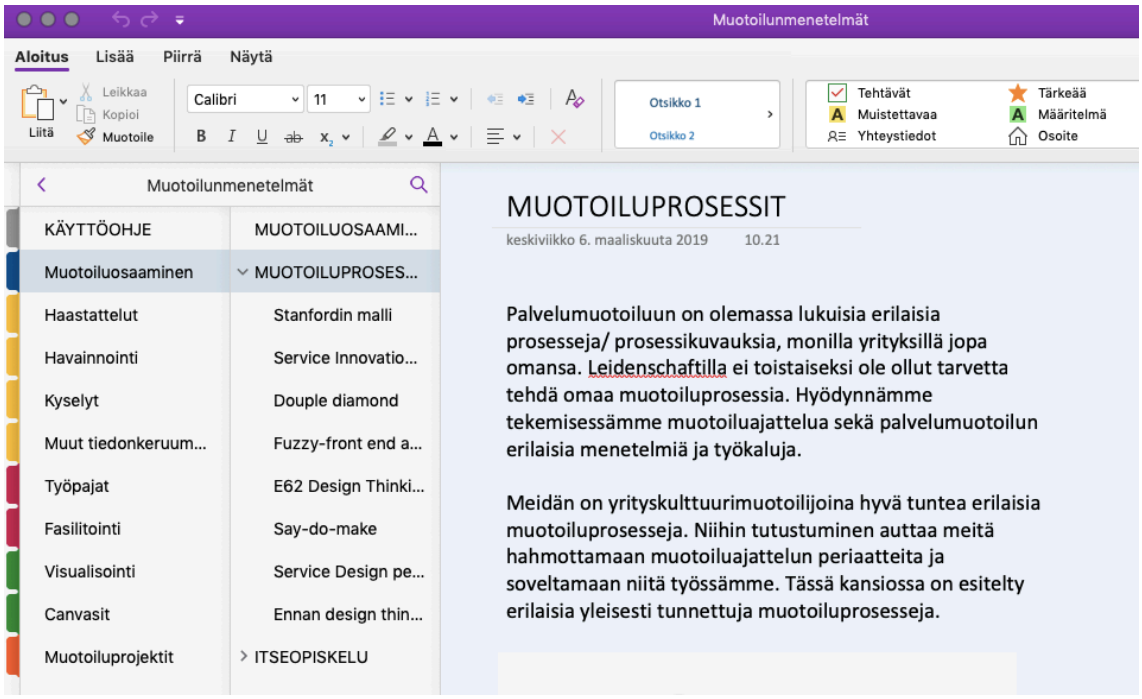
Kehittämistyön tuotos tehtiin kuvaamaan Leidenschaftin yrityskulttuurimuotoilussa käyttämiä menetelmiä ja työkaluja. Kansion (Kuvio 18) tarkoitus on tukea muotoilutyössä toimivia ja auttaa luomaan ihmisiä palvelevia ratkaisuja, joiden avulla muutetaan suomalainen tapa tehdä työtä.



Kuvio 18: Muotoilun menetelmät kansion aloitussivu

Palvelumuotoiluun on olemassa lukuisia erilaisia prosesseja sekä prosessikuvauksia, monilla yrityksillä jopa omansa ja näitä pidetään palvelumuotoilussa tärkeinä selkärankoina muotoilutyölle. Tästä huolimatta yksittäisten ennalta määritettyjen prosessien merkityksestä on kuitenkin myös vastakkaisia mielipiteitä. Esimerkiksi Sticdorn (2019) on sanonut, että: ”Älä luota yhteen prosessiin vaan muotoile tarvittava prosessi sen mukaan mikä palvelee tilanteessa parhaiten”.

Leidenschaftilla ei toistaiseksi ole ollut tarvetta tehdä omaa muotoiluprosessia. Yrityskulttuurimuotoilijat hyödyntävät työssään muotoiluajattelua sekä palvelumuotoilun erilaisia menetelmiä ja työkaluja. Vaikkakin Leidenschaftilla ei ole omaa muotoiluprosessia, yrityskulttuurimuotoilijan työssä on syytä tuntea erilaisia muotoiluprosesseja. Niihin tutustuminen auttaa syventämään muotoiluajattelua ja mahdollistaa erilaisten prosessien soveltamista työssä. Muotoilun menetelmät-kansiossa esitellään tämän vuoksi varsinaisten menetelmien ja työkalujen ohella erilaisia yleisesti tunnettuja muotoiluprosesseja (Kuvio 19). Lisäksi kansioon on koottu muotoiluosaamisen kehittämisen tueksi ohjeita itseopiskeluun. Ohjeet sisältävät kirjasuosituksia ja blogeja seurattavaksi sekä suosituksia verkostoista, joihin kannattaa yrityskulttuurimuotoilijana kuulua.



Kuvio 19: Muotoilun menetelmät kansion prosessiosuus

Muotoilun menetelmät-kansion sisältö jakaantuu tiedonkeruumenetelmiin, työpajamenetelmät ja fasilitointiosaamiseen sekä visualisointiin. Seuraavaksi on lyhyesti kuvattu nämä osa-alueet ja miksi ne valikoituivat osaksi Muotoilun menetelmät-kansion.

Osa 1 - Tiedonkeruumenetelmät

Laurean opettaja Satu Luojus totesi (7.3.2019) palvelumuotoilun menetelmistä, että: "Pohjimmiltaan on olemassa kolme erilaista tiedonkeruumenetelmää: Haastattelu, havainnointi ja dokumenttianalyysi. Loput ovat versioita näitä kolmesta." Määriteltäessä yrityskulttuurin muotoilun kannalta oleellisia tiedonkeruumenetelmiä, päädyimme seuraaviin: ryhmähaastattelut, yksilöhaastattelut, kyselyt ja havainnointi. Näihin liittyvät toimintatavat on kuvattu työkalupakissa. Lisäksi kehittämistyön aikana heräsi keskustelua luotainmenetelmän käytöstä ja se otettiinkin heti yhteen asiakasprojektiin kokeiluun.

Kehittämistyön lähtötilanteessa todettiin, että haastatteluita ja kyselyitä käytetään paljon, mutta havainnoinnin tueksi kaivattiin lisää työkaluja. Muotoilun menetelmät-kansioon tehtiin tästä tarpeesta johtuen havainnoinnin strukturoimisen tueksi pari erilaista havainnoinnin tukilistaa ja ohjetta.

Seuraavassa osuudessa käsitellään työpajamenetelmiä, jotka voivat toimia myös tiedonkeruun menetelminä. Tämä haluttiin kuitenkin eriyttää työkalupakissa kokonaan omaksi osuudekseen.

Osa 2 - Työpajamenetelmät ja fasilitointiosaaminen

Muotoilun menetelmät -kansion työpajamenetelmäosuuteen kerättiin kuvaukset Leidenschaftin vakiintuneista yrityskulttuurityöpajoista: Culture Mapping, Yrityskulttuurin korttipakka ja Kulttuuristrategisen viitekehyksen kirkastus. Osuudessa kuvattiin myös yleisiä työpajamenetelmiä, kuten Learning Café ja ROSA-menetelmä. Lisäksi osuus sisältää laajan paketin erilaisia harjoituksia, joita voi käyttää osana työpajoja. Harjoituksien lähteenä on hyödynnetty Laurean Yhteiskehittäminen palvelumuotoilussa -kurssilla tehtyjä ryhmien portfolioita. Koska yrityskulttuurimuotoilijat ovat eri projekteissa hyödyntäneet jo omia räätälöityjä työpajojaan, kerättiin myös niitä esimerkeiksi työpajamenetelmiin.

Fasilitointitaidot ovat erittäin tärkeä osa yrityskulttuurimuotoilijan osaamista. Fasilitointia oppii parhaiten tekemällä ja toiseksi parhaiten seuraamalla. Sen vuoksi hyvä tapa kehittää omaa osaamista on seurata toisten työskentelyä. Leidenschaftilla tehdään projekteja aina patin kanssa, joten tämä antaa hyvän mahdollisuuden fasilitointitaitojen kehittämiselle. Taitojen lisäksi tarvitaan myös työkaluja ja Muotoilun menetelmät-kansion fasilitointiosuuteen tehtiin ohje fasilitointiin valmistautumisesta. Lisäksi osuus pitää sisällään itseopiskelumateriaalia fasilitointiin liittyen.

Yleisiksi työpajojen onnistumisen kannalta kriittisiksi asioiksi määriteltiin selkeä tavoite työpajalle, hyvä sisällön ennakkosuunnittelu, selkeä ja oikein mitoitettu aikataulu, osallistujien

ymmärrys siitä, miten ja miksi työpajaan osallistutaan, työpajan vetäjän fasilitointitaidot, tulosten raportointi eli työpajan vaikutukset ja se, mitä saatiin aikaan ja mitä se muuttaa.

Osa 3 - Mallintaminen ja visualisointi

Hankalasti hahmotettaviin ja näkymättömiin ongelmiin päästään käsiksi fyysisiä malleja luomalla. Näitä voivat olla erilaiset piirrokset, kuviot ja hahmotelmat. Asioiden näkyväksi tekeminen on yksi muotoilun parissa työskentelevien tärkeimmistä tehtävistä. (Kolko 2015, 68.) Palvelumuotoilijoiden tulee jatkuvasti tehdä näkymättömästä näkyvää (Polaine & muut 2013, 31). Mallintaminen ja visualisoinnin hyödyntäminen on tärkeää myös yrityskulttuurimuotoilussa. Visualisointi auttaa viestimään asioita ymmärrettävämmin ja tiedon vastaanottajassa tunteita herättävästi. Visualisointi ei edellytä erityistä taiteellista lahjakkuutta, vaan se on nykyajan työkaluilla kaikille mahdollista. Visualisointi auttaa myös tiedon välittämisessä, tuoden esille erilaisia sävyjä sekä tunnetiloja ja muokkaa siten osaltaan yrityskulttuuria. Koska yrityskulttuurimuotoilijan päätyö liittyy kuitenkin enemmän sisällöntuotantoon, kuin varsinaiseen visualisointiin, tässä osuudessa kuvattiin erilaisia helppoja työkaluja arjen visualisointitilanteisiin sekä itseopiskelumateriaaleina. Oma osuutensa tehtiin myös erilaisille palvelumuotoilun Canvas-pohjille, kuten Service blueprint, Empatiakartta ja Value proposition canvas. Tähän osuuteen valittiin sellaisia pohjia, joita voi hyödyntää yrityskulttuurimuotoilussa.

7 Pohdinta

Tämän kehittämistyön aktiivinen vaihe sijoittui vuoden 2019 keväälle. Kehittämistyö on kuitenkin minulle tekijänä ollut aktiivinen osa arkea jo syksystä 2018 aina syksyyn 2020 asti. Sain esikoiseni tämän prosessin aikana, ja se osaltaan venytti alkuperäistä opinnäytetyöaikatauluani ja tämän työn julkaisua. Tämä mahdollisti sen, että alitajuntani ehti syventyä aiheeseen perinpohjaisesti ja väitänkin, että opin yrityskulttuurimuotoilusta enemmän kuin mitä olisin ikinä voinut kuvitella tätä työtä aloittaessa. Yrityskulttuurista jäsentyi tämän opinnäytetyön aikana jatkossa johtotähtenäni toimiva ajatus siitä, että yrityskulttuuri on kokonaistoimintojen lopputulos, ei osatoiminto. Lisäksi se kuinka tärkeää on muistaa, että yrityskulttuuri ilmenee siellä missä ihmisetkin, koska se tapahtuu aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Koska muotoiluajattelu auttaa vaikeasti hahmotettavien asioiden näkyväksi tekemisessä, on se auttanut myös tämän opinnäytetyön valmistumisessa sekä oman ajatteluni kehittymisessä.

Yksi tämän kehittämistyön suurimmista haasteista oli, että toimeksiantajana toimi yrityskulttuurimuotoilutoimisto, jonka yrityskulttuuri nimenomaan muotoilun osilta oli kehittämisen kohde. Tutkimukseni kaksi pääaihetta olivat yrityskulttuuri ja muotoiluajattelu. joista molemmat ovat käsitteinä laajoja ja monitulkintaisia. Tunnistin jo kehittämistyön alkuvaiheessa sen riskin, minkä nämä seikat tuovat mukanaan. Päätin kuitenkin kollegoideni rohkaisemana, että tutkimisen vaikeus ei saa toimia sen esteenä, etenkään silloin kun tutkiminen on merkityksellistä. Vaikkakin tämä todella toi omat haasteensa kehittämistyöhön, olen erittäin tyytyväinen, että pysyin valitsemallani tiellä.

Kehittämistyössäni tärkeäksi näkökulmaksi nousi hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen ja siten Leidenschaftin asiantuntijoiden osaamiskapasiteetin saaminen yhteiskäyttöön sekä yhteisten toimintatapojen määrittäminen. Koen, että tämä on erittäin merkityksellinen kasvun mahdollistava tekijä, niin yksilön kuin koko yrityksen tasolla.

Marc Stickdorn (2019) on todennut muotoilun yhdeksi lainalaisuudeksi tämän: ”Mitä enemmän halutaan vapautta, sitä enemmän tarvitaan struktuuria”. Monissa yrityksissä, niin myös Leidenschaftissa, tasapainoillaan sen kanssa, missä kohtaa ennalta määritellyt toimintatavat kääntyvät mahdollistajista työn esteiksi ja luovuuden tappajiksi. Tämä uhka on todellinen, niin tekemisen, kuin tekijöidenkin näkökulmasta. Taiteilija ei voi tehdä mestariluomustaan ilman toteuttamisen vapautta, toisaalta harvemmin mestariluomus myöskään onnistuu ilman oikeanlaisia työkaluja ja vuosien harjoittelua. Yrityskulttuurimuotoilu on hyvin pitkälle käsityötä, eikä sitä ainakaan tämän hetken näkemykseni mukaan voida ikinä automatisoida ja sen rutinoinnissa tulee tästä johtuen olla tarkkana. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö yrityskulttuurin muotoilua tekemisenä tue ennalta määritellyt ja mallinnetut toimintatavat sekä työkalut.

Palvelumuotoilussa yksi oleellisimmista struktuurin tuojista on siihen liittyvä prosessi. Palvelumuotoiluun on olemassa lukuisia erilaisia prosesseja sekä prosessikuvauksia, monilla yrityksillä jopa omansa. Kehittämistyön yhteydessä pohdittiin, tarvitseeko yrityskulttuurimuotoilu tai Leidenschaft omansa. Tälle ei toistaiseksi ole koettu tarvetta ja keskusteluiden pohjalta päädyttiin siihen, että meidän on parempi määrittää tarvittava prosessi aina asiakas- ja projektikohtaisesti, sen sijaan että seuraamme jotain kivitauluun hakattuja askelmerkkejä. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö nuo askelmerkit tule kuitenkin aina asiakas- tai projektikohtaisesti määrittää ja tarvittaessa suunnitelmaa pitää pystyä myös muuttamaan. Nämä molemmat, askelmerkkien määrittely ja tarvittaessa suunnitelman muuttaminen, edellyttävät kuitenkin oikeanlaista osaamista.

Palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää yrityksessä eritasoisia ratkaisuja. Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg (2019, 55) ovat jakaneet kehittämistoiminnan kolmelle tasolle: strateginen taso, systeeminen taso ja asiakasrajapinnan taso. Strategisella tasolla keskitytään palveluliiketoiminnan vision ja tavoitteiden kehittämiseen, systeeminen taso yrityksen sisäisten rakenteiden kehittämiseen ja asiakasrajapinnan taso yksittäisiin palveluihin ja niihin liittyviin vuorovaikutustilanteisiin ja asiakaskokemuksiin. Yrityskulttuurimuotoilussa tämä tasojaottelu toimisi myös erinomaisesti hahmottamaan sitä, mihin kaikkeen toiminnan kehittämiseen se soveltuu. Strategisella tasolla olisi visio työntekijäkokemuksesta ja tavoitekulttuurista, systeemisellä tasolla yrityskulttuuria tukevat rakenteet ja asiakasrajapinnan tasolla suorat vuorovaikutuspisteet työntekijöiden kanssa, aina taukotiloista siihen miten yrityksessä huomioidaan onnistumiset tai miten suorituspoikkeamiin reagoidaan. Tämä olisi mielenkiintoinen viitekehys kehittämistyöni jatkotutkimusta ja -kehittämistä varten.

Tässä kehittämistyössä sovellettu etenemismalli ja käytetyt menetelmät soveltuvat myös muihin organisaatioihin tilanteissa, joissa halutaan mallintaa hiljaista tietoa ja yrityksessä käytössä olevia työskentelytapoja.

Uskon, että muotoilun menetelmien avulla voidaan rakentaa yrityskulttuureja, joiden kautta yritykset pääsevät tavoitteisiinsa ja sitä kautta koko yhteiskuntamme voi paremmin. Voidaksemme Leidenschaftissa auttaa organisaatioita saamaan työntekijänsä kokemaan intohimoa sitä kohtaan mitä he tekevät, koen suorastaan velvollisuudeksemme kehittää muotoiluosaamista myös jatkossa ja samalla jakaa oppimaamme muille.

Lähteet

Painetut

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus, kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Dosendo.

Buchanan, R. 2015. Worlds in the Making: Design, Management, and the Reform of Organizational Culture. The Journal of Design, Economics, and Innovation, 5-21.

Brown, T. 2008. Design Thinking. Harvard Business Review, June, 84-95.

Brown, T. 2009. Change by design: how design thinking can transform organizations and inspire innovation. New York: HarperCollins Publishers.

Brown, T. & Wyatt, J. 2010. Design thinking for social innovation. Stanford Social Innovation Review. Vol. 8, Iss. 1. 31-35.

Cross, N. 2011. Design thinking. UK: Bloomsbury.

Dorst, K. 2015. Frame innovation: create new thinking by design. Massachusetts Institute of Technology: MIT Press.

Elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä ja Euroopan sosiaalirahasto. 2013. Osaamisen johtaminen, osaamisten ennakoinnista osaamisen kehittämiseen. Raportti.

Engeström, Y. 2002. Kehittävä työn tutkimus. Kolmas painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino

Gallup. 2017. State of the Global Workplace. New York: GALLUP PRESS

Hanhinen T. 2011. Osaamisenhallinta on työelämän haaste ja valtti. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2011.

Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. 2010. Culture and organizations: Software of the mind. Third edition. USA: McGraw-Hill.

Hyrkkö, S. 2015. Organisaatiokulttuurin mittaaminen: kyselytyökalun testaus ja luotettavuuden arviointi. Diplomityö. Espoo: Aalto-Yliopisto.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita Prima.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media.

Koivisto, M., Säynäkangas, J. & Frosberg, S. 2019. Palvelumuotoilun Bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Kolko, J. 2015. Design thinking comes of age. Harvard Business Review, September, 66-71.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.

Lockwood, T. 2009. Design thinking. New York: Allworth Press.

Luukka, P. 2019 Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent.

Matos Marques Simoes, P., & Esposito, M. 2014. Improving change management: How communication nature influences resistance to change. Journal of Management Development, 33(4), 324-341.

Miettinen, S. (Toim.) 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Ojasalo, K., Koskelo, M. & Nousiainen, A. 2015. Foresight and Service Design Boosting Dynamic Capabilities in Service Innovation. The Handbook of Service Innovation.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Kolmas uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The concept of ”Ba”, building foundation for knowledge creation. California management review Vol. 40. No. 3.

Piha, K. 2017. Konflikti päivässä, kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Helsinki: Alma Talent.

Polaine, A., Løvlie, L & Reason, B. 2013. Service design, From Insight to Implementation. New York: Rosenfeld Media.

Rantanen, M. 2016. Tunnelmamuotoilu, nosta asiakaskokemukset ja työhyvinvointi uudelle tasolle tunnelmamuotoilun avulla. Helsinki: Talentum Media.

Schein, E. 2004. Organizational culture and leadership. Third edition. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas, tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Helsinki: Suomen Laatukeskus Koulutuspalvelut Oy.

Stickdorn, M, Hormess, M. E., Lawrence, A., & Schneider, J. (toim.) 2018. This is Service Design Doing. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.

Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen, kehittämisen uusi taso. Helsinki: ai-ai.

Tuulaniemi Juha. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki. Talentum Media.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Toinen painos. Keuruu: Inforviestintä.

Sähköiset

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Oivallus loppuraportti. Viitattu 18.3.2019. www.ek.fi/oivallus

Hansen, M. 2010, Article: IDEO CEO Tim Brown: T-Shaped Stars: The Backbone of IDEO's Collaborative Culture. Chief Executive. Viitattu: 18.3.2019. https://chiefexecutive.net/ideo-ceo-tim-brown-t-shaped-stars-the-backbone-of-ideoaes-collaborative-culture__trashed/

Leidenschaft. 2018. Siqni-tulokset. Viitattu 27.1.2019. https://leidenschaft.fi/

Leidenschaft. 2019. Viitattu 27.1.2019. https://leidenschaft.fi/

Julkaisemattomat

Leidenschaft 2016, rekrytointikriteerit, sisäinen materiaali.

Luukka, P. 30.1.2019 Haastattelu. Leidenschaft Oy. Helsinki.

Luojus, S. Palvelumuotoilun menetelmät ja prosessit-kurssin lähipäivä 7.3.2019. Laurea Ammattikorkekoulu. Espoo.

Stickdorn, M. Luento Laureassa 31.1.2019. Laurea Ammattikorkekoulu. Espoo.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne 9

Kuvio 2: Leidenschaftin kuvaus organisaation menestysketjusta (Luukka 2019, 117)..... 15

Kuvio 3: Yrityskulttuurin johtamisen viitekehys (Luukka 2019, 91)..... 17

Kuvio 4: Leidenschaftin yrityskulttuurimuotoilijoiden rekrytointikriteerit (Leidenschaft 2016) 24

Kuvio 5: T-malli 26

Kuvio 6: Silta yrityksen strategisten osaamisten ja yksilöiden osaamisten välillä (Viitala 2005, 166) 27

Kuvio 7: Hiljaisen tiedon ja oppimisen malli (Kesti 2010, 70) 29

Kuvio 8: Kehittämistyön prosessi ja aikataulu..... 30

Kuvio 9: Palveluiden innovointiprosessi (Ojasalo ym. 2015, 202) 31

Kuvio 10: kehittämisongelman määritystä työpajassa 34

Kuvio 11: 29.1.2019 työpajan alustuspuheenvuoro..... 36

Kuvio 12: työpajaan osallistujat keskustelevat yrityskulttuurimuotoilun menetelmistä 37

Kuvio 13: Menetelmien ja työkalujen erottelua 38

Kuvio 14: Osa-alueiden määrittelyä ja menetelmien luokittelua 38

Kuvio 15: mallintamista tiimin kanssa 39

Kuvio 16: Muotoilun menetelmät-kansio 42

Kuvio 17: T-malli yrityskulttuurimuotoilijan osaamisesta 51

Kuvio 18: Muotoilun menetelmät kansion aloitussivu 53

Kuvio 19: Muotoilun menetelmät kansion prosessiosuus..... 54

Liitteet

Liite 1: Kuva, lokakuun 2018 työpajan etenemissuunnitelma 64
Liite 2: Kuva, aloituskysely 65
Liite 3: Kuva, loppukysely 66

Liite 1: Kuva, lokakuun 2018 työpajan etenemissuunnitelma

YHDESSÄ IDEOINTI TOIMINTASUUNNITELMAN POHJANA (30min)

Tätä yhteiskehittämisen menetelmää voi käyttää työpajassa nopeana ideointi-työkaluna ja toimintasuunnitelman laatimisen pohjana. Menetelmä on nelivaiheinen ja se edellyttää tavoitteen, mitä vasten työvaiheita heijastetaan. Tässä esimerkissä on käytetty tavoitetta: "Työpajan tavoitteena on luoda raamit yhteisen työkalupakin kehittämiselle". Jokainen työvaihe kestää 5-10 minuuttia ja ne suoritetaan seisten. Fasilitoijan rooli on ohjeistaa jokainen työvaihe ja ohjata ryhmä työvaiheiden läpi. Työpajan lopputuloksena jokaisesta työvaiheesta syntyy kirjallinen tuotos ja tuotokset yhdessä luovat pohjan toimintasuunnitelmalle.

1. VAIHE MIKSI?

Ryhmän tehtävänä on kirjata ylös syitä, miksi työkalupakki tulee tehdä. Tavoite on kirjata niin monta perustetta kuin viidessä minuutissa ehtii.

Tarvikkeet: tyhjä flappipaperi ja kyniä

2. VAIHE MILLAINEN?

Ryhmän tehtävä on viidessä minuutissa piirtää kuva siitä, millainen työkalupakista tulee.

Tarvikkeet: tyhjä flappipaperi ja erivärisiä tusseja

3. VAIHE KENELLE?

Ryhmän tehtävänä on piirtää viidessä minuutissa persoona, jolle työkalupakki tehdään.

Tarvikkeet: flappipaperi johon on tehty hahmon ääriviivat ja eri värisiä tusseja

4. VAIHE MITEN?

Ryhmän tehtävä on hahmotella 10 minuutissa aikajanalle tarvittavat vaiheet työkalupakin tekemiselle. Janan alkupäässä on tämän työpajan ajankohta ja loppupäässä ajankohta, jolloin työkalupakin tulee olla valmis.

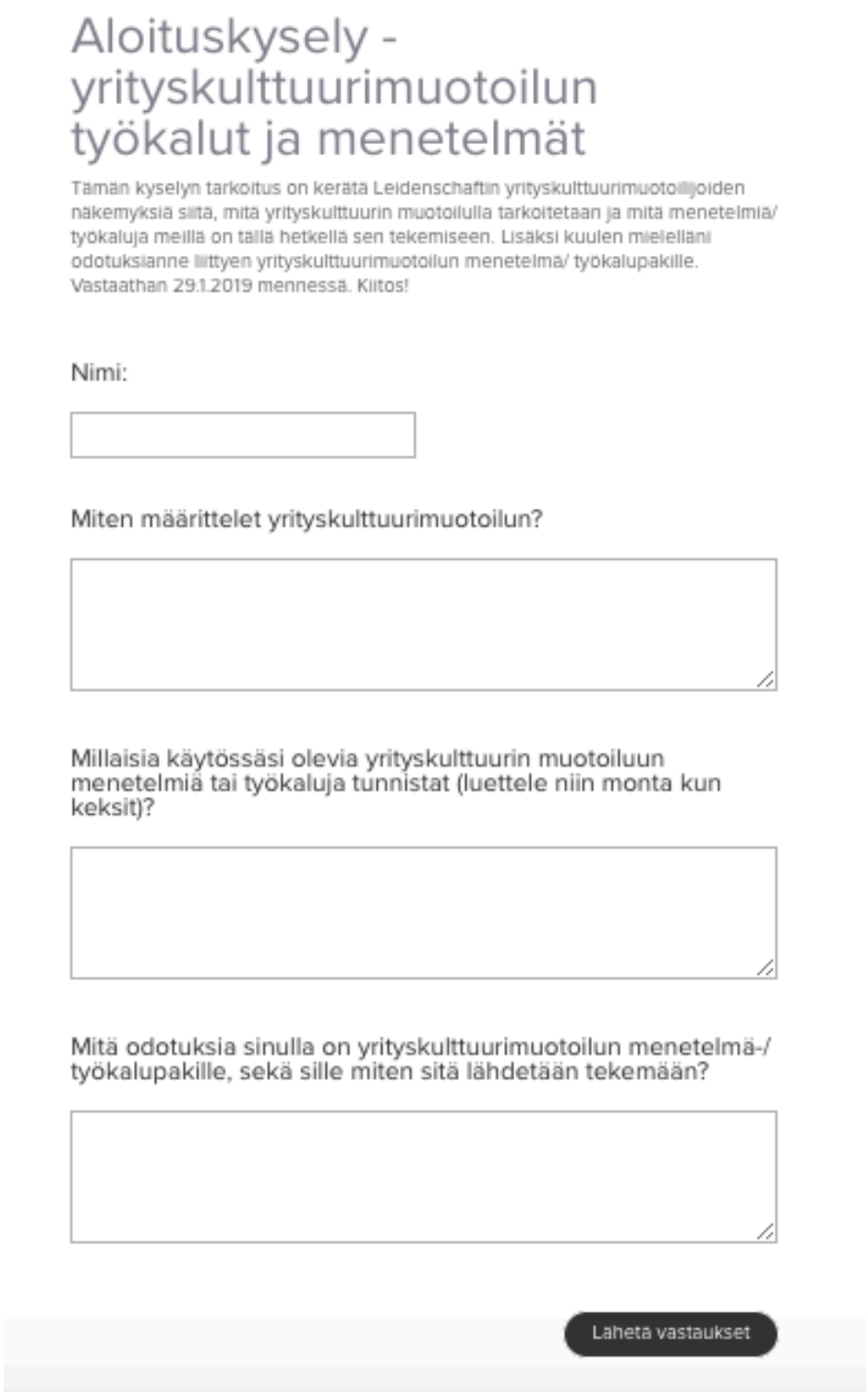
Tarvikkeet: flappipaperi, johon on piirretty aikajana valmiiksi ja eri värisiä tusseja

TYÖPAJAN PÄÄTTEEKSI FASILITOIJA REFLEKTOI KUULEMANSA KÄYDEN LÄPI TYÖVAIHEIDEN TUOTOKSET KERTOEN MITÄ AIKAAN SAADULLA TIEDOLLA TEHDÄÄN JA MITÄ TAPAHTUU SEURAAVAKSI.

Made by: Enna Kursukangas

Työpajaan soveltuva osallistujamäärä: 3-6 henkilöä

Liite 2: Kuva, aloituskysely



Aloituskysely - yrityskulttuurimuotoilun työkalut ja menetelmät

Tämän kyselyn tarkoitus on kerätä Leidenschaftin yrityskulttuurimuotoilijoiden näkemyksiä siitä, mitä yrityskulttuurin muotoilulla tarkoitetaan ja mitä menetelmiä/ työkaluja meillä on tällä hetkellä sen tekemiseen. Lisäksi kuulen mielelläni odotuksianne liittyen yrityskulttuurimuotoilun menetelmä/ työkalupakille. Vastaathan 29.1.2019 mennessä. Kiitos!

Nimi:

Miten määrittelet yrityskulttuurimuotoilun?

Millaisia käytössäsi olevia yrityskulttuurin muotoiluun menetelmiä tai työkaluja tunnistat (luettele niin monta kun keksit)?

Mitä odotuksia sinulla on yrityskulttuurimuotoilun menetelmä-/ työkalupakille, sekä sille miten sitä lähdetään tekemään?

Lähetä vastaukset

Liite 3: Kuva, loppukysely

Projektin palautekysely - yrityskulttuurimuotoilun työkalut ja menetelmät

Tämän kyselyn tarkoitus on kerätä Leidenschaftin yrityskulttuurimuotoilijoiden näkemyksiä siitä, miten kevään 2019 aikana toteutuettu kehittämisprojekti yrityskultturimuotoilun menetelmien ja työkalujen kokoamiseen on sujunut. Vastauksia hyödynnetään kehittämisprojektia koskeneen opinnäyetyön tulosten arvioinnissa. Vastaathan 26.5.2019 mennessä. Kiitos!

Nimi:

Mitä hyötyä sinulle oli kehittämistyöhön osallistumisesta?

Kuinka tyytyväinen olit kehitysprojektin toteutukseen?

Mitä hyötyä koet saavasi kehittämisprojektin lopputuotoksena syntyneestä Muotoilun menetelmät-kansiosta?

Kuinka tyytyväinen olet Muotoilun menetelmät-kansioon?

Mitä muuta palautetta haluat antaa kehitysprojektin toteutustavasta ja sen myötä syntyneestä Muotoilun menetelmät-kansiosta?