

Elina Hannila

# PALVELUMUOTOILLEN PAREMPAAN ETÄTYÖNTEKIJÄN TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEEN

Opinnäytetyö

Kulttuurialan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Palvelumuotoilun koulutus (ylempi amk)

2021



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Muotoilija (YAMK)
Tekijä/Tekijät	Elina Hannila
Työn nimi	Palvelumuotoillen parempaan etätyöntekijän työntekijäkokemukseen
Toimeksiantaja	Nokia Software
Vuosi	2021
Sivut	79 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Työn ohjaaja(t)	Anu Vainio

## TIIVISTELMÄ

Maaliskuussa 2020 Suomen saavuttanut COVID-19 pandemia muutti ohjelmistotyöntekijän elämän muutamassa päivässä. Osa työntekijöistä ei ole käynyt toimistolla pandemian alettua (tilanne syksy 2021). Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitkä ovat suurimmat haasteet, jotka tutkimuskohteen työntekijät ovat kohdanneet etätyössä ja miten palvelumuotoilun avulla voidaan parantaa etätyöntekijän työntekijäkokemusta. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut pelkästään selvittää etätyöntekijän työntekijäkokemuksen nykytilaa, vaan myös etsiä sopivimmat palvelumuotoilun työkalut, joilla työntekijäkokemusta voidaan kehittää. Kirjallisessa tutkimuksessa esiin tulleet akateemiset artikkelit antavat ymmärtää, että työntekijäymmärrys tulee olemaan entistä tärkeämpi tekijä tulevaisuudessa, kun pandemian jälkeen työtä tehdään hybridimallin mukaan.

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena palvelumuotoilun työkaluin. Haastattelujen ja havainnointien avulla kerättiin työntekijätietoa, josta analyysin avulla muodostettiin työntekijäymmärrys. Työntekijäymmärryksen perusteella suurimmat haasteet keskittyivät psykologisen turvallisuuden ja sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä itsensä kehittämisen haasteisiin. Työntekijäkokemuksen kolmesta ympäristöstä keskityttiin kehittämisosuudessa siis pelkästään kulttuuriin (kaksi muuta ovat teknologinen ja fyysinen ympäristö). Kulttuurin kehittämistyö ei ollut koko yrityksen kattavan yrityskulttuurin kehittämistä vaan kehittäminen keskittyi tiimikulttuuriin.

Kehittämisosuus toteutettiin kokeilevan kehittämisen karsitulla versiolla, jossa ensimmäiseksi asetettiin oppimistavoite ja ideoinnin jälkeen lähdettiin heti kokeilemaan ja testaamaan ideoita. Kokeilun jälkeen reflektion avulla pyrittiin oppimaan lisää seuraavaa iteraatiota varten. Vaikka iteraatiokierroksia tehtiin useita, on vaikea sanoa, saavutettiinkö pysyvää muutosta. Tämän lopputyön tuloksena tiimikulttuurin kehittämiseen on esitelty prosessi ja työkalut, joilla työtä voidaan jatkaa. Kulttuurin muuttaminen on hidasta ja se vaatii psykologista turvallisuutta ja luottamusta. Ensimmäinen askel on otettu ja sitoutuminen kehittämiseen ja johdon tuki vaikuttavat siihen, miten tiimikulttuuri kehittyy.

**Asiasanat:** palvelumuotoilu, etätyö, työntekijäkokemus, työntekijäymmärrys, tiimikulttuuri, yrityskulttuuri

Degree	Master of Culture and Arts
Author (authors)	Elina Hannila
Thesis title	Creating a better employee experience with service design
Commissioned by	Nokia Software
Time	November 2021
Pages	79 pages, 2 pages of appendices
Supervisor	Anu Vainio

## ABSTRACT

The COVID-19 pandemic reached Finland in March 2020 and changed the life of a software employee in a few days. Some employees have not been at the office since the pandemic began (situation autumn 2021). The aim of the thesis was to find out what are the biggest challenges in remote work and how service design can improve the employee experience. The aim was not only to find out the current state of a remote worker's employee experience, but also to find the most suitable service design tools to develop the employee experience to get the first improvements done. Literature research shows that employee insight will be even more important in the future when the work is done according to a hybrid mode.

The thesis was carried out as a qualitative action research where service design tools were used. Interviews and observations were done to collect employee data, from which an employee insight was formed through analysis. Based on the employee insight, the main challenges focused on psychological safety and social interaction, as well as the challenges of self-development. This was the reason why the development part focus was solely on the cultural environment, even though the employee experience has two other environments (technological and physical). The cultural development was not about company culture but about team culture.

The development part was carried out with a simplified version of the experimental-driven innovation method, where a learning goal was first set and immediately after ideation, the experimentation and testing were started. After the experiment, the reflection was used to learn more for the next iteration. Although iteration was done several times, it is difficult to say whether a permanent change was achieved. As a result of this thesis, a process and tools to develop team culture and employee experience were presented, and the work can be continued by the teams. Changing culture is slow and psychological safety and trust are required. The first step has been taken, and the commitment to the development and the management's support affect how team culture gets developed.

**Keywords:** service design, remote work, employee experience, employee insight, team culture, company culture

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Opinnäytetyön aiheen muotoutuminen .....	7
1.2	Toimeksiantaja ja sidosryhmät .....	8
1.2.1	Nokia.....	8
1.2.2	Scrum.....	9
1.3	Tutkijan suhde tutkimuskohteeseen .....	10
1.4	Työn rakenne .....	10
2	TUTKIMUSASETELMA.....	11
2.1	Tavoitteet.....	12
2.2	Käsittekartta ja viitekehys .....	12
2.3	Tutkimusongelma.....	14
2.4	Aikaisemmat tutkimukset.....	15
2.4.1	Elissa Tuckerin artikkeli “Driving engagement with the employee experience” .....	15
2.4.2	Lynda Grattonin artikkeli “Doing Hybrid Right” .....	16
2.4.3	Yasaman Gheiderin ja Mehdi ShamiZanjanin artikkeli “Conceptualizing the digital employee experience” .....	18
3	TEORIA JA KÄSITTEET .....	20
3.1	Palvelumuotoilu (Service Design).....	20
3.2	Muotoiluajattelu (Design Thinking).....	21
3.3	Palvelumuotoilu ja sijoitetun pääoman tuottoaste.....	23
3.4	Etätyö (Remote Work, Telework, Telecommuting, WFA (Work From Anywhere)).....	23
3.5	Työntekijä.....	25
3.6	Työntekijäkokemus (Employee Experience) .....	27
3.6.1	Työntekijän ja työnantajan näkökulma työntekijäkokemukseen.....	29
3.6.2	Kolme työntekijäkokemukseen vaikuttavaa ympäristöä .....	30
3.7	Työntekijäymmärrys (Employee Insight) .....	34
3.8	Yrityskulttuuri (Corporate Culture, Company Culture) .....	34
3.9	Johtaminen (Leadership) .....	35
3.10	Itsensä johtaminen (Self-management) .....	36
3.11	Psykologinen turvallisuus.....	38
3.12	Innovatiivisuus .....	38
4	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	40
4.1	Löydä-vaihe (Discover).....	40
4.1.1	Haastattelut .....	41
4.1.2	Luotain (Design Probe).....	41
4.1.3	Havainnointi .....	42
4.2	Määritä-vaihe (Define).....	42

4.2.1	Samankaltaisuuskaavio (Affinity Diagram) .....	43
4.2.2	Persoonat (Personas).....	43
4.2.3	Palvelupolku (Journey Map).....	43
4.2.4	Asiakasymmärryksen kiteytys ja HMW-kysymys .....	43
4.3	Kehitä-vaihe (Develop) .....	44
4.3.1	Tietoiskut hissipuheen tapaan (Elevator pitch).....	44
4.3.2	Dialogi .....	45
4.3.3	Ideointi .....	45
4.4	Tuota-vaihe (Deliver).....	45
4.5	Kokeileva kehittäminen (Experimentation-driven innovation).....	46
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	48
5.1	Tutkimuksen pohjatyö .....	48
5.2	Tutkimusaineiston kerääminen ja alustava analysointi .....	50
5.3	Havainnointi .....	52
5.4	Aineiston analysointi.....	52
5.5	Työntekijäymmärryksen kiteyttäminen.....	53
5.6	Yhteiskehittäminen.....	55
5.6.1	Kokeileva kehittäminen 1: ideointi, kokeilu ja reflektio .....	55
5.6.2	Kokeileva kehittäminen 2: vuorovaikutuksen lisääminen .....	56
5.6.3	Kokeileva kehittäminen 3: itsensä kehittäminen .....	57
5.6.4	Kokeileva kehittäminen 4: yhteisöllisyys.....	57
5.6.5	Yhteiskehittämisen loppuveto .....	58
5.7	Tutkimuksen tulokset ja niiden eteenpäin vieminen .....	58
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	60
6.1	Vastaukset tutkimusongelman kysymyksiin .....	60
6.2	Opinnäytetyön tavoitteiden toteutuminen .....	64
7	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS .....	65
8	POHDINTAA .....	65
8.1	Elitistisyys .....	66
8.2	Talenti.....	66
8.3	Tiimikulttuuri .....	67
8.4	Työntekijäymmärrys tiimikulttuurin kehittämisen näkökulmasta .....	67
8.5	Kuka omistaa ja johtaa tiimikulttuuria .....	68
8.6	Tutkijan päiväunelmia.....	69
	LÄHTEET.....	70
	KUVALUETTELO .....	76
	LIITTEET .....	78

## 1 JOHDANTO

Maaliskuussa 2020 suurin osa yksikkömme työntekijöistä siirtyi etätöihin, eikä toimistolla ole käyty sen jälkeen (tilanne kesällä 2021). Olimme tehneet etätöitä enemmän tai vähemmän aikaisemminkin, mutta muutos oli radikaali. On eri asia tehdä muutama sovittu päivä etänä kuin olla etänä yli vuosi ilman, että tapaa kollegoita (uusia tai vanhoja) kasvotusten. Työ muuttui ainakin itsestäni yksinäiseksi puurtamiseksi, josta karsiutuivat ylimääräiset sosiaaliset kanssakäymiset.

Etätyö Suomessa koronaviruspandemian aikana -tutkimus osoittaa, että suurin osa tutkituista työntekijöistä oli tyytyväisiä etätyöhön myös pandemian pitkittyessä. Toisaalta työn imu laski ja sosiaalinen eristäytymisen tunne kasvoi ajan kuluessa. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus ei enää alkuvaiheen jälkeen auta etätyön aiheuttamaan eristäytymisen tunteeseen, joka itsessään lisää työn kuormittavuutta. Tässä tilanteessa innovointi on haastavaa ja tuensaaminen innovatiivisille ideoille tai toteutukselle on vielä haastavampaa. (Blomqvist ym. 2020.)

Yrityksien katseet ovat kääntyneet pandemian jälkeiseen aikaan ja siellä joustavaan työjärjestelyyn, joka voi merkittävästi lisätä tuottavuutta ja työntekijöiden tyytyväisyyttä. Tällaisessa hybridimallissa työ muuttuu pelkästään toimistolla tapahtuvasta toiminnasta eri paikassa ja ajassa tapahtuvaksi toiminnaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksillä pitää olla tarkka ymmärrys sekä työtehtävistä että työntekijöiden työskentelymieltyyksistä. Työnantajan on tunnettava työntekijänsä: missä he tuntevat itsensä energisimmiksi; onko heillä toimiva kotitoimisto, ja mitkä ovat heidän tarpeensa yhteistyöhön, koordinointiin ja keskittymiseen. Palvelumuotoilun työkalut ovat oiva tapa saavuttaa tämä ymmärrys. (Gratton 2021.)

Tässä tutkimuksessa pyritään hyödyntämään työntekijöiden pandemian aikaiset kokemukset, jotta pystytään toimimaan paremmin sekä tässä hetkessä että tulevaisuudessa. Paluuta vuoden 2020 maaliskuuta edeltäneeseen normaaliin ei ole, sillä pandemia on vaikuttanut siihen, miten haluamme tehdä töitä tulevaisuudessa.

## 1.1 Opinnäytetyön aiheen muotoutuminen

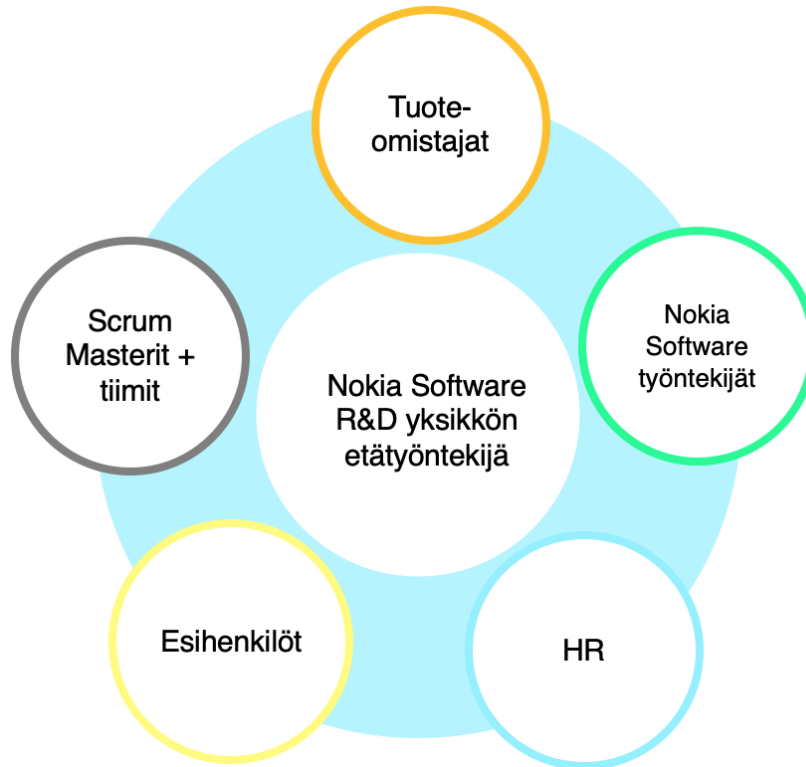
Jäädessäni opintovapaalle loppuvuodesta 2020, ehdotin työnantajalleni, että tekisin opinnäytetyön pitkittyneen etätyön aiheuttamista sosiaalisen kanssakäymisen haasteista. Mielenkiintoni kasvoi etsiessäni kirjallisuutta ja lopulta aiheeksi muotoutui etätyöntekijän työntekijäkokemus. Trendikkään työntekijäkokemus-käsitteen tavoitteena on rakentaa toimintaedellytykset työntekijälle, jotta hän pystyy tekemään parhaansa työssään (Korkiakoski 2019, 118–119). Korkiakosken kirjasta löysin myös kolme työntekijäkokemuksen muodostavaa ympäristöä: kulttuuri-, teknologia- ja fyysinen ympäristö. Tämä on oiva tilaisuus myös yhdistää kaikki nykyiset ja aiemmat koulutukseni. Kulttuuriympäristön kehittämiseen hyödynnän sekä nykyisiä että Lapin Yliopiston palvelumuotoilun perusopintoja ja opinnäytetyötä varten valittua Johtamisen psykologia -opintoja. Teknologiaympäristön kehittämiseen hyödynnän 20 vuoden kokemusta ohjelmistotuotekehityksessä, jossa olen ohjelmoinut, testannut ja toiminut Scrum Masterina. Fyysisen ympäristön kehittämisessä hyödynnän Tampereen ammattikorkeakoulun sisustussuunnittelijaopintoja, joita olen hyödyntänyt kahden omakotitalon rakentamisessa. Lisäksi tämä on oiva tilaisuus siirtyä uusien haasteiden pariin työelämässä.

Vaikka nimenomaan etätyön työntekijäkokemus oli tutkimuksen kohteena, niin toiveissani oli, että edes osa tutkimuksesta tai kehityspalavereista olisi mahdollista tehdä toimistolla kasvotusten. Tämä ei kuitenkaan osoittautunut mahdolliseksi pandemian takia, mutta ei myöskään sen takia, että uudelleen organisoituihin tiimeihin kuului niin paljon henkilöitä eri puolilta maailmaa. Päätin ottaa rajoitukset mahdollisuuksina, jotka voivat edesauttaa uutta ajattelua.

Tarkoitus ei ole siis järjestää seuraavia henkilöstöbileitä tai hankkia biljardi-pöytää toimistolle, sillä näillä piristetään vain hetkellisesti marginaalista osaa työntekijöistä. Nyt on tarkoitus yhdessä kehittää työntekijän arkea. Avain hyvään elämään on iloita arjesta ja olla läsnä, kuten myös onnellisessa työelämässä.

## 1.2 Toimeksiantaja ja sidosryhmät

Toimeksiantaja on yksi Nokian tuotekehitysyksiköistä. Kyseessä on siis yksikön sisäinen kehittämistyö ja asiakas on yksikön työntekijä (kuva 1).



Kuva 1. Sidoryhmät (Hannila 2021)

Sidosryhmiin kuuluvat yksikön tiimi, Scrum Masterit, esihenkilöt, henkilöstöhallinto (HR) ja yleisesti jokainen Nokian työntekijä. Yksikön tiimit toimivat Scrum-periaatteella, joka avataan kappaleessa 1.2.2.

### 1.2.1 Nokia

Harvassa ovat ne ihmiset, jotka eivät tiedä yritystä nimeltä Nokia. 2020-luvulla Nokia ei tarkoita enää matkapuhelimia vaan 5G-verkkoja, älykkäitä ohjelmistoja, digitalisointiratkaisuja, pilvipalveluita ja paljon muuta. Vuonna 2020 Nokian liikevaihto oli 21,9 mrd EUR ja toimintaa oli 130 maassa 92 000 työntekijän voimin. Pandemia osoitti, että tietoliikenneverkot ovat kriittinen osa nyky-yhteiskuntaa ja Nokian vastuulla on osaltaan varmistaa niiden toimivuus. Nokian tutkimus- ja kehitystyötä johtavat liiketoimintaryhmät ja Nokia Bell Labs, joka on maailmankuulu teollisen tutkimuksen yksikkö. Nokia Bell Labsin pitkän historian aikana tehdyt tutkimusläpimurrot ovat voittaneet yhteensä yhdeksän

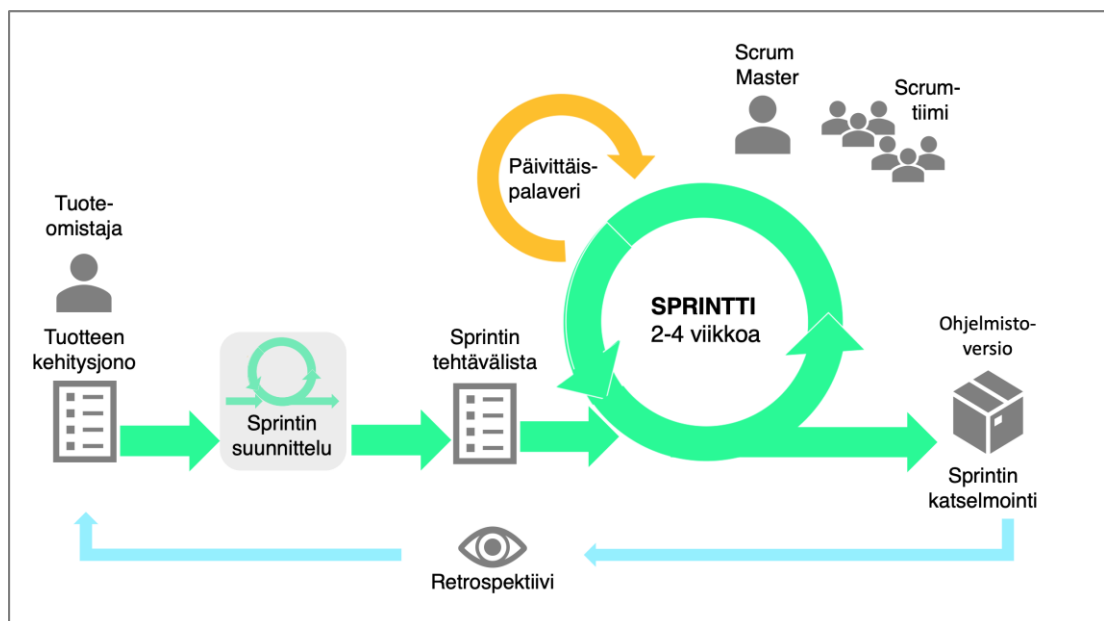


Nobelin palkintoa. Nokia on investoinut tutkimukseen ja tuotekehitykseen viimeisten kahden vuosikymmenen aikana 129 mrd EUR. Tavoitteet eivät enää pysy maan pinnalla, sillä NASA valitsi Nokia Bell Labsin verkkoratkaisun kuun pinnalle rakennettavaan verkkoon, jonka käyttöönotto on suunniteltu loppuvuodelle 2022. (Nokia 2020.)

NASAn ilmoituksen jälkeen nettiin ilmestyi kuvituksia aiheesta kuin Nokian huippukaudella. Muotoiluajattelun uranuurtaja Tim Brown viittaa Nokian huippuvuosien toimintaan onnistuneena muotoiluajattelun hyödyntämisenä kirjassaan *Change by Design* (Brown 2009). Nokia järjestää muotoiluajattelusta (Design Thinking) sisäistä koulutusta, joka huipentuu viikon mittaiseen Design Sprintin vetämiseen annetusta aiheesta. Meitä kurssin suorittaneita kannustetaan myös levittämään muotoiluajattelua ympäri organisaatiota.

### 1.2.2 Scrum

Tutkimuskohteena oleva yksikkö toimii Scrum-viitekehityksen mukaisesti. Scrum on Suomessa yleinen ketterän kehityksen malli ohjelmistotuotealalla. Tässä kappaleessa avataan Scrumin tärkeimmät periaatteet ja käsitteet niin, että lukija voi ymmärtää toimintaympäristön (kuva 2). Scrum-tiimissä on vain kolme roolia: tuoteomistaja (product owner), Scrum Master ja kehittäjä. Jokaisessa Scrum-tiimissä on yksi tuoteomistaja ja yksi Scrum Master. Loput tiimin jäsenet ovat samanarvoisia riippumatta työtehtävästä.



Kuva 2. Scrum-viitekehitys (Hannila 2021)

Viitekehys keskittyy lähinnä toiminnan vaiheistamiseen ja etenemisen kontrolloimiseen. Toiminta tapahtuu sykleinä ja yksittäistä sykliä kutsutaan sprintiksi. Sprintti koostuu seuraavista vaiheista: sprintin suunnittelu (Sprint Planning), päivittäispalaverit (Daily Scrum), sprintin katselmointi (Sprint Review) ja sprintin retrospektiivi. Tuoteomistaja järjestää työn tuotteen kehitysjonoon, jonka pitäisi olla ainoa lähde Scrum-tiimissä tehtävälle työlle. Tiimi valitsee työjonosta sprintille mahtuvat työt ja toteuttaa toiminnallisuudet itse parhaaksi katsomallaan tavalla. Päivittäispalaverissa (15 min) tiimi seuraa, että sprintille asetetut tavoitteet ollaan saavuttamassa suunnitellusti. Tarvittaessa sprintin kehitysjonoa voidaan mukauttaa siten, että tavoitteet saavutetaan. Sprintin katselmoinnissa tiimi ja sidosryhmät tarkastelevat toteutusta ja mukauttavat sen pohjalta toimintaa. Lopuksi tiimi itsearvioi, kuinka sprintti sujui retrospektiivissä. Arvioinnilla pyritään parantamaan toimintaa, laatua ja tehokkuutta. Scrum Master palvelee tiimiä ja varmistaa, että tiimi toimii Scrum-viitekehysten mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä Scrum-terminologiassa käytetään Scrum-oppaassa suositeltuja suomennoksia. (Schwaber & Suhterland 2020, 5–12, 15.)

### **1.3 Tutkijan suhde tutkimuskohteeseen**

Tutkijan on tärkeää tarkastella asennettaan ja suhdettaan tutkimuskohteeseen (Hakala 2018, 21–22). Vaikka itse olen tutkimuskohteena olevasta yksiköstä, niin opintovapaan aikana tiimit on ehditty uudelleen organisoida, vanhoja työntekijöitä on lähtenyt yksiköstä ja uusia on tullut. En koe opinnäytetyötä henkilökohtaiseksi parannustyöksi, vaan kiinnostukseni kohteena on työntekijäkokemuksen muotoilu yleisesti ja yksikkö on vain tutkittava toimintaympäristö. Sisäpiiriin kuuluminen mahdollistaa tutkimuksen jouhevan läpiviennin.

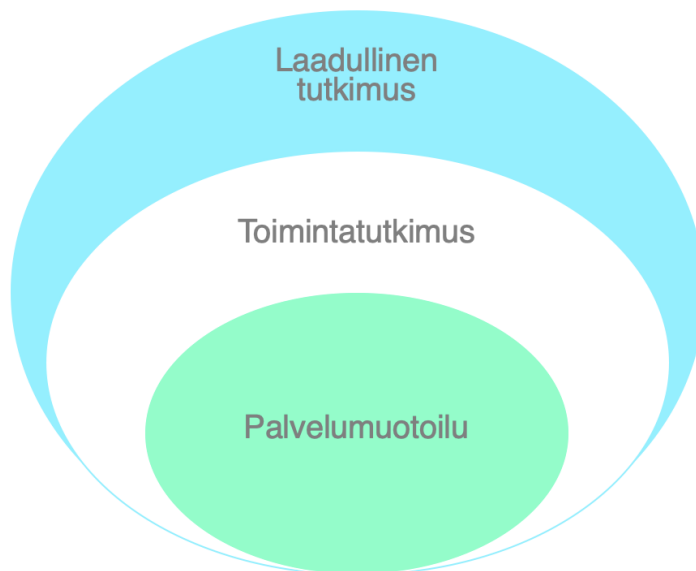
### **1.4 Työn rakenne**

Tässä kappaleessa käyn läpi opinnäytetyön rakenteen. Kappaleessa 2 esittelen tutkimusasetelman; mikä on opinnäytetyön tutkimusstrategia; viitekehys ja käsitekartta; tavoitteet, ja mitä aikaisempia tutkimuksia on tehty. Kappaleessa 3 käyn läpi teoriaa edellisessä kappaleessa esitellyn viitekehysten ja käsitekartan pohjalta. Kehitystyössä suunniteltuja tutkimusmenetelmiä listataan ja avataan kappaleessa 4. Varsinainen tutkimuksen toteutus kuvataan kappaleessa 5 yksityiskohtaisesti aikataulujen kera. Kappaleessa 6 käydään läpi

vastaukset tutkimusongelman kysymyksiin ja analysoidaan tavoitteiden toteutumista. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kappaleessa 7 ja viimeisessä kappaleessa 8 on pohdintaa itse opinnäytetyön prosessista, aiheesta ja tulevaisuudesta. Opinnäytetyössä tärkeimmille termeille on esitelty myös englanninkieliset vastineet, mikä edesauttaa tiedon esittämistä toimeksiantajan ympäristössä, jossa yrityskielenä on englanti.

## 2 TUTKIMUSASETELMA

Opinnäytetyö on toimintatutkimus, joka luetaan kuuluvaksi laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen (Kananen 2009, 17). Tutkimusote on myös laadullinen ja siinä käytetään erityisesti palvelumuotoilun menetelmiä (kuva 3).



Kuva 3. Tutkimuksen lähestymistapa (Hannila 2021)

Lähestymistapa on toimintatutkimus, koska teorian lisäksi tehdään käytännön kehittämistyö. Tutkimuksen tarkoitus ei ole pelkästään selvittää, minkälainen etätyöntekijän työntekijäkokemus on, vaan myös, miten sitä voidaan parantaa. Tutkijan rooli opinnäytetyössä on aktiivinen muutokseen ohjaava osallistuja. (Heikkinen 2018, 215–216.)

## 2.1 Tavoitteet

Vaikka varsinainen tutkimusongelma selvisi aika nopeasti, niin opinnäytetyön tavoitteet olivat pitkän aikaa hämärän peitossa. Vasta tutkimussuunnitelman työstössä tavoitteet kirkastuivat kuvan 4 mukaisiksi.



Selvittää työntekijäkokemuksen nykytilanne



Löytää toimivat palvelumuotoilun menetelmät



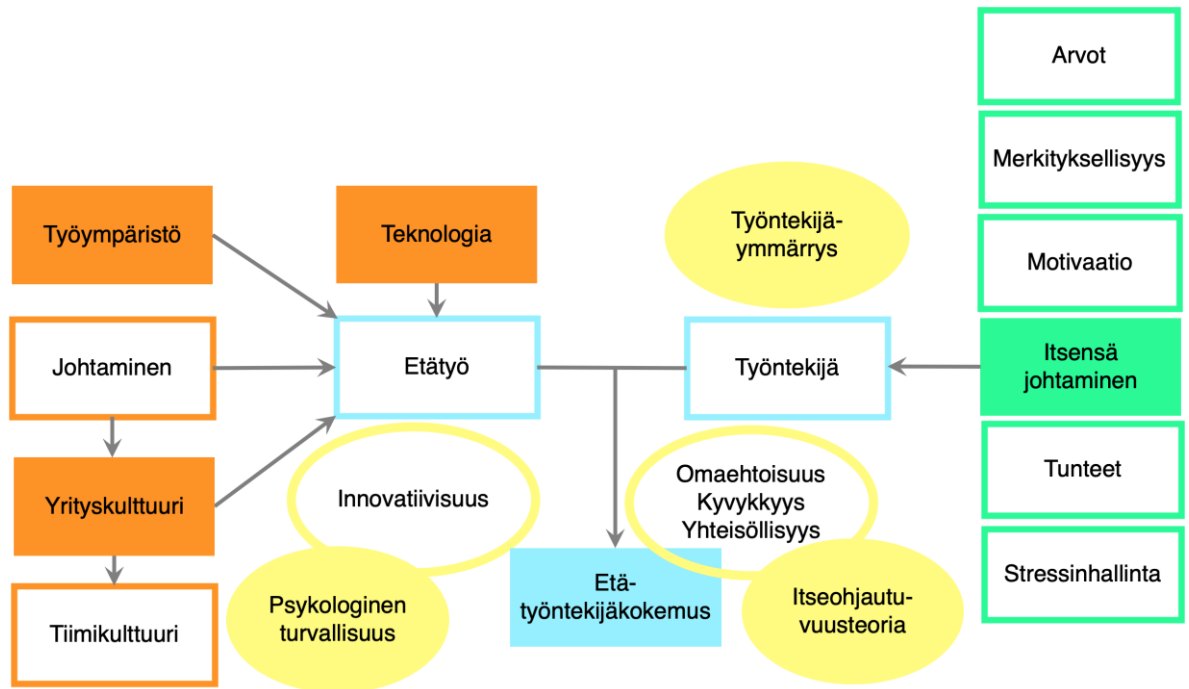
Viedä läpi palvelumuotoiluprosessi ja parantaa nykyistä työntekijäkokemusta

Kuva 4. Opinnäytetyön tavoitteet (Hannila 2021)

Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena on selvittää työntekijäkokemuksen nykytila, kun etätöitä on tehty 1,5 vuotta. Toisena tavoitteena on yhdessä löytää ne palvelumuotoilun menetelmät, jotka palvelevat parhaiten toimeksiantajaa etätyöntekijän työntekijäkokemuksen kehittämisessä. Kolmantena tavoitteena on viedä läpi yhdessä ensimmäinen palvelumuotoiluprosessi ja parantaa nykyistä etätyöntekijän työntekijäkokemusta.

## 2.2 Käsitekartta ja viitekehys

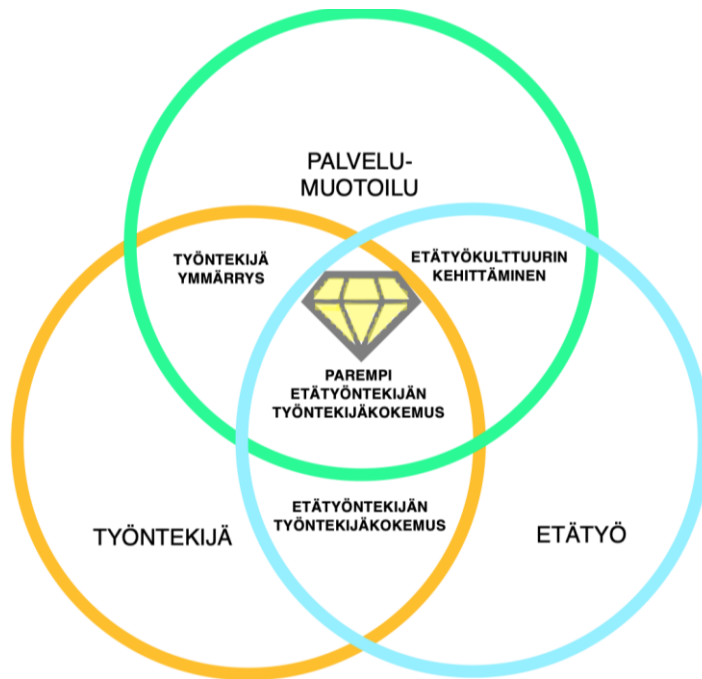
Opinnäytetyön aiheen työstämisen alkumetreillä muodostin alustavan käsitekarttan, jossa ajattelun perusyksiköt on helppo hahmottaa ja niiden väliset yhteydet tulevat ilmi. Kartan pohjalta ajattelua voidaan kehittää ja samalla kasvatetaan tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa. (Åhlberg 2018, 52–53.)



Kuva 5. Opinnäytetyön käsitekartta (Hannila 2021)

Kuvassa 5 opinnäytetyön käsitekartan keskiössä on etätyöntekijäkokemus, joka muodostuu työntekijän ja etätyön vuorovaikutuksesta (Tucker 2020). Etätyöhön vaikuttaa kulttuuri, johtaminen, työympäristö ja teknologia. Kulttuuri ja johtaminen vaikuttavat psykologisen turvallisuuden asteeseen ja tämä vaikuttaa siihen, kuinka innovatiivinen työntekijä uskaltaa olla. Työntekijään vaikuttaa hänen kykynsä johtaa itseään (arvot, merkityksellisyys, motivaatio, tunteet ja stressinhallinta). Työntekijäymmärrys on ensiarvoisen tärkeä työntekijäkokemuksen kehittämisessä kuten myös itseohjautuvuusteorian kolme psykologista perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys.

Tutkimuksessa tarkastellaan havaintoja tietyistä näkökulmista eli teoreettisesta viitekehyksestä, joka erottaa opinnäytetyön muista työntekijäkokemuksista tehdyistä opinnäytetöistä. (Alasuutari 2011, 79.)



Kuva 6. Opinnäytetyön viitekehys (Hannila 2021)

Opinnäytetyön viitekehysten keskiössä on parempi etätyöntekijän työntekijäkokemus, joka saavutetaan palvelumuotoilun avulla muodostamalla ensin työntekijäymmärrys ja tämän jälkeen kehittämällä etätyökulttuuria (kuva 6).

### 2.3 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli alkujaan tarkoitus esitellä yhdellä pääkysymyksellä ja kolmella alakysymyksellä. Tutkimuksen alkumetreillä selvisi, että suunnitellut alakysymykset on tarkoituksenmukaisempaa käyttää haastattelun tukena kuin tutkimusongelman alakysymyksinä, johtuen juuri tehdystä määrällisestä tutkimuksesta ja asian tiimoilta aloitetun projektin vuoksi. Tarkoituksenmukaisempaa on antaa tutkimuksen osoittaa, mitkä ovat etätyön haasteet ja valita löydetyistä haasteista ne, joita lähdetään kehittämään olemassa olevalla aikataululla.

**Miten etätyöntekijän työntekijäkokemusta voidaan parantaa palvelumuotoilun avulla?**

- Mitkä ovat etätyön suurimmat haasteet?

Kuva 7. Tutkimusongelman pää- ja alakysymys (Hannila 2021)

Opinnäytetyön tutkimusongelma esitetään siis yhdellä pääkysymyksellä ja yhdellä alakysymyksellä (kuva 7, sivu 14): Miten etätyöntekijän työntekijäkoke-  
musta voidaan parantaa palvelumuotoilun avulla? Mitkä ovat suurimmat haas-  
teet etätyössä? Alkuperäiset alakysymykset ovat teemoja, joita käytettiin  
haastatteluissa: mitkä ovat kotitoimiston haasteet, mitkä ovat sosiaalisen  
kanssakäymisen haasteet etätyössä ja mitkä ovat itsensä johtamisen haasteet  
etätyössä?

## **2.4 Aikaisemmat tutkimukset**

Tässä kappaleessa esittelen kolme akateemista artikkelia, jotka ovat vahvista-  
neet käsitystä tutkimusongelman tärkeydestä. Työntekijäkokemuksen kehittä-  
misen aloittaminen tarkoittaa sitä, että työntekijäkokemuksen muotoiluun on  
annettava koulutusta monitahoisesti. Pandemian jälkeinen työ, hybridimallia  
noudattaen, vaatii syvää työntekijäymmärrystä ja työtehtävien ja työroolien  
määrittämistä työskentelypaikan lisäksi ajallisesti (synkroninen/asynkroninen  
työ). Yhä kiihtyvä digitaalinen muutos tarkoittaa sitä, että työntekijäkokemus  
koostuu kasvavassa määrin digitaalisista kokemuksista ja tämän vuoksi  
voimme puhua työntekijäkokemuksen lisäksi digitaalisesta työntekijäkokemuk-  
sesta.

### **2.4.1 Elissa Tuckerin artikkeli “Driving engagement with the employee experience”**

Artikkelissa Elissa Tucker käy läpi APQC (American Productivity & Quality  
Center) tekemien kyselyiden pohjalta työntekijäkokemuksen käyttämistä työn-  
tekijöiden sitouttamisessa. Artikkelissa työntekijäkokemukseen viitataan kon-  
septinä. Tucker tuo esiin syyt työntekijäkokemuksen kasvavaan suosioon ja  
pohtii konseptin mahdollisuuksia työntekijöiden sitouttamisessa. Lisäksi artik-  
keli kuvaa työntekijäkokemuksen muotoilun vaihe vaiheelta. (Tucker 2020,  
183.)

Artikkeli rinnastaa työntekijäkokemuksen asiakaskokemukseen ja määrittelee  
työntekijäkokemuksen olevan kokemus kaikesta työntekijän ja työnantajan vä-  
lillä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. Syiksi kasvavaan kiinnostukseen lista-  
taan seuraavat asiat: kilpailu lahjakkuuksista; asiakaskokemuksen kehittämi-  
sen hyödyt halutaan siirtää työntekijäkokemukseen; kustannustehokkaiden

henkilöstöhallinnon teknologioiden saatavuus mahdollistavat paremman työntekijäkokemuksen luomisen. (Tucker 2020, 183.)

Artikkelin mukaan perinteiset tutkimustavat, kuten työntekijöiden sitoutuneisuuskyseilyt, ovat liian hitaita nopeasti muuttuvassa työelämässä ja useassa kyselyyn vastanneissa organisaatioissa sitoutuneisuuskyseilyn rinnalla kokeiltiin työntekijäkokemuskonseptia. Organisaatiot, jotka olivat parhaiten onnistuneet työntekijöiden sitouttamisessa työntekijäkokemuskonseptin avulla, tarjosivat konseptin koulutusta henkilöstöhallinnolle ja johdolle. (Tucker 2020, 184, 187.)

Artikkelissa määritellään työntekijäkokemuksen muotoilua metodiksi, jolla pyritään luomaan positiivisia kokemuksia työntekijälle. Metodissa pyritään hankkimaan syvällinen ymmärrys työntekijän tarpeista ja yhteiskehittämällä löytämään ratkaisut, joilla voidaan vastata näihin tarpeisiin – unohtamatta testausta. (Tucker 2020, 184–185.)

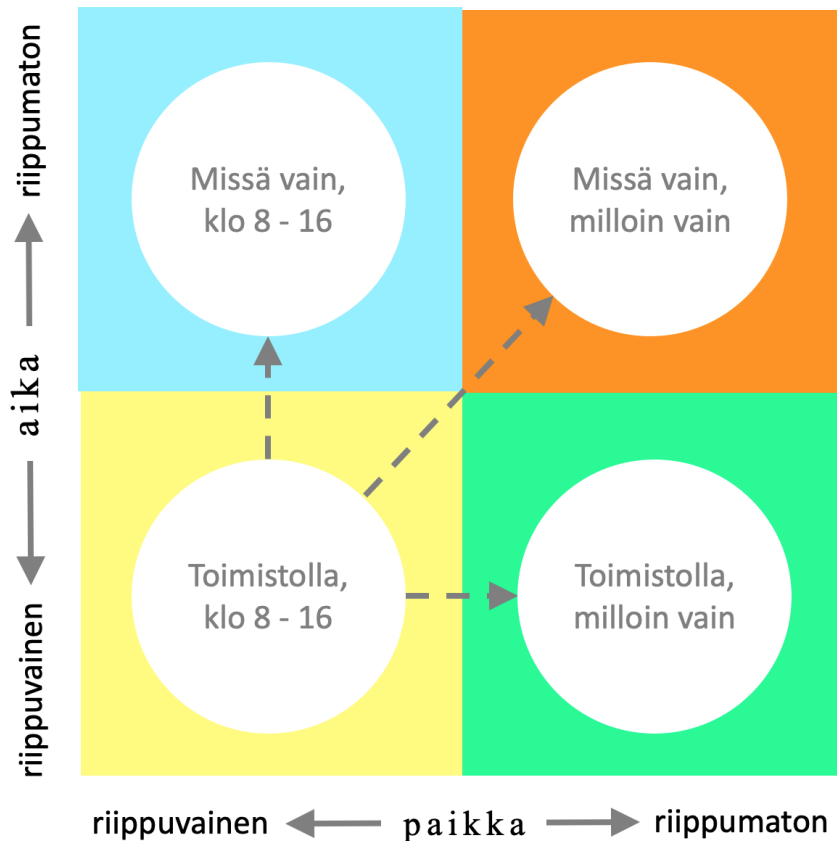
APQC:n tutkimuksen mukaan työntekijäkokemus on muutakin kuin hetken henkilöstöhallinnon villitys. Työnantajat käyttävät konseptia aktiivisesti työntekijöiden sitouttamiseen. Kun työntekijäkokemus otetaan osaksi työntekijän sitouttamisen strategiaa, niin työ on aloitettava siten, että henkilöstöhallinto koulutetaan käyttämään työntekijäkokemuksen muotoilumetodeja. Ennen kuin uudelleenmuotoilut työntekijäkokemukset pilotoidaan, niin myös johdon ja esihenkilöiden on saatava koulutus työntekijäkokemuskonseptista, sillä heillä on suuri rooli, kun parannetut työntekijäkokemukset otetaan käyttöön. (Tucker 2020, 185–187.)

#### **2.4.2 Lynda Grattonin artikkeli “Doing Hybrid Right”**

Artikkelissa Lynda Gratton käy läpi tutkimustaan, jossa hän on tutkinut työn muutosta pandemian aikana ja saatujen kokemusten pohjalta esittää, miten työn hybridimalli voidaan toteuttaa. Hybridimallilla tarkoitetaan tässä työn siirtymistä pelkästään toimistolla tapahtuvasta toiminnasta eri paikoissa ja ajassa tapahtuvaksi. Jotta hybridimalli saadaan toimivaksi, on ajateltava asiaa kahdella akselilla: aika- ja paikkasidonnaisina (kuva 8, sivu 17). Juuri nyt työn te-



kemisen paikka on asia, joka saa eniten huomiota. Miljoonat ihmiset ovat siirtyneet pois toimistoilta työskentelemään kotiin tai muualle. Vähemmälle huomiolle on jäänyt työajan muutos. Työtä ei välttämättä enää tehdä synkronisesti toisten kanssa, vaan milloin se on sopivinta. (Gratton 2021, 68.)



Kuva 8. Hybridi työn suoritus aika ja paikka akselilla (mukaiillen Gratton 2021)

Yrityksien katseet ovat kääntyneet pandemian jälkeiseen aikaan ja siellä joustavaan työjärjestelyyn, joka voi merkittävästi lisätä tuottavuutta ja työntekijöiden tyytyväisyyttä. Tutkimuksen perusteella se edellyttää haasteen tarkastelua neljästä eri näkökulmasta:

1. työt ja tehtävät
2. työntekijän mieltymykset
3. projektit ja työnkulku
4. osallisuus ja oikeudenmukaisuus (Gratton 2021, 70–74.)

Työt ja tehtävät: On ymmärrettävä tuottavuuden kriittiset ajurit energialle, keskittymiselle, koordinoinnille ja yhteistyölle. Tämän jälkeen pitää pohtia, miten

ajurit vaikuttavat työn vaatimuksiin ajasta ja paikasta. Esimerkiksi tuotesuunnittelija roolin kriittinen ajuri on yhteistyö, jonka takia paikka-akseli on tärkeä. Innovointia edistää kasvokkain tapahtuva yhteydenpito kollegoihin, työtovereihin ja asiakkaisiin. Ideoita luodaan yhdessä monin tavoin: aivoriihissä pienissä ryhmissä, sattumanvaraisissa tapaamisissa käytävällä ja keskusteluissa kokousten välillä. Tällaista yhteistyötä edistetään tehokkaimmin yhteisessä paikassa. Yhteistyön on oltava synkronista ja mahdollista toteuttaa samassa tilassa. (Gratton 2021, 70–72.)

Työntekijän mieltymykset vaikuttavat dramaattisesti suorituskyykyyn. Hybridimalliin siirtymässä olevat yritykset ovat löytäneet erilaisia tapoja hankkiakseen työntekijäymmärrystä. Monet yritykset tarjoavat johtajilleen yksinkertaisia diagnostisia tutkimustyökaluja, joilla voidaan saavuttaa ymmärrys tiimin jäsenten henkilökohtaisista mieltymyksistä: missä heidän tiiminsä jäsenet tuntevat olevansa energisimpiä; onko heillä hyvin toimiva kotitoimisto, ja mitkä ovat heidän tarpeensa yhteistyöhön, koordinointiin ja keskittymiseen. Esimerkkeinä ovat työntekijöistä luodut persoonat ja kuinka persoonien kautta voidaan löytää ratkaisut löydettyihin haasteisiin. (Gratton 2021, 71–72.)

Hybridimallin luonnissa on huolehdittava osallisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Tutkimuksen mukaan epäoikeudenmukaisuus työpaikalla vähentää tuottavuutta, lisää loppuun palamisen mahdollisuutta ja vähentää yhteistyötä. (Gratton 2021, 73.)

#### **2.4.3 Yasaman Gheiderin ja Mehdi ShamiZanjanin artikkeli “Conceptualizing the digital employee experience”**

Artikkelissa Gheider ja ShamiZanjani määrittelevät digitaalisen työntekijäkokemuksen. Yksi tämän päivän kuumimmista aiheista on digitaalinen muutos. Toisaalta henkilöstöhallinto on ottanut käyttöönsä työntekijäkokemuskonseptin (employee experience EX). Digitaalinen työntekijäkokemus (digital employee experience DEX) on yksi digitaalisen muutoksen tuloksista työpaikoilla. Käsitteen tärkeydestä huolimatta sille ei ole yhtenäistä ja täydellistä määritelmää. Tutkimuksen tarkoitus on määritellä digitaalinen työntekijäkokemus. Viime vuosina on ollut myös lukuisia työntekijäkokemuksen määritelmiä, joista ei ole vielä päästy yksimielisyyteen. (Gheidar & ShamiZanjani 2020, 131.)

Työntekijäkokemus itsessään on ollut hiljainen vallankumous organisaatioiden keskuudessa ympäri maailman, jossa yritetään ymmärtää, miten luodaan yritys, jonne työntekijät haluavat tulla. Tämä vallankumous muuttaa työnantajan käytöksen niin, että työntekijöitä kohdellaan ihmisinä eikä resursseina. (Gheidar & ShamiZanjani 2020, 132.)

Ennen työntekijäkokemuksen määrittelemistä on parempi selvittää, mitä se ei ole. Työntekijäkokemus ei ole uusi ja paranneltu henkilöstöhallinto; se ei ole uusia etuja tai työnantaja brändin parantamista; se ei ole työntekijän kohtelemista asiakkaana tai työntekijän sitouttamista. Itseasiassa työntekijäkokemus sisältää suurimman osan näistä käsitteistä. Seuraavassa nostetaan esiin joitain kirjallisuuden työntekijäkokemuksen ja digitaalisen työntekijäkokemuksen määritelmiä:

- Työntekijäkokemus on summa kaikesta, mitä työntekijä kokee koko organisaatioelämänsä ajan – jokaisen työntekijän vuorovaikutus, ensimmäisestä kontaktista viimeiseen ja työsuhteen päättymisen jälkeen.
- Työntekijäkokemus voidaan määritellä työntekijän kokonaisvaltaiseksi käsitykseksi suhteesta työllistävään organisaatioon, joka on peräisin kaikista kohtaamisista kosketuspisteissä työntekijän matkan varrella.
- Työntekijäkokemus alkaa heti, kun henkilö näkee työpaikan avautuvan yrityksessä ja kun hän alkaa kuvittelemaan uraa yrityksessä (hakuprosessista työhönottoprosessiin ja päivittäiseen työelämään).
- Digitaalinen työntekijäkokemus on työntekijän ja organisaation välisen digitaalisen vuorovaikutuksen summa. (Gheidar & ShamiZanjani 2020, 132–133.)

Ensimmäisessä määritelmässä digitaalinen työntekijäkokemus määriteltiin seuraavasti: Kokonaisvaltainen työntekijäymmärrys työntekijän suorasta ja epäsuorasta vuorovaikutuksesta organisaation digitaalisten kosketuspisteiden kanssa, joka alkaa ennen työntekijän siirtymistä organisaatioon ja kestää koko

elämän (myös sen jälkeen, kun työntekijä poistuu organisaatiosta). (Gheidar & ShamiZanjani 2020, 133.)

Alustavaa määritelmää testattiin digitaalisen muutoksen ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden kanssa. Lopullinen määritelmä muotoutui muotoon: digitaalinen työntekijäkokemus on tulosta kattavasta ja kokonaisvaltaisesta työntekijän käsityksestä digitaalisessa työpaikassa, joka on seurausta työntekijän suorista ja epäsuorista vuorovaikutuksista uransa, muiden työntekijöiden, esimiesten, asiakkaiden, strategian, järjestelmien, kulttuurin, brändin, organisaation kilpailijoiden kanssa, ja johon vaikuttavat myös työntekijän yksilölliset ominaisuudet. (Gheidar & ShamiZanjani 2020, 134.)

### **3 TEORIA JA KÄSITTEET**

Tässä kappaleessa käydään läpi teoriaa aikaisemmin esitellyn viitekehyksen ja käsitekartan pohjalta.

#### **3.1 Palvelumuotoilu (Service Design)**

Palvelumuotoilun koulutusohjelman opinnäytetyössä on tarkoituksenmukaista tarkastella palvelumuotoilua syvällisemmin. Tarkasteluun voi ottaa ensimmäiseksi asiakkaan roolin eri arvonluonnin ajattelumalleissa: tuotelähtöisessä (goods-dominant logic), palvelulähtöisessä (service-dominant logic) ja asiakaslähtöisessä (customer-dominant logic) mallissa. Palvelutalouden kasvun myötä yhä useampi yritys on siirtynyt perinteisestä tuotelähtöisestä ajattelusta palvelulähtöisempään ajatteluun. Asiakkaan rooli on muuttunut tuotteen vastaanottajasta toimijaksi, jolla on keskeinen rooli sekä arvon tuottamisessa että määrittämisessä. Arvo nähdään syntyvän yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutuksesta. Viimeisimmässä mallissa, asiakaslähtöisessä ajattelussa, vuorovaikutuksen lisäksi yrityksen tulisi ymmärtää millaisia tavoitteita asiakas haluaa palvelulla saavuttaa eli mistä asiakkaan arvo muodostuu. (Koivisto ym. 2019 18–19.) Vaikka arvon tuottaminen on yrityksen päämäärä, niin arvo itsessään on luonteeltaan ja toimintalogiikaltaan monisyistä. Arvo ei synny pelkästään yritykselle ja sen omistajille, vaan myös asiakkaille ja muille sidosryhmille ja laajemmassa mittakaavassa koko ympäröivälle yhteiskunnalle. (Eljala & Luoto 2014, 72–80.)

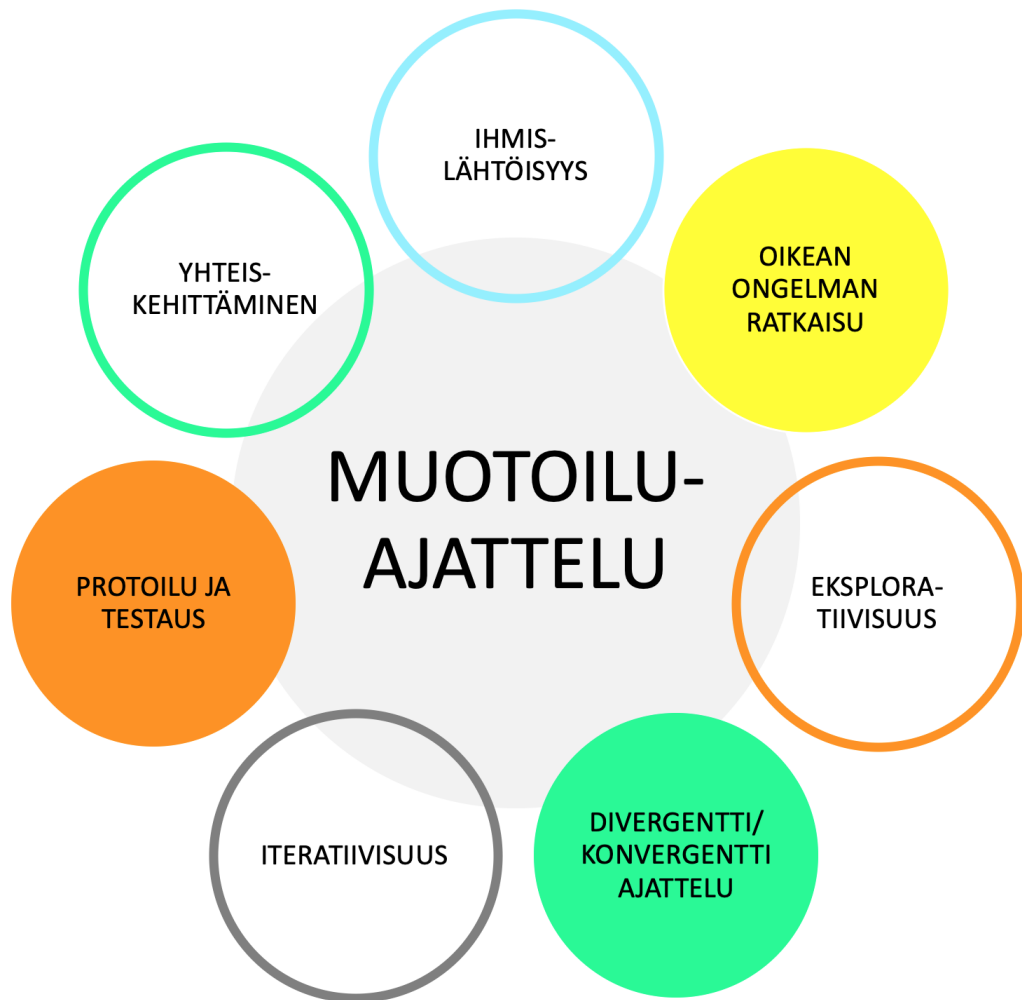
Edistyksellisimmät yritykset luovat muotoilun avulla nyt yksittäisten tuotteiden sijaan kokemuskokonaisuuksia. Tämän toteuttamiseksi on tunnettava asiakas; arvopohja, jolla toimitaan ja minkälaisia kokemuksia maailma ympärillä tuottaa. Oletusten sijaan on kohdattava ihminen. Muotoiluajattelu on avain ihmislähtöiseen ajatteluun sekä avain ongelmien juurisyiden ymmärtämiseen. Muotoilu ja palvelumuotoilu tarjoavat runsaasti työkaluja sekä varsinaisten ongelmien ratkaisemiseen että ongelmien esiin tuomiseen. (Oförsagd 2021, 330.)

Palvelumuotoilulle on haasteellista antaa yhtä tarkkaa ja yksiselitteistä määritelmää. Useimmiten palvelumuotoilu määritellään kokonaisvaltaiseksi, ihmiskekseiseksi ja osallistavaksi lähestymistavaksi. Se on myös monialainen lähestymistapa, joka yhdistää eri alojen menetelmät ja työkalut. Palvelumuotoilu terminä on saanut ristiriitaisen vastaanoton, jopa palvelumuotoiluyhteisöltä itseltään. Palvelumuotoilu ei keskity pelkästään palveluiden ja asiakaskokemusten kehittämiseen, vaan kehittämisen kohteena voi olla lähes mikä vaan esimerkiksi työprosessi tai vuorovaikutus. Mullistavinta palvelumuotoilussa on perinteisestä poikkeava ajattelutapa, jossa organisaatiokeskeinen näkökulma vaihdetaan asiakaskeskeiseen. Alkuperäisten periaatteiden lisäksi mukaan on tullut iteratiivinen toiminta – kaikkea ei tarvitse ratkaista kerralla. (Wäänänen 2019; Stickdorn & Schneider 2014, 18–45.)

Palvelumuotoilu on hedelmällisintä silloin, kun sitä sovelletaan viheliäisiin ongelmiin (eng. wicked problem), joita ei ole pystytty etukäteen määrittelemään hyvin. Tällaisissa tapauksissa suunnitteluongelma ja sen ratkaisu ovat yhteydessä toisiinsa ja on hyvin mahdollista, että oikeaa ja lopullista ratkaisua ei ole. Usein myöskään ratkaisun hyvyttä ei voi testata etukäteen, koska jo ratkaisun käyttöönotto muuttaa maailmaa. (Stickdorn ym. 2018, 335; Mattelmäki 2006, 14–15.)

### **3.2 Muotoiluajattelu (Design Thinking)**

Palvelumuotoilu hyödyntää muotoiluajattelua, joilla tarkoitetaan ihmislähtöistä innovaatioprosessia. Prosessissa pyritään yhdistämään ihmisen toiveet siihen, mikä on mahdollista toteuttaa ja on taloudellisesti kannattavaa. Näiden eri näkökulmien yhdistäminen vaatii monialaisuutta kehitystiimissä. Muotoiluajattelun pääperiaatteet ovat myös perusta palvelumuotoilulle (kuva 9, sivu 22).



Kuva 9. Muotoiluajattelun periaatteet (Hannila 2021)

Muotoiluajattelussa lähtökohtana ei ole teknologia tai organisaatio, vaan kehittämisen keskiössä on ihminen, josta hankitaan syvälinen ja empaattinen ymmärrys. Tämän ymmärryksen perusteella voidaan määrittellä ongelman juurisyy ja näin varmistetaan, että ratkaistaan oikeaa ongelmaa. Eksploratiivisuus eli tutkiva ja kokeileva kehittämisote kuuluu sekä ongelman määrittämiseen että ratkaisun löytämiseen. Innovointi tapahtuu iteratiivisesti, jotta oppimisen kautta saavutetaan toimiva ratkaisu. Divergentillä ajattelulla luodaan uusia vaihtoehtoja, intuition, mielikuvituksen ja asioiden vapaan yhdistelyn avulla. Konvergentillä ajattelulla rajataan vaihtoehtoja protoilun ja testauksen avulla ja näin saadaan varhaisessa vaiheessa palautetta kehittämisen tueksi ja suunnaksi. Asiakas pyritäänkin osallistamaan kaikkiin muotoiluprosessin vaiheisiin tasavertaisena kehitystiimin jäsenenä, joka edesauttaa sitoutumista muutokseen. (Koivisto ym. 2018, 35–41.)

### 3.3 Palvelumuotoilu ja sijoitetun pääoman tuottoaste

Palvelumuotoiluprojekti on investointi yritykseltä. Kun työntekijöitä osallistetaan päivien mittaisiin työpajoihin, niin investoinnista tulee mittava, kun ajatellaan työntekijöiden ajankäytön vaihtoehtokustannuksia. Muotoilijan on osattava kommunikoida ja perustella muotoilun aktiviteetit ja investoinnit. Viestintä ja dialogi ovat erittäin tärkeitä työkaluja palvelumuotoiluprojektissa. Palvelumuotoilun vaikutusten mittaaminen on haastavaa, koska muotoilun vaikutukset eivät välttämättä ole suoria, rahassa mitattavia. Epäsuoran vaikutuksen myötä yrityksen aineeton pääoma kasvaa esimerkiksi parantuneen työntekijäkokemuksen tai osaamisen kautta. Ennen palvelumuotoiluprojektin alkua on hyvä määritellä tavoitteet (taloudelliset ja/tai laadulliset) ja mittarit toteutumisen seurantaan. (Pitkänen & Veinola 2014; Wäänänen 2019; Knight 2013.)

Hyvän työntekijäkokemuksen tutkittuja kustannussäästöjä ovat muun muassa:

- Rekrytointi- ja perehdytyskustannuksien pienentyminen, kun sitoutumisen myötä vaihtuvuus vähenee.
- Työterveyskulut pienenevät, koska hyvinvoivat työntekijät ovat vähemmän sairauslomalla.
- Työeläkemaksut ovat matalammassa maksuluokassa, koska hyvinvoivat työntekijät jäävät harvemmin työkyvyttömyyseläkkeelle.
- Vakuutusmaksut ovat pienemmät, koska tyytyväiset työntekijät joutuvat harvemmin tapaturmiin.

Tässä opinnäytetyössä palvelumuotoilun kohteena on työntekijäkokemus. Yrityskulttuurilla vastataan työntekijälle annettuihin arvolupauksiin ja tarpeisiin. Kulttuurin rakentamista ei tulisi perustella kustannussäästöillä, vaan tuottavuutta parantavana tekijänä. (Luukka 2019, 166.)

### 3.4 Etätö (Remote Work, Telework, Telecommuting, WFA (Work From Anywhere))

Etätöille ei ole yhtä ja oikeaa määritelmää, vaan määritelmiä löytyy useita eri rajauksin. Tässä opinnäytetyössä etätöillä tarkoitetaan Työturvallisuuskeskuksen määrittämien mukaista työtä, joka on joustavaa, vapaaehtoista, sopimukseen ja sääntöihin perustuvaa työn tekemistä muualla kuin työnantajan tiloissa

(Rauramo 2017). Etätyö itsessään ei ole tämän vuosituhannen keksintö, vaan juuret ulottuvat 1970-luvulle, kun bensiinin hinnan nousu teki työmatkoista kalliimpia öljykriisin myötä (Choudhury 2020).

Etätyö voi olla fyysisesti ja emotionaalisesti kuluttavampaa kuin sen tarvitsisi olla, jos etätiimin kokoamisessa ei ole strategiaa. Yksinäisyys on yksi tunteista, joita etätyöntekijät useimmiten raportoivat. Tiimin jäsenten on saavutettava ymmärrys toistensa työrytmistä, jotta hedelmällinen vuorovaikutus on mahdollista ja työntekijät voivat koordinoida, milloin ja miten he voivat tehdä yhteistyötä. Työrytmiä rakennettaessa on huomioitava jokaisen työntekijän ainutlaatuinen elämäntilanne. Yhteisen työrytmin muodostaminen asettaa myös perustan ei työkeskeiseen kanssakäymiseen, jota edesauttaa suunniteltu yhteinen aika ilman agenda. Sosiaalisten siteiden muodostumisen auttamiseksi voidaan sessiossa keskustella etukäteen suunnitelluista aiheista esimerkiksi: ”Mikä oli ensimmäinen työsi?” tai ”Mikä on suosikki lomakohteesi?” Myös virtuaalisen kahvittelun tai lounaan järjestäminen auttaa siteiden muodostumiseen – kahvi tai lounas on vain tekosyy yhteyden muodostamiseen. (Burkus 2021, 74–75.)

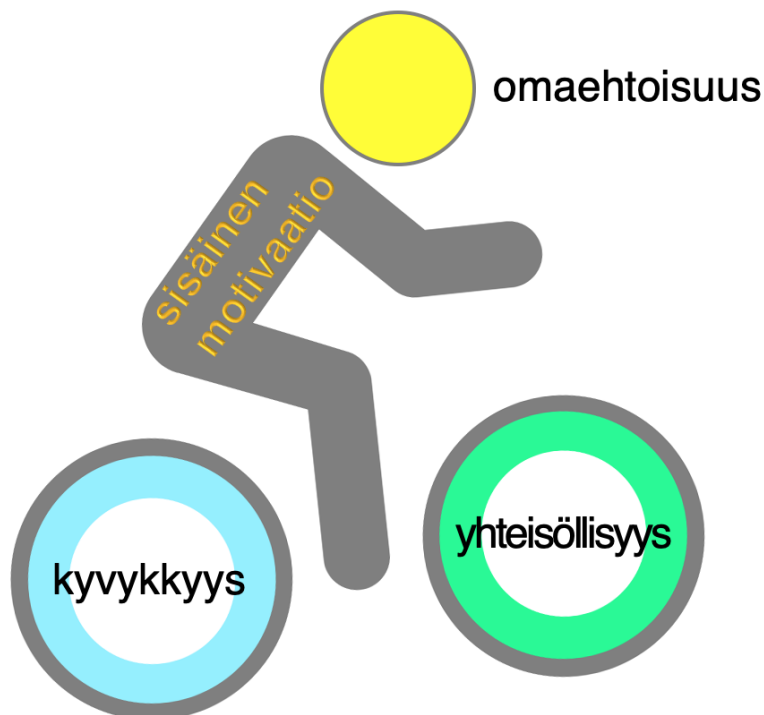
Etätiimin viestintä on myös haasteellista ja eikä kyseessä ole vain yksi haaste. Viestintä ei ole pelkästään viestintää, vaan se on asynkronista tai synkronista viestintää. Synkroninen viestintä on kyseisellä hetkellä tapahtuvaa esimerkiksi, virtuaalinen palaveri tai puhelu. Asynkronista viestintää ovat esimerkiksi sähköpostit, jaettujen asiakirjojen kommentointi tai ryhmäkeskustelut. Asynkronisessa viestinnässä ei vastausta tule välittömästi. Etätiimin on muodostettava yhteiset odotukset ja normit asynkroniseen viestiin vastaamisesta ja pysyttävä sovituissa oletusajoissa. Tutkimukset osoittavat myös, että työhön liitymätön viestintä (esimerkiksi jutustelu ryhmäkeskustelussa), lisää yksilön suorituskykyä, kunhan siitä ei muodostu jatkuvaa häiriötekijää. Avain näyttääkin olevan se, että jokaisen tiimin jäsenen tulisi tuntea, että heidän läsnäolonsa ei koskaan vaadita, mutta läsnäolo on aina tervetullutta. (Burkus 2021, 89–98.)



### 3.5 Työntekijä

Yksilön ja työyhteisön suhdetta pidetään vastavuoroisena. Ihminen viettää suuren osan ajastaan töissä ja osa työn palkitsevuudesta onkin sen tuoma sosiaalisuus. Parhaimmillaan yksilön tarpeet kohtaavat työyhteisön tavoitteet ja tämä näyttäytyy vastavuoroisuutena: yksilö pystyy toteuttamaan itseään työyhteisössä ja samalla yksilö antaa panoksensa työyhteisölle. (Paasivaara 2012, 55–59.)

Edward Decin & Richard Ryanin kehittämän itseohjautuvuusteorian (self-determination) mukaan yksilön motivaatioon vaikuttaa kolme psykologista perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (kuva 10). Omaehtoisuudella tarkoitetaan, että yksilö on vapaa päättämään omasta toiminnastaan ja motivaatio kumpuaa hänen itsensä sisältä. Kyvykkyydellä tarkoitetaan, että yksilö kokee osaavansa ja saavansa aikaiseksi työssään. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan sitä, että yksilöllä on tarve olla yhteydessä toisiin ihmisiin ja hän välittää toisista ihmisistä ja haluaa, että myös hänestä välitetään. Jos nämä tarpeet eivät täyty, niin yksilö ei voi hyvin. Teorian mukaan yksilö on myös aktiivinen toimija eikä passiivinen sivusta katsoja. (Savaspuro 2019, 27–28; Martela 2014.) Näitä perustarpeita kannattaa tukea kokemussuunnittelussa (Roto 2021, 205).



Kuva 10. Itseohjautuvuusteorian mukaiset kolme psykologista perustarvetta, jotka vaikuttavat motivaatioon. (Hannila 2021)

Yksilöön vaikuttaa omaehtoisuuden sisäisen motivaation lisäksi ulkoiset motivaatio tekijät (esimerkiksi raha, maine ja sosiaalinen hyväksyntä), jotka voivat häiritä sisäistä motivaatiota. Toisaalta työssä motivaatio voi olla näiden kahden yhdistelmä: ulkoisen motivaation ollessa palkka ja sisäisen motivaation ollessa mahdollisuus toteuttaa itseään. Jos yksilöä systemaattisesti estetään tekemästä itseä innostavia asioita, hän ei enää osaa tehdä asioita kuin käskettyinä. Tällöin ihminen, joka on siis lähtökohtaisesti itseohjautuva, aktiivinen toimija passivoituu. (Martela 2015, 59–64.)

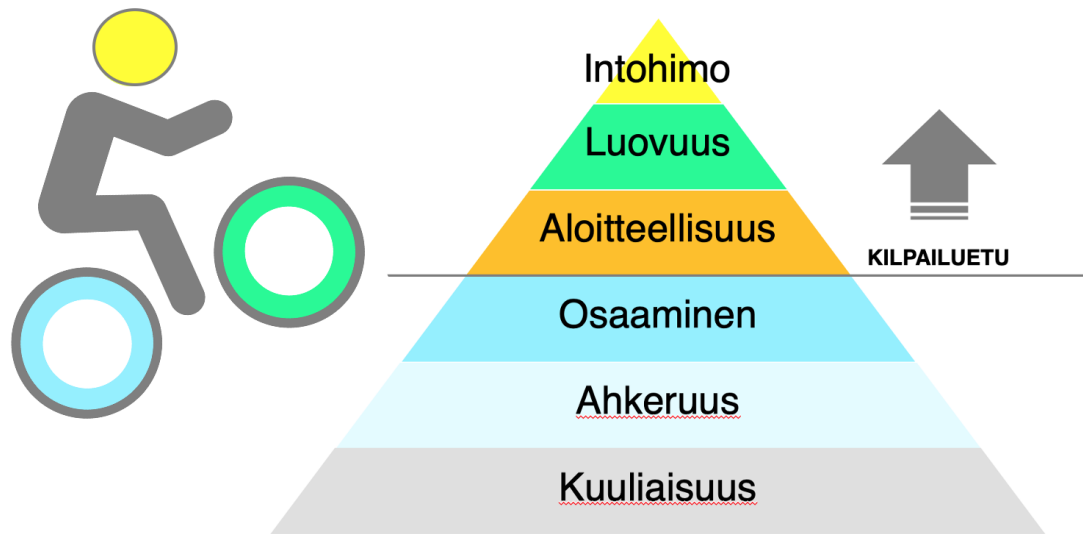
Sama työtehtävä voi olla toiselle työntekijälle pakkopullaa ja toinen nauttii sen tekemisestä. Tämän vuoksi omaehtoisuus ei ole yritykselle uhka vaan mahdollisuus. Johdon tulee kertoa, mikä yrityksen toiminnassa on arvokasta ja innostavaa, jotta työntekijä voi sisäistää yrityksen mission ja kokea sen omakseen. Tämän jälkeen työntekijä voi työskennellä omaehtoisesti kohti yhteistä päämäärää. Omaehtoisuus ei siis ole yhtä kuin vapaus vaan vapauden lisäksi tulee vastuu: vastuu päätöksien tekemisestä ja vastuu tehtyjen päätöksien vaikutuksista. (Martela 2015, 81–82.)

Arvokkaan elämän ytimessä on itsensä toteuttaminen, joka mahdollistuu omaehtoisuuden ja kyvykkyyden kautta. Osaamisen lisäksi keskeinen osa kyvykkyyttä on oppiminen ja kehittyminen, jotka energisoivat yksilöä. Osaaminen ja kehittyminen sekä motivoivat että tuntuvat hyvältä. Kyvykkyyden kokemisen perustana on sopiva haastetaso kykyihin nähden, palautteen saaminen ja päämäärä, jota vasten suoritusta voi peilata. (Martela 2015, 94–96, 99.)

Sosiaalinen yhteisöllisyys on onnellisuuden perusta, sillä ihmissuhteet ovat elämän keskeisiä onnellisuuden lähteitä. Onnellisuus itsessään ei kannata olla suora päämäärä, sillä se saavutetaan parhaiten epäsuorasti kuten monet muutkin elämän päämäärät. Vahvistamalla elämässään omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja läheisyyttä tuetaan hyvinvointia ja luodaan onnellisuuden perusta. (Martela 2015, 109, 183.)

Yhteistyön merkitys on yksilön ja organisaation menestyksen kannalta entistä tärkeämpää, kun siirrytään etätöihin. Pitkään on oletettu, että yksilön suorituskyky on seurausta yksilön tiedoista, taidoista ja kyvyistä. Yhteistyöllä ja tiimidynamiikalla on itseasiassa merkittävä vaikutus yksilön suoritukseen. Tämä

tarkoittaa sitä, että lahjakkaasta yksilöstä voi oikeanlaisessa ympäristössä muotoutua talentti, mutta ympäristö muutos tai organisaation tavoitteiden muutos, voi muuttaa talentin takaisin rivityöntekijäksi. (Burkus 2021, 54–55.)



Kuva 11. Gary Hamelin kyvykkyyshierarkia (mukaiillen Jussila 2017) ja työntekijä aktiivisena toimijana (Hannila 2021)

Gary Hamel on kuvannut hierarkian avulla sitä, mitä työntekijä antaa työnantajalleen sen mukaan, kuinka sitoutunut hän on (kuva 11). Hierarkia listaa samalla inhimilliset taidot ja kyvyt, joita yritys tarvitsee kilpailussa. Alimmalla tasolla on kuuliaisuus, jolloin työntekijä on edes jollain tasolla sitoutunut työnantajaansa ja tekee hänelle annetut tehtävät – ei muuta. Kun työntekijän ja työnantajan välillä tapahtuu jotain positiivista, työntekijä sitoutuu enemmän ja antaa ahkeruutensa ja huolellisuutensa. Tällä tasolla työntekijä ottaa vastuuta ja häneen voi luottaa. Sitoutumisen kasvaessa siirrytään seuraavalle tasolle, jossa työntekijä tekee työnsä niin hyvin kuin osaa ja on kiinnostunut itsensä kehittämisestä. Nämä kolme ensimmäistä tasoa eivät tuo yritykselle kilpailuetua, vasta aloitteellisuus tuo kilpailuedun. Luovuuden tasolla työntekijä etsii aktiivisesti uusia haasteita ja lisäarvon tuottamistapoja ja ylimmällä intohimon tasolla, hän saa myös kanssaihmiset innostumaan. (Hamel & Breen 2007, 79–81; Jussila 2017.)

### 3.6 Työntekijäkokemus (Employee Experience)

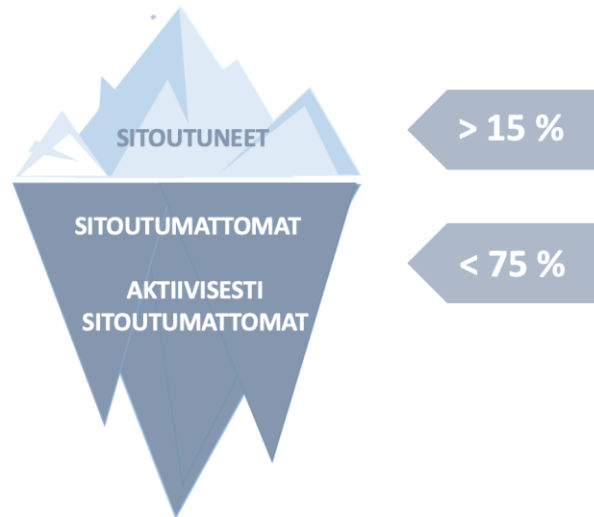
Työntekijäkokemus alkaa siitä hetkestä, kun työntekijä näkee avoimen työpaikkailmoituksen ja kuvittelee mielessään uraa yrityksessä. Työntekijäkokemus on summa kaikesta, mitä työntekijä kokee organisaatioelämänsä aikana

– jokaisen työntekijän vuorovaikutus, ensimmäisestä viimeiseen. Toisin sanoen työntekijäkokemus on työntekijän tunne hänen ja työnantajan välisen vuorovaikutuksen summasta. (Gheidar & ShamiZanjani 2020; Tucker 2020.)

Työntekijäkokemus on myös käsite, jonka pohjalta yritetään ymmärtää työntekijää ja luoda hänelle positiivisia kokemuksia, joiden avulla luodaan yritys, jonne työntekijät haluavat tulla. Tämän käsitteen alla työntekijää kohdellaan ihmisenä, ei pelkkänä resurssina. Vaikka kyse on työntekijän kohtaamisesta ihmisenä, niin työntekijäkokemus tuodaan esiin usein nimenomaan henkilöstöhallinnon (human resources) työkaluna. (Gheidar & ShamiZanjani 2020; Tucker 2020.)

Työntekijäkokemuksen muotoilu on menetelmä positiivisten kokemusten luomiseksi työntekijöille. Tähän menetelmään kuuluu työntekijöiden tarpeiden syvällinen ymmärtäminen; ideointi, miten näihin tarpeisiin vastataan ja ideoiden nopea testaaminen. Olennainen osa työntekijäkokemuksen muotoilussa on työntekijäkokemuksen tarkasteleminen työntekijöiden silmin eli työntekijöiden osallistaminen muotoilun eri vaiheisiin. Suurin osa työnantajista on vasta suunnitteluvaiheessa, tunnistamassa työntekijöille tärkeitä kosketuspisteitä ja ideoimassa tapoja parantaa niitä. (Tucker 2020.)

Käsitteenä työntekijäkokemuksella ei tarkoiteta parempaa henkilöstöhallintoa; ei uusia etuja työntekijälle; ei yrityksen brändin nostattamista; ei työntekijän kohtelemista asiakkaana; eikä työntekijän sitouttamista. Hyvän työntekijäkokemuksen seurauksena voi sen sijaan olla kaikki yllä listatut kohdat. Hyvällä työntekijäkokemuksella mahdollistetaan työntekijälle sellaiset toimintaolosuhteet, jossa hän voi tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. (Gheidar & ShamiZanjani 2020; Korkiakoski 2019, 118–119.)



Kuva 12. Sitoutuneet työntekijät versus sitoutumattomat työntekijät (Hannila 2021)

Hyvästä työntekijäkokemuksesta seuraa useampiakin hyötyjä. Hyödyiksi luetellaan muun muassa yllä esitetty työntekijöiden sitoutuneisuus. Maailman laajuinen työntekijöiden sitoutuneisuus oli 13 % vuonna 2016. Työntekijät voidaan jakaa kolmeen kategoriaan sitoutuneisuuden perusteella: sitoutuneet, sitoutumattomat ja aktiivisesti sitoutumattomat (kuva 12). Sitoutuneet työntekijät ovat innostuneita työstään ja työpaikastaan; ja he toimivat aktiivisesti organisaation hyväksi. Sitoutumattomat työntekijät eivät ole tunnetasolla sitoutuneet työhönsä tai työnantajaan, vaan he antavat työnantajalle vain aikansa. Aktiivisesti sitoutumattomat työntekijät ovat onnettomia työssään ja tekevät sen tietäväksi ja aiheuttavat organisaation toiminnalle hallaa. Työ ei vastaa sitoutumattomien ja aktiivisesti sitoutumattomien työntekijöiden tarpeisiin. (Morgan 2017, 18–19; Luukka 2019, 163–165.) Muita hyvän työntekijäkokemuksen hyötyjä ja tuottavuutta parantavia tekijöitä ovat parempi asiakastyytyväisyys, parempi innovaatiokykyisyys, työnantajan houkuttelevuus ja suurempi brändiarvo (Morgan 2017, 149–156).

### 3.6.1 Työntekijän ja työnantajan näkökulma työntekijäkokemukseen

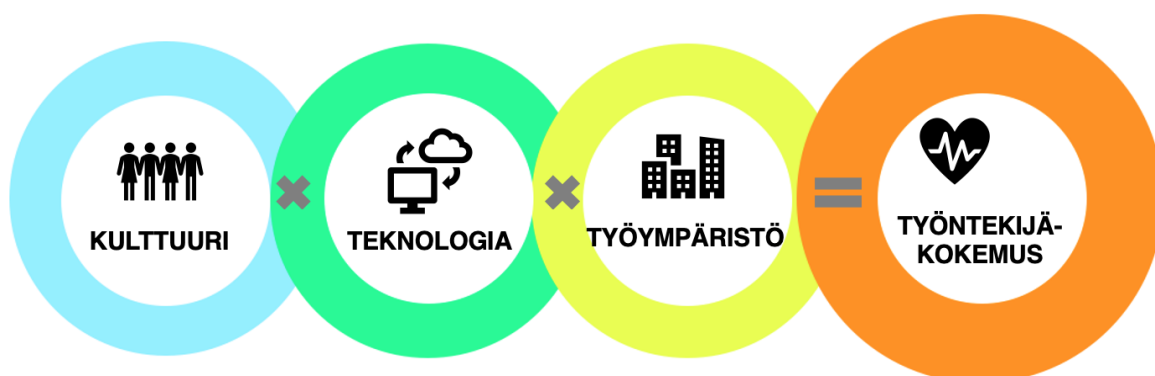
Jacob Morgan kuvaa työntekijän sitouttamista adrenaliinipiikkinä, kun taas työntekijäkokemus on organisaation uudelleen suunnittelua pitemmällä aikavälillä. Morgan ei halua myöskään määritellä työntekijäkokemusta pelkäksi työntekijän ja organisaation väliseksi suhteeksi, koska se ei hänestä tuo mitään lisäarvoa. Työntekijäkokemusta tulee katsoa kahdesta eri näkökulmasta: työntekijän ja työnantajan. Työntekijälle työntekijäkokemus on yksinkertaisesti

se todellisuus, millaista on työskennellä yrityksessä. Yritykselle työntekijäkokemus on se kokemus, jonka yritys on suunnitellut työntekijälle ja mitä yrityksen mielestä työntekijän todellisuus tulisi olla. Tässä onkin ongelman ydin. Vaikka yritys tekee jotain hyvä tarkoittaen, niin se ei tarkoita, että työntekijät pitäisivät siitä tarkoitetulla tavalla. (Morgan 2017, 6–10.)

Panu Luukka kirkastaa Morganin määritelmää eteenpäin kirjassaan, jossa edellä esitetyt kaksi näkökulmaa on uudelleenmuotoiltu. Työntekijän odotuksien kanssa keskustelea työnantajan arvolupaus (employee value proposition), jonka tarkoitus on houkuttaa samat arvot omaavia työntekijöitä yrityksen palvelukseen. Yrityskulttuurin tulisi ilmentää annettuja työnantajan arvolupauksia ja saada työntekijät toimimaan kohti asetettuja tavoitteita. Näiden kahden asian, työnantajan arvolupauksen ja yrityskulttuurin todellisuus työntekijän arjessa muodostavat työntekijäkokemuksen. Kun yrityskulttuuri ilmentää työnantajan arvolupauksia, niin työntekijäkokemus on hyvä. Jos se puolestaan ei ilmentä lupauksia, niin työntekijäkokemus on huono. Yrityskulttuuria on siis johdettava, jotta se voi lunastaa annetun arvolupauksen. (Luukka 2019, 128–129.)

### 3.6.2 Kolme työntekijäkokemukseen vaikuttavaa ympäristöä

Jacob Morgan jakaa työntekijäkokemuksen tapahtuvaksi kolmessa eri ympäristössä: teknologisessa-, fyysisessä- ja kulttuuriympäristössä (kuva 13). Kaikki mitä organisaatio tekee nyt tai tulevaisuudessa, kuuluu johonkin näistä kolmesta ympäristöstä.



Kuva 13. Henkilöstökokemuksen yhtälö (mukaillen Morganin 2017)

Kaikki kolme ympäristöä ovat yhtä tärkeitä ja riippuvaisia toisistaan. Esimerkiksi fyysisen ympäristön yksi ominaisuus on joustavuus, mutta joustavuus ei ole mahdollinen ilman tarkoituksen mukaista teknologiaa, joka mahdollistaa työskentelyn muualla kuin toimistolla. Organisaatiot, jotka panostavat kaikkiin kolmeen ympäristöön saavat paremmat tulokset kuin organisaatiot, jotka keskittyvät vain yhteen tai kahteen ympäristöön. Jokainen ympäristö tarvitsee kahden muun ympäristön tuen saavuttaakseen maksimaalisen potentiaalinsa. Työntekijäkokemus onkin näin ollen suurempi kuin esitettyjen ympäristöjen summa (kuva 13, sivu 30). (Morgan 2017, 131–132.)

### *3.6.2.1 Fyysinen ympäristö*

Fyysinen ympäristö on työympäristö, jossa työntekijä tekee varsinaisen työnsä ja tämä muodostaa 30 % työntekijäkokemuksesta. Työympäristön halutaan olevan energisoiva ja inspiroiva, jotta työntekijä on luovampi ja sitoutuneempi työnantajaansa. Hyvin muotoiltu fyysinen työympäristö symbolisoi visuaalisesti myös yritystä ja syytä työskennellä siellä. Etätyön myötä perinteinen toimisto tulee kuolemaan, mutta kuolema ei tarkoita toimistojen katoamista, vaan uudelleensyntymistä. Suuret globaalit yritykset investoivat työntekijäkokemuskeskukseen (employee experience center), joihin on mahdollista tuoda ystäviä ja vierailijoita; työhön tarjotaan joustavuutta, tilat kuvastavat yrityksen arvoja ja tarjolla on eri työtila mahdollisuuksia. Organisaatio saa helposti käsityksen siitä, ovatko työntekijät ylpeitä työympäristöstä ja organisaatiosta, jos antavat työntekijöille mahdollisuuden tuoda ystäviä työpaikalle. Tyypillisesti työntekijät, jotka ovat innostuneita työympäristöstä ja yrityksestä, hyödyntävät tilaisuutta näyttää sitä ystävilleen. Tämä on myös tehokas rekrytointistrategia olettaen, että ympäristö on todellakin inspiroiva. (Morgan 2017, 59–76.) Pandemian aikana Vitra (Artekin omistaja) esitteli oman konseptinsa uudesti syntyneestä toimistosta (Club office), jossa fyysisen toimiston perinteinen painopiste tuottavuuden paikkana vaihtuu yhteisöllisyyden ja yhteistyön paikaksi. Club toimisto toimii magneettina, joka vetää ihmisiä toimistoon tarjoamalla joustavan yhteistyöalustan, joka toimii yhdessä kotitoimiston kanssa. Club toimisto on jännittävä tila, joka kannustaa luovuuteen ja edustaa yrityksen identiteettiä. (Vitra 2021.)

### 3.6.2.2 Tekninen ympäristö

Tekninen ympäristö sisältää kaikki ne teknologiat, joita itse työn suorittaminen vaatii, mutta myös esimerkiksi videoneuvottelualustat ja sisäiset sosiaaliset verkostot. Teknologia on avainasemassa tulevaisuuden työssä ja työntekijäkokenuksessa. Jotta saadaan luoduksi erinomainen tekninen ympäristö, on mahdollistettava kaikille työntekijöille samat mahdollisuudet hyödyntää uusia, kuluttaja-laatuista teknologiaa siten, että työntekijä voi tehdä työnsä mahdollisimman sujuvasti ja tehokkaasti. Kuluttaja-laatusella teknologialla tarkoitetaan jotain, joka on ulkoiselta designiltaan sekä käytettävyydeltään sellaista, jonka voisi hankkia myös yksityisesti. Työn sujuvuuden ja tehokkuuden mahdollistaa työntekijälähtöisiin tarpeisiin vastaaminen, sen sijaan, että mennään esimerkiksi jo olemassa olevien järjestelmien mukaan ja luodaan monimutkainen ja työntekijän aikaa vievä järjestelmä. (Morgan 2017, 77–87.)

### 3.6.2.3 Kulttuuriympäristö

Kulttuurinen ympäristö on kaikkialla ja onnistuneen hyvän kulttuurin luominen on monitahoinen työ. On huolehdittava, että yritykseen suhtaudutaan positiivisesti sekä työntekijöiden että ulkopuolisten keskuudessa. Nykyaikaisessa läpinäkyvässä maailmassa on kerrottava, mitä yritys edustaa ja miksi se toimii, kuten toimii, ja millaista yrityksessä on työskennellä. Jokaisen työntekijän on tunnettava olevansa arvostettu. Korvauksien ja etuuksien lisäksi arvostusta voidaan osoittaa kuuntelemalla työntekijöitä, reagoimalla heidän antamaan palautteeseen ja ideoihin avoimesti ja kohtuullisella aikataululla. Yrityksen tulee sitoutua huolehtimaan työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista, sillä työ on ylivoimaisesti suurin stressin aiheuttaja elämässä. On myös pidettävä mielessä, että työntekijät eivät suosittale työpaikkaa muille vain rahallisen kannustimen takia. He suosittalevat sitä, jos työntekijäkokenemus on hyvä. (Morgan 2017, 89–99, 112–113, 124–125.)

Työntekijällä on oltava tunne työnsä tarkoituksesta. Parhaimmillaan yritys voi auttaa tässä siten, että se yhdistää työntekijän työn ja organisaation olemassaolon syyn ja antaa näin työntekijälle suoran vaikutusmahdollisuuden työssään. Tämän asian selkeyttää tarina vuodelta 1962, kun presidentti John F.



Kennedy oli vierailulla NASA:n päätoimipaikassa. Tutustuessaan tiloihin, presidentti huomasi työntekijän luudan kanssa. Presidentti kysyi työntekijältä, mikä hänen työnsä oli NASA:ssa. ”Olen auttamassa lähettämään miehen kuu-hun”, vastasi työntekijä. Työntekijä ymmärsi organisaationsa vision ja roolinsa siinä – hänellä oli tarkoitus. (Morgan 2017, 100–101.)

Työntekijän tulee tuntee kuuluvansa tiimiin. Nykypäivän globaalissa ympäristössä tiimit ja tiimien jäsenet ovat usein eri puolilla maailmaa. Tiimien ajatellaan olevan joukko ihmisiä, joille voidaan osoittaa jokin ongelma ratkaistavaksi. Jotta tämä on mahdollista, on oltava yhtenäinen ympäristö, jossa on psykologista turvallisuutta, luottamusta, viestintää ja yhteistyötä. Tässä ympäristössä tulee pyrkiä myös monimuotoisuuteen ja osallisuuteen. Monimuotoisuus käsittää kaiken, mikä tekee ihmisestä erilaisen, ei siis pelkästään esimerkiksi sukupuolta ja ikää, vaan myös uskomukset, kokemukset ja asiantuntijuus eri asioissa. (Morgan 2017, 107–112.)

Albert Einstein on sanonut, että kun lakkaa oppimasta, alkaa kuolla. Tämä pätee myös kuvainnollisesti työntekijän uraan yrityksessä. Yksi suurimmista syistä siihen, että ihmiset jättävät työnsä, on urapolun tai etenemismahdollisuuden puuttuminen. Työntekijälle onkin annettava mahdollisuus ja resurssit oppia uusia asioita; ja mahdollisuus edetä uralla. Uralla eteneminen tarkoittaa eri työntekijöille eri asioita. Toiselle se tarkoittaa perinteistä ylennystä ja palkankorotusta, mutta toiselle se voi tarkoittaa uusia haasteita ja osaamisen laajentamista. (Morgan 2017, 114–120.)

Työntekijöitä on kohdeltava oikeudenmukaisesti. Tämä ei tarkoita kumminkaan, että kaikkia tulisi kohdella samalla tavalla. Oikeudenmukainen kohtelu tarkoittaa puolueettomuutta, joka on haasteellista, koska ihminen näkee subjektiivisella tavalla toiset ihmiset, asiat ja tilanteet. Tilannetta auttaa, kun tuntee työntekijät ja heidän henkilökohtaiset olosuhteensa, kuuntelee kaikkia työntekijöitä ja käyttäytyy kuin ihminen ihmiselle. Johtajien tulee toimia kuin valmentajat ja mentorit. Johtajien tulee nähdä itsensä yrityspyramidin pohjalla, jossa he tekevät työtä nostaakseen kaikkia muita ylöspäin. Johtajilla onkin iso rooli työntekijäkokemuksen muotoilussa ja toteutuksessa. (Morgan 2017, 121–124.) Yrityskulttuuri käsitellään vielä erikseen kappaleessa 3.8.

### 3.7 Työntekijäymmärrys (Employee Insight)

Työntekijäkokemuksen muotoiluun tarvitaan pohjalle työntekijäymmärrys, joka pohjautuu kerättyyn tietoon yksittäisten työntekijöiden kokemuksista ja organisaatiossa vaikuttavista motivaatio-, hyvinvointi- ja sitoutumistekijöistä. Tavoitteena ei ole ymmärtää kaikkia työntekijän kokemuksia, vaan kokemukset, jotka ovat hänelle tärkeitä. (Luukka 2019, 118–121.)

Työntekijäymmärrykseen tarvittava tieto voidaan esimerkiksi kerätä kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmillä, kuten haastattelu ja havainnointi (Tucker 2020). Jacob Morgan, *Employee Experience advantage* -kirjan kirjoittaja, sen sijaan painottaa, että työntekijäymmärrys perustuu henkilöstöanalytiikkaan (People Analytics). Kaikki tieto tulisi kerätä keskitetysti, jotta saavutetaan hyvä ymmärrys. (Morgan 2017, 233.) Henkilöstöanalytiikassa eri järjestelmien tiedot kerätään yhteen ja tämän jälkeen luodaan erilaisia algoritmeja, joiden avulla analysoidaan liiketoiminnan tapahtumia ja syitä tapahtumille (Arellano 2021).

### 3.8 Yrityskulttuuri (Corporate Culture, Company Culture)

Jokaisella organisaatiolla ja yrityksellä on kulttuuri. Kulttuuri on jotain epämääristä jotain, josta on vaikea saada otetta. Yksinkertaisimmat kiteytykset sanovat sen olevan kaikkea sitä, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa. Panu Luukka laajentaa määritelmää kirjassaan. Hänen määritelmässään yrityskulttuuri koostuu kahdesta osasta: yrityksen tiedostetuista ja tiedostamattomista arvoista; ja yrityksen rakenteista ja toimintatavoista. Rakenteet ja toimintatavat ohjaavat työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä sekä yhdistävät heitä, mutta samalla erottavat organisaation muista organisaatioista. (Luukka 2018, 18–25.)

Yrityskulttuuria tulee johtaa ja vain johtamalla yrityskulttuuri voi kehittyä. Panu Luukan mukaan työntekijäymmärrys tulee olla johtamisen keskiössä, koska organisaatiot rakentuvat ihmisistä. (Luukka 2019, 95, 118.) Kulttuuriympäristö vaikuttaa kaikkiin työntekijöihin, vaikka he eivät olisi siitä tietoisia. Tämän takia on tärkeää, että kulttuurin ei anneta vain muotoutua itsestään, vaan se muotoillaan päämäärätietoisesti. (Morgan 2017, 89.)

Jari Hakanen sanoo, että oman kulttuurin ymmärrys on yritysten heikoimpia kohtia. Kun maailma muuttuu yhä nopeammin ja yhä monimutkaisemmaksi, on tärkeää, että yrityksen kulttuuri luo turvaa. (Savaspuro 2019, 49.)

Yrityskulttuuri vaikuttaa voimakkaasti siihen, mitä tunnemme tekemästämme työstä tai roolistamme organisaatiossa. Se vaikuttaa myös siihen, miten yrityksen työntekijät kohtelevat toinen toisiaan päivittäisessä työssään. Siirryttäessä etätöihin, perinteisen, ylhäältä alas johdetun yrityskulttuurin merkitys vähenee ja yksittäisen tiimin tiimikulttuurilla on suurempi merkitys. (Burkus 2021, 35.)

### **3.9 Johtaminen (Leadership)**

Johtamisen uuden psykologian perustalla, johtajuus nähdään me-keskeisenä minäkeskeisyyden sijaan (Haslam ym. 2012, 15–17). Johtamisen psykologia on monitieteellinen tutkimusala, joka ammentaa tietoa muun muassa psykologiasta (kokemuksen tutkimus) ja hallintotieteistä (henkilöstövoimavarojen ja johtajuuden tutkimus). Psykologinen johtamisorientaatio on ilmentymä johtamisen psykologiasta eli johtamissuuntaus. Kun hallintotieteissä ihmiset nähdään resursseina, niin psykologinen johtamisorientaatio on ihmislähtöistä johtajuutta. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019, 307–308.)

Positiivisuus johtajuudessa tavoittelee myönteisyyttä ihmisten johtamiseen ja näin mahdollistaa samalla onnellisemman työyhteisön (Syväjärvi & Vakkala 2019, 203). Myönteiset tunteet työpaikalla vaikuttavat monen asiaan: ne lisäävät laaja-alaista, joustavaa ja innovoivaa ajattelua; ovat hyvän päätöksenteon edellytys; energisoivat työyhteisöä ja toimivat puskurina vastoinkäymisille. Onnellisen työyhteisön tyytyväinen työntekijä on sitoutunut ja motivoitunut. (Salonen 2017, 154–155.)

Sosiaalinen identiteetti ja itsekategoriointi ovat perusta uudelle johtamisen psykologialle. Sosiaalinen identiteetti on minuus ja tunne, että kuuluu tiettyyn sosiaaliseen ryhmään, jolla on itselle merkitys. Tämä mahdollistaa johtamisen ja johdettavana olemisen. Itsekategorioinnissa henkilö luokittelee itsensä ryhmään kuuluvaksi ja määrittelee siis itsensä tietyn sosiaalisen identiteetin mukaan. Henkilö voi pitää itseään sisäryhmäläisenä, vaikka alkujaan heillä ei olisi

ollut mitään yhteistä. Tutkimusten mukaan luottamus on ryhmän kehityksen tulos eikä lähtötekijä. (Haslam ym. 2012, 71–80.)

Kun ryhmällä on johtaja, myös hänen tulee luokitella itsensä ryhmään kuuluvaksi. Hänen tulee olla yksi meistä ollakseen sisäryhmän prototyyppi ja ajaa sisäryhmän eli meidän etuamme. Johtajan on myös tehtävä töitä, että hänen prototyyppisyytensä huomattaisiin. Johtajan tulee luoda ja edistää ryhmän identiteettiä ja muuttaa luotu identiteetti todeksi tekojen kautta. Identiteettijohtaminen on sosiaalisen identiteetin rakentamista ja kehittämistä ryhmän kanssa. (Haslam ym. 2012, 107–108, 145, 259–261.)

Johtajuus kokemuksellisessa organisaatiossa tulee olla läsnä olevaa, jotta johtaja pystyy olemaan osa yhteistä kokemusmaailmaa. Kokemuksellinen, osallistava johtaminen edistää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Osallistavalla tavalla tehdyt päätökset hyväksytään helpommin työntekijöiden keskuudessa ja työntekijät kokevat organisaation reiluksi ja voimaannuttavaksi. (Tökkäri 2012, 21, 47–48.)

Sosiaalisuuden ja monimuotoisuuden vuoksi työyhteisössä on myös jännitteitä. Kompleksisuus onkin organisaatioiden kasvava haaste. Johtaja voi vastata tähän haasteeseen ylläpitämällä vuorovaikutusta, edesauttamalla oppimista ja tiedon jakamista ja ymmärryksen muodostumista. (Laitinen & Stenvall 2012, 91–93, 109.)

### **3.10 Itsensä johtaminen (Self-management)**

Eri kirjalliset lähteet nimeävät itsensä johtamisen osa-alueet hieman eri tavalla, mutta asiasisällöt ovat enemmän tai vähemmän samat. Sydänmaanlakka kuvaa kirjassaan Oy minä Ab:n, joka jakaantuu 5 osastoon: keho, mieli, tunteet, arvot ja työ. Näiden lisäksi on kehitysosasto, uudistuminen, joka sisältää itsetuntemuksen, itseluottamuksen ja reflektion. Mallissa toimitusjohtajana toimii tietoisuus. Minä olen siis toimitusjohtaja ja vastuussa tästä kehosta ja mielestä. (Sydänmaanlakka 2017, 29–33.)

Työterveyspsykologina toimiva Simo Levanto listaa itsensä johtamisen osa-alueiksi motivaation, arvot ja merkityksellisyyden, tunteet, kognition ja stressinhallinnan (Levanto 2018). Näiden osa-alueiden hallinta on tärkeää myös työn ja työyhteisön kannalta. Esimerkiksi työntekijän motivaatio vaikuttaa olennaisesti siihen, saavutetaanko asetetut tavoitteet vai ei (Leppänen & Rauhala 2012, 257).

Arvomaailmamme vaikuttavat siihen, miten suhtaudumme eteen tuleviin asioihin ja mitä pidämme oikeana tai vääränä. Organisaatiokulttuuri pitää lisäksi sisällään jaettuja arvoja, jotka ovat perusta työhyvinvoinnille. (Sinokki 2016, 220–221.)

Työyhteisössä merkityksellisyys syntyy siitä, että työntekijä pääsee hyödyntämään omaa osaamistaan ja näkee työnsä tulokset tai yhteisesti saavutetut työn tulokset. Merkityksellisyys on motivaation ydin. Organisaatiomuutosten ja itse työn muuttuessa on mahdollista nähdä ihmisiä, jotka eivät koe oman persoonansa ja osaamisensa sopivan yhteen työtehtävien kanssa. Tällöin esihenkilön kannattaa miettiä, voisiko työtehtävän suunnitella uudestaan (job design). (Sahimaa 2018.)

Tunteet tarttuvat ihmisestä toiseen ja tämän vuoksi omien tunteiden säätely, on töissä tärkeää. Positiiviset tunteet mahdollistavat luovamman ajattelun, kun taas negatiivisten tunteiden myötä ajattelu kaventuu ja jäykistyy. Tunnetilaa voi säädellä positiivisilla tunneankkureilla. Ankkuri voi olla esimerkiksi tunne, että elämä on tässä ja nyt, en murehdi tulevia. (Leppänen & Rauhala 2012, 59, 163, 153–154; Sydänmaanlakka 2017, 18–185.)

Esihenkilön kuten työntekijänkin kehittymiselle on olennaista, että tutkii jatkuvasti omia ajattelu- ja toimintatapojaan, asenteitaan ja käsityksiään ja on valmis muuttamaan niitä. Työssä innovointi ja ongelmien ratkaiseminen vaatii nimenomaan astumista ulos mukavuusalueelta ja näkökulman vaihtamista. (Järvinen 2020, 168, 221.)

Stressinhallinta on tärkeää, jotta pystymme ylläesitetysti astumaan ulos mukavuusalueelta ja vaihtamaan näkökulmaa (Leppänen & Rauhala 2012, 214). Jos ylivireystila jää päälle, niin työkyky heikkenee ja sosiaalinen kontrolli pettää helpommin (Järvinen 2020, 166). Vaikka stressiin yleisesti suhtaudutaan

kielteisesti, niin positiivinen stressi on mahdollistaja, joka saa meidät yrittämään parhaamme (Sydänmaanlakka 2017, 21).

### **3.11 Psykologinen turvallisuus**

Googlen vuonna 2015 tekemän tutkimuksen mukaan psykologinen turvallisuus on tärkein tekijä, mikä tekee tiimistä huipputiimin. Psykologinen turvallisuus määrittelee sen, kuinka haavoittuvaisia ja aitoja tiimin jäsenet pystyvät olemaan toisilleen. Aiheen johtava tutkija, Amy Edmondson kuvailee psykologista turvallisuutta tiimi-ilmastoksi, jossa ihmisten välillä on keskinäinen luottamuksen ja kunnioituksen ilmapiiri, jossa ihmisten on mukava olla oma itsensä. (Burkus 2021, 37–53.)

Psykologinen turvallisuus rakennetaan luottamukselle ja kunnioitukselle. Luottamus on taso, missä määrin henkilö voi jakaa autenttisen itsensä. Kunnioitus viittaa tasoon, missä henkilö tuntee jaetun itsensä hyväksytyksi. Kunnioitus on opittu käytös. Jotta saadaan aikaiseksi kunnioittamiseen perustuva kulttuuri, jokaisen tiimiin jäsenen on kunnioitettava toinen toistaan. Kun ihminen tuntee itsensä kuulluksi ja ymmärretyksi, kun hän tuntee itsensä kunnioitetuksi, hän jakaa herkemmin ideoitaan koko tiimin kanssa, on vastaanottavaisempi palautteelle ja osoittaa itse kunnioittavaa käyttäytymistä muita tiimin jäseniä kohtaan. (Burkus 2021, 43–53.)

Aivotutkija Paul Zak on tutkinut luottamusta selvittääkseen, miksi yrityskulttuuria on niin vaikea kehittää. Aivot tuottavat oksitosiinia sekä silloin, kun koemme luottamusta että silloin kun olemme luotettavia. Kun tulee kohdelluksi kunnioitavasti, niin aivot antavat signaalin, että haluan olla tässä seurassa. Tämän vuoksi myös kohtelen vastavuoroisesti toista hyvin. Oksitosiinin muodostuminen estyy, kun ihminen on ylivirittyneessä tilassa tai kun hänen työtään mikromanageroidaan. (Satula 2017.)

### **3.12 Innovatiivisuus**

Innovaation ei tarvitse olla jotain elämää suurempaa, sillä merkityksellisimmät innovaatiot voivat olla oivalluksia asioiden toisin tekemisestä. Oppimisprosessi on innovaatioiden perusta ja organisaationalisilla tekijöillä ja johtamisella on tässä tärkeä rooli mahdollistamalla tutkiva ja osallistava työote ja kollektiivinen

merkityksenanto. Jatkuvassa kiireessä ja paineen alla ihmisten uudistumiskyky katoaa ja pystymme pelkästään hiukan uudistamaan vanhoja ajatus- ja toimintamalleja. (Syvänen ym. 2015, 15–58.)

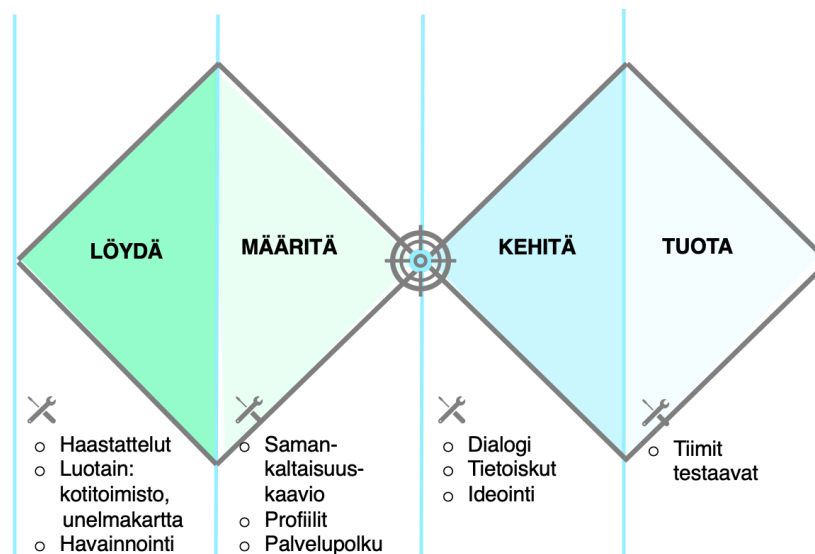
Monimuotoinen ja alati muuttuva maailma, väestön ikääntyminen ja julkisen talouden kestävyysvaje vaativat organisaatioilta innovoivaa toimintaa, jossa luovuutta johdetaan tietoisesti. Johtamisen haaste onkin saada koko organisaation jokaisen jäsenen luovuus- ja oppimispotentiaali käyttöön toiminnassa. Menestyksen ehtona on kyky keskustella ja kasvattaa luottamusta. Dialogisuus työelämän kehittämässä ja johtamisessa onkin Työelämä 2020 -hankkeen mukaan tehokas tapa parantaa työelämää, sillä dialogi edesauttaa työhyvinvointia ja innovointia, tuloksellisuutta unohtamatta. (Syvänen ym. 2015, 14–15; Hänninen 2021, 339–340.)

Uteliaisuuteen kannustavassa ilmapiirissä karille menneet kokeilut eivät ole epäonnistumisia vaan mahdollisuuksia oppia ja kehittyä. Muotoilussa on juuri kyse tästä, jatkuvasta kehittymisestä ja oppimisesta. Oletuksien sijaan on hankittava tietoon perustuvaa ymmärrys ja ymmärryksen kasvaessa on kyettävä muuttamaan kurssia ketterästi. Ymmärryksellä luodaan mahdollisuus kehittyä ja luoda ratkaisuja, jotka mahdollistavat paremman elämän kaikille, ei vain harvoille ja valituille. (Oförsagd 2021, 336.)

Taloudellisesti tiukkoina aikoina yrityksillä on houkutus keskittää resurssit sinne, missä tulos on ennalta selvillä. Maailmaa muuttavia keksintöjä ei luoda kumminkaan näin, vaan keksinnöt tulevat usein odottamattomilta suunnilta ja tarvitsevat aikaa sekä tilaa ympärilleen. Uteliaisuustutkimus on työtä, joka ei tähtää vain yhteen ennalta asetettuun tavoitteeseen, vaan tutkimus antaa mahdollisuuden lähteä uusille urille. Tällaiseen toimintaan liittyy tietenkin enemmän epävarmuutta, jota yritysmaailmassa on vaikea hyväksyä. Jos keskitytään vain tunnettujen ongelmien ratkaisemiseen tai olemassa olevien ratkaisujen optimointiin, niin mullistavia keksintöjä ei tapahdu. (Kaski 2021.)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä kappaleessa käydään läpi sekä tutkimukseen käytettäväksi suunnitellut menetelmät että menetelmät, joita lopulta hyödynnettiin tutkimuksessa. Suunnitellut menetelmät käydään läpi sen takia, että niihin viitataan sekä teoria osuudessa että pohdinnassa. Menetelmät käydään läpi palvelumuotoiluprosessin mukaisessa järjestyksessä, jossa pohjana on tuplatimanttimalli (kuva 14). Tuplatimanttimalli on brittiläisen Design Council:in 2005 lanseeraama prosessimalli luovuutta vaativiin kehittämishankkeisiin.



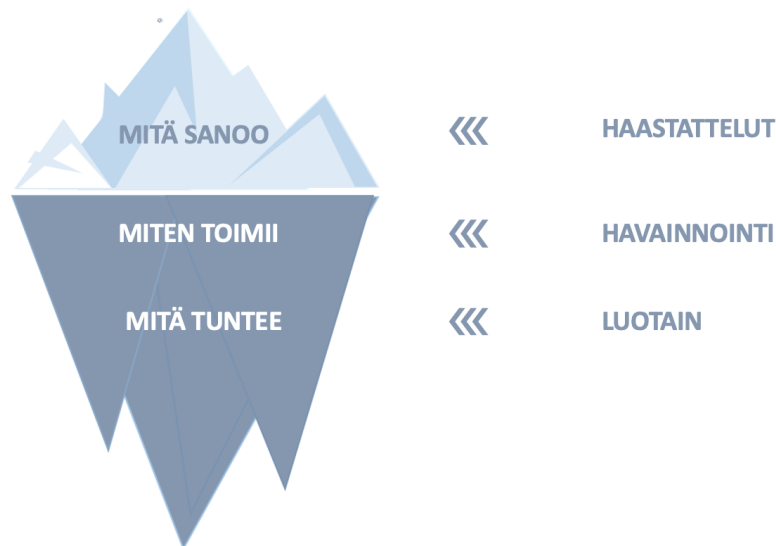
Kuva 14. Tuplatimantti ja suunnitellut menetelmät (mukaillen Design Council 2021)

Tuplatimantin ensimmäinen timantti tähtää ongelman tunnistamiseen ja se koostuu löydä- ja määritä-vaiheesta. Jälkimmäinen timantti tähtää ratkaisun kehittämiseen kehitä- ja tuota-vaiheilla. Kummassakin timantissa divergentti ja konvergentti ajattelu vuorottelevat: ensin ajatellaan avoimesti etsien mahdollisimman laajasti ratkaisuja, jonka jälkeen analysoiden ja arvioiden yritetään löytää oikea ongelma/ratkaisu. (Design Council 2021; Koivisto ym. 2019, 43–46.)

### 4.1 Löydä-vaihe (Discover)

Löydä-vaiheessa tulee kerätä asiakastiedon lisäksi tietoa liiketoiminnan tavoitteista ja reunaehdoista (Koivisto ym. 2019, 44). Suunnitellut menetelmät työntekijätiedon keräämiseen olivat haastattelut, havainnointi ja luotain (kuva 15, sivu 41). Valituilla menetelmillä oli tarkoitus saada kokonaisvaltaisesti tietoa työntekijäkokemuksesta – myös siitä mitä ei kerrota.





Kuva 15. Valitut menetelmät ja mitä niillä yritetään saada esiin (mukaillen Koivisto ym. 2019)

Haastattelu on perustutkimuksen menetelmä, jolla saadaan selville se, mitä ihmiset haluavat, muistavat tai osaavat sanallisesti kertoa. Havainnointi on kontekstuaalisen tutkimuksen menetelmä ja sillä nähdään, miten ihmiset toimivat ja miten ympäristö vaikuttaa toimintaan. Luotain on eksploratiivisen tutkimuksen menetelmä, jolla voidaan saada esiin piilevää tietoa kokemuksista, unelmista ja tarpeista. (Koivisto ym. 2019, 45.)

#### 4.1.1 Haastattelut

Teemahaastattelu on tavoitteellinen haastattelu, jolla kerätään tietoa tutkimusongelmaan. Haastattelussa tavoitellaan keskustelunomaista vuorovaikutteista tilannetta siten, että tutkija vaikuttaa mahdollisimman vähän hankittavan aineiston sisältöön. Haastattelun teemat ovat johdettu tutkimusongelmasta ja teoria osuudesta, mutta varsinaista tarkkaa järjestyksessä olevaa kysymyslisiä ei ole. Eri haastateltavien kohdalla voidaan painottaa eri teemoja. (Eskola ym. 2018, 27–30, 41.)

#### 4.1.2 Luotain (Design Probe)

Muotoiluluotaimella tarkoitetaan menetelmää, jossa tutkimuksen kohde osallistetaan itsedokumentoinnin keinoin. Tarkastelun kohteena on yleensä tutkitavan henkilökohtainen toimintaympäristö ja näkemykset. Luotain itsessään voi koostua erilaisista instrumenteista esimerkiksi päiväkirjasta ja tehtävistä. Osallistamisen ja tiedon hankinnan lisäksi luotaimen käytön syynä voi olla inspiiraatio. Jopa provosoivilla tehtävillä yritetään tuoda esiin uusia näkökulmia

ja saada aktiivisella toimintaympäristön seuraamisella uusia ideoita. (Mattelmäki 2006, 8–74.)

Tässä tutkimuksessa muotoiluluotain oli tarkoitus toteuttaa virtuaalisesti sähköpostitse lähetettävänä tehtävinä valitulle joukolle. Tutkimuksen kohteena olisi ollut kotitoimisto ja tulevaisuuden työelämä. Osa tehtävistä olisi ollut proaktiivisia ja osa dokumentoivia. Proaktiivinen tehtävä olisi ollut esimerkiksi unelmakartan luominen itselle mielekkästä työskentelytavasta, kun siirrymme hybridityöskentelyyn. Dokumentoivissa tehtävissä olisi listattu työpöydän tavaroita tai otettu valokuva työpöydästä. Valokuvien merkitys kuvan ottajalle olisi käyty läpi virtuaalisessa palaverissa. Ehkä osa luotaimen tuotoksesta olisi voitu jakaa suuremmalle joukolle dialogin avaukseksi. Menetelmästä luovuttiin ja syyt avataan kappaleessa 5.2.

#### **4.1.3 Havainnointi**

Tieteellisessä tutkimuksessa havainnoinnin pitää olla suunnitelmallista, luokiteltua ja ennakoita rajattua. Havainto voi olla esimerkiksi tutkittavan teko tai tekemättä jättäminen. Laadulliseen tutkimukseen havaintoon kuuluu myös merkitys, mutta havainto ja sen merkitys eivät ole itsessään tietoa, vaan johtolankoja uuden tiedon löytämiseksi. (Vilkkä 2018, 156–158.)

Tässä opinnäytetyössä havainnointia käytettiin tiimien päivittäispalavereissa. Eri tiimien päivittäispalavereihin osallistuttiin ja kirjattiin havaintoja jokaisen osallistujan toiminnasta, kuten onko osallistujalla kamera päällä, onko vuorovaikutus pelkästään asiakaskeistä ja miltä osallistuja kuulostaa. Scrum Masterin toimintaa havainnoitiin tämän lisäksi: miten hän ottaa mukaan keskusteluun tiimin jäseniä. Teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta havainnoitiin teknistä toteutusta ja laatua: esiintyykö teknisiä ongelmia ja mikä on äänen- ja videokuvan laatu. Havainnointi on tärkeä osa haastatteluun valmistautumisessa (Aarnos 2018, 177). Havainnointi mahdollisti tutustumisen potentiaaliin haastateltaviin etukäteen.

#### **4.2 Määritä-vaihe (Define)**

Määritä-vaiheessa kerätty tieto jalostetaan ymmärrykseksi ja lopulta määritellyksi ongelmaksi tai mahdollisuudeksi. Tämän osuuden tarkoitus on varmistaa,

että seuraavassa osuudessa ratkaistaan nimenomaan oikea ongelma, eikä vain satunnaista löydettyä ongelmaa. (Koivisto ym. 2019 45–46.)

#### **4.2.1 Samankaltaisuuskaavio (Affinity Diagram)**

Samankaltaisuuskaaviolla saadaan kerätystä tiedosta esiin ongelmat ja tarpeet. Kerätty tieto käydään läpi ja yksittäiset havainnot kirjataan omille muistilappuille. Samankaltaisuuskaaviossa kategorioita muodostetaan yksittäisten lappujen perusteella. Uutta lappua lisättäessä tutkitaan, löytyykö kaaviosta jo samankaltaisia lappuja. Samankaltaiset laput muodostavat ryhmän, jolle luodaan otsikko. (Hämäläinen ym. 2011, 75.)

#### **4.2.2 Persoonat (Personas)**

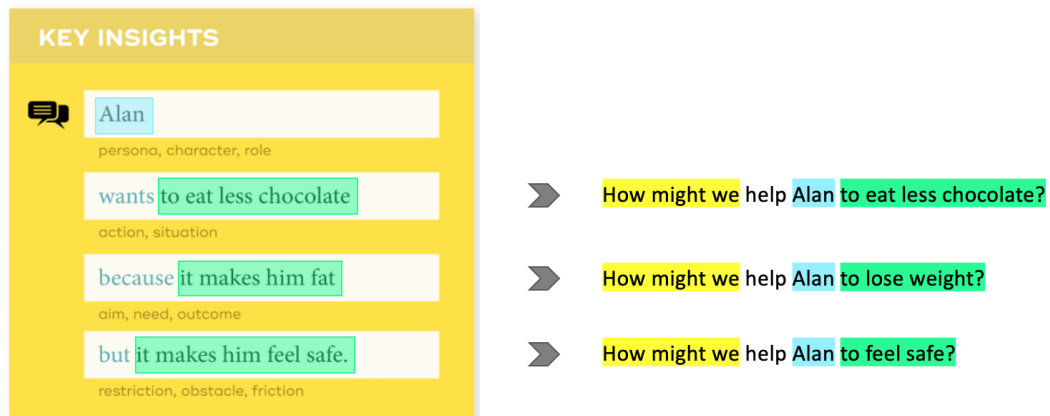
Persoonat ovat työkalu, jolla voidaan kiteyttää asiakasymmärrys profiileiksi. Profiilit eivät siis ole stereotyyppisiä vaan arkkityyppejä, jotka perustuvat tehdyn tutkimuksen kerättyyn tietoon. Persoonien avulla samanlaiset ongelmat, tarpeet tai yhteiset toimintatavat saadaan helpommin käsiteltäväksi kokonaisuusiksi ja tiedoksi, jota voidaan jakaa sidosryhmille. Persoonien avulla kehittä-osuudessa voidaan helpommin eläytyä eri asiakasryhmien haasteisiin. Luodut persoonat ovat yhtä kauan valideja kuin data, josta ne on muodostettu. (Stickdorn & Schneider 2014, 56–57.)

#### **4.2.3 Palvelupolku (Journey Map)**

Palvelupolku on työkalu, jolla visualisoidaan persoonan kokemukset vaihe vaiheelta. Jokainen yksittäinen vuorovaikutus yrityksen kanssa on piste palvelupolulla. Palvelupolku voi esittää palvelun alusta loppuun tai se voi olla yksityiskohtaisempi esitys kokemuksen yksittäisestä vaiheesta. Työkalun avulla voidaan löytää asiakaskokemuksen ongelmat ja mahdolliset ratkaisut niihin. Palvelupolku sopii sekä nykytilan että toivetailan kuvaamiseen. (Stickdorn & Schneider 2014, 58–60.)

#### **4.2.4 Asiakasymmärryksen kiteytys ja HMW-kysymys**

Asiakasymmärrys voidaan kiteyttää sapluuna-lauseen mukaan, jossa määritellään persoona, toiminta, tavoite ja este (kuva 16, sivu 44).



Kuva 16. Sapluuna-lause asiakasymmärryksen kiteyttämiseen (Stickdorn ym. 2018, 84) ja HMW-kysymysten muodostaminen. (Hannila 2021)

Kiteytetyn ymmärryksen yksittäiset osat voidaan muuntaa suunnitteluhaasteiksi, jotka ovat oivalluksen mahdollistavia kysymyksiä ja alkavat sanoilla: ”Kuinka voisimme...” (eng. How might we...). HMW-kysymystä käytetään haasteen kehystämiseen ja sillä korostetaan, että ratkaisuja on monia. (Stickdorn ym. 2018, 83–85.) Kuvassa esitetyt lauseet ovat ensimmäinen taso HMW-kysymyksistä, jonka jälkeen kysymyksiä voi alkaa muodostamaan esimerkiksi vahvistamalla hyvää tai poistamalla paha: Miten saamme Alanin tuntemaan itsensä onnelliseksi nykyisessä painossa? Miten saamme suklaan katoamaan Alanin ympäristöstä?

### 4.3 Kehitä-vaihe (Develop)

Kehitä-vaiheessa lähdetään ideoimaan löydettyjen mahdollisuuksien tai ongelmien pohjalta (Koivisto ym. 2019, 46). Ideoita pyritään etsimään myös tarkasteltavan liiketoiminnan ulkopuolelta. Ideoita parannetaan yhdessä ja luodaan vaihtoehtoisia konsepteja, jotka esitellään ja annetaan suositus, millä konseptilla on kannattaa jatkaa. (Knapp ym. 2016.)

#### 4.3.1 Tietoiskut hissipuheen tapaan (Elevator pitch)

Ideointiosuudet pohjustettiin tietoiskulla hissipuheen tapaan. Hissipuhe on korkeintaan minuutin mittainen vakuuttava esitys tai tarina, jonka tarkoitus on herättää kuulijoiden kiinnostus aihetta kohtaan (Jokela & Knuuti 2021). Liike-elämässä hissipuhe pohjustaa kutsua myyntipuheeseen – tässä hissipuhe toimi kutsuna dialogiin.

### 4.3.2 Dialogi

Dialoginen vuorovaikutus on tehokas työkalu työelämän kehittämiseen ja johtamiseen. Dialogin tavoite ei ole päätöksenteko tai lopputulokseen pääseminen, vaan tavoitteena on sen sijaan pyrkimys ymmärtää ja nähdä uusia vaihtoehtoja. Tavalliset keskustelut keskittyvät useimmiten omien mielipiteiden ja näkemysten läpiajamiseen ilman, että yritetään ymmärtää toista osapuolta tai oppia uusia asioita. Jotta keskustelusta päästään dialogiin, on keskustelijoiden opittava kuuntelemaan syvällisesti toisiaan ja tämä vaatii läsnäoloa. Yhteisellä dialogilla työntekijät muovaavat ja uudistavat yhteistä todellisuutta. Yhteisöllisyys murenee, kun dialogin mahdollistavat tilanteet jäävät pois kiireen vuoksi. (Syvänen ym. 2015, 15–35, 60.)

### 4.3.3 Ideointi

Ideointiosuuden ajatuksena oli alusta asti, että työntekijöille annetaan aikaa ideointiin ja ideointi on mahdollista tehdä anonyymisti. Tutkimukset osoittavat, että perinteinen ryhmässä tehty aivorihi (brainstorm) tuottaa vähemmän ideoita kuin mitä yksilöt voisivat itse tuottaa (Chamorro-Premuzic 2015). Aivoriihen parannellussa versiossa, jokainen aivoriihen jäsen kirjoittaa ideansa paperille, jonka jälkeen ideat esitellään ryhmässä ja ryhmän jäsenet voivat kehittää olemassa olevia ideoita eteenpäin (Torres 2016). Tämä metodi on saanut nimekseen brainwriting, jolle ei löydy suomenkielistä vastinetta (Stickdorn ym. 2018, 88–89). Tässä kehittämistehtävässä paranneltu aivorihi toteutettiin virtuaaliselle alustalle (Google Jamboard) siten, että aivoriiehen osallistuminen oli ajasta ja paikasta riippumaton. Anonymiteetilla varmistettiin ideoiden yhdenvertaisuus. Kun tiedossa on idean keksijä, niin se voi vaikuttaa siihen, miten ideaan suhtaudutaan (Knapp ym. 2016). Ideoinnin tehostamiseksi käytettiin ”5 Ws + H” -tekniikkaa, jossa kuudella kysymyksellä (kuka, missä, mitä, miksi, milloin ja miten) pyrittiin viemään jo olemassa olevia ideoita eteenpäin (Stickdorn ym. 2018, 72–73).

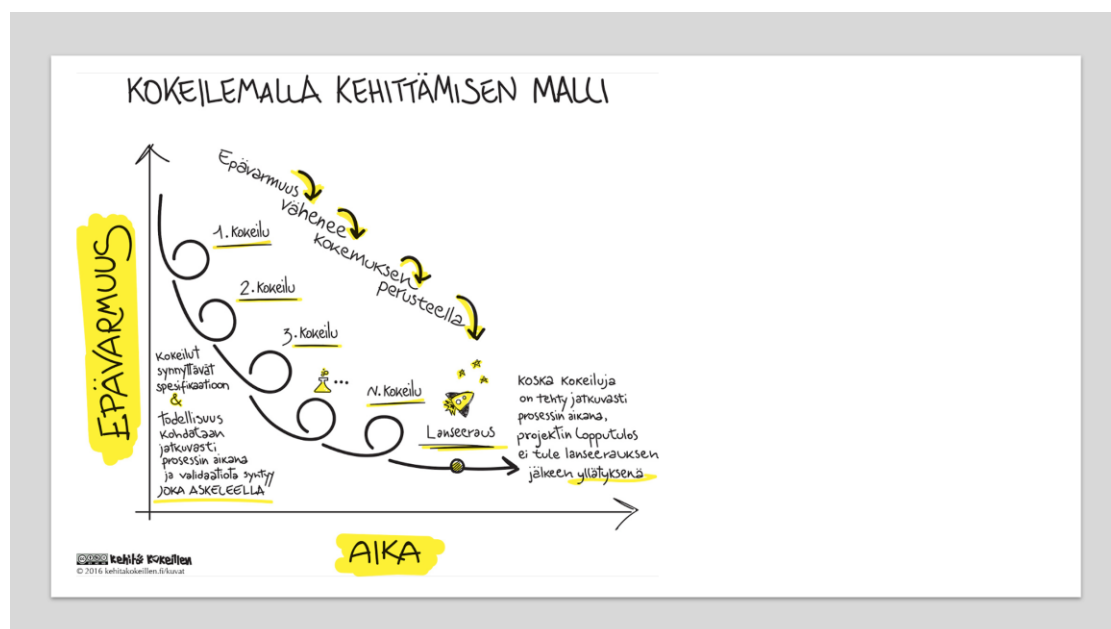
## 4.4 Tuota-vaihe (Deliver)

Tuota-vaiheessa ideat rajataan sellaisiin, jotka vastaavat määriteltyyn ongelmaan ja ovat toimivia. Tässä vaiheessa vaihtoehtoja testataan ja arvioidaan sidosryhmien avulla. Vaiheen tavoitteena on suunnitella konseptit valituista ideoista ja lopulta päättää viedäänkö konsepti toteutukseen. (Koivisto ym.

2019, 46.) Tutkimussuunnitelmassa ei vielä otettu kantaa tuota-vaiheen menettelyihin, koska ennen asiakasymmärrystä ei ollut tiedossa ongelma, johon keskitytään.

#### 4.5 Kokeileva kehittäminen (Experimentation-driven innovation)

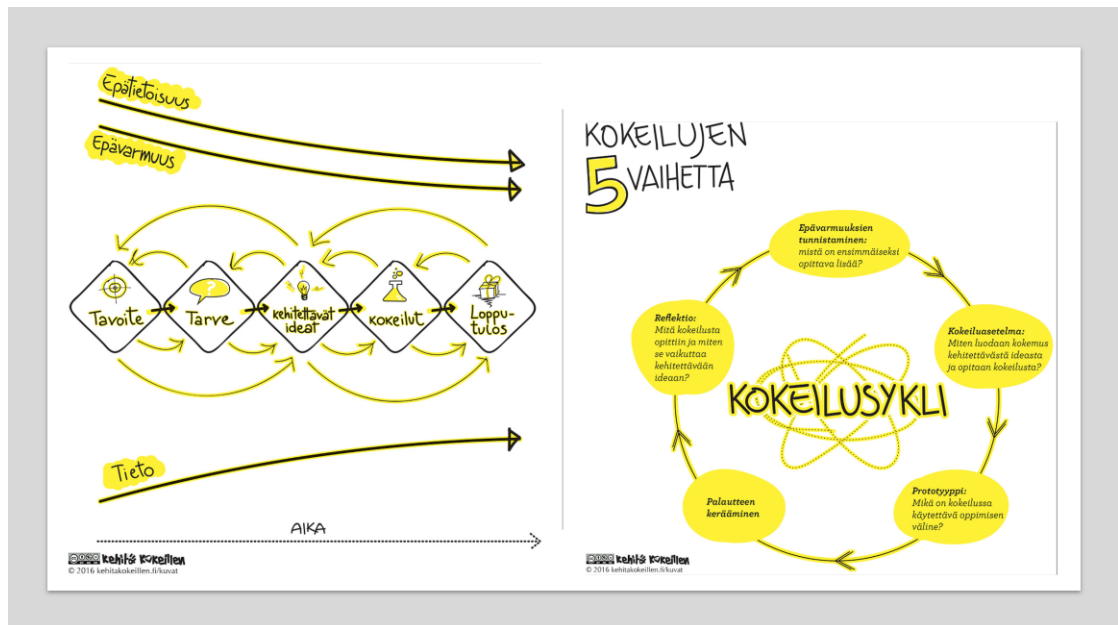
Kokeilevan kehittämisen mallin/prosessin kehittäjät (Hassi ym. 2020) kuvaavat kokeilevaa kehittämistä vaahtokarkkihaasteen avulla. Haasteena on rakentaa mahdollisimman korkea rakennelma spagetin, narun, teipin ja vaahtokarkin avulla määritellyssä ajassa. Materiaalit ovat tuttuja ja osallistujat tekevät usein olettamuksia materiaalien käyttäytymisistä – ei ymmärretä oikeasti, kuinka vahvaa spagetti ja teippi ovat tai kuinka painava vaahtokarkki on. Tehdään suunnitelmia oletuksien pohjalta ja lopputulos epäonnistuu. Eräs ihmisryhmä kumminkin onnistuu haasteessa yllättävän hyvin, nimittäin pienet lapset. He eivät osaa vielä tehdä monimutkaisia suunnitelmia tai oletta tietävänsä materiaalien käyttäytyvän tietyllä tavalla. He lähtevät heti rakentamaan ja oppivat, mikä rakennelmassa toimii ja mikä ei. Tämän vuoksi heillä on aikaa tehdä muutoksia ja lopputulos ei tule yllätyksenä. Kokeilemalla kehittämisen malli perustuu juuri tähän.



Kuva 17. Kokeilemalla kehittämisen malli (Paju, Illi & Passera 2015)

Kokeiluja tehdään kokeilun perään ja jokaisen kokeilun jälkeen epävarmuus vähenee kokemuksen avulla ja projektin lopputulos ei tule yllätyksenä (kuva 17). Kokeilevan kehittämisen tärkeänä tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, mikä

toimii ja mikä ei. Lopullinen tavoite on kuitenkin luoda jotain uutta. Kokeilevan kehittämisen prosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen: tavoite, tarve, kehitettävät ideat, kokeilut ja lopputulos. Kokeileva kehittäminen voi lähteä liikkeelle mistä tahansa kolmesta ensimmäisestä vaiheesta. Tärkeää on kumminakin varmistaa, että ratkaistavana on oikea ongelma – ei mikä tahansa ongelma. Itse yksittäinen kokeilu voidaan jakaa myös viiteen vaiheeseen (kuva 18): epävarmuuden tunnistaminen (mistä on opittava lisää), kokeiluasetelma (miten luodaan kokemus kehitettävästä ideasta), prototyyppi, palautteen kerääminen, reflektio (mitä opittiin ja miten tieto vaikuttaa kehitettävään ideaan). (Hassi ym. 2015, 26–40.)



Kuva 18. Kokeilemalla kehittämisen prosessi (Hassi & Passera 2015) ja kokeilujen viisi vaihetta (Hassi, Paju & Passera 2015)

Yksittäiset ideat harvoin ratkaisevat suuria ongelmia. Onkin tärkeämpää miettiä, miten päästään lähemmäksi suurempaa päämäärää. Yksittäisten kehitettävien ideoiden osalta pitää tarkastella, mitä ongelmia ne ratkaisevat ja onko ongelmat ratkaisemisen arvoisia. Kokeileva kehittäminen on iteratiivinen prosessi, jossa hypitään edestakaisin eri vaiheiden välillä. Siirtymistä vaiheissa taaksepäin ei pidä nähdä askeleena taaksepäin. Tieto, joka lisää ymmärrystä ongelmasta/ideasta, on askel eteenpäin. Tämän vuoksi kokeilun ei oleteta lähtökohtaisesti onnistuvan, toisin kuin pilotin, joka lähtökohtaisesti oletetaan onnistuvan. Kokeileva kehittäminen antaa edellytykset luoda uutta arvoa komp-

leksisessa maailmassa. Suunnitelmiin ja niiden orjalliseen noudattamiseen liittyy sitä suurempi riski, mitä vähemmän on ymmärrystä kontekstista tai miten kompleksisten asioiden kanssa toimitaan. (Hassi ym. 2015, 9–38.)

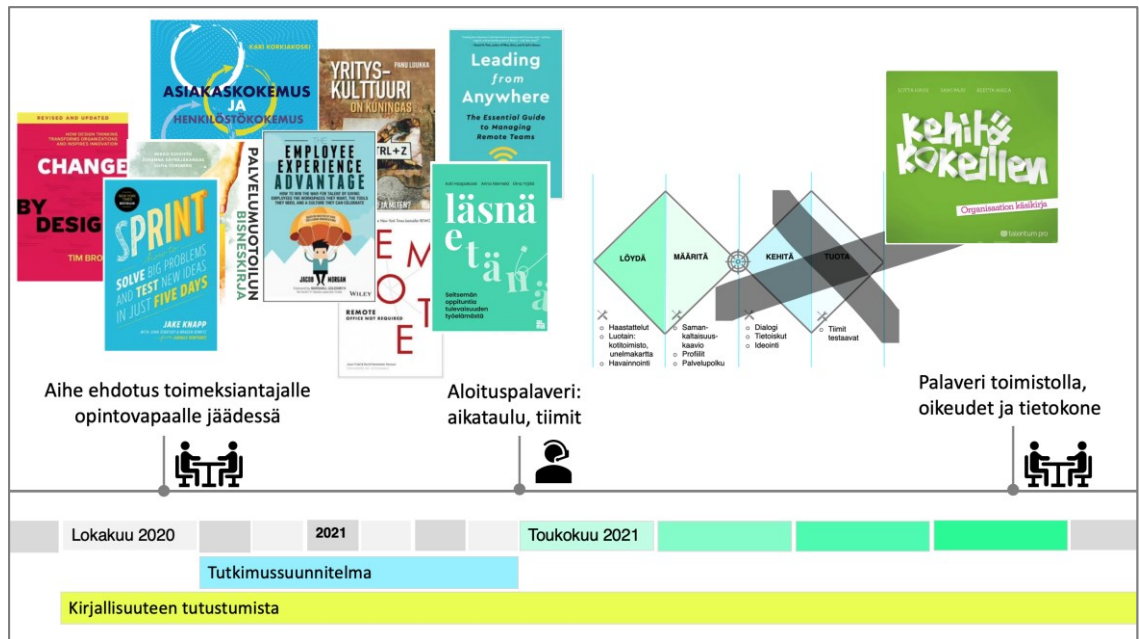
## **5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Varsinainen tutkimus toteutettiin kesä-heinäkuussa. Tätä vaihetta edelsi tutkimuksen sovittaminen yksikön aikatauluihin, virallisen sopimuksen tekeminen yrityksen kanssa ja käyttöoikeuksien hankinta työympäristöön. Tutkimuksen toteutuksesta pidettiin tutkimuspäiväkirjaa, mikä mahdollista asioiden tarkastamisen jälkikäteen. Tutkimuspäiväkirjaan voidaan kirjata kaikki viestintä, haastattelujen litterointi, eri tilanteissa tehdyt havainnot, alustava tulkinta ja ideat (Ruusuvuori ym. 2010, 13).

### **5.1 Tutkimuksen pohjatyö**

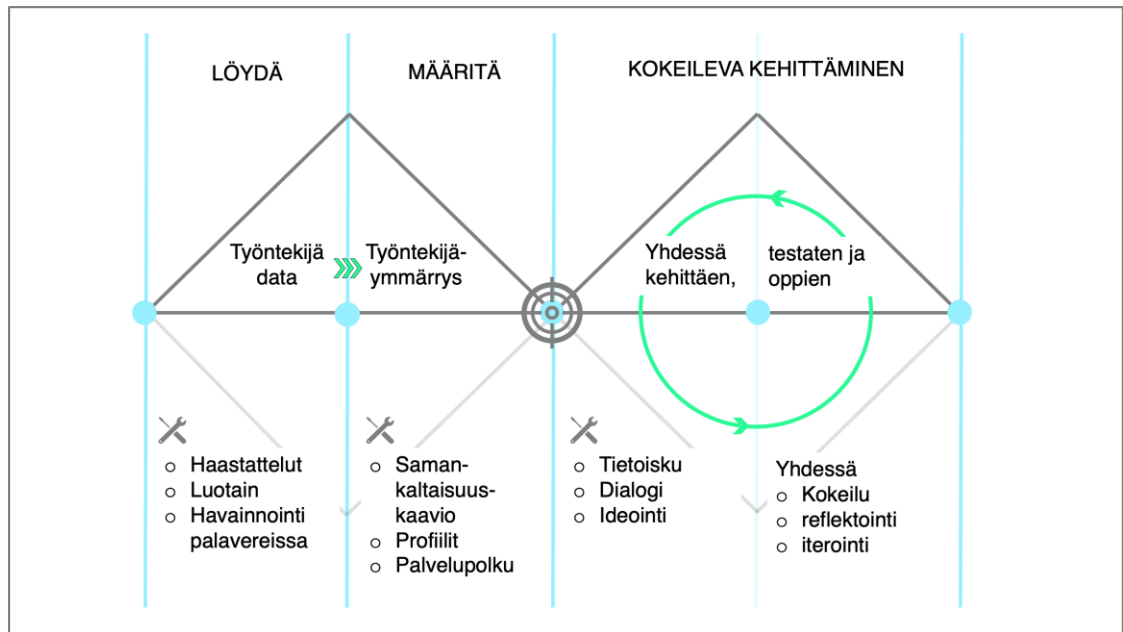
Ensimmäinen tapaaminen toimeksiantajan kanssa tapahtui virtuaalisesti Teamsin välityksellä toukokuun alussa (kuva 19, sivu 49). Aloituspalaverissa käytiin läpi alustavaa aikataulua ja suunnitelmaa. Tutkimuksen kohteena oli 5 tiimiä, joissa on yhteensä 31 henkilöä neljästä toimipisteestä, kolmesta eri maasta (Suomi, Intia ja Israel). Osa tiimin jäsenistä on työskennellyt jo ennen pandemiaa täysin etänä, koska he toimivat eri maissa. Pandemian aikana etätyösuosituksen mukaisesti kaikki ovat työskennelleet etänä maaliskuusta 2020 asti. Tutkimuksen ajankohdan aikaan (kesä 2021) työntekijät Israelissa olivat palanneet toimistolle ainakin osittain, silloin kun se on ollut turvallista sotilaallisten iskujen langettaman uhan vuoksi. Tiimeillä oli ennen kesälomia tuotejulkaisuja, jotka olivat tietenkin tärkein prioriteetti. Päivän mittaisiin työpajoihin ei siis ollut aikaa.





Kuva 19. Tutkimuksen pohjatyö (Hannila 2021)

Aloituspalaverin jälkeen oli selvää, että alkuperäistä suunnitelmaa ei voida toteuttaa sellaisenaan. Tuplatimanttiprosessin jälkimmäinen osa olisi toteutettava ketterämmin. Ketteriä menetelmiä etsittäessä löydettiin kokeilemalla kehittämisen malli, joka on avattu kirjassa Kehitä kokeillen – organisaation käsikirja (Hassi ym. 2015). Prosessi itsessään on oppimisympäristö, jossa jokainen kokeilu lisää ymmärrystä ja epävarmuus vähenee kokemuksen perusteella. Prosessissa on tarkoitus hyväksyä epävarmuus ja mahdollistaa suunnan vaihdos. Tuplatimanttiprosessimallin jälkimmäinen osa päätettiin toteuttaa ketterästi kehittämällä. Kehitä kokeillen -prosessista otettiin kehittämissyklissä käytettävä kokeilusuunnitelma riisuttuna käyttöön. Tuplatimantin jälkimmäinen timantti korvataan iteroivalla vauhtipyörällä, jossa ideoinnin lisäksi ovat kokeilevasta kehittämisestä mukana (oppimis)tavoite, itse kokeilu ja reflektio (kuva 20, sivu 50).

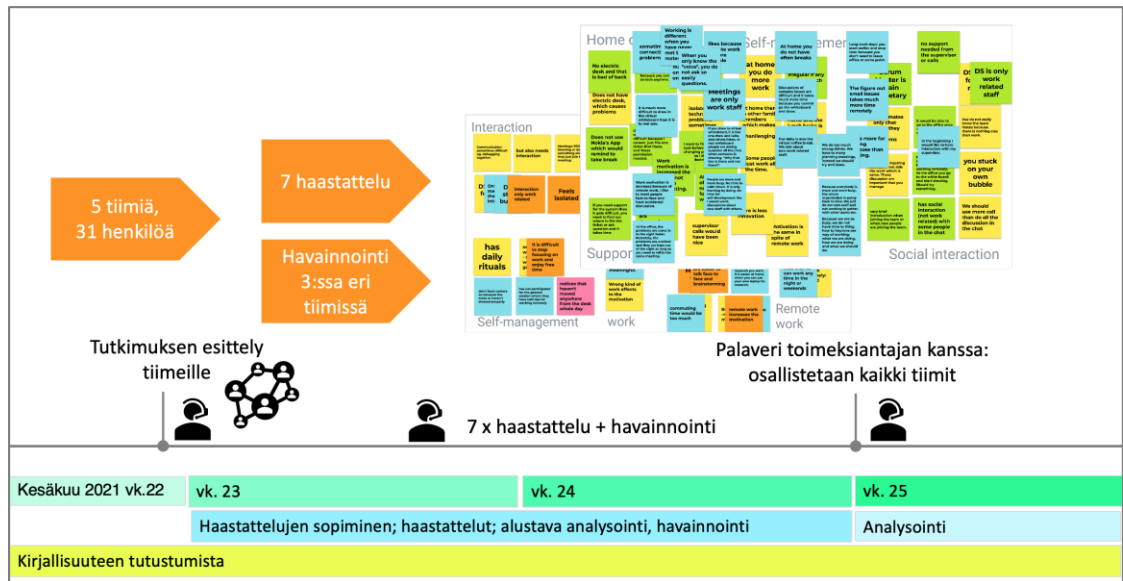


Kuva 20. Muokattu tuplatimantti (Hannila 2021)

Seuraava palaveri toimeksiantajan kanssa tapahtui toimistolla toukokuun loppupuolella, jolloin tietokone ja oikeudet sisäiseen verkkoon tulivat käyttöön. Palaverissa käytiin läpi päivitettyä suunnitelmaa ja sovittiin, että tutkimuksesta pidetään esittely tiimeille yhteisessä palaverissa. Tässä vaiheessa käytettiin lumipallomenetelmää, jossa hyödynnettiin ensimmäistä kontaktia ja pyydettiin suosituksia haastateltavista (Eskola ym. 2018, 30). Toimeksiantaja listasi mahdollisia kandidaatteja haastatteluihin. Lisäksi toimeksiantaja nimesi tiimin, jonka kanssa kehittämisosuus toteutettiin.

## 5.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja alustava analysointi

Kesäkuun alussa pidettiin johdantopalaveri, jossa esitettiin tuleva tutkimus tiimeille (kuva 21, sivu 51). Osallistujia oli vajaa kaksikymmentä. Palaverin aikana pyydettiin tiimejä välittämään kutsu heidän päivittäispalaveriinsä, jotta myöhemmin voidaan havainnoida toimintaa ja kertoa tutkimuksen edistymisestä. Kutsut saatiin kolmelta tiimiltä. Lisäksi kerrottiin, että halukkaat osallistujat voivat ilmoittautua sähköpostin kautta. Yksi vapaaehtoinen ilmoittautui palaverin jälkeen. Tarkoitus oli seuraavien kahden viikon aikana haastatella osallistujat ja lähettää muotoiluluotaimet heille. Luotaimesta luovuttiin juuri tehdyn määrällisen tutkimuksen ja siitä johtuneiden päällekkäisyys kommenttien takia.



Kuva 21. Työntekijädatan kerääminen ja alustava analysointi (Hannila 2021)

Ensimmäinen haastateltava lähetti linkin Nokian tekemään määrälliseen tutkimukseen, joka sisälsi kysymyksiä etätöön haasteista ja miten töitä halutaan jatkaa pandemian jälkeen (Sajari 2021, A39). Tutkimus oli koko organisaation kattava eli globaali. Tutkimuksen mukaan työntekijät haluavat jatkaa etätöitä pandemian jälkeen hybridimallin mukaisesti. Tutkimuksessa nimettiin ”yhteenkuuluvuuden tunne” -kokonaisuus, joka nähtiin pysyneen samana kuin toimistolla. Suurimmalla osalla vastanneista oli erillinen huone työskentelyyn ja heillä ei ollut ergonomia- tai tietoliikenneongelmia.

Haastattelut oli tarkoitus alkujaan tehdä avoimina teemahaastatteluina. Koska vapaaehtoisia ilmoittautuneita ei ollut kuin yksi, tuli ilmeiseksi, että alustavia kysymyksiä pitää valmistella enemmän. Lisäksi huolestutti se, että tuoko tutkimus mitään uutta, mitä ei olisi määrällisessä tutkimuksessa jo ilmennyt. Seuraavien päivien aikana yksittäisiä henkilöitä pyydettiin sähköpostitse osallistumaan haastatteluun ja ilmoittamaan heille sopiva päivä ja aika. Melkein kaikki pyydetty lupautuivat osallistumaan. Osallistujia pyrittiin saamaan jokaisesta tiimistä, jokaisesta toimipisteestä sekä Nokian työntekijöitä että konsulttina toimivia, miehiä ja naisia. Tässä onnistuttiin melkein, vain yhdestä tiimistä ei haastateltu yhtään henkilöä.

Haastattelut oli aikarajattu 30 minuuttiin, jossa pääsääntöisesti pysyttiin. Jokaisen haastattelun jälkeen kysymykset tarkentuivat. Kaikilta haastateltavilta ei

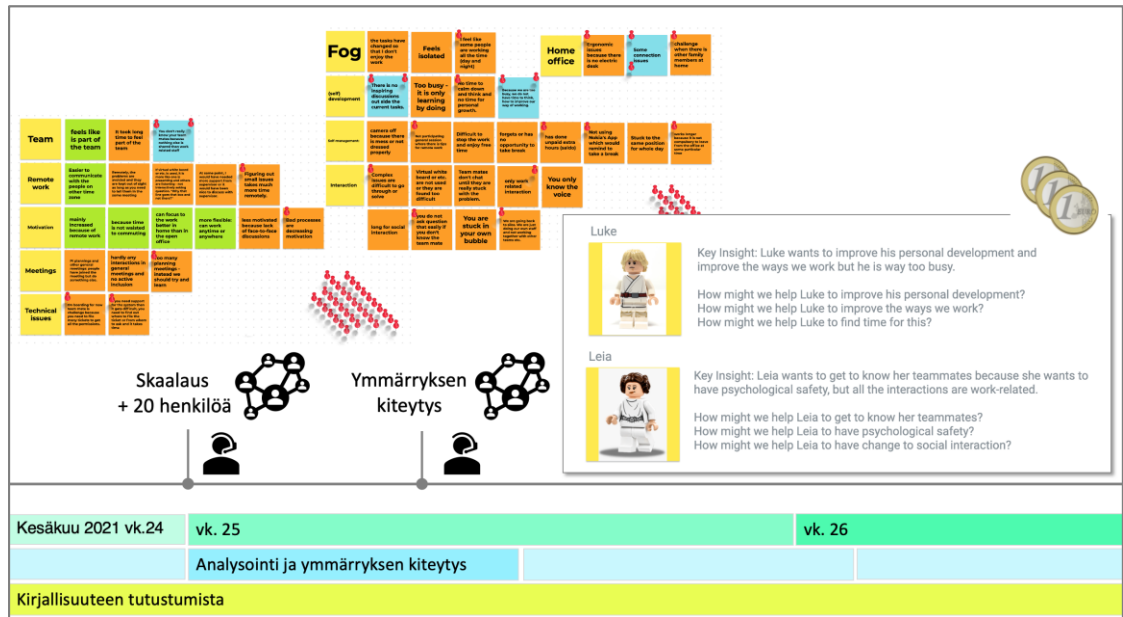
kysytty täysin samoja kysymyksiä. Lisäksi haastateltaville annettiin mahdollisuus keskustella myös muista etätyön haasteista, jos oli tarpeen. Haastattelut äänitettiin ja haastattelun jälkeen tärkeimmät kohdat haastattelusta litteroitiin haastattelukielellä (suomi/englanti). Litteroitu äänite tuhottiin, kuten haastateltavien kanssa oli sovittu. Tämän jälkeen litteroinnista tehtiin huomioita virtuaalisille post-it lapuille Jambordissa englanniksi (liite 1). Jokaisen haastattelun jälkeen post-it lappuja myös ryhmiteltiin etsien samankaltaisuuksia. Haastatteluja oli loppujen lopuksi seitsemän.

### **5.3 Havainnointi**

Haastattelujen lisäksi kolmen tiimin päivittäispalavereita havainnointiin. Havainnoiteja tehtiin joka tiimissä vähintään kaksi kertaa. Liittyminen päivittäispalaveriin ei onnistunut huomiotta eteenkään ensimmäisellä kerralla, sillä Scrum Masterit antoivat heti puheenvuoron tutkijalle. Tällöin havainnointi tuli alleviivatuksi ja vaikutti varmasti alitajuntaisesti puheenvuoroihin. Scrumin päivittäispalaverissa, jokainen tiimin jäsen saa puheenvuoron kertoakseen, mitä hän on tehnyt päivittäispalaverien välillä ja tarvitseeko hän esimerkiksi jossain tehtävässä apua. Päivittäispalaverin kesto tulisi olla 15 minuuttia, mutta joskus ne venyivät yli puolen tunnin pituisiksi. Jatkossa sovittiin, että tutkijalle annetaan puheenvuoro viimeisenä. Myös kehitysosuuteen valitun tiimin kanssa toimittiin näin, joten havainnointia tuli tämän tiimin osalta kaksi viikkoa. Päivittäispalaverit osoittautuivat erittäin asiakeskeisiksi ilman kevennyksiä. Koko aikana ei ollut kuin pari yritystä vapaaseen keskusteluun.

### **5.4 Aineiston analysointi**

Haastattelujen ja havainnointien jälkeen aineiston analysointia jatkettiin ja päällekkäisiä havaintoja yhdisteltiin, jotta saatiin selkeitä loogisia kokonaisuuksia. Tämän jälkeen osittain analysoitu data käytiin läpi toimeksiantajan kanssa. Tässä vaiheessa päätettiin, että tiimille, josta ei ole yhtään haastattelua, annetaan mahdollisuus ilmaista arvionsa löydöksistä. Loppujen lopuksi kolmelle tiimille (20 henkilöä) esiteltiin alustavasti analysoitu data luomalla jokaiselle tiimille oma kopio datasta. Datan viereen lisättiin virtuaalisia nastoja, joiden avulla henkilöt pystyivät valitsemaan muistilaput, joiden haasteisiin he voivat samaistua (kuva 22, sivu 53). Samalla annettiin mahdollisuus vielä lisätä haasteita, jos datasta ei löytynyt henkilön kokemaa haastetta.



Kuva 22. Aineiston analysointi (Hannila 2021)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa on tarkoituksellista kerätä vain sen verran, kun se on tutkimusongelman kannalta välttämätöntä. Kun kerättävä aineisto ei tuo enää mitään uutta tietoa, voidaan sanoa, että on saavutettu satu-raatio eli kylläntyminen (Eskola & Suoranta 1998, 62–63). Uusia haasteita ei listattu, vaan jokainen tiimin jäsen valitsi hänelle merkitykselliset haasteet. Haasteiden lisäksi virtuaalisissa muistilapuissa oli myös muutamia yleisesti pidettyjä puolia etätyöstä. Koodina/kategoriana toimivat muistilaput oli värikoodattu keltaisella, haasteet oranssilla ja etätyön hyvät puolet vihreällä. Tämän jälkeen muistilaput, jotka olivat saaneet eniten nastoja jokaiselta tiimiltä, värikoodattiin sinisellä (kuva 22, liite 2).

## 5.5 Työntekijäymmärryksen kiteyttäminen

Kehittämisosuuteen osallistettiin toimeksiantajan nimeämä tiimi kahdeksi viikoksi. Tiimin päivittäispalaverin jälkeen oli maksimissaan 15 minuutin kehittämisosuus ja tämän lisäksi tiimi sai etätehtäviä.

Tiimin eniten nastoja saaneet haasteet olivat samoja kaikkien tiimien valitsemien haasteiden kanssa. Vain näistä lähdettiin kiteyttämään työntekijäymmärrystä. Tässä ajatuksena oli toimia kuin Scrumissa eli analysoitu työntekijädata on kuin tuotteen kehitysjohto, josta otetaan Sprintin työlistalle vain sen verran

kuin sprintin aikana on mahdollista toteuttaa. Jos kehitysjono sen sijaan koostuisi työntekijäymmärryksestä, se voisi johtaa tehottomaan kehitysjonon jalostamiseen. Tällöin on vaarana, että alimman prioriteetin asioita ei saada koskaan tehdyksi ja työ menee hukkaan. (Schwaber & Sutherland 2020.) Persoonien laajempaan luomiseen tiimissä ei löytynyt innostusta. Työntekijäymmärrys kiteytettiin kahteen lauseeseen (kuva 22, sivu 53):

- **Luke** haluaa kehittää itseään, koska haluaa parantaa tiimin toimintatapoja, mutta hänellä ei ole siihen aikaa.
- **Leia** haluaa tutustua paremmin tiimijäseniin, koska hän haluaa tuoda esiin ideoitaan ja huomioitaan, mutta kaikki vuorovaikutus on pelkääntään työhön liittyvää.

Kiteytetystä työntekijäymmärryksestä lähdettiin muodostamaan pohjaa ideoinnille HMG-kysymyksien avulla. Lukelle muodostettiin kiteytetystä ymmärryksestä seuraavat kysymykset:

- Kuinka voimme auttaa Lukea itsensä kehittämisessä?
- Kuinka voimme auttaa Lukea parantamaan tiimin työskentelytapoja?
- Kuinka voimme auttaa Lukea löytämään aikaa tähän?

Leialle muodostettiin kiteytyksen pohjalta seuraavat kysymykset:

- Kuinka voimme auttaa Leiaa tutustumaan tiimin jäseniin paremmin?
- Kuinka voimme auttaa Leiaa kokemaan psykologista turvallisuutta?
- Kuinka voimme auttaa Leiaa kokemaan sosiaalista vuorovaikutusta?

Yllä esitetyt HMG-kysymykset olivat hyvin suoraan johdettuja työntekijäymmärryksen kiteytyksestä. Tiimi voi jatkaa itsenäisesti HMG-kysymyksien muodostamista eri näkökulmista seuraavissa iteraatioissa.

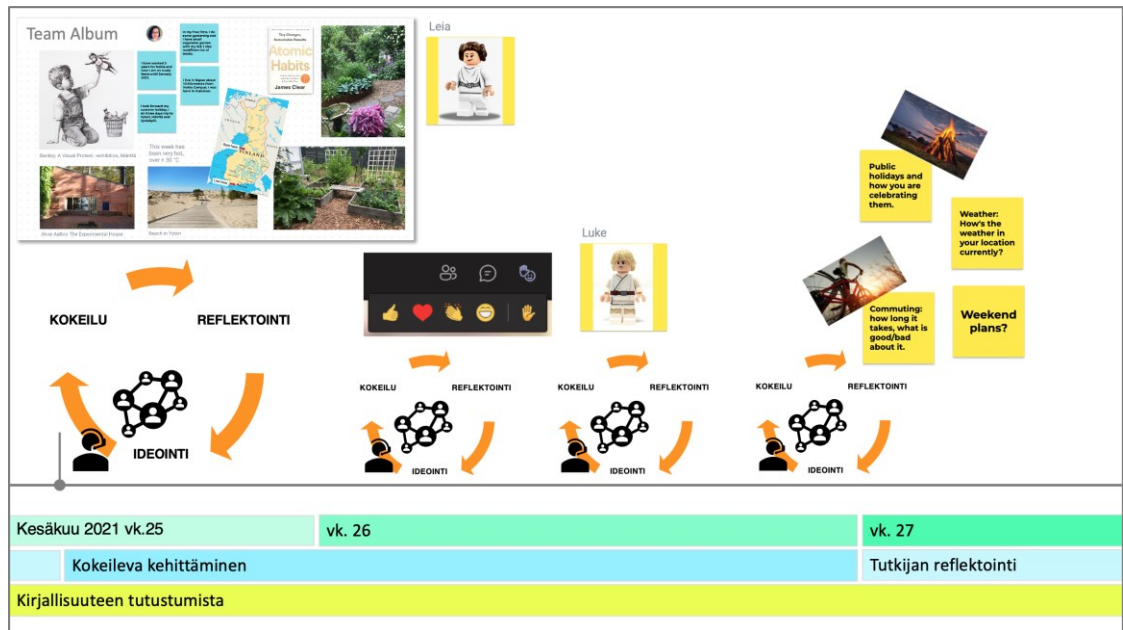
## 5.6 Yhteiskehittäminen

Vaikka kahden viikon kehittämisosuudelle oli alustavasti suunniteltu tietois-kuja, dialogin avauksia ja tehtäviä, niin päivän lopullinen aihe ja seuraava tehtävä muotoutui edellisen päivän tapahtumien ja etätehtävien pohjalta. Onneksi tiimin päivittäinen palaveri alkoi vasta kello 11:00, joten aamupäivän pystyi käyttämään valmisteluun. Itse yhteiskehittämiseen oli varattu aikaa maksimissaan 15 minuuttia per päivä. Lyhyen yhteisen ajan takia sessiot oli suunniteltava hyvin tarkkaan. Sessioihin osallistuivat kaikki, jotka osallistuivat kyseisen päivän palaveriin.

### 5.6.1 Kokeileva kehittäminen 1: ideointi, kokeilu ja reflektio

Tiimi sai ensimmäiseksi etätehtäväkseen ideoida tapoja, kuinka voimme auttaa Lukea ja Leiaa. Ideoita kerättiin Jamboardiin, koska haluttiin mahdollistaa toimiminen anonymisti. Lisäksi tiimi sai äänestää siitä, kumman ongelmiin he halusivat investoida käytettävissä olevan ajan. Äänestäminen tapahtui jamboardilla, jonne Luken ja Leian viereen luotiin virtuaalisia euron kolikoita. Luken ja itsensä kehittämiseen haluttiin investoida jonkin verran enemmän.

Ensimmäisen ideoinnin pohjalta päädyttiin kokeilemaan konkreettista tehtävää, jolla tiimin jäsenet pääsevät tutustumaan toisiinsa paremmin. Päätettiin luoda tiimille albumi, perhealbumin tai ystäväkirjan tapaan. Jokaiselle tiimin jäsenelle varattiin yksi sivu jamboardista. Tämä tehtävä oli kaikista suosituin ja lähes kaikki saivat aikaiseksi sivun seuraavaan päivään mennessä (kuva 23, sivu 56).



Kuva 23. Kokeileva kehittäminen (Hannila 2021)

Seuraavassa palaverissa käytiin läpi, mitä tähän mennessä oli tehty eli kokeilevan kehittämisen ensimmäinen osuus: ideointi ja kokeilu. Toinen osuus kokeilevassa kehittämisessä on reflektio. Kokeilun arvo koostuu siitä saadusta tiedosta ja sen merkityksellisyydestä. Toimivassa reflektiossa käydään läpi kokeilusta saatu tieto (kokemus, palaute, havainnot), tiedon merkitys kehitettävän idean kannalta ja miten uusi ymmärrys vaikuttaa jatkotoimintaan. (Hassi ym. 2015, 176.) Keskustelussa kävi ilmi, että tiimin jäsenistä oli opittu jonkin verran uutta. Sisältö oli jäänyt aika asiapitoiseksi ja minkäänlaiseen luovaan revittelyyn ei ollut uskaltanut. Lisäksi keskusteltiin tiedon visualisoinnin merkityksestä ja vaikutuksesta. Visualisoinnilla voi esimerkiksi säästää aikaa, kun tiimin jäsenien ei tarvitse etsiä karttapalveluiden avulla tiimialbumissa kerrottua asuinpaikkaa. Toteutustyökalu haluttiin muuttaa johonkin yrityksen tarjoamiin vaihtoehtoihin. Reflektiossa saadun ymmärryksen avulla tiimi voi itsenäisesti jatkaa kokeilevan kehittämisen kolmanteen osuuteen eli iterointiin.

## 5.6.2 Kokeileva kehittäminen 2: vuorovaikutuksen lisääminen

Tiimialbumin jälkeen jatkettiin ideointia vuorovaikutuksen lisäämiseksi. Vuorovaikutus koostuu lähinnä työtehtävien läpikäynnistä, kuten kiteytetty työntekijäymmärrys osoittaa. Myöskään kameran päällä pitäminen ei kuulu tämän tuotekehitysyksikön kulttuuriin. Teamsin reaktioita käytetään pikaviestinnässä,



mutta Teams-kokouksessa reaktioiden käyttö ei ollut yleisesti tunnettu. Sovittiin, että hyödynnetään reaktioita myös kokouksissa, jotta puhuja saa edes jonkinlaista vastakaikua kuulijoistaan.

### **5.6.3 Kokeileva kehittäminen 3: itsensä kehittäminen**

Seuraavassa etätehtävässä lähdettiin edellisen tehtävän idean pohjalta ideoimaan tapoja, miten voidaan auttaa Lukea. Vaikka Luken itsensä kehittämiseen haluttiin alkuperäisesti investoida enemmän aikaa, niin varsinainen kehittäminen ei saanut tuulta alle. Uusia muistilappuja oli ilmestynyt vain kaksi. Tässä vaiheessa tiimille esiteltiin tekniikka, jonka avulla voidaan jatkaa ideointia eteenpäin. Metodi on nimeltään ”5 Ws + H”, jossa osallistujat kysyvät 6 kysymystä (who, where, what, why, when + how) ja etsivät vaihtoehtoisia vastauksia (Stickdorn ym. 2018, 72). Reflektio-osuudessa todettiin tulevan julkaisun vievän energiat suurimmalta osalta tiimistä. Myöskään session pitäminen päivittäispalaverin jälkeen ei ollut ehkä paras mahdollinen energisyyden kannalta. Kun tiimi ryhtyy itsenäisesti iteroimaan kokeilevaa kehittämistä, niin toiminnalle on hyvä varata rauhallisempi ajankohta.

### **5.6.4 Kokeileva kehittäminen 4: yhteisöllisyys**

Kolmas osuus aloitettiin dialogin avauksella. Ensimmäiseksi käytiin läpi generoitujen ideoiden kommentointia. Toisten ideoita ei tulisi heti ideoinnin alkumetreillä teilata, vaan pitäisi antaa kaikille mahdollisuus tuoda hulluimmatkin ideat esiin, jotka voivat olla pohja jollekin suuremmalle idealle tai jopa innovaatiolle. Tästä muodostui aasinsilta seuraavaan aiheeseen, joka oli psykologinen turvallisuus. Mihin psykologista turvallisuutta tai yhteisöllisyyden vaalimista tarvitaan, jos tiimit olivat saavuttaneet tavoitteet erinomaisesti myös pandemian aikana? Kun ihmiset kokevat psykologista turvallisuutta ja yhteisöllisyyttä, he ovat onnellisempia, aktiivisempia, nopeampia oppimaan ja ajattelemaan; luovampia, sitoutuneempia työnantajaan ja voivat yleisesti paremmin. Nämä asiat mielessä lähdettiin miettimään seuraavaa etätehtävää. Esimerkkinä toimi eräs kehitystiimi toisesta yrityksestä, jossa perjantain päivittäispalaverit aloitetaan sillä, että käydään läpi tiimin jäsenten piirtämiä viikonloppusuunnitelmia virtuaaliselta valkotaululta. Hiirellä piirretyt kuvat ovat kaikkea muuta kuin selkeitä, mutta juuri tämän takia tiimi saa iloisen alun viikon viimeiselle työpäivälle. Viimeisenä etätehtävänä tiimin tuli generoida ideoita, mitä

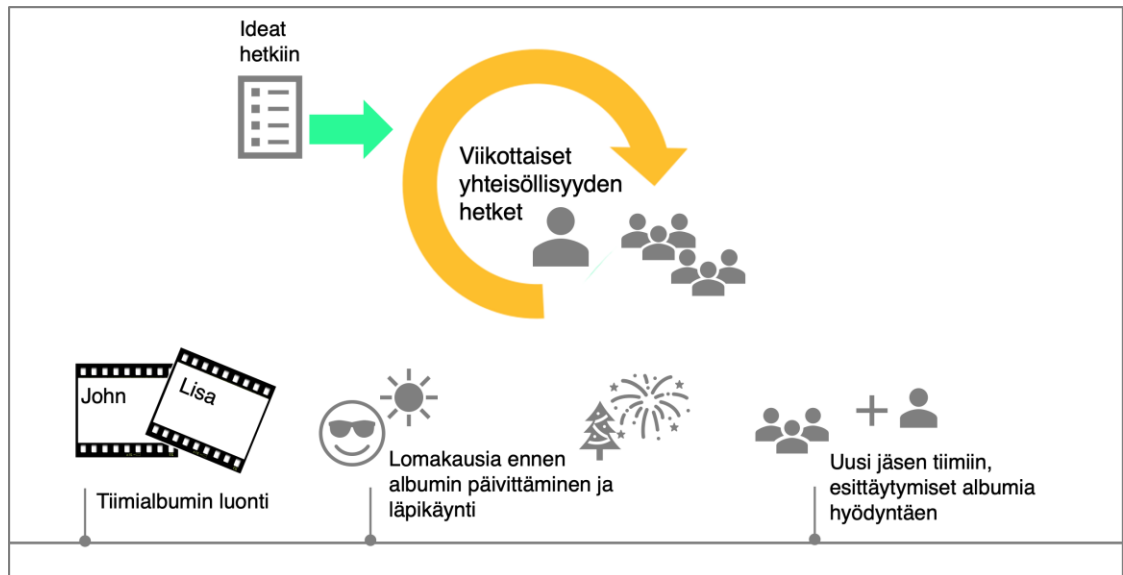
muuta he voisivat tehdä/jakaa perjantain päivittäispalaverin alussa. Tämä saikin heti keskustelua aikaiseksi muun muassa siitä, onko perjantai sopiva päivä muiden kiireiden takia.

### **5.6.5 Yhteiskehittämisen loppuveto**

Viimeisessä yhteisessä sessiossa käytiin läpi sitä, miten generoiduista ideoista saadaan mahdollisimman paljon hyötyä. Pelkonahan on tietenkin, että esimerkiksi tiimialbumi jää staattiseksi ja hautautuu yrityksen verkkosivustolle. On sovittava, milloin tiimialbumia päivitetään ja käydään läpi yhdessä: esimerkiksi ennen lomaa, vuodenvaihetta tai kun uusi jäsen liittyy tiimiin. Generoiduista ideoista perjantain päivittäispalaveriin voi luoda eräänlaisen yhteisöllisyyden ja psykologisen turvallisuuden kehitysjonon, tuotteen kehitysjonon (katso kehitysjonon idea kappale 1.2.2 Scrum) tapaan. Lisäksi keskusteltiin siitä, että (tiimi)kulttuurin muutos on hidas prosessi ja olemme ottaneet ensimmäiset muutoksen askeleet. Jotta muutos on mahdollinen, on uusille tavoille otettava aikaa, on tehtävä päätös, että tämä on asia, johon haluamme investoida. Kun yksittäisiä pieniä muutoksia tehdään riittävän kauan, niin niistä muodostuu lopulta tapa ja pienillä muutoksilla on lopulta suuri vaikutus (Clear 2020).

## **5.7 Tutkimuksen tulokset ja niiden eteenpäin vieminen**

Tutkimuksen tuloksena saatiin analysoitua tietoa etätyöntekijöiden työntekijäkokemuksista pandemian aikana ja tärkeimmiksi koetuista haasteista muodostettiin työntekijäymmärrys. Palvelumuotoiluprosessia muokattiin toimeksiantajan hektiseen toimintaympäristöön sopivaksi ja prosessi sekä menetelmät dokumentoitiin jatkokäyttöä varten. Kehitysvaiheen kokeilusta tuloksia oli tiimialbumi ja yhteisöllisten hetkien lisääminen perjantain päivittäispalaveriihin generoitujen aiheiden avulla (kuva 24, sivu 59). Kokeilujen tuloksia tärkeämpänä pidän kuitenkin sitä, että palvelumuotoiluprosessi ja työkalut jalkautettiin tiimin arkeen työntekijäkokemuksen kehittämistä varten.

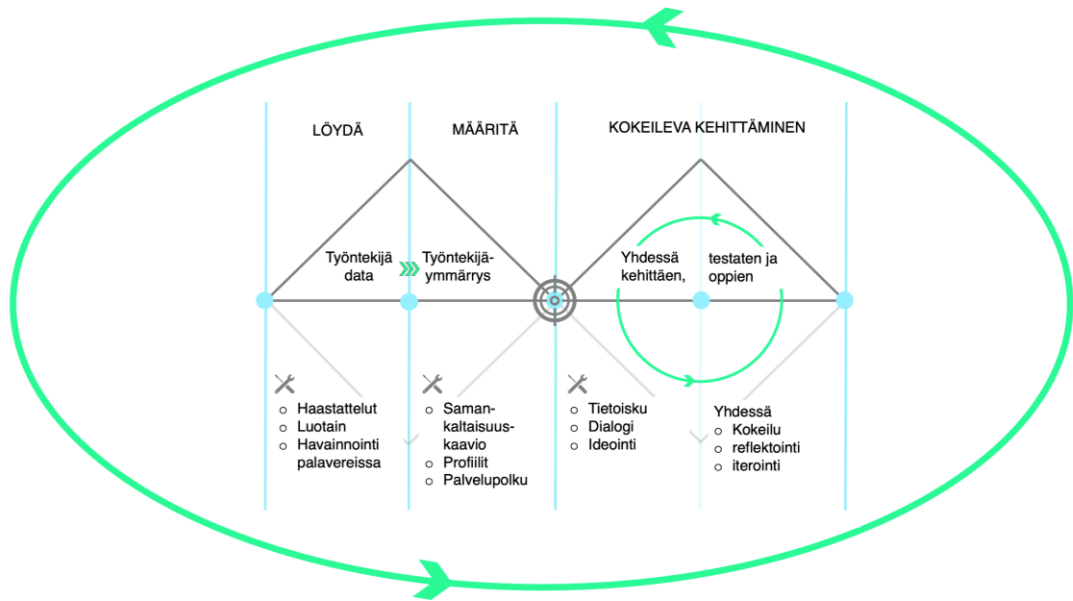


Kuva 24. Yhteisölliset hetket ja tiimialbumi (Hannila 2021)

Tiimin kanssa tehdyn yhteiskehittämisen jälkeen prosessista ja sen tuotoksista tehtiin visuaalinen tiivistelmä, joka käytiin läpi esihenkilöiden kanssa. Samalla ehdotettiin dialogin avausta siitä, miten toteutettu tutkimus ja kokeilu saadaan jatkumaan.

On selvää, että yhä kiireisemmässä työrytmissä tiimin kanssa ideoidut asiat jäävät kertaluontoiseksi, jos johto ei selkeästi ilmaise, että asiaan halutaan panostaa. Ensimmäisenä askeleena päätettiin jakaa visuaalinen tiivistelmä jokaiselle viidelle tiimille, ja myöhemmin syksyllä tiivistelmä ja jatko käydään läpi virtuaalisessa palaverissa. Esitys päätettiin pitää myös Kuala Lumpurin tiimeille Malesiassa, jotka eivät olleet mukana tutkimuksessa. Tämän jälkeen tiimit voivat hyödyntää esiteltyä prosessia ja jatkokehittää konsepteja eteenpäin tai kehittää itselleen sopivat konseptit.

Kesän aikana globaalihenkilöstöhallinto aloitti projektin henkilöstöstrategiasta. Henkilöstöstrategialla pyritään työntekijöiden kasvun mahdollistamiseen, työntekijäkokemuksen parantamiseen, palautekulttuurin perustamiseen, kunnioitettavan viestinnän vaalimiseen, monimuotoisuuden, tasapuolisuuden ja osallisuuden edistämiseen, ja työvoiman tarpeisiin vastaamiseen (Patel 2021). Visuaalinen tiivistelmä annettiin tiedoksi henkilöstöstrategian tiimille mahdollista jatkokäyttöä varten. Tiivistelmä on yrityksen yhteisöpalvelussa, joten kaikilla yrityksen työntekijöillä on mahdollisuus tutustua tuotokseen, hyödyntää sitä ja antaa kommentteja.



Kuva 25. Koko mukautetun prosessin iterointi (Hannila 2021)

Työntekijäkokemus on liikkuva maali. Ei riitä, että prosessi viedään kerran läpi, yritys muuttuu, tiimit muuttuvat ja ihmiset tiimeissä muuttuvat. Kerätty työntekijäymmärrys on vain sen aikaa validia, kun ympärillä virtaava elämä ei muutu suuresti. Nyt kerätyn aineiston pohjalta voi jatkaa kokeilevan kehittämisen iteraatioita, mutta jossain vaiheessa tulee tarve kerätä uusi aineisto. Tarvi- taan siis uusi iteraatio koko prosessista (kuva 25).

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Vastaukset tutkimusongelman kysymyksiin

Opinnäytetyön tutkimusongelma esitettiin yhden pääkysymyksen ja yhden alakysymyksen avulla. Pääkysymys oli: Miten etätyöntekijän työntekijäkokemusta voidaan parantaa palvelumuotoilun avulla? Kysymys itsessään ei kyseenalaista sitä, voidaanko työntekijäkokemusta parantaa palvelumuotoilun avulla. Jo kirjallisuustutkimuksesta löytyi useita tieteellisiä artikkeleita, joissa palvelumuotoilua oli onnistuneesti käytetty työntekijäkokemuksen muotoilussa. Olee- lista onkin, miten tämä onnistutaan tekemään. Yksinkertaistaen voisi sanoa, että noudattamalla palvelumuotoiluprosessia. Mutta mitä tämä tarkoittaa, kun palvelumuotoilulle itsessäänkään ei ole yksiselitteistä määritelmää?

Juha Hakala kuvailee artikkelissaan kvalitatiivista tutkimusta virtana, jonka vie-  
täväksi tutkija antautuu (Hakala 2018, 21–22). Tällä asenteella on hyvä lähteä  
liikkeelle. Suunnitelmat palvelumuotoiluprosessin läpiviemiseksi on tehtävä,  
mutta on oltava valmis muuttamaan suunnitelmia ja ottamaan käyttöön uusia  
menetelmiä, kun virta vie eri suuntaan kuin on odotettu. Vastavirtaan uiva ei  
ehkä saavuta oikeaa määränpäättä. Kerätyn aineiston luokittelu ja alustava  
analysointi on hyvä tehdä sitä mukaa, kun aineistoa kertyy, jotta pystytään  
ymmärtämään ja vaikuttamaan virrassa kulkuun esimerkiksi haastattelukysy-  
mysten syventämisellä. Vaikka kerätyn datan käsittely voidaan jakaa kolmeen  
vaiheeseen: luokitteluun, analysointiin ja tulkintaan, niin tämä ei tarkoita sitä,  
että vaiheiden toteutus pitäisi olla lineaarinen (Ruusuvuori ym. 2010, 11–12).

Tuplatimantin löydä-vaihe toteutettiin lähes suunnitellusti. Haastattelut ja ha-  
vainnointi palaverissa osoittautuivat toimiviksi tavoiksi ja tuottivat arvokasta  
aineistoa. Luotaimesta luovuttiin juuri tehdyn määrällisen tutkimuksen ja siitä  
johtuneiden päällekkäisyys kommenttien takia. Luotainmenetelmä olisi jat-  
kossa kuitenkin oiva tapa pureutua kotitoimiston haasteisiin ja miksei myös  
etätyöhön muutoinkin syvällisemmin.

Löydä-vaiheessa suunnitelmiin jouduttiin tekemään enemmän muutoksia. Jo  
edellisessä vaiheessa aloitettua alustavaa datan analyysia jatkettiin samankal-  
taisuuskaavion avulla, jonka tulokset esiteltiin useammalle tiimille. Näin saatiin  
selville, miten hyvin löydetyt haasteet tunnetaan omaksi myös haastatteluihin  
osallistumattomien joukossa ja oliko vielä uusia löytämättömiä haasteita. Me-  
netelmän skaalaaminen isommalle joukolle osoittautui hyvin toimivaksi ja re-  
surssitehokkaaksi. Aineisto saatiin tavallaan kasvatettua ilman aikaa vieviä  
haastatteluja ja kerätyn aineistoin paikkaansa pitävyys todistettiin koko yksi-  
kön osalta. Havainnointi toimi todennusvälineenä löydetyille ongelmille. Ym-  
märryksen kiteytykseen oli suunnitelman mukaan tarkoitus käyttää profileja ja  
kokemuspolkua. Profiilien luominen tuntui erittäin haasteelliselta tutkimuskoh-  
teena olleiden työntekijöiden heterogeenisen taustan ja hyvin erilaisten lähtö-  
kohtien vuoksi. Samoin kokemuspolku ei tuntunut istuvan löydettyjen haastei-  
den kiteyttämiseen. Menetelmät toimisivat varmasti erittäin hyvin, jos työnteki-  
jäkokemusta olisi tutkittu henkilöstöhallinnon näkökulmasta, mutta esiin pul-  
pahtaneet ongelmat olivat viheliäitä. Oli kuin virran mukana käteen olisi osunut  
kala, jonka liukkaasta pinnasta ei meinannut saada otetta. Hetken harhailun

jälkeen, työntekijäymmärrykset päätettiin kiteyttää virkkeillä. Tämän lisäksi kiteytyksen yksittäiset osat muunnettiin suunniteluhaasteiksi HMG-kysymyksillä seuraavaa osuutta varten. Kiteytyksistä tuli hyvin pelkistetyt ja asialliset, kuin ohjelmiston spesifikaatio. Tämä varmasti toimi paremmin kohteena olevaan joukkoon kuin runsaampi leikkisämpi tapa.

Päätös toteuttaa tuplatimantin ensimmäinen timantti prosessin mukaisesti osoittautui hyväksi. Vaikka etätyöskentelystä oli juuri tehty määrällinen tutkimus, niin perinteinen haastattelu avasi haasteita enemmän. Datan analyysivaiheessa tuloksia peilattiin tehtyyn määrälliseen tutkimukseen, jolloin ymmärrettiin, että määrällisen tutkimuksen tarkoitus oli selvittää lähinnä jo olemassa olevien haasteiden muutos normaali aikaan verrattuna. Kvantitatiivinen tutkimus, jota usein pidetään pätevämpänä ja luotettavampana, on kuin otos seisahduneesta maailmasta, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijaa ympäröi aina muuttuva maailma ikään kuin syvänä virtana (Hakala 2018, 21–22). Ennen kuin lähdetään kehittämään uusia ratkaisuja, niin on varmistettava, että on löydetty oikea ongelma ja tähän tuplatimantin prosessin ensimmäinen timantti juuri tähtää (Koivisto ym. 2019, 43).

Jo ennen varsinaista tutkimusta tuplatimantin jälkimmäinen timantti päätettiin toteuttaa kokeilevalla kehittämisellä. Päätös toteuttaa kehittä- ja toteutavaihe kokeilevalla kehittämisellä ei varsinaisesti vaikuttanut suunniteltuihin menetelmiin. Toteutuksen läpivienti pieninä osuuksina päivittäisen palaverin jälkeen, kahden viikon ajan, oli työläs tutkijan kannalta. Oli suunniteltava ja valmistettava 10 eri kehityspalaveria. Toisaalta tällä tavoin varmistettiin, että kaikki osallistuivat kehitystyöhön. Kukaan ei kehdannut poistua päivittäisestä palaverista kehitysosuuden alettua ja kaikki jaksoivat olla paikalla sen pienen ajan, joka kehitystyölle oli allokoitu. Menetelmään tutustumiseen intensiivinen jakso oli kuitenkin tehokas. Voisi tietenkin spekuloida, että tutkimuksen ajankohta olisi voinut olla rauhallisempi, kun tiimiä ei olisi kuormittanut tuleva tuotejulkaisu tai monet palvelupyynnöt. Tämä taitaa olla kuitenkin toiveajattelua, sillä vauhti tuntuu jatkuvasti kiihtyvän.

Tutkimuksen kohteena olivat ohjelmistotuotekehityksen työntekijät, jotka ovat tätä kirjoittaessa olleet jo 1,5 vuotta etätyössä. Yllä esitellyllä prosessilla ja menetelmillä saatiin hyvin tuotua esiin etätyöntekijöiden kohtaamat haasteet.

Kehittämisosuudessa saatiin aikaiseksi joitain konsepteja parantaa työntekijäkokemusta. Haasteena tässä on saada kokeiluista ja ideoista pysyviä tapoja. Pahimpana skenaariona on, että suoritettu tutkimus ja esitelty kokeileva kehittäminen jää vain kokeiluksi, joka hautautuu kiireen alle.

Tutkimusongelman alakysymyksenä oli: Mitkä ovat suurimmat haasteet etätyössä? Eniten samaistuttavat haasteet löydettyistä haasteista voidaan kategoroida itsensä kehittämisen ja yhteisöllisyyden alle, ja juuri näihin haasteisiin etsittiin ratkaisuja kokeilevalla kehittämisellä. Itsensä kehittämisen haasteita olivat: nykyisten tehtävien ulkopuolella olevien inspiroivien keskustelujen puute; kiireen takia ei ehditä miettiä omaa henkilökohtaista kasvua tai miten työskentelytapoja voisi kehittää. Vaikka itsensä ryhmään kategorioineet haastateltavat tunsivat kuuluvansa osaksi tiimiä, niin monet kommentit antavat ymmärtää, että asiat voisivat olla paljon paremmin. ”En tunne ihmistä, tunnen vain äänen”, kuten yksi haastatelluista sanoi. Tämä johtuu siitä, että jatkuneen etätyöjakson aikana tiimit on jälleen organisoitu ja tämän lisäksi tiimin jäsenissä on ollut vaihtuvuutta. Tiimin jäseniä ei ole nähty koskaan kasvotusten tai edes videon välityksellä, sillä yksikössä ei ole tapana pitää kameraa auki virtuaalisissa palavereissa. Yhteisöllisyyden haasteen voikin tiivistää siihen, että lähes kaikki vuorovaikutus on pelkästään työhön liittyvää. Tämä taas johtaa uusiin haasteisiin, kuten siihen, että ongelmatilanteessa ei kysytä niin helposti apua tai apua pyydetään ainakin hitaammin.

Näiden lisäksi löytyi muitakin haasteita, joita ei ehditty tässä opinnäytetyössä työstämään pidemmälle. Esimerkiksi kotitoimistossa oli jonkin verran ergonomisia haasteita, mutta näitä ei nähty kriittisinä. Eräskin haastateltava sanoi, että: ”Ruokapöydällä työskentelyyn on jo tottunut.” Tässä onkin tärkeä jatkokehittämisen kohde, sillä tottumalla huonoon ergonomiaan aiheutetaan myöhemmin esiin tulevia ongelmia. Tämä yhdistettynä itsensä johtamisessa esiin tulleisiin haasteisiin, kuten taukojen pitämättömyyteen ja samassa asennossa työskentelyyn voi olla aikapommi. Etätyö oli aikaisemmin työnantajalta myönnytys työntekijälle, mutta pandemian myötä etätyö on ollut elinehto yrityksille. Käynnissä onkin mielenkiintoisia keskusteluja, mikä on yrityksen velvollisuus työntekijän ergonomiasta, kun töitä tehdään kotitoimistossa.

## 6.2 Opinnäytetyön tavoitteiden toteutuminen

Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää työntekijäkokemuksen nykytila, kun etätöissä on oltu yli vuosi. Tämä tavoite toteutui, kuten edellisestä kappaleesta käy ilmi tutkimusongelman alakysymykseen vastattaessa.

Toisena tavoitteena oli yhdessä löytää ne palvelumuotoilun menetelmät, jotka palvelevat parhaiten toimeksiantajaa etätyöntekijän työntekijäkokemuksen kehittämässä. Tuplatimanttiprosessia muokattiin niin, että sen läpivienti oli mahdollista hektisessä tuotekehityksessä. Suunnitelmat menetelmien suhteen vaihtuivat matkan varrella, mutta juuri näinhän sen pitääkin mennä. Työkalupakista otetaan käyttöön tilanteeseen sopivimmat menetelmät. Tärkeintä on jatkaa kehitystä, uskaltaa kokeilla uusia tapoja ja epäonnistumisen sattuessa ottaa opiksi. Tämä on juuri kokeilevan kehittämisen perusta, jossa tärkeänä osana on reflektio. Voidaan todeta, että tavoite saavutettiin tässä tutkimuksessa, mutta jatkossa menetelmät on mukautettava olemassa olevaan tilanteeseen.

Kolmantena tavoitteena oli viedä läpi yhdessä ensimmäinen palvelumuotoilu-prosessi ja parantaa nykyistä etätyöntekijän työntekijäkokemusta. Tämän tavoitteen onnistumisen arvioiminen onkin monisäikeisempää. Kyllä, ensimmäinen palvelumuotoiluprosessi vietiin yhdessä läpi, vaikkakaan kehitystyötä ei otettu vastaan suurella innolla. Vain yksi henkilö ilmoittautui itse haastateltavaksi, kun halukkaita osallistujia kysyttiin muotoiluluotaimen tai haastatteluun. Toisaalta haastattelupyyntöön vastattiin myönteisesti ja oltiin valmiit jakamaan avoimesti kokemuksia etätöistä. Pari haastateltavaa ilmaisi epäilyksensä saadaanko näillä tutkimuksilla mitään konkreettista aikaiseksi. Kehitysosuudessa kokeilevalla kehittämisellä saatiin aikaiseksi muutamia menetelmiä yhteisöllisyyden lisäämiseen, mutta tässä vaiheessa ei voida sanoa parannettiinko varsinaisesti nykyistä etätyöntekijän työntekijäkokemusta. Tässä vaiheessa tutkimusta olisi myös kiusaus tiputtaa kolmannesta tavoitteesta viimeinen lause pois, mutta samalla menetettäisiin tärkeä osuus reflektoinnista. Jotta voitaisiin sanoa, että parannettiin työntekijäkokemusta, kokeillut menetelmät on otettava osaksi toimintaa, eikä vain kertaluontoisiksi kokeiluiksi. Näillä pienillä muutoksilla tiimin toiminnassa luodaan itseasiassa tiimikulttuuria ja



kulttuurin muutos ei tapahdu hetkessä, vaan on aikaa vievä prosessi. Viimeinen tavoite toteutui siis vain osittain, mutta ensimmäinen askel muutokseen on kumminkin askel eteenpäin, joka mahdollistaa paremman työntekijäkokemuksen.

## **7 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS**

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa triangulaation avulla eli siten, että eri lähteistä ja menetelmistä haetaan tukea tutkimukselle (Kananen 2009, 76–77). Tässä opinnäytetyössä tukea on haettu kirjallisuudesta ja tieteellisistä artikkeleista. Kirjallisuuden sekä tieteellisten artikkeleiden joukosta on pyritty hakemaan lähteitä, joissa aihetta tarkastellaan hieman eri näkökulmista tai painopisteistä (esimerkiksi työntekijäkokemuksen näkökulmat: Morgan 2017 ja hyödyt; Luukka 2019 ja yrityskulttuuri; Korkiakoski 2020 ja johtaminen). Moninäkökulmaisuuuden periaatteella aihetta tutkittiin myös johtamisen psykologian ja ihmiskehon kautta (oksitosiini). Lisäksi tutkimusta peilattiin Etätyö Suomessa koronaviruspandemian aikana –pitkittäistutkimuksen tuloksiin, sekä toimeksiantajan toteuttamaan määrälliseen tutkimukseen. Työntekijätiedon keräämisessä ja työntekijäymmärryksen muodostamisessa käytettiin useampia menetelmiä. Löydettyjen haasteiden skaalautuvuutta testattiin useamman tiimin voimin. Tutkijan omat kokemukset ennen opintovapaata tukivat löydettyjä ongelmia. Myös kehittä-vaiheessa käytettiin useita menetelmiä neljässä iteraatiokierroksessa. Kehitysosuuden saavutuksia ja tuloksia peilattiin kirjallisuuteen, jonka avulla voitiin todentaa lopputuloksien arvo: kulttuurin kehittäminen on hidasta.

## **8 POHDINTAA**

Opinnäytetyössäni lähdin liikkeelle aiheaihiosta, joka koski etätyötä ja sosiaalista kanssakäymistä ohjelmistotuotekehittäjien näkökulmasta. Puolessa vuodessa olin ehtinyt laajentaa aiheen työntekijäkokemukseen kirjallisuuteen perehtyessäni. Suunnitelmissani oli hyödyntää laaja-alaisesti aikaisempaa koulustani ratkaistessani työympäristön, teknologian ja yrityskulttuurin haasteita. Päästessäni varsinaiseen kehitystyöhön oli tehtävä rajaus, mikä on tärkeintä ja mihin aika riittää.

## 8.1 Elitistisyys

Kirjallisuustutkimuksen aikana eteeni tulleet nettikeskustelut saivat minut pohtimaan, onko valitsemani aihe, työntekijäkokemus, jotenkin elitistinen. Onko kyseessä vain työkalu jo muutenkin arvostettujen ja kilpailtujen työntekijöiden työntekijäkokemuksen parantamiseen? Kirjallisuus viittaa usein siihen, että hyvän työntekijäkokemuksen avulla saadaan houkuteltua huippuosaajat taloon. Näiden valiojoukkoon kuuluvien työntekijöiden vastakohtana ovat työntekijät, joiden kohdalla ei mietitä työntekijäkokemusta vaan pelkästään taloudellisia tavoitteita ja tehokkuutta. Tästä on esimerkkinä Ylen uutinen: Pohjois-Karjalan sote on maan tehokkain, mutta sillä on hintansa – Kätilö: ”Tämä on 30 vuoden urani surullisinta aikaa” (Kosonen 2021). Ongelmat eivät pääsääntöisesti johdu selkeistä kosketuspisteiden tarjoamasta työntekijäkokemuksesta, vaan epämääräisestä päivä päivältä työntekijäkokemusta huonontavasta toiminnasta, niin työpaikan sisällä kuin myös ympäröivässä yhteiskunnassa. Kyseessä on yhteiskunnallinen arvokysymys. Historioitsija ja kirjailija Rutger Bregman ilmaisee asian kirjassaan siten, että arvostamme arvoa siirtäviä työntekijöitä enemmän, kuin arvoa tuottavia työntekijöitä esimerkiksi sairaanhoitajia (Bregman 2018). Jotta saamme tulevaisuudessa työntekijöitä arvoa lisääviin töihin, eikö meidän nimenomaan pitäisi kehittää näiden työntekijöiden työntekijäkokemusta. Onneksi uutisista löytyi myös valonpilkahdus aiheen teemoilta: ”Tässä terveyskeskuksessa tehtiin pieni ihme: Potilaille riittää aikaa ja lääkärinvirat täyttyvät helposti”. Helsingin Sanomien artikkeli kertoo, että vielä 10 vuotta sitten tilanne oli päinvastainen kyseisessä terveyskeskuksessa Keravalla (Kivinen 2021). Tämä osoittaa, että työntekijäkokemuksen muotoilulla on merkitystä myös huippuosaajien jahtaamisen ulkopuolella. Ongelmien ratkaiseminen ihmislähtöisesti tuottaa tulosta.

Pelastuksemme ei ole pandemian loppuminen, jos etätyöskentely on tullut jäädäkseen. Etsimme digitalisaation avulla tehostamiskeinoja ja samalla kasvotusten tapahtuvasta vuorovaikutuksesta tulee vain harvoille tarjottavaa luksusta.

## 8.2 Talentti

Hyvän työntekijäkokemuksen on tarkoitus olla mahdollistaja, jotta työntekijällä olisi edellytykset tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla, mutta myös

mahdollisuus kehittyä ja oppia. Työntekijäkokemusta markkinoidaankin väli-  
neenä, jolla huippuosaajat saadaan taloon kasvavassa kilpailussa osaajista.  
Kirjallisuustutkimuksessa selvisi kuitenkin, että talenttius ei ole pysyvä ominai-  
suus, joten onkin järkevämpää panostaa työntekijöihin, joilla on kasvun  
asenne ja luomalla yrityskulttuuri, joka mahdollistaa huippuosaajaksi kasvun ja  
huippuosaajana kukoistuksen (Fried & Hansson 2018, 106–107).

### **8.3 Tiimikulttuuri**

Tutkimussuunnitelmaa tehdessäni mielessäni olivat viimeisimmät tieteelliset  
artikkelit, joissa työkaluina oli esitelty muun muassa persoonat ja palvelupolut.  
Koska nimenomaan halusin toteuttaa tutkimuksen ohjelmistotuotekehityksen  
työntekijöiden keskuudessa, löydetyt ongelmat eivät olleet näitesti palvelupo-  
lulle tippuvia kosketuspisteitä. Tuntuukin siltä, että työntekijäkokemusta kehi-  
tetään pääsääntöisesti henkilöstöhallinnon näkökulmasta ja niiden kosketus-  
pisteiden kautta, jotka osuvat henkilöstöhallinnon vastuualueelle (rekrytointi,  
perehdytys ja niin edelleen). Tässä vaiheessa jouduinkin pohtimaan, mitä oi-  
keastaan olimme kokeilevassa kehittämisessä kehittämässä. Olin lähtenyt ke-  
räämään aineistoa etätyöntekijän työntekijäkokemuksesta ja muodostanut  
työntekijäymmärryksen. Kun valitsimme kehityksen kohteeksi suurimmat  
haasteet, valitsimme samalla kehityksen kohteeksi kulttuurin – emme yritys-  
kulttuuria kokonaisuutena, vaan tiimikulttuurin. Kulttuuri on yksi Morganin  
(Morgan 2019) määrittelemästä kolmesta ympäristöstä, jotka muodostavat  
työntekijäkokemuksen (kaksi muuta ovat fyysinen työympäristö ja teknologia).  
Jälkikäteen ajateltuna tutkimusongelma olisi voinut olla muodossa: Kuinka tii-  
mikulttuuria voidaan parantaa palvelumuotoilun avulla? Toisaalta etukäteen ei  
voinut tietää, mitkä ovat suurimmat haasteet työntekijöiden mielestä. Oli siis  
perusteltua lähteä liikkeelle työntekijäkokemuksesta kokonaisuudessaan. Li-  
säksi työntekijäkokemus muodostuu näiden kolmen ympäristön tuloksena, jo-  
ten jokaista osa-aluetta tulee kehittää.

### **8.4 Työntekijäymmärrys tiimikulttuurin kehittämisen näkökulmasta**

Toinen kirjallisuustutkimuksessa pohdintaa herättänyt asia oli työntekijäym-  
märryksen muodostamisen keinot. Koska kirjallisuuden näkökulma oli pää-  
sääntöisesti henkilöstöhallinnon, niin myös ymmärryksen hankinnassa paino-  
tettiin henkilöstöanalytiikkaa. Henkilöstöanalytiikka ja algoritmit ovatkin oiva

työkalu saada vastauksia esimerkiksi kysymyksiin kuten, mitkä attribuutit omaavat työntekijät irtisanoutuvat todennäköisemmin (Morgan 2017, 232–233). Matthew Salganik (sosiologian professori, Princetonin yliopisto) avaa massadatan rajoitteita kaskulla, jossa juoppo etsii avaimia lyhtypylvään juurelta. Juoppo etsii avaimia lyhtypylvään juurelta, koska valossa näkee paremmin. Näin on myös datan kanssa, se valaisee vain sitä, mitä on datassa. Algoritmeilla pyritään arvaukseen, joka osuu mahdollisimman oikeaan. (Murphy 2020, 109–111.) Työntekijäkokemus on tunne. Voidaankin kysyä, voidaanko henkilöstöanalytiikalla saada aidosti ymmärrys työntekijän kokemuksista aina-kaan kulttuurisen ympäristön haasteiden osalta. Jos oikeasti halutaan saada työntekijäymmärrys, niin on kohdattava ihminen aidosti ja palvelumuotoilun työkalut ovat oiva tapa tähän.

### **8.5 Kuka omistaa ja johtaa tiimikulttuuria**

Työntekijäkokemus muodostuu kaikista vuorovaikutuksista organisaatioelämän aikana, siksi se onkin osaksi myös kaikkien työntekijöiden vastuulla. Omien tunteiden säätely on töissä tärkeää, koska tunteet tarttuvat ihmisestä toiseen. Positiiviset tunteet mahdollistavat luovamman ajattelun, kun taas negatiivisten tunteiden myötä ajattelu kaventuu ja jäykistyy.

Kuka sitten omistaa sekä johtaa tiimikulttuuria ja on samalla vastuussa osaltaan työntekijäkokemuksesta? Ideaalimaailmassa tiimikulttuuri olisi yrityskulttuurin ilmentymä, joka energisoituisi yrityksen missiosta ja sitä tukisi teknologinen ja fyysinen ympäristö. Tätä ennen yritys olisi palkannut vain työntekijöitä, jotka sopivat sen yrityskulttuuriin. Esihenkilö olisi tässä ideaalimaailmassa läsnä oleva palveleva johtaja (kuva 25). Kaikki yritykset eivät ole aloittelevia yrityksiä, jotka voivat aloittaa työn tyhjältä pöydältä. Valitettavasti kaikki yritykset/organisaatiot eivät voi valita työnhakijoiden joukosta yrityskulttuuriinsa sopivimpia talenteja. Suurimmalla osalla yrityksistähän ymmärrys omasta yrityskulttuurista oli heikko. Esihenkilöt voivat olla ylikuormitettuja muilla työvelvoitteilla ja ihmisten johtamisessa jää aikaa vain välttämättömään toimintaan.



Kuva 26. Hyvän tiimikulttuurin rakennuspalikat (Hannila 2021)

Jos tiimikulttuuria ei johdeta, niin se muotoutuu äänekkäimpien mukaan. Toivottavasti tiimikulttuurin kehityksen ei odoteta tapahtuvan itseohjautuvasti. Monesti itseohjautuvuudelle on olemassa prosessi, joka tukee toimintaa kuten Scrum, jossa tuoteomistaja ja Scrum Master pitävät toiminnan käynnissä ja oikeassa suunnassa. Näen, että myös tiimikulttuurin kehittäminen vaatii prosessin tai ainakin johtajan, joka on läsnä tiimin arjessa, mutta johtajan ei tarvitse olla välttämättä tiimin esihenkilö vaan esimerkiksi Scrum Master. Tähän pisteeseen pääseminen vaatii sen, että johto näkee tiimikulttuurin merkityksen ja mahdollistaa resurssien käytön tiimikulttuurin kehitystoimintaan. Tämän opinäytetyön muokattu palvelumuotoiluprosessi antaa yhden tavan toteuttaa tiimikulttuurin kehittämistä. Prosessilla ei saatu suuria muutoksia aikaiseksi, mutta kulttuuriset muutokset ovat hitaita ja uusien tapojen omaksuminen vie aikaa.

## 8.6 Tutkijan päiväunelmia

Tässä vaiheessa moni voi sanoa, että organisaatiossamme ei ole aikaa tai resursseja tällaiseen. Oscar Wilde on sanonut: ”Edistys on utopioiden toteuttamista” (Bregman 2020). Utopistinen keskustelu kuuluu kukoistavaan, kehittyvään kulttuuriin. Ilman joidenkin utopistista keskustelua, joka on siis toiminut moottorina, olisimme tuskin nyt rakentamassa tietoverkkoa kuuhun.

## LÄHTEET

Aarnos, E. 2018. Kouluun lapsia tutkimaan: havainnointi, haastattelu ja dokumentointi. Teoksessa Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus, 174–189.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Arellano, C. 2021. Advanced analytics for better talent and business decisions. OrgSolutions by McKinsey. Videoleike. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/solutions/orgsolutions/overview/people-analytics> [viitattu 26.08.2021].

Blomqvist, K., Sivunen, A., Vartiainen, M., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K. & van Zoonen, W. 2020. Etätyö Suomessa koronaviruspandemian aikana – pitkittäistutkimuksen tuloksia. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://future-remote.fi/wp-content/uploads/2020/12/Etatyö-Suomessa-koronaviruspandemian-aikaan-2020.pdf> [viitattu 10.05.2021].

Burkus, D. 2021. Leading from Anywhere: The Essential Guide to Managing Remote Teams. Boston: Houghton Mifflin.

Bregman, R. 2018. Ilmaista rahaa kaikille ja muita ideoita, jotka pelastavat maailman. Suom. M. Janatuinen. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Brown, T. 2009. Change by Design, Revised and Updated: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. New York: HarperCollins Publishers.

Chamorro-Premuzic, T. 2015. Why Group Brainstorming Is a Waste of Time. *Harvard Business Review*. March 2015. Verkkolehti. Saatavissa: <https://hbr.org/2015/03/why-group-brainstorming-is-a-waste-of-time> [viitattu 24.08.2021].

Choudhury, P. 2020. Our Work-from-Anywhere Future. *Harvard Business Review*. November-December 2020. Verkkolehti. Saatavissa: <https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future> [viitattu 24.08.2021].

Clear, J. 2020. Pura rutiinit atomeiksi: näin saat aikaan muutoksen, joka pysyy. Suom. K. Koskela. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Design Council. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. 2021. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>. [Viitattu 18.05.2021].

Eljala, J. & Luoto, A. 2014. Muotoillen matkaan – arvonluomisen maailmaan. Teoksessa Miettinen, S. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiateollisuus ry, 72–80.

- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus, 27–51.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fried, J. & Hansson, D. 2018. Kesytä töiden hullunmylly. Suom. A. Nurmi. Helsinki: Atena.
- Gheidar, Y. & ShamiZanjani, M. 2020. Conceptualizing the digital employee experience. *Strategic HR Review* 19 (3), 131–135. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi-org.ezproxy.xamk.fi/10.1108/SHR-01-2020-0004> [viitattu 14.05.2021].
- Gratton, L. 2021. Doing Hybrid Right. *Harvard Business Review*, May-June 2021, 66–74.
- Hakala, J. 2018. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus, 14–26.
- Hamel, G. & Breen, B. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Suom. J. Alanen. Helsinki: Talentum.
- Haslam, A., Reicher, S. & Platow, M. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Suom. M. Ahokas. Helsinki: Gaudeamus.
- Hassi, L., Paju, S. & Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen – organisaation käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.
- Heikkinen, H. 2018. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus, 215–230.
- Hämäläinen, K., Vilka, H. & Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologia-info Teknova Oy, 61–77.
- Hänninen, N. 2021. Organisaatioiden valmentaminen valokuvaa ja luovuutta hyödyntäen – Neemo™ Method. Teoksessa Miettinen, S. Muotoilun avaimet älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen. Helsinki: Teknologia-teollisuus ry, 338–349.
- Jokela, J. & Knuuti, K. 2021. Oman osaamisen sanoittaminen hissipuheella. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.laurea.fi/wp-content/uploads/sites/14/2021/01/oman-osaamisen-sanoittaminen-hissipuheella.pdf> [viitattu 24.08.2021].
- Jussila, M. 2017. Markus Jussila: Parempi kolme ahkeraa kuin 10 intohimoista? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.presser.fi/business/hrd/tyontekijajakokemus/parempi-kolme-ahkeraa-kuin-10-intohimoista> [viitattu 03.09.2021].

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä – 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.

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

Kaski, S. 2021. Suomen talous näivetty ilman uteliaisuustutkimusta. *Helsingin Sanomat* 16.8.2021, A5.

Kivinen, L. 2021. Tässä terveystieteessä tehtiin pieni ihme: Potilaille riittää aikaa ja lääkärinvirat täyttyvät helposti. *Helsingin Sanomat*. 26.1.2021. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.hs.fi/kaupunki/kerava/art-2000007763672.html> [viitattu 16.08.2021].

Knapp, J., Zeratsky, J. & Kowitz, B. 2016. *Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*. London: Transworld Publishers Ltd.

Knight, J. 2013. The experience design framework: supporting design thinking in the service domain. Teoksessa Miettinen, S. & Valtonen, A. *Service Design with Theory: Discussions on Change, Value and Methods*. Rovaniemi: Lapland University Press, 169–176.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Helsinki: Alma Talent.

Korkiakoski, K. 2019. *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus – Uusi aika, uudenlainen johtaminen*. Helsinki: Alma Talent.

Kosonen, L. 2021. Pohjois-Karjalan sote on maan tehokkain, mutta sillä on hintansa – Kätilö: ”Tämä on 30 vuoden urani surullisinta aikaa”. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11942835> [viitattu 16.08.2021].

Laitinen, I. & Stenvall, J. 2012. Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa – kompleksisuus ja muutoksen hallinta. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. *Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Jyväskylä: PK-kustannus, 91–115.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. *Johda ihmistä – psykologiaa johtajille*. Helsinki: Talentum.

Levanto, S. 2018. *Itsensä johtaminen ja valmentaminen*. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://psykologiaa.com/2018/05/08/itsensa-johtaminen-ja-valmentaminen/> [viitattu 17.05.2021].

Luukka, P. 2019. *Yrityskulttuuri on kuningas – Mikä, miksi ja miten?* Helsinki: Alma Talent.

Luukka, P. 2017. *Pieni opas työntekijäymmärrykseen*. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.siqni.fi/wp-content/uploads/2017/11/pieni-opas-tyontekijaymmarryksesta.pdf> [viitattu 17.05.2021].



Martela, F. 2015. Valonöörit, sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerus.

Martela, F. 2014. Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tee-ihmisen-onnelliseksi/> [viitattu 24.08.2021].

Mattelmäki, T. 2006. Muotoiluluotaimet. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Morgan, J. 2017. The Employee Advantage, how to win the war for talent by giving employees the workplaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. New Jersey: John Wiley & Sons.

Murphy, K. 2020. Et taida kuunnella – Miksi kuunteleminen on tärkeää ja miten se muuttaa meitä. Suom. N. Mäki-Kihniä. Helsinki: WSOY.

Nokia. 2020. Nokia 2020. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.nokia.com/sites/default/files/2021-03/Nokia\\_Annual\\_Report\\_2020\\_Finnish.pdf](https://www.nokia.com/sites/default/files/2021-03/Nokia_Annual_Report_2020_Finnish.pdf) [viitattu 03.08.2021].

Oförsagd, J. 2021. Ihmislähtöinen ketteryys mahdollistaa selviytymisen ajasamme. Teoksessa Miettinen, S. Muotoilun avaimet älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus ry, 328–337.

Paasivaara, L. 2012. Yksilöstä työyhteisöksi. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PK-kustannus, 55–84.

Patel, M. 2021. What Is People Strategy. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://lattice.com/library/what-is-people-strategy> [viitattu 05.08.2021].

Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. 2019. Johtamisen psykologia – kohti tulevaa. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PK-kustannus, 307–313.

Pitkänen, A. & Veinola, A. 2014. Design ROI – mitattavaa muotoilua. Teoksessa Miettinen, S. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiateollisuus ry, 61–71.

Rauramo, P. 2017. Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus TTK, Palveluryhmä. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa\\_turvallisesti](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti) [viitattu 17.05.2021].

Roto, V. 2021. Käyttäjäkokemuksen muotoilu älykkäässä ja eettisessä teollisuudessa. Teoksessa Miettinen, S. Muotoilun avaimet älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus ry, 196–209.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9–36.

Sahimaa, J. 2018. Merkityksellisen työn jäljillä – Miten lisätä merkitystä omaan työhön? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://psykologiaa.com/2018/03/28/merkityksellisen-tyon-jaljilla-lisaa-merkitysta-omaan-tyohon/> [viitattu 22.04.2021].

Sajari, P. 2021. Nokia muuttaa työtapojaan joustavammiksi. *Helsingin Sanomat* 23.6.2021, A39.

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

Satula, H. 2017. Rautainen totuus luottamuksesta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2017/rautainen-totuus-luottamuksesta/> [viitattu 6.09.2021].

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Schwaber, K & Sutherland, J. 2020, Scrum-opas, Scrumin määritelmä ja pelisäännöt. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://5776f5d8-8e60-4185-9f23-c1c833f3b6ce.file-susr.com/ugd/7e2432\\_573162145a0849589cf40fba72991644.pdf](https://5776f5d8-8e60-4185-9f23-c1c833f3b6ce.file-susr.com/ugd/7e2432_573162145a0849589cf40fba72991644.pdf) [viitattu 17.08.2021].

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio – innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

Stickdorn, M., Hormess, M. & Lawrence, A. 2018. This Is Service Design Doing Method Library. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.thisisservice-designdoing.com/methods> [viitattu 09.07.2021].

Stickdorn, M & Schneider, J. 2014. This is Service Design Thinking. Basics – Tools – Cases. Amsterdam: BIS Publishers B.V.

Sydänmaalakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen – näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent.

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2012. Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PK-kustannus, 195–221.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikka, T. 2015. Dialoginen johtaminen – Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.

Torres, T. 2016. Why Brainstorming Doesn't Work (and What to Do Instead). WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.inc.com/teresa-torres/why-brainstorming-doesnt-work-and-what-to-do-instead.html> [viitattu 24.08.2021].

Tucker, E. 2020. Driving engagement with employee experience. *Strategic HR review* 19(4), 183–187. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/SHR-03-2020-0023/full/html> [viitattu 25.03.2021].

Tökkäri, V. 2012. Kokemuksellinen organisaatio. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PK-kustannus, 19–49.

Vilka, H. 2018. Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus, 156–171.

Vitra. 2021. Distributed work. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.vitra.com/en-fi/office/services/consulting-planning-studio> [viitattu 31.08.2021].

Wäänänen, J. 2019. Sisustussuunnittelusta palvelumuotoiluun. Teoksessa Honkasalo, L. Sisustusarkkitehtuurista palvelumuotoiluun – 50 vuoden murros. Helsinki: Sisustusarkkitehtuurikurssi -69, 156–166.

Åhlberg, M. 2018. Käsitekartat tutkimusmenetelmänä. Teoksessa Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus, 52–62.

## KUALUETTELO

Kuva 1. Sidosryhmät. Hannila, E. 2021.

Kuva 2. Scrum-viitekehys. Hannila, E. 2021.

Kuva 3. Tutkimuksen lähestymistapa. Hannila, E. 2021.

Kuva 4. Opinnäytetyön tavoitteet. Hannila, E. 2021.

Kuva 5. Opinnäytetyön käsitekartta. Hannila, E. 2021.

Kuva 6. Opinnäytetyön viitekehys. Hannila, E. 2021.

Kuva 7. Tutkimusongelman pää- ja alakysymys. Hannila, E. 2021.

Kuva 8. Hybridi työn suoritus aika ja paikka akselilla. Hannila, E. 2021, mukailleen Gratton 2021.

Kuva 9. Muotoiluajattelun periaatteet. Hannila, E. 2021.

Kuva 10. Itseohjautuvuusteorian mukaiset kolme psykologista perustarvetta, jotka vaikuttavat motivaatioon. Hannila, E. 2021.

Kuva 11. Gary Hamelin kyvykkyyshierarkia ja aktiivinen työntekijä. Hannila, E. 2021, mukaillen Jussila 2017.

Kuva 12. Sitoutuneet työntekijät versus sitoutumattomat työntekijät. Hannila, E. 2021.

Kuva 13. Henkilöstökokemuksen yhtälö. Hannila, E. 2021, mukaillen Morgan 2017.

Kuva 14. Tuplatimantti ja suunnitellut menetelmät. Hannila, E. 2021, mukaillen Design Council 2021.

Kuva 15. Valitut menetelmät ja mitä niillä yritetään saada esiin. Hannila, E. 2021, mukaillen Koivisto ym. 2019.

Kuva 16. Sapluuna-lause asiakasymmärryksen kiteyttämiseen (Stickdorn ym. 2018) ja HMW-kysymyksiä muodostaminen. Hannila 2021.

Kuva 17. Kokeilemalla kehittämisen malli. Paju, S., Illi, M. & Passera, S. 2015. Saatavissa: <https://kehitaakokeillen.fi/kuvat/> [viitattu 06.09.2021].

Kuva 18. Kokeilemalla kehittämisen prosessi. Hassi, L. & Passera, S. 2015. Kokeilujen viisi vaihetta. Hassi, L., Paju, S. & Passera, S. 2015. Saatavissa: <https://kehitaakokeillen.fi/kuvat/> [viitattu 06.09.2021].

Kuva 19. Tutkimuksen pohjatyö. Hannila, E. 2021.

Kuva 20. Muokattu tuplatimantti. Hannila, E. 2021.

Kuva 21. Työntekijädatan kerääminen ja alustava analysointi. Hannila, E. 2021.

Kuva 22. Aineiston analysointi. Hannila, E. 2021.

Kuva 23. Kokeileva kehittäminen. Hannila, E. 2021.

Kuva 24. Yhteisölliset hetket ja tiimialbumi. Hannila, E. 2021.

Kuva 25. Koko mukautetun prosessin iterointi. Hannila, E. 2021.

Kuva 26. Hyvän tiimikulttuurin rakennuspalikat. Hannila, E. 2021.



ANALYSOINTIA JAMBOARDILLA

<b>Fog</b>	the tasks have changed so that I don't enjoy the work	<b>Feels isolated</b>	I feel like some people are working all the time (day and night)	<b>Home office</b>	Ergonomic issues because there is no electric desk	Some connection issues	challenge when there is other family members at home	
(self) development	There is no inspiring discussions outside the current tasks.	<b>Too busy - it is only learning by doing</b>	No time to calm down and think and no time for personal growth.	Because we are too busy, we do not have time to think how to improve our way of working.				
Self-management:	camera off because there is mess or not dressed properly	Not participating general session where there is tips for remote work	Difficult to stop the work and enjoy free time	forgets or has no opportunity to take break	has done unpaid extra hours (saldo)	Not using Nokia's App which would remind to take a break	Stuck to the same position for whole day	works longer because it is not compulsory to leave from the office at some particular time
Interaction	Complex issues are difficult to go through or solve	Virtual white board or etc. are not used or they are found too difficult	Team mates don't chat until they are really stuck with the problem.	only work related interaction	<b>You only know the voice</b>			
	long for social interaction	you do not ask question that easily if you don't know the team mate	<b>You are stuck in your own bubble</b>	We are going back to silos. We are just doing our own stuff and not working together with other teams etc.				

<b>Team</b>	feels like is part of the team	It took long time to feel part of the team	You don't really know your team mates because nothing else is shared than work related stuff			
<b>Remote work</b>	Easier to communicate with the people on other time zone	Remotely, the problems are avoided and they are kept out of sight as long as you need to tell them in the some meeting	If virtual white board or etc. is used, it is more like one is presenting and others are listening - not interactively asking question. "Why that line goes that box and not there?"	At some point, I would have needed more support from supervisor or it would have been nice to discuss with supervisor.	Figuring out small issues takes much more time remotely.	
<b>Motivation</b>	mainly increased because of remote work	because time is not wasted to commuting	can focus to the work better in home than in the open office	more flexible: can work anytime or anywhere	less motivated because lack of face-to-face discussions	Bad processes are decreasing motivation
<b>Meetings</b>	pl plannings and other general meetings: people have joined the meeting but do something else.	hardly any interactions in general meetings and no active inclusion	too many planning meetings - instead we should try and learn			
<b>Technical issues</b>	On boarding for new team mate is challenge because you need to file many tickets to get all the permissions.	you need support for the system then it gets difficult, you need to find out where to file the ticket or from whom to ask and it takes time				