



# Uusi implementoinnin prosessimalli hyödynnettäväksi finanssialan asiantuntijaorganisaatiossa

Maarit Jääsola

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Uusi implementoinnin prosessimalli hyödynnettäväksi finanssialan asiantuntijaorganisaatiossa**

Maarit Jääsola  
Palvelumuotoilu, YAMK  
Opinnäytetyö  
Helmikuu, 2022

Palvelumuotoilu

Matkailu- ja ravitsemisalalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto (YAMK)

Maarit Jääsola

### Uusi implementoinnin prosessimalli hyödynnettäväksi finanssialan asiantuntijaorganisaatiossa

Vuosi

2022

Sivumäärä

104

---

Opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää, miten finanssialan organisaatiossa muutosta johdetaan ja minkälaiset ovat työntekijöiden vaatimukset hyvälle muutoksen johtamiselle. Opinnäytetyön tavoitteena oli tämän ymmärryksen pohjalta kehittää implementoinnin prosessimalli, jota noudattamalla voidaan uusi toimintamalli viedä finanssialan asiantuntijoiden käyttöön niin, että he omaksuvat sen vaivattomasti osaksi päivittäistä työtään. Tämä kehittämistehtävä oli luonteeltaan organisaation sisäistä kehittämistä.

Opinnäytetyön kehittämiskysymykset ovat miten finanssialan organisaatiossa suhtaudutaan muutokseen ja miten mahdollinen muutosvastarinta voidaan ottaa huomioon muutoksen läpiviemisessä. Lisäksi kehittämiskysymyksenä on selvittää miten muutosjohtamisen prosessia voisi kehittää siten, että se tukisi finanssialan asiantuntijoille positiivisen työntekijäkokemuksen syntymistä uusien toimintamallien käyttöönotossa.

Tietoperustassa pohditaan, mitä muutos on, jotta voidaan paremmin ymmärtää, miksi muutos herättää muutosvastarintaa. Muutosvastarinnan kohtaaminen ja hyödyntäminen on olennainen osa muutoksen johtamista. Muutoksen johtamisen tueksi on kehitetty prosessimalleja, joihin perehdytään, jotta ymmärretään, miten muutosta tulisi johtaa. Koska tavoitteena on kehittää implementoinnin prosessimalli, on oleellista ymmärtää myös mitä vaaditaan onnistuneelta implementoinnilta ja miten työntekijöiden näkökulma voidaan huomioida muutoksessa.

Palvelumuotoilu valittiin kehittämisen lähestymistavaksi, koska se tarjoaa selkeän prosessin organisaation sisäiselle kehittämiselle ja työkalut kehittämistyön toteuttamiseen. Palvelumuotoilu asettaa palvelun käyttäjän kehittämisen keskiöön, huomioi käyttäjän tarpeet ja toiveet ja pyrkii ymmärtämään häntä syvällisesti.

Kehittämistyön tuloksena syntyi uusi implementoinnin prosessimalli hyödynnettäväksi finanssialan asiantuntijaorganisaatiossa. Prosessimalli perustuu muutoksen johtamisen vaiheittaiseen etenemiseen valmistautumisesta, muutoksen toteuttamiseen ja juurruttamiseen. Malli painottaa mahdollisuutta valmistautua muutokseen sekä kertauksen ja tuen merkitystä myös muutoksen implementoinnin jälkeen. Näin varmistetaan hyvä työntekijäkokemus.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi syvempi ymmärrys finanssialan asiantuntijaorganisaatiossa muutoksen johtamisesta ja siihen liittyvistä haasteista ja kipukohdista työntekijän näkökulmasta. Muutoksen johtamisessa on tärkeää edetä askel askeleelta, sillä jos syöksytään suoraan kouluttamiseen ja jätetään muutokseen valmistautuminen väliin tai ei muisteta tukea muutosta pidemmällä aikavälillä, vaarana on muutoksen epäonnistuminen.

Muutoksen johtamisen vaiheittaista etenemistä voidaan hyödyntää minkä tahansa asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Työntekijäkokemuksen huomiointi ja muutosvastarinnan kohtaaminen ovat myös olennainen osa muutoksen johtamista. Näille perustuva implementoinnin prosessimalli luo loogisen pohjan implementoinnille sovellettavaksi missä tahansa asiantuntijaorganisaatiossa. Kuitenkin mitä syvemmälle yksityiskohtiin prosessimallissa mennään, sitä enemmän on huomioitava organisaatiokohtaisia yksityiskohtia muutoksen implementoinnissa.

Asiasanat: implementointi, palvelumuotoilu, muutoksen johtaminen, työntekijäkokemus

The purpose of this thesis is to understand how change is led in an organisation providing financial services and what its employees' expectations for a good way of leading change are. Based on this understanding, the objective for this thesis was to develop a new process model for implementation. By utilizing the process model, the change can be implemented to the experts working in the financial services organisation making it easy for them to follow the new way of working. The thesis was internal organisational development by nature.

Development tasks of this thesis were to find out how change is seen in the financial services organization and how the possible resistance to change can be considered in the implementation. The task was to find out how the process model for leading change can be developed so that it supports the employee experience when implementing new ways of working.

The theoretical framework consists of considering what change is in order to understand the resistance to change. Facing and utilizing resistance to change is an essential part of leading change. To support leading change, several process models were developed and these were considered to understand how to lead change. It is essential to know what is required for a successful implementation and how the employee angle can be considered, since the objective of this thesis is to develop a process model for implementation.

Service design was chosen as the approach for development because it provides a clear process for the internal development of an organisation and tools to follow the process. Service design puts the user in the center of the development, takes the user needs and wishes into account and empathizes with them deeply.

As a result of the development work, a new process model for implementation in the financial services organisation was developed. The process model is based on a step-by-step process starting from preparing for change, to implementing change and follow-up. The model emphasizes the phase preparing for the change and the importance of repetition and support after the change.

As a result of the thesis, a deeper understanding was gained on how change is led in the financial services organisation and what the challenges and pain points related to that from the employee perspective are. It was discovered that it is essential to take a step-by-step approach when leading change. Rushing directly into the training phase, not paying enough attention to the prepare phase and forgetting to support the change in the long run, there is a danger of failing in the change process.

The step-by-step process for leading change can be utilized in any expert organisation change. Taking employee experience into account and facing resistance to change are essential parts of leading change. The developed process model for implementation that is based on these, offers a logical process for implementation in any expert organisation. However, the deeper into the practical level details in the process model you go, the more organisation-specific they become and this needs to be considered when implementing change.

Keywords: implementation, service design, leading change, employee experience

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja rajaukset.....	8
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	9
2	Hyvällä muutosjohtamisella positiiviseen työntekijäkokemukseen implementoinnissa .....	9
2.1	Muutos on liikkumista uuteen erilaiseen asiointilaan .....	10
2.1.1	Muutosvastarinta on muutoksen keskeisin este .....	10
2.1.2	Työntekijän käyttäytyminen muutoksessa.....	11
2.1.3	Onnistuneen muutoksen läpivienti.....	13
2.2	Muutoksen implementointi .....	17
2.2.1	Hyvän implementoinnin piirteet .....	17
2.2.2	Pilotointi implementoinnin prototyyppinä.....	18
2.2.3	Lanseeraus ja jatkuvan palautteen kautta kehittäminen.....	20
2.3	Työntekijäkokemuksen johtaminen .....	21
2.3.1	Työntekijäkokemus rakennetaan yhdessä työntekijöiden kanssa.....	21
2.3.2	Hyvän työntekijäkokemuksen tukeminen .....	23
2.4	Yhteenveto tietoperustasta .....	26
3	Kehittämisasetelma ja menetelmälliset ratkaisut.....	27
3.1	Palvelumuotoilu kehittämisen lähestymistapana.....	28
3.2	Tuplatimantti-malli palvelumuotoiluprosessin ohjaajana .....	30
3.3	Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään laadullisia menetelmiä.....	31
3.4	Tutki-vaiheessa kerättiin tietoa ratkaistavasta ongelmasta .....	34
3.4.1	Tilannekuvan luominen työpöytä tutkimuksena .....	35
3.4.2	Kerätyn aineiston hallintasuunnitelma .....	35
3.4.3	Aineiston keruu haastattelututkimuksena .....	36
3.5	Määrittele-vaiheessa analysoitiin tietoa ja tunnistettiin kehittämiskohteita.....	41
3.5.1	Aineiston analysointi työpajassa .....	41
3.5.2	Empatiakartta kerätyn tiedon hahmottamisen ja jäsentelyn apuna .....	42
3.5.3	Palvelupolku kuvaamaan asiakasvastuullisen implementointikokemusta... ..	43
3.5.4	Implementoinnin sidosryhmät .....	45
3.5.5	Implementointi-palvelun käyttäjän arkkityyppi.....	47
3.5.6	Suunnittelua ohjaavat päämäärät .....	49
3.5.7	Palvelupolun ongelmakohtat ja kehittämiskohteiden määrittely .....	50
3.5.8	”Miten voisimme...” -kysymykset perustuen palvelupolun ongelmakohtiin. ..	52
3.6	Kehitä-vaiheessa muotoiltiin yhdessä ratkaisua kehitystehtävään .....	52
3.6.1	Ideointi palvelupolun ongelmakohtiin .....	53
3.6.2	Ideoiden valinta ja kohti implementoinnin prosessimallin prototyyppiä ...	58

3.7	Toimita-vaiheessa testattiin prototyyppiä ja viimeisteltiin prosessimalli.....	58
3.7.1	Implementoinnin prosessimallin prototyyppi .....	58
3.7.2	Ideoiden testaus tavoitteena pienentää epävarmuutta.....	61
3.7.3	Implementoinnin prosessimallin pilotti .....	67
3.7.4	Pilotin kokemuksiin perustuen viimeistelty prosessimalli .....	68
4	Tulokset.....	70
4.1	Muutoksen johtaminen ja työntekijän näkökulma finanssialan organisaatiossa...	70
4.2	Uusi implementoinnin prosessimalli .....	71
4.3	Muutoksen johtamista askel askeleelta tavoitellen hyvää työntekijäkokemusta .	74
5	Johtopäätökset ja pohdinta .....	76
	Lähteet .....	83
	Kuviot.....	86
	Liitteet .....	87

## 1 Johdanto

Työ varainhoidon asiakaspinnassa on vaativaa asiantuntijan myyntityötä. Arjen tahti on hyvin kiireinen ja asiakasvastaulliset sijoitusjohtajat kohtaavat useita asiakkaita päivässä. Pelkästään asiakasvastaullisen perustyö liittyen finanssimarkkinoiden seuraamiseen ja ymmärtämiseen vaatii päivittäistä tai viikoittaista jatkuvaa oman osaamisen päivittämistä. Finanssimarkkina muuttuu ja elää jatkuvasti. Asiakasvastaullisen työhön tämän heijastuu uusina suosituksina omaisuuslajiallokaatioon ja esimerkiksi osakkeiden alueelliseen allokaation liittyen. Muutos heijastuu uusina sijoitustuotteina, jotka vaativat opettelua sekä arvonkehityksen seuraamista. Kyseessä on asiakaspalvelu työ, johon kuuluu asiakkaiden elämäntilanteiden jatkuva muutos ja muuttuneen tilanteen huomiointi asiakkaan sijoitustavoitteissa ja omaisuuden uudelleen järjestelyssä.

Sijoituspalveluiden tarjoamista koskevat monet määräykset ja ohjeet sekä sääntely kansallisella (esim. sijoituspalvelu- ja arvopaperimarkkinalaki, laki kaupankäynnistä rahoitusvälineillä) ja EU-tasolla (esim. rahoitusvälineiden kaupankäynti, sijoituspalvelut ja sijoittajansuoja - MIFID II ja MiFIR). Euroopan arvopaperimarkkinaviranomaisen (ESMA) ohjeistuksia ja Finanssivalvonnan kannanottoja ja tulkintoja on noudatettava (Finanssivalvonta 2018). Sääntely vaikuttaa suoraan asiakasvastaullisten työhön. Sääntelyn noudattamista valvovat sekä viranomaiset että rahalaitokset itse. Viimeisten viiden vuoden aikana, sääntely on merkittävästi lisääntynyt ja muuttanut varainhoitajan käytännön työtä.

Uusi arkeen heijastuva toimintamalli tai käytössä olevan toimintamallin muutos on tavallisesti askel parempaan asiakasvastaullisen näkökulmasta katsottuna. Muutoksia on kuitenkin erilaisia. Kun muutos on asiakasvastaullisen näkökulmasta helppo ottaa vastaan ja luonteeltaan positiivinen, on helpompi saada muutos tapahtumaan. Kuten edellä todettiin, muutos saattaa myös olla peräisin lainsäädännöstä ja luonteeltaan pakottava. Lainsäädäntö kehittyy, muuttuu ja sitä tarkennetaan jatkuvasti, mikä puolestaan heijastuu varainhoidon arkeen. Lainsäädäntöperusteisuus ja muutoksen pakollisuus vaikuttavat väistämättä ilmapiiriin, jossa muutosta omaksutaan. Pakollinen toimintamallin muutos on vietävä käytäntöön ja varmistettava, että sitä myös noudatetaan, sillä laista tulevat muutokset on tarkoitettu sijoittaja-asiakkaan turvaksi ja suojaksi. Asiakasvastaullinen näkökulmasta tällainen muutos saattaa rajoittaa tavalla tai toisella hänen toimintavapauttaan tai ainakin asettaa hänen toiminnalleen lisämuotovaateita esimerkiksi vaadittavan dokumentoinnin muodossa ja näin vaatia enemmän aikaa ja tarkkuutta arjen kiireessä.

Muutos on jatkuvaa ja ajan tehokas käyttö niin jokapäiväisessä työssä kuin uusien toimintatapojen implementoinnissa on kaikkien etu. Mikäli muutos onnistutaan jalkauttamaan

niin, että se on helposti haltuun otettavissa ja sovitettavissa arkeen, asiakasvastuullisella jää enemmän aikaa asiakastyöhön ja jatkuvaan oman osaamisen ylläpitoon.

### 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää, miten finanssialan organisaatiossa muutosta johdetaan ja minkälaiset ovat työntekijöiden vaatimukset hyvälle muutoksen johtamiselle. Opinnäytetyön tavoitteena on tämän ymmärryksen pohjalta kehittää implementoinnin prosessimalli, jota noudattamalla voidaan uusi toimintamalli viedä finanssialan asiantuntijoiden käyttöön niin, että he omaksuvat sen vaivattomasti osaksi päivittäistä työtään.

Muutos finanssialanorganisaatiossa on jatkuvaa ja työntekijän näkökulmasta uutta opittavaa on paljon. Kokemusperusteisesti tiedetään, että muutosvastarintaa kohdataan lähes jokaisessa muutoksen implementoinnissa ja epämieluisina koettuihin pakollisiin lainsäädännöstä tuleviin muutoksiin, muutosvastarinta saattaa olla hyvinkin voimakasta. Kuitenkin uusi toimintamalli ja muutos pitäisi saada vakiinnutettua säilyttäen samalla työntekijäkokemus hyvänä. Implementoinnilla tarkoitetaan tässä kehittämistehtävässä palvelua, jota asiakasvastuulliset johtajat käyttävät, kun uutta toimintamallia heille koulutetaan ja viestitään eli muutoksen viestintää, jalkauttamista ja asiakasvastuullisten kouluttamista erilaisin käytettävissä olevin keinoin.

#### **Kehittämiskysymykset:**

- Miten finanssialan organisaatiossa suhtaudutaan muutokseen ja miten mahdollinen muutosvastarinta voidaan huomioida muutoksen läpiviemisessä?
- Miten muutosjohtamisen prosessia voisi kehittää siten, että se tukisi finanssialan asiantuntijoille positiivisen työntekijäkokemuksen syntymistä uusien toimintamallien käyttöönotossa?

Kehittämistehtävän kohteena on finanssialan organisaatio, jossa työskentelee n. 200 asiakasvastuullista johtajaa, esihenkilöä ja assistenttia. Tämä opinnäytetyö on finanssialan organisaation sisäistä kehittämistä. Kehitettävä implementoinnin prosessimalli tulee varainhoidon henkilöstöä kouluttavan, uusia toimintamalleja ja palvelukonsepteja kehittävän ja implementoivan tiimin käyttöön. Implementoinnin prosessimallia tullaan hyödyntämään asiakasvastuullisille sijoitusjohtajille koulutettavien uusien tai uudistettujen toimintamallien käyttöönotossa. Uudella toimintamallilla tarkoitetaan tässä kehittämistehtävässä kohtuullisen kokoista muutosta asiakasvastuullisen arjen tavassa toimia.

Varainhoidon asiakasvastuulliset sijoitusjohtajat, jotka ovat tässä implementointi-palvelun käyttäjiä, ovat tasoltaan senioriasiantuntijoita. He palvelevat työssään nimettyjä henkilö- ja

yrittäjäasiakkaita, joilla on merkittävä sijoitusvarallisuus. Kullakin asiakasvastuullisella on lukumäärältään rajattu asiakaskunta, jonka he tuntevat erittäin hyvin. Asiakassuhteet saattavat olla vuosikymmenien pituisia ja ulottua jopa sukupolvien yli. Toisaalta joukossa on ihan uusiakin asiakassuhteita.

Asiakasvastuulliset on jaettu tiimiehin, jotka sijaitsevat eri puolilla Suomea, sillä asiakkaita halutaan palvella paikallisesti ja kasvotusten. Tämä on merkittävä huomioitava asia implementoinneissa ja muutoksen johtamisessa, sillä saman tiimin jäseniä saattaa olla neljälläkin eri paikkakunnalla. Tämän vuoksi uuden toimintamallin omaksuminen tapahtuu tavallisesti etäyhteyden päässä kouluttajista. Omissa tiimeissään asiakasvastuulliset toki tapaavat korona-ajan ulkopuolella säännöllisesti myös kasvotusten.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön tietoperusta koostuu kolmesta keskeisestä teemasta: muutoksen johtaminen, implementointi ja työntekijäkokemus. Ensimmäiseksi perehdytään muutosvistarintaan, työntekijän käyttäytymiseen muutoksessa ja muutosjohtamisen eri malleihin, joita on kehitetty onnistuneen muutoksen läpivientiin. Sen jälkeen pohditaan, mistä hyvä implementointi koostuu, miten implementointia voi prototypoida ja miten lanseerattua palvelua tulee edelleen kehittää. Viimeiseksi tutustutaan hyvän työntekijäkokemuksen rakentamiseen ja siihen, miten hyvää työntekijäkokemusta voi tukea.

Opinnäytetyön kehittämisasetelma ja menetelmälliset ratkaisut muodostavat pääosan tästä työstä. Tehdyt menetelmävalinnat perustellaan ja kehittämistehtävän kohdeorganisaatiossa tehty tutkimus- ja kehitystyö kuvataan vaihe vaiheelta alkaen tiedonkeruusta ja edeten tiedon analysoinnin kautta aina ratkaisun kehittämiseen, prototypointiin ja lopuksi prototyypin pilottiin. Pilotin palautteen perusteella viimeisteltiin implementoinnin prosessimalli tämän kehittämistehtävän tuloksena. Opinnäytetyö päättyy johtopäätöksiin siitä, miten asetetut tavoitteet saavutettiin ja miten kehittämistyön tulokset ovat mahdollisesti hyödynnettävissä yleisemminkin.

## 2 Hyvällä muutosjohtamisella positiiviseen työntekijäkokemukseen implementoinnissa

Tässä luvussa pohditaan, mitä muutos on ja miten se määritellään, jotta voidaan paremmin ymmärtää, miksi muutos herättää muutosvistarintaa. Muutosvistarinnan kohtaaminen ja hyödyntäminen on olennainen osa muutoksen johtamista. Muutoksen johtamisen tueksi on kehitetty prosessimalleja, joihin perehdytään, jotta ymmärretään paremmin, miten muutosta tulisi johtaa.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää implementoinnin prosessimalli. Tämän vuoksi on oleellista ymmärtää, mitä vaaditaan onnistuneeseen implementointiin. Keskeistä on myös perehtyä siihen, mitä on työntekijäkokemus ja miten se rakentuu, jotta työntekijöiden näkökulma voidaan huomioida muutoksessa ja tukea heitä muutoksen omaksumisessa. Lopuksi vedetään yhteen tietoperustan keskeisimmät asiat.

## 2.1 Muutos on liikkumista uuteen erilaiseen asiintilaan

Muutosta kuvataan prosessina, jolla liikutaan uuteen nykyisestä erilaiseen asiintilaan. Muutos on jatkuva matka tutusta tuntemattomaan, jossa lopetetaan se, miten asioita nyt tehdään ja aloitetaan asioiden tekeminen uudella tavalla. Muutos voi tulla organisaatioon sisäpuolelta tai ulkopuolelta tai molemmista ja se voi olla suunnitelmallista tai suunnittelematonta, nopeaa tai hidasta. (Smith 2005a, 152.) Muutos vaatii oppimista ja uudenlaista asennetta ja uuden oppiminen puolestaan vaatii, että työntekijä oppii uusia asioita ja luopuu vanhoista (Pirinen 2014, 180).

Käsitys muutosprosessista on muuttunut ajan myötä. Pitkään oli vallalla jäätyminen-sulamisen-jäätyminen -malli, jossa nähtiin muutos selvästi rajattuna, ja vakaat vaiheet vuorottelivat levottomien vaiheiden kanssa. Nykyään muutosta pidetään enemmän jatkuvana ja sitä kuvataan kuohuvana koskena. Se miten muutos koetaan, vaihtelee. Yhdessä organisaatiossa muutos nähdään iteratiivisena, maltillisena muutoksena kun toisessa organisaatiossa sama muutos nähdään ratkaisevana ja radikaalina. (Smith 2005a, 152-153.)

### 2.1.1 Muutosvastarinta on muutoksen keskeisin este

Suurin organisaation kohtaama haaste muutoksen toteuttamisessa on se, miten hallita työntekijöiden muutosvastarintaa. Muutosvastarinta on keskeisin este, kun pyritään parantamaan organisaatiota ja ottamaan käyttöön uusia prosesseja tai teknologiaa. (Rehman N., Mahmood A., Ibtasam M., Murtaza S., Iqbal N. & Molnar E. 2021, 2.) Muutosvastarinnan hallinnassa oleellista on selvä ymmärrys sen luonteesta ja syistä. Muutoksen vastaisuus voi olla eriasteista vaihdellen miedosta ilmaisusta aktiiviseen vihamielisyyteen. (Smith 2005b, 520). Kaikkein tärkein syy muutoksen epäonnistumiselle on se, että ei tunnusteta ja riittävästi huomioida inhimillistä elementtiä, joka liittyy muutokseen. Ihmiset ovat olennaisin tekijä muutoksen saavuttamisessa ja toisaalta suurin potentiaalinen este muutokselle. (Smith 2006, 300-301.)

Mikäli muutosvastarintaa katsotaan vain johtajan näkökulmasta, siihen liittyy sisään rakennettu oletus, että vastustus on väistämätöntä ja että se on negatiivinen voima, vahingollinen organisaation hyvinvoinnille ja este muutoksen saavuttamiselle, joka tulisi eliminoida. Muutosvastarinta voidaan kuitenkin nähdä terveenä organisaation dynamiikkaan

kuuluvana ja elementtinä, joka voidaan valjastaa organisaation eduksi. (Smith 2005b, 520-522.)

Työntekijän valmiutta muutokseen parantaa se, että he saavat tukea organisaatioltaan ja esimiehiltään (Rehman ym. 2021, 11). Muutoksen vastustajia tulee kuunnella ja ottaa mukaan muutosprosessiin, mieluummin kuin ponnistella voittaakseen vastarinta. Näin muutosvastarinta voidaan kääntää voitoksi ja saavuttaa pitkän aikavälin hyötyjä kuten pysyvämpi muutos ja terveempi organisaatio ylipäätään. (Smith 2005b, 521.)

Muutosvastarintaan vaikuttaa, miten vahvasti henkilö on sitoutunut nykytilaan ja miten hän lähestyy ongelmia. Muutoksesta viestijän luotettavuus vaikuttaa muutosvastarintaan. Ylimmältä johdolta odotetaan viestiä muutoksesta ja siitä, miten se liittyy liiketoiminnanstrategiaan. Lähimmältä esimieheltä odotetaan tietoa enemmän siitä, miten muutos liittyy henkilöön itseensä. On syytä viestiä alusta saakka selkeästi ja kertoa, mitä tiedetään ja mitä ei vielä tiedetä, jotta vältetään huhujen leviäminen. (The Prosci ADKAR Model 2021a, 9-11.)

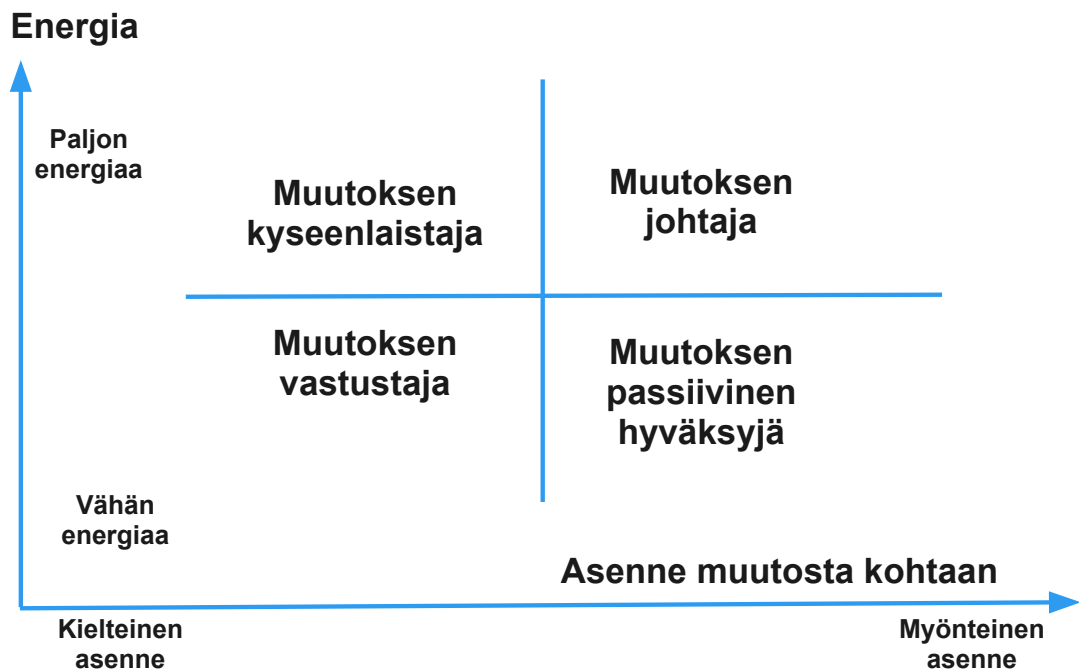
Joissain olosuhteissa muutosvastarinta nähdään oikeutettuna julistuksena vaikeuksista saavuttaa muutos, vastavoimana huonosti suunniteltuun tai implementoituun muutokseen. Muutosta vastustavat voi ottaa vakavasti ja selvittää, mitä paikkansapitävää heidän väitteissään on. Aktiivinen kuuntelu saattaa aikaansaada sen, että ihmiset kääntyvät puoltamaan muutosta. Osa muutosvastarinnasta on negatiivista. Vaatii auktoriteettiä ja voimaa ryhtyä päättäväisesti tekoihin ja vastata muutoksen vastustamiseen tapauksissa, missä puolueettoman analyysin jälkeen, vastustuksesta on tullut organisaation hyvien tavoitteiden toteuttamisen este. (Smith 2005b, 521.)

Itseohjautuva oppiminen on jatkuvassa muutoksessa olennaisen tärkeää ja siinä työntekijällä itsellään on vastuu oppimisesta ja kehityksessä mukana pysymisessä. Tarvitaan oppimistaitoja. Yrityksissä, joissa on korostettu itseoppimisen tärkeyttä ja kannustetaan työntekijöitä oppimaan, työntekijät ovat myös tottuneet tähän. (Pirinen 2014, 181-182.)

### 2.1.2 Työntekijän käyttäytyminen muutoksessa

Ihmisten reaktio muutokseen vaihtelee (Smith 2005a, 152; The Prosci ADKAR Model 2021a, 9) ja ei pidä yleistää, että organisaatio määrittäisi työntekijöiden asenteen muutokseen. Joillekin henkilöille muutos on jännittävää ja virkistävää, ja he malttamattomana odottavat muutosta ja uuteen asiantilaan pääsyä. Toisille muutos aiheuttaa levottomuutta ja uhkaa heidän arvojaan ja arvon tunnettaan, ja on jotain, mitä pitää vastustaa hinnalla millä hyvänsä. Tämän vuoksi organisaatio ei saavuta muutosta heti tai helposti. Muutos organisaatiossa saavutetaan vain ihmisten kautta. Muutoksen hallinta organisaatiossa on paljolti prosessin johtamista, johon liittyy ihmisenäkökulma. (Smith 2005a, 152-154.)

Mikäli työntekijä on ollut muutoksessa mukana ja vaikuttamassa muutokseen, on hänen helpompi hyväksyä se (Pirinen 2014, 179). Jos työntekijä kokee, että johto kohtelee häntä oikeudenmukaisesti ja on rehellinen toimintatavoissaan ja linjassaan koskien tavoitteita ja palkitsemista ja kommunikoi avoimesti, työntekijä on todennäköisemmin valmis muutokseen (Rehman ym. 2021, 2). Moni työntekijä on tottunut muutokseen ja tietää, mitkä ovat hänen heikot ja vahvat ominaisuutensa. Näin työntekijä pystyy hyödyntämään vahvuuksiaan ja hänellä on käsitys, miten hän kehittää heikkouksiaan. Muutos tulisi pyrkiä tuomaan lähemmäs työntekijöitä ja saada tunteet mukaan käyttämällä hyvää tarinaa edesauttamaan muutosta ja saada työntekijät innostumaan muutoksesta ja koskettaa heitä. (Pirinen 2014, 181-183.)



Kuvio 1: Työntekijän käyttäytyminen muutoksessa (mukailien Pirinen 2014, 185)

Nelikenttä Kuviossa 1 kuvaa työntekijän asennetta ja energiaa muutosta kohtaan. Muutoksen elinkaarella voi kukin työntekijä olla eri kohdassa nelikenttää (Pirinen 2014, 185). Työntekijän kannalta on merkitystä, miten nopeasti hän etenee muutoksen elinkaarella ja löytää positiiviset asiat itselleen. Se miten nopeasti työntekijät etenevät vaikuttaa siihen, miten nopeasti muutos saadaan toteutettua ja uusi toimintamalli otettua käyttöön. Kriittinen massa pitää saada muutoksen taakse, että muutos onnistuu. Muutokseen positiivisesti suhtautuvia kannattaa hyödyntää ja lisäksi niitä, jotka siirtyvät nopeasti muutoksen elinkaarella eteenpäin. He voivat toimia lähettiläinä tai valmentajana sillä he puhuvat samalla kielellä muiden työntekijöiden kanssa. (Pirinen 2014, 190-191.)

Negatiiviset tunteet muutostilanteessa tarttuvat helposti tekijästä toiseen. Ratkaisukeskeinen ajattelu ja esteiden tunnistaminen on tällöin tärkeää. Pelkästään oman todellisuuden kautta tapahtuva muutoksen tarkastelua olisi hyvä ohjata mielummin toisen asemaan asettumiseen, ja yhteishengen kautta kyllä me pärjäämme -asenteella tapahtuvaan näyttämisen paikkaan. (Pirinen 2014, 193.)

Muutoksen hallinnan tunteella on suuri rooli ja koska aina on asioita, joihin ei voi vaikuttaa, pitäisi työntekijää tukea, että hän kestää epävarmuutta ja keskeneräisyyttä. On parempi saada negatiivisetkin asiat tietoon nopeasti. Hallitsemattomuuden tunne aiheuttaa pelkoa ja turhautumista. Nykyaikaisen tietotyön arki, joka on täynnä keskeytyksiä ja jatkuvaa muutosta, aiheuttaa sen, että työntekijän on otettava iso vastuu itsestään ja ajankäytöstään, jotta hän pystyy suoriutumaan muutoksesta ja aikapaineesta. (Pirinen 2014, 195-197.)

### 2.1.3 Onnistuneen muutoksen läpivienti

Onnistuneen muutoksen läpivientiin on kehitetty useita malleja, joissa on kuvattu läpikäytäviä vaiheita, jotta varmistetaan muutoksen johtamisen onnistuminen. Muutoksen johtamisen malleissa voidaan tunnistaa kolme päävaihetta: Valmistautuminen, Toteuttaminen ja Juurruttaminen. Muutosmallit on koottu ja hahmoteltu näiden kolmen päävaiheen mukaan Kuviossa 2.

Kotter (2012, 23) on luonut kahdeksan askeleen muutosmallin onnistuneen muutoksen johtamiseen. Kotterin mallia pidetään käytännönläheisenä, mikä on tehnyt siitä suosittua erityisesti loppukäyttäjien keskuudessa (Appelbaum, Habashy & Hisham Shafiq 2012, 776-777). Kotter toteaa (2012, 23), että muutoksen toteuttaminen ei ole helppoa. Tehokkaaseen muutokseen vaaditaan, että muutoksen esteisiin valmistaudutaan ja ne käsitellään hyvin.

Hiatt on myös kehittänyt käytännönläheisen ADKAR muutosjohtamisen mallin, jota voidaan käyttää muutoksen tehokkaassa suunnittelussa ja myös tunnistaa, missä muutosprosessi menee vikaan ja tehdä korjaavia toimenpiteitä. (The Prosci ADKAR Model 2021b, 13.) Mallin nimen kirjaimet A.D.K.A.R. tulevat englanninkielisistä sanoista Awareness-Tietoisuus, Desire-tahto, Knowledge-tietämys, Ability-kyky, Reinforcement-vahvistaminen ja edustavat kukin tavoitetta tai lopputulemaa, jotka täytyy käydä läpi, että muutos toteutuu tuloksekkaasti. ADKAR-mallissa lähdetään siitä, että muutos tapahtuu yksilötasolla. Jotta muutokseen voi vaikuttaa organisaationtasolla, täytyy hallita ja ymmärtää muutos yksilön tasolla. (The Prosci ADKAR Model 2021b, 4-5.)

Burnesin mukaan (2020, 33) Lewinin 1920-luvulla kehittämä kolmen askeleen perustavaa laatua oleva muutosmalli on yksi parhaiten tunnetuista muutosmalleista kautta aikojen. Smith (2006, 301) on luonut muutosmallin yhdeksästä toisiinsa liittyvästä elementistä, joita hän pitää avaimena muutoksen saavuttamiseen ja pysyvään muutokseen. Myös muissa

muutosmalleissa korostetaan, että muutoksen johtamisen kuvatut vaiheet ovat peräkkäisiä ja kumulatiivisia eli ne pitää saavuttaa järjestyksessä, jotta varmistetaan muutoksen toteutuminen (The Prosci ADKAR Model 2021b, 4-5; Kotter 2012, 26).

### **Valmistautuminen muutokseen**

Ensimmäiseksi valmistaudutaan muutokseen, luodaan tunne muutoksen tarpeellisuudesta ja lisätään tietoisuutta siitä, että muutos täytyy tehdä. Oleellinen osa on muutossuunnitelman tekeminen ja resurssien varaaminen muutoksen ohjaamiseen.

Kotter (2012, 23) kuvaa neljää ensimmäistä askelta mallissaan askeleina, joilla pyritään eroon jähmettyneestä nykytilanteesta. Jos muutoksen toteuttaminen olisi helppoa, muita askelia ei tarvittaisi. Burnesin mukaan (2020, 49) Lewinin mallin ensimmäisessä sulatusvaiheessa ihmisen käytöksen vakaus perustuu näennäiselle paikallaan pysyvälle tasapainotilalle muutosta ajavan ja vastustavan voiman välillä.

Smithin (2006, 301) mukaan aluksi pitää varmistaa valmius muutokseen. Ankkurointi ja perusta muutokselle pitää luoda jo hyvissä ajoin ennen kuin muutos alkaa. Valmius luodaan rakentamalla yksilöllistä ja organisaationlaajuista innostusta ja sitoutumista muutokseen. Ihmisten tietoisuus muutoksen syistä ja tarpeesta on erittäin tärkeää (The Prosci ADKAR Model 2021b, 5). Muutoin luontaisin reaktio on vastustaa muutosta. Henkilökohtaiset motivaattoritekijät tai motivaation esteet vaikuttavat henkilön tahtotilaan muuttua. Tärkeää yksilön kannalta on ymmärtää muutos hänen henkilökohtaisessa ympäristössään. (The Prosci ADKAR Model 2021b, 10-11.)

Muutokselle täytyy luoda suunnitelma eli miten liikutaan nykytilasta haluttuun tulevaan tilaan. Muutossuunnitelma sisältää prioriteetit, aikataulun, vastuunjaon ja tarkastuspisteet muutostarpeille. Muutossuunnitelma on myös tärkeä osa viestintää - mitä tapahtuu, milloin ja miksi. (Smith 2006, 301.)

### **Muutoksen toteuttaminen**

Muutoksen toteuttaminen vaatii sitä, että poistetaan esteitä, hallitaan muutosvastarintaa, viestitään eri tavoin muutoksen syistä ja muutoksesta. Oleellista on osallistaa muutoksen kohteena olevat henkilöt muutoksen suunnitteluun ja tietysti valmentaa heitä uuteen tapaan toimia.

Burnes painottaa (2020, 50), että Lewinin mallin mukaan toisessa liikkuvassa vaiheessa muutosta ajavat voimat ovat voimakkaammat kuin muutosta vastustavat voimat. Johdon tulee näyttää sitoutumista ja suuntaa muutokselle. Muutoksen johtamiseen osallistuvat myös alempi johto ja esimerkiksi muutokseen positiivisesti suhtautuvat muutosagentit, joita käytetään muutoksen puolesta vaikuttajina. Ylhäältä alas suuntautuva muutoksen ohjaus

täytyy tasapainottaa ihmisten aidolla osallistamisella, jolla saavutetaan sitoutumista muutokseen. (Smith 2006, 302.) Burnes korostaa (2020, 51), että Lewinin malli sisältää oletuksena muutokseen osallistamisen ja demokratian, tunnistaa muutosta vastustavat voimat ja toisaalta voimat, jotka tarvitaan ylläpitämään muutosta.

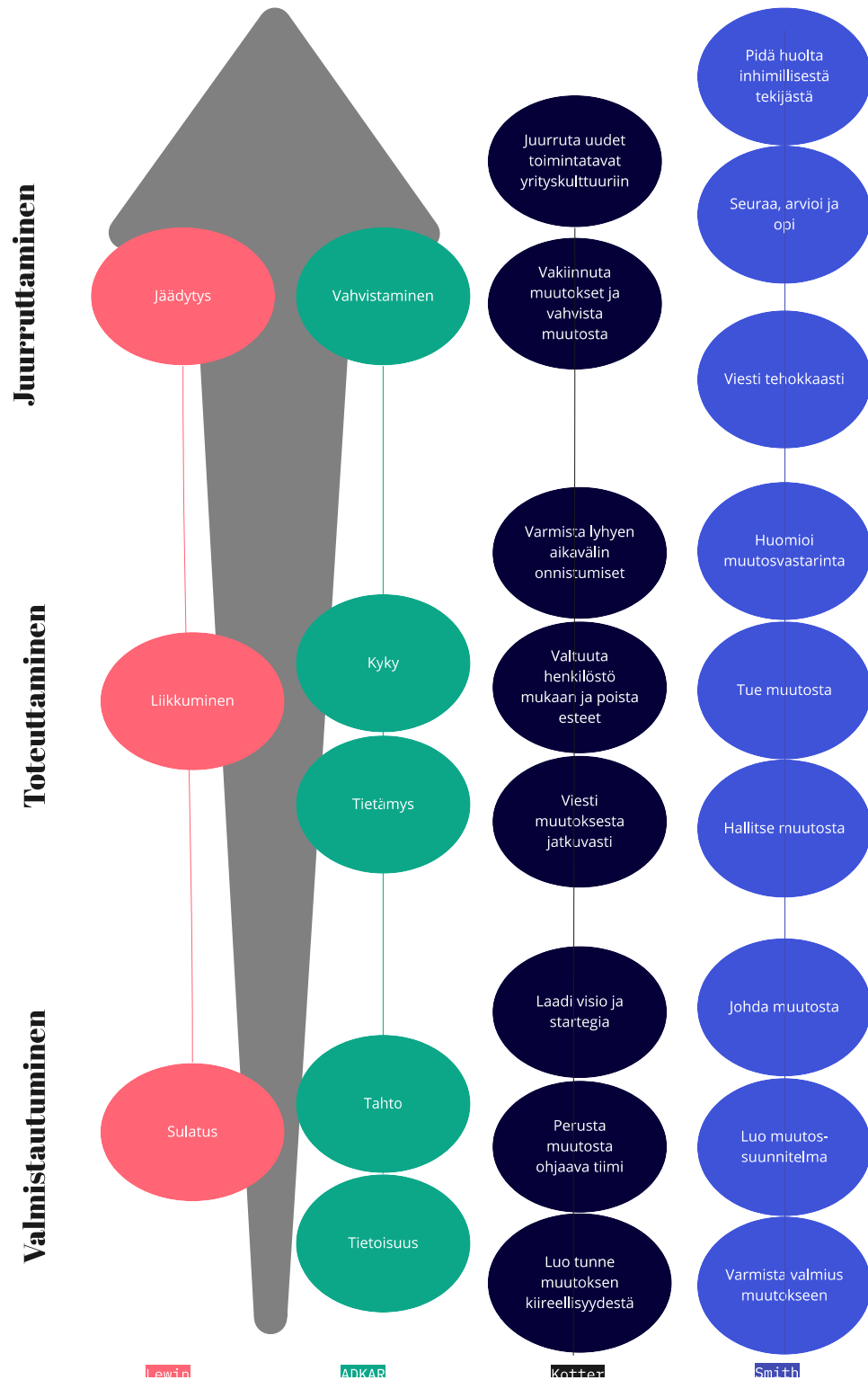
Muutokseen pitää allokoita riittävästi henkilöstöä, rahaa ja aikaa. Valmennukseen ja osaamisen tukemiseen täytyy myös panostaa riittävästi. (Smith 2006, 303.) Tieto siitä, miten muuttua on valmennuksen tulosta (The Prosci ADKAR Model 2021b, 5). Vasta sen jälkeen, kun henkilö on tietoinen muutoksesta ja haluaa muuttua, voidaan tarjota yksityiskohtaista tietoa, mitä muutos on käytännössä eli valmennusta yksityiskohtiin. Liian usein valmennus on ensimmäinen askel muutoksessa ja se menee hukkaan, mikäli henkilöt eivät ole valmiita oppimaan. He eivät välttämättä edes tiedä, miksi he ovat osallistumassa valmennukseen. (The Prosci ADKAR Model 2021b, 11-12.)

Taito toteuttaa muutos vaaditulla taitotasolla on tulos sparrauksesta, harjoittelusta ja siihen käytetystä ajasta (The Prosci ADKAR Model 2021b, 5). Käytännössä taidon puute uudella tavalla toimimisessa saattaa näkyä esim. prosessin hitautena. Tärkeää on, että henkilöt saavat kokeilla, tehdä virheitä ja kysyä turvallisessa ympäristössä. (The Prosci ADKAR Model 2021b, 12.)

### **Juurruttaminen**

Lopuksi pyritään juurruttamaan muutos pysyväksi osaksi organisaation toimintaa. Viimeisin vaihe auttaa muutoksen pysyvyyden saavuttamisessa (Kotter 2012, 23-24). Burnesin mukaan (2020, 50) Lewinin mallin kolmas jäädytysvaihe pyrkii vakauttamaan henkilön käytöksen uudelle tasapainotasolle, joka on suhteellisesti melko turvassa taantumiselta takaisin aikaisempaan tapaan toimia. Inhimillisistä tekijöistä riippuu, onnistuuko muutos ja onko uusi tapa toimia saatu juurrutettua organisaatioon niin ettei enää palata vanhaan tapaan toimia (Smith 2006, 305).

Muutosprosessi ei pääty, kun näkyvimät osa muutosohjelmasta on tehty. Monet muutosohjelmat epäonnistuvat, kun ihmiset palaavat tekemään asiat vanhalla tavalla. Jotta muutos jäisi pysyväksi ja siitä saataisiin hyödyt irti, pitää muutosta arvioida rehellisesti ja ottaa oppia muutosprosessista, jotta seuraavalla kerralla voisi tehdä paremmin. (Smith 2006, 305.) Muutoksen vahvistaminen varmistaa, että muutos on pysyvää. Vahvistaminen vaatii omaksumisen mittaamisesta, mahdollisesti korjaavia toimenpiteitä ja onnistuneen muutoksen tunnustamisesta. (The Prosci ADKAR Model 2021b, 5.)



Kuvio 2: Onnistuneen muutoksen johtamisen mallit (mukaillen Burnes 2020, 33; The Prosci ADKAR Model 2021b, 4-5; Kotter 2012, 23; Smith 2006, 301)

Vahvistaminen on tärkeää, koska pyrimme palamaan vanhoihin tapoihimme ja se osoittaa, että on tarkoitus toimia uudella tavalla. Muutosta vahvistetaan monitoroimalla sitä, ylläpidetäänkö uusia tapoja vai ei ja seuraamalla, mitkä ovat muutoksen esteet ja tarvitaanko lisää valmennusta ja tukea. Näitä huomioita pitää juhlia ja antaa tunnustusta. Positiivinen huomiointi on hieno tapa palkita henkilöitä, jotka työskentelevät uudella tavalla. (The Prosci ADKAR Model 2021b, 13.)

Erityisesti muutosmalleissa painotetaan valmistautumisen ja juurruttamisvaiheen tärkeyttä. Itse muutos varmasti muistetaan toteuttaa, mutta muutokseen valmistautuminen ja muutoksen juurruttaminen halutaan jättää kiireessä väliin, mistä saattaa olla seurauksena muutoksessa epäonnistuminen. (Kotter 2012, 24-25; The Prosci ADKAR Model 2021b, 13; Smith 2006, 305.) Lämmittelyvaiheet tarvitaan muutokseen valmistautumiseen, jotta luodaan riittävän kestävä pohja muutokselle ja ilman viimeistä juurruttamisvaihetta, muutos on harvoin pysyvä (Kotter 2012, 24-25). Kotter väittää (2012, 28), että muutoksesta 70-90% on johtajuutta ja 10-30% muutoksen hallintaa. Johtajuus on hyvin keskeinen ajuri muutoksessa ja muutoksen onnistumisessa.

## 2.2 Muutoksen implementointi

Implementointivaiheessa palvelu lanseerataan markkinoille kokonaan tai osittain. Implementointi vaatii palvelun tiekartan suunnittelua, jossa hahmotellaan erilaiset implementoinnin vaiheet aikatauluineen. Palveluntarjoajan on luotava koko palvelujärjestelmä, aktivoitava kumppanuus- ja toimittajajärjestelmä, ja siihen liittyvät kanavat ja rakennettava palvelun taustatuki. Jotta tämä olisi mahdollista, organisaation on käynnistettävä palvelun tarjoamiseksi vaadittavat asiakasprosessit, määriteltävä hinnat ja viestintäkanavat sekä luotava palvelutuokiot, jossa asiakas kohdataan. Vasta tämän jälkeen palvelua voidaan tuottaa ja toisaalta kokea. (Foglieni, Villari & Maffei 2018, 40.)

Implementoinnin jälkeen, palvelua myydään täyteen hintaan ja päähuomio on siirtynyt liiketoiminnan tavoitteisiin pois innovaatiosta. Palvelu on nyt integroitu osaksi yrityksen muita palveluita ja ekosysteemiä. Tavoitteet ja niiden seuranta ovat osa yrityksen KPI -tavoitteita. Asiakkaan näkökulmasta palvelu on osa yrityksen tarjoomaa ja työntekijöidenkään mielestä kyseessä ei ole enää pilotti. Palvelun muuttaminen on vaikeampaa ja kalliimpaa verrattuna prototyyppiin tai pilottivaiheeseen. (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider 2018, 272.)

### 2.2.1 Hyvän implementoinnin piirteet

Implementointi tarkoittaa organisaation toimintamallin ja prosessin muutoksen johtamista, joka sisältää myös valmennuksen (Stickdorn ym. 2018, 272). Keskenään hyvin samankaltaiset

muotoilun prosessimallit tyypillisesti kuvaavat palvelun konseptointia 3-7 vaiheen mallilla. Ensimmäinen vaihe keskittyy tutkimiseen ja viimeinen vaihe palvelukonseptin toimittamiseen implementoitavaksi ja lanseerattavaksi markkinalle. Palvelumuotoilun antia implementointivaiheessa ei ole kovinkaan selvästi kuvattu ja huomioitu muotoilun prosessikuvauksissa ja implementoinnin arviointi mainitaan vain muutamissa ja ilman selvää tavoitetta. (Foglieni ym. 2018, 31-33.)

Muotoilun prosessimalleissa palvelumuotoilijat huolehtivat aikaisemmista vaiheista prosessissa, mutta viimeisimpänä prosessissa olevaa implementointia vetävät yleensä ei-muotoilijataustaiset henkilöt organisaatiosta (Foglieni ym. 2018, 40). Implementointi on usein muotoilijan näkökulmasta pitkä ja kiemurainen matka, joka sisältää vähemmän luovia elementtejä ja enemmän neuvottelua ja uudelleen muotoilua (Penin 2018, 280).

Avain hyvään implementointiin on huolellinen liiketoimintavaikutusten arviointi, toteutettavuuden arviointi sekä arvio siitä, mitä resursseja palvelun tuottamiseen ja ylläpitoon vaaditaan (Penin 2018, 280). Implementoinnissa siirrytään tuotantoympäristöön ja uutta palvelua käytetään todellisessa ympäristössä. Työntekijät, jotka eivät ole olleet mukana palvelumuotoiluprosessissa tarjoavat nyt uutta palvelua. (Stickdorn ym. 2018, 272.)

Useimmissa palveluissa on olennaisena osana inhimillinen elementti. Palvelun tarjoaja auttaa asiakasta saavuttamaan jotakin mikä tarkoittaa, että työntekijöistä tulee materiaali, jolla palvelu tarjotaan. Muotoiltuun palveluun sisältyy aina asiakkaan ja työntekijän toivotun käyttäytymisen vakiinnuttaminen. Muutoksen johtamisen haaste on se, miten ihmiset saadaan muuttamaan käytöstään niin, että se parantaa asiakaskokemusta. (Stickdorn ym. 2018, 275.)

Ihmiskeskeisessä implementoinnin suunnittelussa voidaan hyödyntää British Design Councilin tuplatimanttimalleja ja sen neljää vaihetta. Tutkimus-vaiheessa mietitään keiden pitäisi olla mukana implementoinnissa, miltä implementointikokemuksen pitäisi näyttää ja mitkä ovat tärkeimmät esteet tai tarpeet, jotka siinä tulisi huomioida. Ideointi-vaiheessa määritellään, miten rakennetaan hyvä implementointi, miten se skaalataan. Toimita vaiheessa prototypoidaan ja pohditaan, miten pilotoidaan ja miten pilottia voidaan hyödyntää siinä, että rakennetaan hyvä lanseerauskokemus kaikille. Toimita-vaiheessa implementoidaan perustuen pilotoinnista opittuun ja lanseerataan uusi toimintamalli. (Stickdorn ym. 2018, 274.)

### 2.2.2 Pilotointi implementoinnin prototyypinä

Implementoinnin epävarmuutta voidaan vähentää prototyypillä ja piloteilla todellisessa ympäristössä. Näin varmistetaan, että palvelun periaatteet ja piirteet saavat kannatusta käyttäjien keskuudessa, ennen kuin käytetään lisää resursseja palvelun implementointiin. (Penin 2018, 280.)

Pilottia voidaan pitää implementoinnin prototyyppinä. Pilotissa paljastuu monia uuden palvelun haasteita, sillä pilotissa on mukana työntekijöitä, jotka eivät ole nähneet konseptia aikaisemmin sekä myös maksavia asiakkaita. (Stickdorn ym. 2018, 273; Penin 2018, 293.) Pilotissa opitaan, miten palvelu toimii, miten se esitellään ja miten se vaikuttaa muihin yrityksen palveluihin ja systeemeihin. Toisaalta pilotti on yhä eri asia kuin täysi implementointi. Se on yhä kokeilua ja oppimista ja testausta. Kaikki on hyvin uutta, henkilökunta on kokematon ja joitakin palvelun osasia varten on luotu kiertoreittejä. Muotoilutiimin on valmiina tukemaan työntekijöitä ja selittämään toiminnallisuutta. Myös johdon huomio on vahva ja saattaa vaikuttaa suuresti osallistuvaan henkilökuntaan. (Stickdorn ym. 2018, 273.)

Pilotti on todellisessa ympäristössä, pienessä mittakaavassa toteutettu implementointi. Pilotti on kriittinen, sillä se rakentaa siltaa prototyyppin ja implementoinnin välillä. Pilotti voi koostua useista kierroksista ja olla kestoaltaan useita viikkoja tai kuukausia. Näin pilottiin voidaan tuoda palautteen perusteella parannettuja versioita palvelusta. Pilotissa voidaan testata eri kosketuspisteissä ja kanavissa tuotettavaa palvelua. (Penin 2018, 293.)

Siirtyminen prototyypistä implementointiin vaatii usein järjestelmämuutoksia tai vähintään muutosten viestimistä organisaatiolle koskien prosesseja, ihmisiä, menetelmiä sekä teknisiä järjestelmiä (Foglieni ym. 2018, 40). Raja prototypoinnin, pilotoinnin ja implementoinnin välillä on liukuva. Implementoinnin laajuus voi vaihdella paljonkin. Se voi vaatia muutosta koko tekniseen ympäristöön tai olla vain muutaman työntekijän työskentelytavan muutos. (Stickdorn ym. 2018, 272.)

Pilotoinnille on hyvä miettiä selkeät tavoitteet. Ennen kuin pilottiin lähdetään, täytyy palvelulle olla hyväksyntä organisaatiosta ja päättäjiltä ja johdolta. Jotta palvelu olisi pilottivalmis, täytyy olla valmiina tarvittavat kosketuspisteet käyttöön otettavaksi, tukimateriaalit tai muu ohjeistus, missä kerrotaan, miten tulee toimia. Kun materiaalit on hyväksytty, pilotin käytännön toteutus sovitaan ja pilottiin mukaan tulevat henkilöt otetaan mukaan hankkeeseen. (Penin 2018, 293.)

Pilotista vastaava tiimi yhdessä projektin sidosryhmien kanssa asettaa pilotin tavoitteet ja yksityiskohdat, joita mitataan. Pilotille asetetaan arvioitavat tavoitteet niin, että sille asetetaan ensisijainen tavoite (kvantitatiivinen), jossa sovitaan esimerkiksi käyttäjien lukumäärä, jotka käyvät läpi uuden palvelun. Toissijaisella tavoitteella (kvalitatiivinen) voidaan määritellä auttaako pilotti käyttäjiä ymmärtämään uuden palvelun lisäarvon. Näiden avulla tunnistetaan, mitä muutoksia pitää tehdä, jos jotain tarvitsee muuttaa, jotta voitaisiin lisätä käyttäjien määrää ja parantaa käyttäjien ymmärrystä uuden palvelun vaikutuksesta yksilöiden elämään ja tarpeisiin. Seuraavaksi laaditaan yksityiskohtainen pilottisuunnitelma,

jossa kuvataan aktiviteetit ja roolit. Muotoilutiimin odotetaan tekevän pieniä parannuksia ja modifikaatioita muotoiluun koko pilotin ajan. (Penin 2018, 293.)

### 2.2.3 Lanseeraus ja jatkuvan palautteen kautta kehittäminen

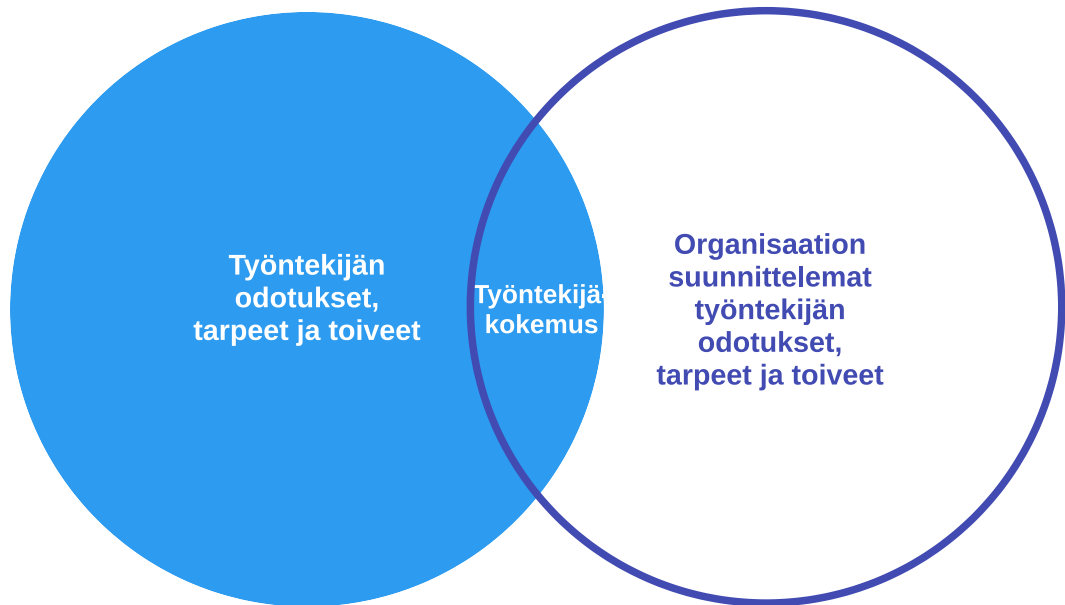
Tiekartta laaditaan pilottivaiheen jälkeen. Tiekartassa kuvataan, miten palvelu lanseerataan laajempaan käyttöön sisältäen aktiviteetit ja merkittävät virstanpylväät aikajanalla. Suunnitelmassa voi edetä joko lähitulevaisuudesta ja rakentaa kohti tulevaa tai tehdä suunnitelmaa alkaen lopputavoitteesta ja rakentaa suunnitelmaa takaperin kohti tätä hetkeä. Tiekarttaan on suositeltavaa ottaa mukaan kuvaus kuhunkin vaiheeseen tarvittavista resursseista. (Penin 2018, 294.)

Kehitettävään palveluun pitää miettiä palautteen kerääminen, jolla varmistetaan, että palvelu pystyy vastaamaan ympäristön muutoksiin ja esiin nouseviin tarpeisiin (Penin 2018, 280). Implementointi vaatii reagointia palautteeseen, ja sitä, että palvelua kehitetään ja muutetaan sen mukaan, mikä toimii ja mikä ei. Implementointi ja palvelun arviointi sulautuvat yhdeksi jatkuvaksi prosessiksi, missä palvelua tarjotaan, palautteesta opitaan ja palvelua parannetaan. Palautetta voi kerätä useammalla eri tavalla käyttäen sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia lähteitä kuten kyselyt, sosiaalinen media ja henkilökuntapalaute. (Penin 2018, 292.)

Palvelun arviointi voidaan ymmärtää jatkuvan kehittämisen muodoksi. Käyttäjät voivat kertoa palvelun tuottajille ongelmista ja mahdollisuuksista, jotka voidaan huomioida siinä, miten palvelua parannetaan ja sopeutetaan. On löydettävä sopiva tapa kerätä palautetta, jolla mitataan palvelukokemus, kun se paljastuu. Johtaako kerätty palaute palvelun parantamiseen lopulta, riippuu suuresti siitä, kuka lukee palautteen ja onko heillä halua tai valtaa tehdä tarvittavat muutokset. (Penin 2018, 298-299.)

### 2.3 Työntekijäkokemuksen johtaminen

Morganin (2017, 23) mukaan työntekijällä on omat odotukset, tarpeet ja toiveet työnantajansa suhteen. Työntekijäkokemus on päällekkäinen alue, jossa kohtaavat työntekijän odotukset, tarpeet ja toiveet ja organisaation muotoilemat työntekijän odotukset, toiveet ja tarpeet. Työntekijäkokemuksen määritelmä on kuvattu Kuviossa 3.



Kuvio 3: Työntekijäkokemuksen määritelmä (mukaillen Morgan 2017, 24)

Maylett & Wriden (2017, 25) mukaan työntekijäkokemus on niiden käsitysten summa, joka työntekijällä on vuorovaikutuksesta organisaation kanssa, jossa he työskentelevät. Tuckerin (2020, 183) mukaan työntekijäkokemus on työntekijän tunteiden summa työnantajaa kohtaan.

#### 2.3.1 Työntekijäkokemus rakennetaan yhdessä työntekijöiden kanssa

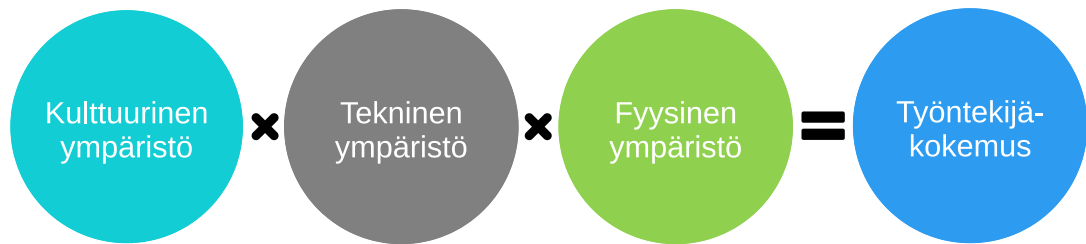
Työntekijäkokemus on subjektiivinen, sillä jokaisella työntekijällä on omat tunteensa, erilaiset käsitykset ja asenteet, ja kaikki yksilöt käyttäytyvät eri tavalla (Morgan 2017, 24). Työntekijäkokemusta ei voida luoda määräyksellä vaan työntekijäkokemus kasvaa orgaanisesti hedelmällisestä maaperästä, tarkoituksen mukaisella työllä, kunnioituksella ja luottamuksella. Johtajat eivät päättä työntekijäkokemuksesta, työntekijät päättävät. (Maylett & Wride 2017, 14). Työntekijäkokemuksen suunnitteluprosessissa on huomioitava, että kokemusta ei vain suunnitella työntekijöille, se tehdään heidän kanssaan (Morgan 2017, 24).

Työntekijäkokemus lähtee ylimmästä johdosta, mutta se laajenee jokaiseen työntekijään riippumatta roolista tai asemasta. Työntekijäkokemusta pitäisi ajatella aurinkona, jonka ympärillä koko organisaatio pyörii. Työntekijät ovat yhtä lailla vastuussa työntekijäkokemuksen luomisesta. Työntekijöiden on osallistuttava ja tuotava esiin ideansa, keskusteltava avoimesti ja oltava mukana työryhmissä ja pilottihankkeissa. (Morgan 2017, 187-191.) Pinen (2020, 21) mukaan työntekijäkokemus riippuu siitä, miten hyvin yritykset suunnittelevat työntekijöiden käyttämän ajan, jonka he käyttävät arvon tuottamiseen asiakkaille.

Morganin (2017, 26) mukaan työntekijäkokemus rakentuu kolmen ympäristön perusteella: tekninen ympäristö, fyysinen ympäristö ja kulttuurinen ympäristö. Ympäristön vaikutus työntekijäkokemukseen on kuvattu Kuviossa 4. Fyysinen työympäristö on ympäristö, missä työtä tehdään. Fyysinen työympäristö on muutoksessa, jossa syntyy yhteiskäyttötiloja ja globaalia yhdistettävyyttä teknologian mahdollistaessa yhteistyön. Mutta sen sijaan, että fyysinen toimisto katoaisi, se muuttuu ja syntyy uudelleen työntekijän kokemukseksi. Houkutteleva työympäristö on joustava, heijastelee organisaation arvoja ja tarjoaa monia erilaisia työtilavaihtoehtoja. (Morgan 2017, 63-64.)

Tekninen työympäristö vaikuttaa siihen, miten kommunikoimme, teemme yhteistyötä ja saamme työn tehdyksi. Se mahdollistaa tulevaisuuden työn ja työntekijäkokemuksen. Teknologia on oltava saatavilla kaikille työntekijöille ja sen on oltava sellaista, mitä kuluttajana käyttäisimme myös vapaa-aikanamme. (Morgan 2017, 79.) Työntekijät haluavat pääsyn työkaluihin ollakseen nopeita ja tehokkaita ja he haluavat viestinnän olevan mutkatonta siksi, että he haluavat keskittyä työn tekemiseen. Tämän vuoksi pitää keskittyä tarjoamaan ajansäästöä työntekijöille eikä säästämään yrityksen resursseja. Säästetty aika voidaan käyttää erinomaisten asiakaskokemusten luomiseen. (Pine 2020, 22.)

Kulttuurinen ympäristö tuntuu vatsassa ja sen voi tuntea. Kulttuuri on olemassa joka tapauksessa, vaikka organisaatio ei panostaisikaan siihen. Sen vuoksi kulttuurin luominen on niin oleellista. Hyvässä kulttuurisessa ympäristössä yritystä arvostetaan ja jokaista työntekijää arvostetaan. Työssä on aito merkityksellisyden tunne ja työntekijät tuntevat olevansa osa tiimiä, jossa uskotaan monimuotoisuuteen ja mukaan ottamiseen. Työntekijät suosittelisivat työnantajaa, heillä on mahdollisuus oppia uusia asioita ja heille on annettu resursseja tehdä niin ja edetä urallaan. Työntekijöitä kohdellaan reilusti ja johtajat ovat valmentajia ja mentoreita. Työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin panostetaan. (Morgan 2017, 87-88.)



Kuvio 4: Ympäristön vaikutus työntekijäkokemukseen (mukaillen Morgan 2017, 120)

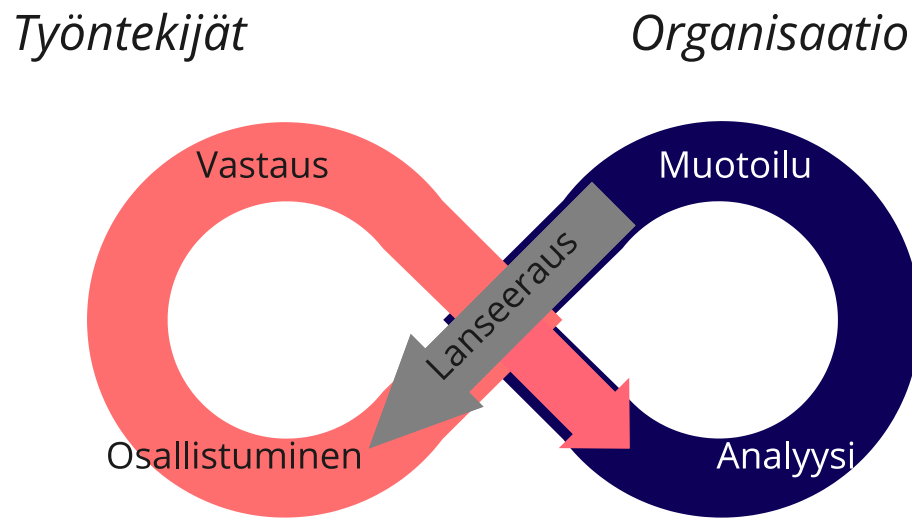
### 2.3.2 Hyvän työntekijäkokemuksen tukeminen

Työntekijäkokemuksesta on tullut vastaava kuin asiakaskokemuksesta - työnantajat pyrkivät tarjoamaan vastaavan tasoista palvelua työntekijöilleen siinä toivossa, että se parantaa työntekijöiden sitoutumista (Tucker 2020, 183). Luodakseen maailmanluokan asiakaskokemuksen yrityksen on panostettava työntekijäkokemukseen (Maylett & Wride 2017, 23).

Tavoiteltava työntekijäkokemus tulisi muotoilla samaan tapaan kuin asiakaskokemuskin (Pine 2020, 23). Työntekijäkokemuksen muotoilussa pyritään syvällisesti ymmärtämään työntekijän tarpeet, ideoidaan, miten tarpeet voitaisiin täyttää ja testataan ideat nopeasti (Tucker 2020, 184). Pinen (2020, 23) mukaan työntekijän ajankäytöllä määritellään työntekijäkokemuksen laatu.

Työntekijäkokemuksen luominen on rakentamista. Jos työntekijät ovat sitoutuneita, he tuntevat, että heitä kunnioitetaan ja arvostetaan, he luottavat johtoon tarpeeksi ottaakseen riskejä ja sitoutuvat myös tunteen tasolla organisaatioon, asiakaskokemus hoituu itsestään. Ylivoimainen asiakaskokemus on suoraa tulosta työntekijöiden asenteista ja käyttäytymisestä. Työntekijät toimittavat asiakaskokemuksen, joka on yhdenmukainen heidän työntekijäkokemuksensa kanssa. (Maylett & Wride 2017, 23-25.)

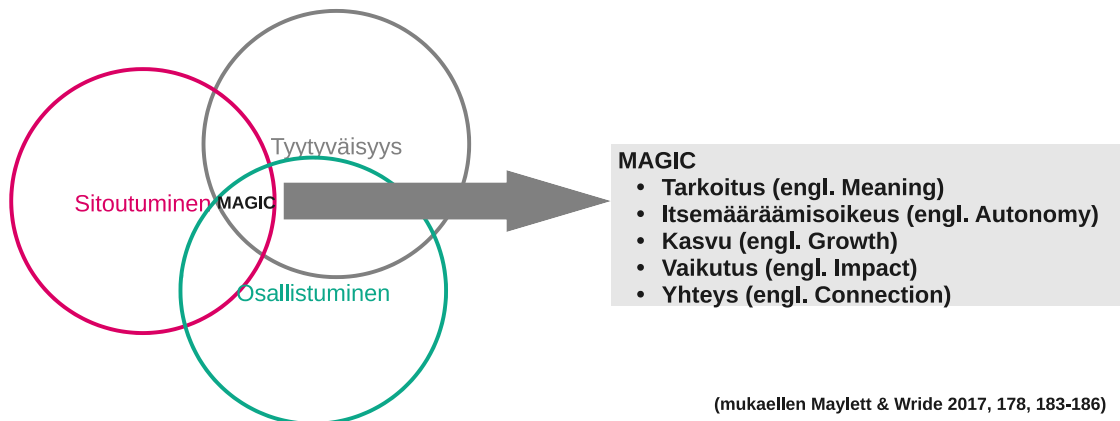
Morgan (2017, 151) on kehittänyt Työntekijäkokemuksen muotoiluluupin kuvaamaan työntekijäkokemuksen muotoilua jatkuvana prosessina (Kuvio 5). Työntekijäkokemus on liikkuva maali, mikä tarkoittaa, ettei siihen vaikuttavien tekijöiden läpikäynti kertaalleen riitä, vaan työntekijäkokemusta kannattaa ajatella edestakaisena vuorovaikutuksena työntekijöiden ja organisaation kesken.



Kuvio 5: Työntekijäkokemuksen muotoiluluoppi (mukaillen Morgan 2017, 151)

Työntekijät antava jatkuvasti palautetta Vastaus-vaiheessa eri kanavien kautta organisaatiolle tiimipalavereissa tai työntekijäkyselyiden kautta. Analyysi-vaiheessa organisaatio pyrkii ottamaan palautteesta kaiken irti. Palaute pitäisi aina analysoida välittömästi ja sen pitäisi johtaa toimenpiteisiin. Läpinäkyvyyden pitää olla oletusarvo. Muotoilu-vaiheessa organisaatio luo uutta perustuen työntekijöiden antamaan palautteeseen. Lanseeraus-vaiheessa lanseerataan se, mitä on kehitetty liittyen työntekijäkokemukseen vaikuttaviin ympäristöihin - kulttuuriin, teknologiaan tai fyysiseen työympäristöön. Osallistumis-vaiheessa työntekijät käyttävät lanseerattua palvelua ja siitä tulee uusi todellisuus ja uusi tapa työskennellä. (Morgan 2017, 151-152).

Maylett ja Wride (2017, 14) ovat tunnistaneeet viisi avaintekijää työntekijäkokemuksen voiman vapauttamiseen ja näistä he ovat luoneet englanninkielisen lähestymistavan kirjainlyhenteen MAGIC (suomeksi TAIKA), jolla organisaatio voi varmistaa hyvän työntekijäkokemuksen. Hyvän työntekijäkokemuksen varmistamiselle, pitää luoda oikeat olosuhteet. Työntekijäkokemuksen oikeiden olosuhteiden ja viiden avaintekijän suhdetta on kuvattu Kuviossa 6. Työntekijöiden sitoutuminen, tyytyväisyys ja osallistaminen ovat oleellisia terveelle organisaatiolle. Kun nämä kaikki kolme saavutetaan, MAGIC ei ole vain mahdollista vaan väistämätöntä. (Maylett & Wride 2017,178.)



Kuvio 6: Otolliset olosuhteet vapauttavat työntekijäkokemuksen voiman (mukaillen Maylett & Wride 2017, 183-186)

Tyytyväiset työntekijät ottavat omistajuutta, välittävät ja tekevät kaikkiensa hyvä asiakaskokemuksen eteen, mikä mahdollistaa muutoksen organisaatiossa ja näkyy tuloksissa positiivisesti (Maylett & Wride 2017, 178). Kun hyvissä olosuhteissa työntekijäkokemuksen voima vapautuu, työ tuntuu tekijästään tärkeältä henkilökohtaisella tasolla (tarkoitus engl. meaning). Itsemääräämisoikeus (engl. autonomy) mahdollistaa sen, että työntekijä voi muokata työtään niin, että pystyy parhaimpaansa. Työntekijää haastetaan niin, että hän pystyy edistymään henkilökohtaisella ja ammatillisella tasolla (kasvu engl. growth). Työntekijä näkee, että hänen työllään on vaikutusta (engl. impact) ja näkee työnsä lopputuloksen ja tuntee olevansa osa jotain suurempaa yhteyttä (engl. connection). (Maylett & Wride 2017, 183-186.)

Meneillään on työntekijöiden aikakausi, mikä tarkoittaa sitä, että työntekijöillä on enemmän vaihtoehtoja kuin koskaan. On yhä vaikeampaa löytää ja pitää ne lahjakkaat työntekijät, jotka ovat ratkaisevan tärkeä resurssi organisaatiossa. (Maylett & Wride 2017, 29.) Yritysten pitkän tähtäimen menestys riippuu täysin sen jatkuvista investoinneista pätevään henkilökuntaan (Pine 2020, 25). Työntekijäkokemus ei tarkoita sitä, että työntekijät olisivat onnellisia, mutta se on työntekijöiden sitoutumisen vaalimista ja hyvä työntekijäkokemus kasvattaa voittoja. Työntekijät luovat yrityksen brändin. Jos yrityksen brändi on lupaus, työntekijät ovat vastuussa sen lupauksen pitämisestä. (Maylett & Wride 2017, 30-31.)

Muotoiluajattelun mukaan työntekijäkokemus ei ole pino riippumattomia aloitteita, vaan se on sisäänrakennettu organisaatioon. Muotoiluajattelu menee ongelman ratkaisua pidemmälle muutokseen ja pyrkii luomaan paremman tulevaisuuden mieluummin kuin keskittyy välttämään tyytymättömyyttä etujen tai bonusten avulla. Mikäli työntekijäkokemusta

halutaan muotoilla, pitää johtajien kaikilla tasoilla alkaa sisällyttää tämän tyyppistä ajattelua kaikkiin hankkeisiin, päätöksiin ja strategioihin. (Maylett & Wride 2017, 85.)

#### 2.4 Yhteenveto tietoperustasta

On ymmärrettävä, mitä muutos on, jotta sitä voi johtaa. Smithin mukaan (2005a, 152-153) muutos on prosessi, jossa liikutaan nykyisestä uuteen erilaiseen asiantilaan. Pirisen mukaan (2014, 180-181) muutos vaatii oppimista ja uudenlaista asennetta ja luopumista vanhasta. Hänen mukaansa itseohjautuva oppiminen on jatkuvassa muutoksessa olennaisen tärkeää ja siinä työntekijällä itsellään on vastuu oppimisesta ja kehityksessä mukana pysymisessä.

Ihmiset suhtautuvat muutokseen eri tavoin, mutta tavallisesti on odotettavissa muutosvastarintaa. Tämän ovat havainneet Smith (2005b, 153) ja Hiatt (The Prosci ADKAR Model 2021a, 9-11). Muutosvastarinta täytyy huomioida ja sitä tulee hyödyntää mahdollisuuksien mukaan, kun muutoksen johtamista suunnitellaan ja osallistamalla henkilöstöä mukaan muutokseen, voidaan saavuttaa pysyvämpi muutos (Smith 2005b, 520-521; Pirinen 2014, 180-181).

Muutokseen positiivisesti suhtautuvia henkilöitä kannattaa hyödyntää muutoksen implementoinnissa ja viestinnässä (Smith 2005b, 521) ja heitä voi käyttää muutosagentteina ja ottaa mukaan pilotteihin. Pirinen (2014, 195) korostaa, että on tärkeää tukea työntekijää muutoksessa, jotta hän kestää epävarmuutta ja keskeneräisyyttä. Tunteella, että tilanne pysyy hallinnassa, on suuri merkitys muutoksen omaksumiselle ja siihen suhtautumiselle.

Muutoksen johtamiseen on kehitetty useita prosessimalleja, jotka etenevät vaiheittain. Muutoksen johtamisessa oleellista on edetä johdonmukaisesti mitään muutoksen vaihetta unohtamatta ja tehdä asioita oikeassa järjestyksessä, jotta varmistetaan muutoksen toteutuminen (The Prosci ADKAR Model 2021b, 4-5; Kotter 2012, 26). Hyvän muutoksenjohtamisen mallin mukaisesti erityisesti alku- ja loppuosalle muutosprosessia täytyy muistaa antaa riittävästi huomiota. Muutos muistetaan kyllä toteuttaa, mutta muutokseen valmistautuminen ja muutoksen juurruttaminen halutaan helposti jättää kiireessä väliin, mistä saattaa olla seurauksena muutoksessa epäonnistuminen. (Kotter 2012, 24-25; The Prosci ADKAR Model 2021b, 13; Smith 2006, 305.) Muutokseen valmistautumiseen täytyy antaa riittävästi aikaa, viestiä muutoksesta johdonmukaisesti ja toisaalta tukea ja vahvistaa muutosta myös sen jälkeen, kun muutoksesta on tullut osa työntekijän arkea.

Työntekijäkokemus luodaan yhdessä työntekijöiden kanssa eikä sitä voi luoda määräyksellä (Morgan 2017, 23; Maylett & Wride 2017, 14). Työntekijäkokemus on subjektiivinen, sillä jokaisella työntekijällä on omat tunteensa, käsityksensä ja asenteensa (Morgan 2017, 24). Työntekijäkokemukseen on panostettava ja sitä on muotoiltava, mikäli yritys haluaa tarjota asiakkailleen huippuluokan asiakaskokemuksen (Maylett & Wride 2017, 23; Pine 2020, 23).

Maylett & Wriden mukaan (2017, 178) tyytyväiset työntekijät ottavat omistajuutta, välittävät syvästi ja tekevät kaikkiensa hyvä asiakaskokemuksen eteen eli hyvä työntekijäkokemus heijastuu suoraan asiakaskokemukseen.

Työntekijäkokemukseen vaikuttaa positiivisesti se, että työntekijä pystyy muokkaamaan työtään niin, että pystyy parhaimpaansa ja että hän pystyy edistymään ammatillisesti työssään (Maylett & Wride 2017, 184). Pinen (2020,21) mukaan työntekijäkokemus riippuu siitä, miten hyvin yritykset suunnittelevat työntekijöiden käyttämän ajan, jonka he käyttävät arvon tuottamiseen asiakkaille.

Mikäli uusi toimintamalli pystytään implementoimaan tehokkaasti, ottamaan osaksi arjen työtä sujuvasti, työntekijällä vapautuu aikaa asiakastyöhön ja tämä vaikuttaa työntekijäkokemukseen positiivisesti. Osallistamalla työntekijät muutokseen, voidaan heidät sitouttaa paremmin, pienentää muutosvastarintaa ja samalla vaikuttaa positiivisesti työntekijäkokemukseen.

Implementointi on muutoksen johtamista. Stickdorn ym. (2018, 272) mukaan implementointi tarkoittaa organisaation toimintamallin ja prosessin muutoksen johtamista sisältäen valmennuksen. Implementointi voidaan suunnitella ihmiskeskeisesti ja hyödyntää palvelumuotoiluprosessissa käytettyä British Design Councilin tuplatimanttimallia ja noudattaa sen neljää vaihetta tutki, määrittele, kehitä ja toimita (Stickdorn ym. 2018, 274). Kehitettävän palvelun epävarmuutta voidaan vähentää prototypoimalla ja sama pätee myös implementointiin (Penin 2018, 280). Pilottia todellisessa ympäristössä voidaan pitää implementoinnin prototyypinä (Stickdorn ym. 2018, 273; Penin 2018, 293).

Pilotin jälkeen laaditaan tiekartta palvelun lanseeraukseen, johon otetaan mukaan myös kuvaus tarvittavista resursseista (Penin 2018, 294). On tärkeää, että kehitettävään palveluun on mietitty palautteen kerääminen, jolla varmistetaan, että palvelu pystyy vastaamaan ympäristön muutoksiin ja esiin nouseviin tarpeisiin (Penin 2018, 280).

### 3 Kehittämisasetelma ja menetelmälliset ratkaisut

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää, miten finanssialan organisaatiossa muutosta johdetaan ja minkälaiset ovat työntekijöiden vaatimukset hyvälle muutoksen johtamiselle. Opinnäytetyön tavoitteena on tämän ymmärryksen pohjalta kehittää implementoinnin prosessimalli, jota noudattamalla voidaan uusi toimintamalli viedä finanssialan asiantuntijoiden käyttöön niin, että he omaksuvat sen vaivattomasti osaksi päivittäistä työtään.

Muutos finanssialan organisaatiossa on jatkuvaa ja työntekijän näkökulmasta uutta opittavaa on paljon. Kokemusperusteisesti tiedetään, että muutosvastarintaa koetaan lähes jokaisessa muutoksen implementoinnissa ja pakollisiin lainsäädännöstä tuleviin muutoksiin, jotka koetaan epämieluisina, muutosvastarinta saattaa olla hyvinkin voimakasta. Kuitenkin muutos pitää saada vakiinnutettua säilyttäen samalla työntekijäkokemus hyvänä.

Tämä opinnäytetyö on finanssialan organisaation sisäistä kehittämistä. Implementoinnilla tarkoitetaan tässä työssä palvelua, jota tarjotaan asiakasvastuullisille, kun uutta toimintamallia heille koulutetaan ja viestitään eli muutoksen viestintää, jalkauttamista ja asiakasvastuullisten kouluttamista erilaisin käytettävissä olevin keinoin.

#### **Kehittämiskysymykset:**

- Miten finanssialan organisaatiossa suhtaudutaan muutokseen ja miten mahdollinen muutosvastarinta voidaan ottaa huomioon muutoksen läpiviemisessä?
- Miten muutosjohtamisen prosessia voisi kehittää siten, että se tukisi finanssialan asiantuntijoille positiivisen työntekijäkokemuksen syntymistä uusien toimintamallien käyttöönotossa?

#### **3.1 Palvelumuotoilu kehittämisen lähestymistapana**

Palvelumuotoilu tarjoaa yritysten kehittämistyöhön selkeän prosessin ja menetelmiä, jotka mahdollistavat käyttäjäkeskeisen palveluiden kehittämisen (Ojasalo ym. 2014, 71).

Palvelumuotoilussa oleellista on erilaisten kompetenssien vuorovaikutus (Foglieni ym. 2018, 29). Palvelumuotoilu sopii palvelun kehittämiseen yrityksen kaikilla tasoilla aina strategisesta tasosta, liiketoimintamalliin, prosesseihin ja asiakaskohtaamisiin (Ojasalo ym. 2014, 71).

Palvelumuotoilu sisältää monivaiheisen prosessin tutkimuksesta konseptin kehittämiseen ja jossain määrin myös implementointiin. Palvelumuotoilun kohteet ovat tyypillisesti monimutkaisia systeemejä, jotka sisältävät sekä fyysisiä että aineettomia elementtejä, kuten eri tahojen vuorovaikutusta keskenään. (Foglieni ym. 2018, 29.)

Ihmisten asettaminen etusijalle ymmärtämällä ensin palvelun käyttäjiä, heidän tarpeitaan ja toiveitaan on palvelumuotoilun keskeisiä piirteitä (British Design Council 2021a).

Palvelumuotoilu on kokonaisvaltainen, käyttäjäkeskeinen lähestymistapa, joka keskittyy palvelun tarjoajan ja käyttäjän suhteeseen. Palvelun käyttäjä on kokemuksen keskiössä - ennen, kuluessa ja jälkeen palvelun käytön. (Foglieni jne. 2018, 30.) Kaikki kehittäminen perustuu käyttäjän toiveiden ja palvelun eri tekijöiden syvälliseen ja empaattiseen ymmärtämiseen. Tätä ymmärrystä hankitaan käyttäen erilaisia menetelmiä ja keräämällä tietoa laajalti. (Ojasalo ym. 2014, 72.)

Eri osapuolten osallistaminen palvelun kehittämiseen on palvelumuotoilussa keskeistä (Ojasalo ym. 2014, 72; British Design Council 2021a). Osallistamisella pyritään tuomaan esiin ideoita, joita ei muutoin saataisi (Ojasalo ym. 2014, 72). Palvelumuotoilun määrittelyssä korostuu sen ihmiskeskeinen, iteratiivinen ja yhteistoiminnallinen luonne (Stickdorn ym. 2018, 27). Palvelumuotoilussa käytetään prototypointia ja helposti ymmärrettäviä aktiviteetteja ja visualisointi työkaluja, (Stickdorn jne. 2018, 27; Ojasalo ym. 2014, 72), jotta ongelmien ja ideoiden ymmärtäminen ja niistä keskusteleminen olisi helpompaa (Ojasalo ym. 2014, 72; British Design Council 2021a). Iteroimalla pyritään löytämään virheet aikaisin, välttämään riskit ja rakentamaan luottamusta ideoihin (British Design Council 2021a). Palvelumuotoilussa pyritään myös samasta syystä testaamaan eri ratkaisuja nopeasti ja kevyesti (Ojasalo ym. 2014, 72).

Palvelumuotoilun osaamisen soveltaminen organisaatiossa voi johtaa ratkaisuihin, jotka lisäävät käyttäjän tyytyväisyyttä, brändin vetovoimaa ja kiihdyttävät uusien ideoiden tuomista markkinoille. Palvelumuotoilu mahdollistaa palvelun kehittämisprosessien parantamisen tai uusien luomisen. (Foglieni ym. 2018, 30.)

Tässä opinnäytetyössä on päädytty käyttämään palvelumuotoilua kehittämisen lähestymistapana, koska palvelumuotoilu tarjoaa selkeän prosessin organisaation sisäisten prosessien kehittämiseksi ja työkalut kehittämistyön toteuttamiseen. Se asettaa palvelun käyttäjän kehittämisen keskiöön, huomioi käyttäjän tarpeet ja toiveet ja pyrkii ymmärtämään häntä syvällisesti, millä varmistetaan, että käyttäjä tulee kuulluksi uusia ratkaisuja etsittäessä. Palvelumuotoilun käyttäminen mahdollistaa uudet näkökulmat kehittämiseen ja ratkaisuihin, jotka toimivat myös käytännössä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on entistä tehokkaampi ja käyttäjäystävällisempi implementoinnin prosessimalli, jota implementointia tekevän tiimin olisi mahdollista soveltaa työssään.

Palvelumuotoilun avulla on mahdollista hyödyntää tässä kehittämistehtävässä koko implementointitiimin monivuotinen kokemus implementoinneissa, varainhoidossa ja kehitystyössä osallistamalla heidät kehitysprosessiin. Lisäksi palvelumuotoilu mahdollistaa palvelun käyttäjien eli asiakasvastuullisten johtajien osallistamisen ja heidän kokemuksensa hyödyntämisen kehitystyössä. Kehittämisen kohdeorganisaatio on suuri ja monimutkainen kokonaisuus ja riippuvuuksia on moneen suuntaan ja monenlaisia. Implementoinnin prosessimallin kehittäminen ei ole yksinkertaista ja kaikki hyvät ideat ja kokemukset on mahdollista palvelumuotoilua käyttäen koota yhteen. Tavoitteena on varmistaa, että kehitettävä implementoinnin prosessimalli toimii käytännössä ja sitä myös voidaan parantaa edelleen ja soveltaa uudelleen tulevilla implementoinneilla.

### 3.2 Tuplatimantti-malli palvelumuotoiluprosessin ohjaajana

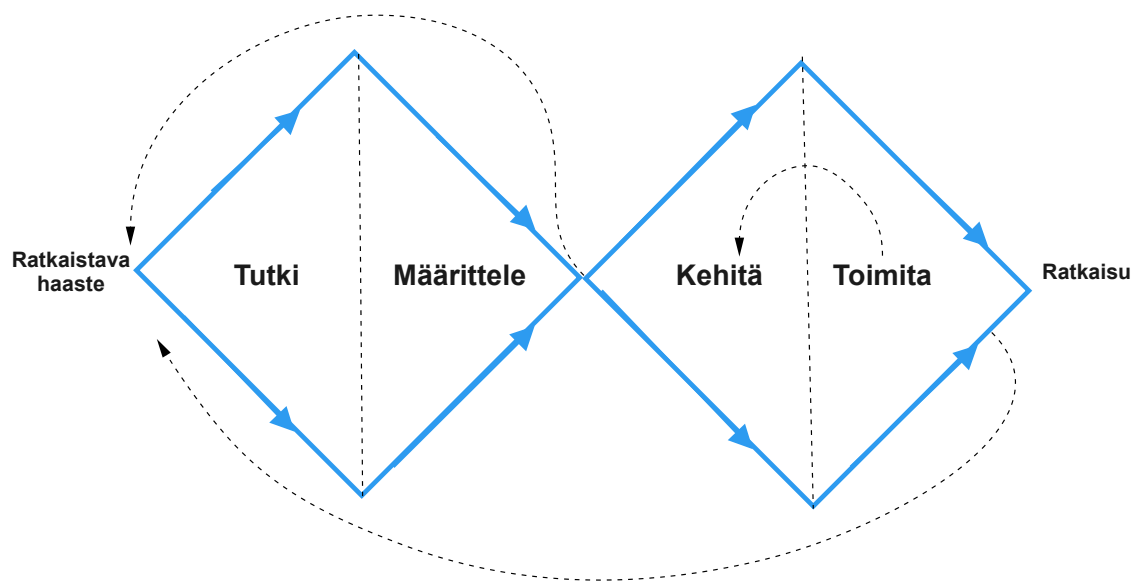
Palvelumuotoiluprosessia kuvataan useilla erilaisilla prosessimalleilla. Malleissa kuvattujen prosessivaiheiden lukumäärä vaihtelee tyypillisesti kolmesta seitsemään. Kunkin mallin tueksi on usein luotu työkalupakki eri vaiheiden toteuttamiseen, jota käyttämällä palvelumuotoilijat ja myös organisaatioissa toimivat ei-ammattilaiset pystyvät hyödyntämään palvelumuotoilun lähestymistapaa käytännön työssä ja toteuttamaan mallin vaiheita. (Foglieni ym. 2018, 30-32.) Palvelumuotoilun eri mallit ovat hyvin samankaltaisia. Ne lähtevät liikkeelle käyttäjän tarpeiden ymmärtämisestä, korostavat iteratiivisuutta ja sisältävät divergenttiä ja konvergenttiä ajattelua. Eroavaisuuksia sen sijaan löytyy esimerkiksi eri malleissa käytettävissä metodeissa ja työkaluissa. (Stickdorn ym. 2018, 88.) Tunnetuimpia malleja ovat British Design Councilin tuplatimanttimallin lisäksi esimerkiksi muotoilutoimisto IDEO:n viiden vaiheen malli (tarkkailu, synteesi, ideoiden luominen, jalostaminen ja implementointi) ja muotoilutoimisto LIVE Workin kuuden vaiheen malli (ymmärtäminen, kuvittelemine, muotoileminen, luominen, mahdollistaminen ja parantaminen) (Foglieni ym. 2018, 30).

Tässä palvelumuotoiluprojektissa on hyödynnetty British Design Council:in vuonna 2004 luomaa tuplatimanttimallia, joka on kuvattu Kuviossa 7. Mallissa edetään kahden timantin kautta kohden palvelukonseptia (British Design Council 2021a). Malli valittiin, koska se sisälsi palvelumuotoiluprosessin kannalta kaiken oleellisen ja sopi yksinkertaisuutensa vuoksi hyvin tähän käytännön kehittämistehtävään. Sen vaiheet olivat helposti noudatettavia ja ymmärrettäviä myös kehitystyöhön osallistuneen ei-palvelumuotoiluun perehtyneen implementointitiimin näkökulmasta. Oleellisinta tässä sisäisessä kehittämistehtävässä oli asettua palvelun käyttäjän asemaan ja pystyä osallistamaan prosessimallin kehittämiseen sekä implementoinnin kohteena olevat työntekijät että prosessimallia tulevaisuudessa käyttävä implementointitiimi. Tuplatimanttimalli tuki kehittämissuunnitelmaa, eikä estänyt sen joutavaa etenemistä tai monimutkaistanut kehitystyötä.

Tuplatimanttimallissa kahden timantin avulla kuvataan lähestymistapaa, missä ongelmaa lähestytään ensin laajasti ja syvällisesti ja sen jälkeen kavennetaan näkökulmaa ja ryhdytään toimenpiteisiin. Ensimmäisen timantin aikana pyritään ymmärtämään ratkaistavaa ongelmaa ja liikkeelle lähdetään perehtymällä tutkittavaan kohteeseen (engl. discover/tutki). Tavoitteena on ymmärtää aidosti tutkittavaa kohdetta ja eläytyä palvelun käyttäjien asemaan. Eläytymisen kautta kerätty tieto auttaa tutkimushaasteen selkeyttämisessä ja uudelleen määrittelyssä (engl. define/määrittele). (British Design Council 2021a.)

Toinen timantti alkaa kehittä-vaiheella (engl. develop), jossa etsitään ja ideoidaan yhdessä erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja selkeytettyyn tutkimushaasteeseen. Viimeisessä toimita-vaiheessa (engl. deliver) testataan asiakkaiden kanssa erilaisia ratkaisuja, hylätään huonot ideat ja parannetaan niitä, jotka toimivat. (British Design Council 2021a.)

Palvelumuotoiluprosessin ydinrakenne muodostuu toistuvasta vuorottelun sykleistä tiedon sekä vaihtoehtojen luomisen ja karsimisen välillä. Tätä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa sykliä kuvataan divergentti-konvergentti -vaihteluksi. Divergenttivaiheessa etsitään ja luodaan vaihtoehtoja, kun taas konvergenttivaiheessa vaihtoehtoja karsitaan ja tehdään päätöksiä. (Stickdorn ym. 2018, 85.) Palvelumuotoiluprosessin tuotoksena on palvelukonsepti. Prosessi ei ole lineaarinen vaan iteratiivinen, jossa tavoitteena on pienentää riskejä testaten ja hylkäämällä toimimattomat ideat nopeasti ja aikaisin (British Design Council 2021a). Missä tahansa vaiheessa muotoiluprosessia, saattaa olla tarpeen ottaa askel taaksepäin tai jopa aloittaa alusta (Stickdorn & Schneider 2012, 117).



Kuvio 7: Palvelumuotoilun tuplatimanttimalli (mukaillen British Design Council, 2021a)

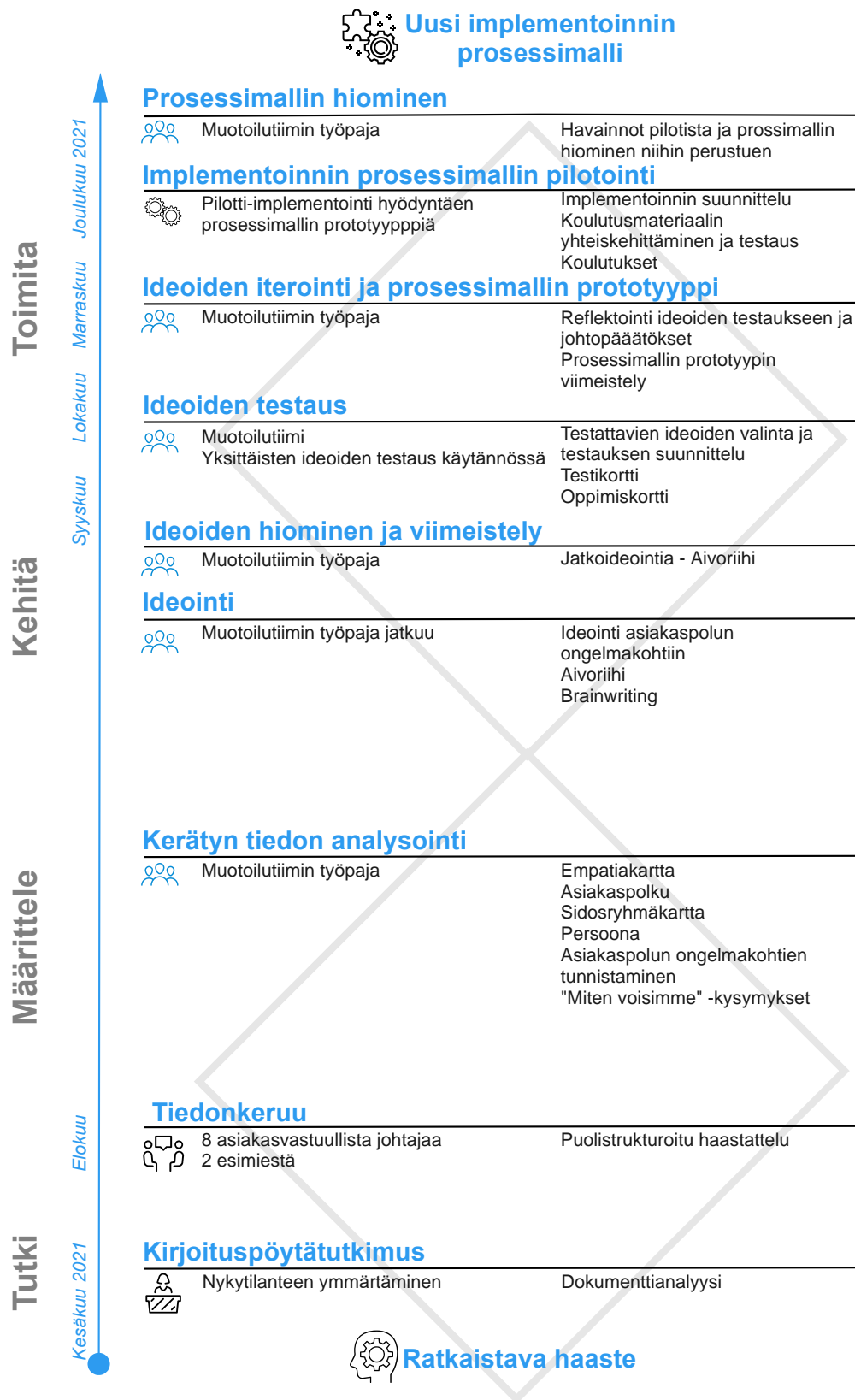
### 3.3 Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään laadullisia menetelmiä

Tutkimusta voidaan tehdä käyttäen määrällisiä eli kvantitatiivisia tai laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa otos koko on suuri ja kvantitatiivinen menetelmä sopii hyvin tilanteeseen, jossa halutaan testata teoriasta luotua hypoteesia käytännössä. (Ojasalo ym. 2014, 104.) Kvantitatiivinen menetelmä ei kuitenkaan välttämättä toimi hyvin tilanteessa, jossa halutaan muotoilla palvelua, koska se ei sisällä vastauksia alla oleviin syihin (Polaine ym. 2013, 39).

Tässä tutkimuksessa on päädytty hyödyntämään laadullisia menetelmiä, koska kehittämisen tavoitteena on ymmärtää kehittämisen kohteena olevaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja paremmin. Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että tutkimusta tehdään lähellä tutkittavia ja ilmiöstä tehdään perusteltuja tulkintoja. Ilmiötä pyritään tutkimaan

useammalla erilaisella tiedonkeruumenetelmällä, jotta tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä. (Ojasalo ym. 2014, 105.) Laadullisilla menetelmillä pyritään ymmärtämään ihmisten tarpeita, käyttäytymistä ja motivaatiota, ja näiden avulla muodostamaan perusta muotoiluhaasteelle, jota ollaan ratkaisemassa (Polaine ym. 2013, 39). Laadulliset menetelmät ovat parhaita vastaamaan kysymyksiin miksi tai miten, kun taas määrällisiä menetelmiä käytetään vastaamaan kysymykseen mikä (Silverman 2017, 18).

Yleiskatsaus tämän kehittämisprosessin etenemiseen ja käytettyihin menetelmiin on esitetty Kuviossa 8. Menetelmät on perusteltu ja niiden käyttö tutkimuksessa on selvitetty tarkemmin seuraavissa kappaleissa.



Kuvio 8: Yleiskatsaus kehittämisprosessin etenemiseen ja käytettyihin menetelmiin (mukaillen British Design Council 2021a)

### 3.4 Tutki-vaiheessa kerättiin tietoa ratkaistavasta ongelmasta

Ensimmäinen timantti auttaa ymmärtämään tutkittavaa ongelmaa aidosti, ei vain olettaamaan. Tutki-vaiheen tavoitteena on tunnistaa ongelma, mahdollisuudet tai tarpeet, joihin muotoilulla halutaan vastata. Tavoitteena on luoda rikas tietopohja, näkemyksiä ja inspiraatiota koko muotoilutiimille. Tässä vaiheessa voidaan käyttää sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. (British Design Council 2015, 8.) Tilanteen ymmärtäminen asiakkaan näkökulmasta on ratkaisevan tärkeää onnistuneen palvelun muotoilun kannalta (Stickdorn & Schneider 2012, 120). Tutkimus mahdollistaa sen, että muotoilutiimi pystyy asettumaan käyttäjän asemaan ja rakentamaan jatkossa ratkaisun aidolle käyttäjän ymmärrykselle (Stickdorn ym. 2018, 90).

Palvelumuotoilussa palvelun käyttäjän ymmärtäminen on keskeistä, sillä käyttäjällä on keskeinen rooli palvelun arvon tuottamisessa. On ymmärrettävä, mitä piirteitä palvelussa on oltava, että se täyttää käyttäjän odotukset positiivisesti ja käyttäjä haluaa jatkaa palvelun käyttämistä. (Foglieni ym. 2018, 34.) Jotta käyttäjät voidaan asettaa keskiöön, on ymmärrettävä keitä he ovat. Käyttäjää tulee kuunnella ja kerätä täsmällistä tietoa, joka auttaa tuottamaan, mitä käyttäjä tarvitsee ja silloin kun hän sen tarvitsee. Palvelun kehittämisessä on oleellista ymmärtää sekä yksittäistä palvelun käyttäjää, että yhteyksiä muihin, jotta ymmärretään, miten palvelun tulisi toimia. (Polaine ym. 2013, 37.)

Henkilökunta, joka vuorovaikuttaa asiakkaiden kanssa, on sisäisten palveluiden käyttäjä. Palvelun arvo ja palvelukokemus syntyy vuorovaikutuksesta palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä. Tämän vuoksi palvelua suunniteltaessa on suunniteltava suhteita ja kokemuksia, jotka elävät ja muuttuvat ajan kuluessa mieluummin kuin vain lyhyitä käyttöhetkiä. (Polaine ym. 2013, 36.)

Työpöytä tutkimusta markkinasta ja organisaatiosta on hyödyllistä käyttää tutkimuksen alkuvaiheessa. Pyrkimyksenä on tunnistaa markkinan suunta, käyttäytymis- tai kulutusmalleja ja kerätä kaikki hyödyllinen tieto, jotta hahmotetaan kokonaistilanne muotoiluongelman ympärillä. Tässä kohtaa kvantitatiivisilla menetelmillä voi olla tärkeä rooli. Tämän jälkeen siirrytään kohti laadullista tiedonkeruuta. (Foglieni ym. 2018, 35.)

Tiedonkeruussa voidaan hahmottaa eri vaiheita: tiedonkeruussa käytetään yleensä etnografisia menetelmiä kuten fokus-ryhmät, haastattelut, käyttäjien tarkkailu palvelutilanteessa (engl. shadowing), mystery shopping, päiväkirjat jne. Kerättyä tietoa tulkitaan potentiaaliset käyttäjät huomioiden käyttäen erilaisia menetelmiä kuten persoonat. Persoonaa käyttämällä luodaan arkkityyppi, joka sisältää tarkkailtujen henkilöiden luonteenpiirteet, käyttäytymisen kuvauksen ja asenteita. Tietoa visualisoidaan konseptikartoille, joissa toimijat ja sidosryhmät sekä heidän roolinsa, yhteydet toisiin sidosryhmiin ja taustatoiminnot on kuvattu, tai keskitytään kohtauspisteisiin ja käyttäjän

palvelupolkuun. Kuvaus palvelusta voidaan tehdä service blueprintille, joka sisältää sekä asiakkaan palvelupolun että palvelun tuottamisen taustaprosessit. (Foglieni 2018, 35-36.) Tutkimuksella hankitun tiedon visualisointi auttaa monimutkaisten ja ei-konkreettisten prosessien yksinkertaistamisessa ja auttaa löytämään palvelun kohdat, jotka eivät toimi toivotusti (Stickdorn & Shneider 2012, 121).

#### 3.4.1 Tilannekuvan luominen työpöytätyöskentelyä varten

Kehittämistyön kohteena olevassa organisaatiossa oli implementointia pyritty kehittämään tietysti jo aikaisemminkin ja kehittämistyön aluksi tutustuttiin olemassa olevaan aineistoon sekä tapoihin ja keinoihin, jotka olivat jo käytössä implementoinneissa. Sijoitusjohtajien erilaisia tapoja oppia ja ottaa vastaan uutta tietoa oli mallinnettu yhdessä heidän kanssaan. Tähän työhön pohjautuen oli implementointitiimin käytössä muistilista-tyyppinen kooste siitä, miten huomioida eri sidosryhmät eri kokoisissa implementoinneissa. Vakiintuneeseen implementoinnin toimintamalliin kuuluivat myös erilaiset keinot viestiä uusia asioita kuten sisäinen infokirje, Intra-ohjeistus ja säännölliset tiimipalaverit viestintää ja keskustelua varten. Lisäksi käytössä oli sijoitusjohtajien säännölliset viikoittaiset Teams-luennot, asiantuntijoiden pitämät tiimikohtaiset koulutukset ja vuorovaikutusta varten joka toinen viikko toistuvat yhteistyöfoorumit. Käytössä oli siis hyvä valikoima tapoja kouluttaa ja viestiä muutosta.

Tämä aineisto toimi lähtökohtana implementoinnin nykyisen polun kuvaamiselle asiakasvastuullisen johtajan näkökulmasta ja myös pohjana haastattelututkimuksena kerättävän tiedon kysymysrungolle. Kehittämistehtävän aihe kytkeytyi suoraan muotoilutiimin päivittäiseen työhön, joten jo pelkästään tiimin työkokemus oli merkittävä tietolähde tilannekuvaa luotaessa. Kokemusta päästiin hyödyntämään haastattelukysymyksiä laadittaessa ja myöhemmin tietoa analysoitaessa ja ratkaisua kehitettäessä työpajoissa.

#### 3.4.2 Kerätyn aineiston hallintasuunnitelma

Tutkimuksen tekijä, muotoilutiiminä toiminut implementointitiimi ja haastateltavat olivat työsuhteessa kehittämistehtävän kohteena olevaan finanssialan yritykseen ja liiketoiminta-alueeseen. Haastatteluilla kerätty aineisto säilytettiin tutkimusta tekevän henkilön työkoneella ja muotoilutiimin Teams-kanavassa. Teams-kanavaan oli pääsy ainoastaan muotoilutiimin jäsenillä. Haastateltavilla oli pääsy ainoastaan omaan haastattelussa jaettuun PPT-tiedostoon, johon haastatteluun liittyvät tehtävät tehtiin.

Kerätty haastatteluaineisto tullaan säilyttämään noin vuoden, jotta muotoilutiimillä olisi siihen pääsy ja sitä voitaisiin hyödyntää tiimin toiminnan kehittämisessä. Tämän jälkeen haastatteluaineisto tuhoetaan. Haastatteluaineisto anonymisoitiin ja haastateltavien nimet poistettiin jo haastatteluiden dokumentointivaiheessa. Yksittäisiä haastatteluja ei jaettaisi

laajemmalle kuin implementointitiimin käyttöön. Muotoilutiimin työpajassa tuotettua aineistoa tullaan hyödyntämään tiimin toiminnan kehittämisessä ja jakamaan myös yksikön käyttöön tarvittaessa. Tästä aineistosta ei ole mahdollista enää tunnistaa yksittäisiä haastateltuja.

### 3.4.3 Aineiston keruu haastattelututkimuksena

Haastattelu on yksi tavallisimmista tutkimusmenetelmistä (Ojasalo ym. 2014, 106). Se sopii erityisesti tilanteisiin, joissa halutaan korostaa yksilöä kohteena. Haastattelussa on mahdollista selventää tai syventää asioita ja saada kerätyksi uusia näkökulmia. (Ojasalo ym. 2014, 108; Portugal 2013, 3.)

Tässä tutkimuksessa aineisto päätettiin kerätä haastatteluilla. Jokaisen implementoinnin kohteena on yksilö, jonka on uuden toimintamallin implementoinnin jälkeen pystyttävä noudattamaan uutta tapaa toimia arjessaan. Tutkimukseen haluttiin kerätä tietoa kattavasti eri tiimeistä ja ympäri Suomen. Tutkimuksen tekohetki oli loppukesä, jolloin kohdeorganisaatiossa olivat voimassa tiukat matkustus- ja kokoontumisrajoitukset eri yksiköiden välillä ja henkilöiden kokoontuminen fyysiseen työpajaan ei ollut mahdollista. Haastattelu katsottiin hyvin toimivaksi keinoksi koota asiakasvastaavien johtajien näkemyksiä ja saada syvällisempää kuvaa siitä, miten he implementoinnit kokevat arjessaan.

Haastateltavat kahdeksan asiakasvastaavista valittiin kuvaamaan varainhoidon tiimejä ja sitä todellisuutta, missä implementointeja tehdään. Haastateltavat työskentelivät eri yksiköissä ympäri Suomen, olivat työkokemusiältään erilaisia ja heidän palvelemissaan asiakaskunta oli erilaista. Haastateltavan ikää tai sukupuolta ei pidetty luokittelutekijänä, muuten kuin että varmistettiin, että joukossa oli eri ikäisiä miehiä ja naisia. Lisäksi haastateltiin kahta asiakasvastaavien esihenkilöä.

Haastateltavan arkiympäristössä tehtävä haastattelu antaa usein paremman kuvan kohteen ajatuksista kuin haastattelu, joka tehdään haastateltavalle vieraassa ympäristössä. Asioista on helpompi puhua, kun ollaan niiden äärellä. Paikkaan sidottua haastattelua kutsutaan kontekstuaaliseksi haastatteluksi. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Kaikki haastattelut tehtiin MS Teamsillä koronatilanteen ja haastateltavien ympäri Suomen sijoittuvien asuinpaikkakuntien vuoksi. Osa haastateltavista oli toimistolla ja osa etätöissä koronan vuoksi. Haastatteluympäristö oli haastateltaville tuttu ja turvallinen ja sama, missä päivittäistä työtä tehdään. Haastatteluille sovittiin ajankohta etukäteen ja aikaa varattiin yksi tunti. Haastattelut tehtiin haastateltavien työajalla. Teams haastattelussa käytettiin kameraa tuomassa henkilökohtaisuutta ja välitöntä tunnelmaa ja mahdollistamaan kehonkielen näkeminen ja katsekontakti, siinä määrin kun Teams yhteys sen mahdollistaa.

Haastattelu voi olla strukturoitu, jossa haastateltavilta kysytään aina samat kysymykset samassa järjestyksessä eikä niistä poiketa, tai puolistrukturoitu, jossa haastattelija vaihtelee kysymysten järjestystä ja sanamuotoja haastattelun kuluessa. Haastattelu voi olla myös täysin avoin, jossa keskustellaan asiasta tai ongelmasta vapaasti. (Ojasalo ym. 2014, 108.) Tässä kehittämistehtävässä tehdyt haastattelut olivat puolistrukturoituja. Haastattelua varten luotiin kysymyspatteristo ja erilaisia tehtäviä haastateltavalle. Kaikille haastateltaville esitettiin kysymykset haastattelurunkoa seurailleen kuitenkin niin, että kysymyksiin suhtauduttiin joustavasti ja kaikkia kysymyksiä ei kysytty, mikäli asiat olivat tulleet jo esiin muussa yhteydessä. Kysymyspatteristossa oli haastattelijaa helpottamassa apukysymyksiä, joita ei välttämättä käytetty.

Ennen haastattelua, haastattelurunkoa testattiin implementointitiimin jäsenillä ja kysymyksiä muokattiin havaintojen ja keskustelun perusteella. Testaus auttoi huomaamaan epäjohdonmukaisuudet ja epäselvät kysymyksenasettelut ja varmistamaan ymmärrettävyyttä.

Haastattelua voi käyttää yhdistettynä muihin tekniikoihin ja näin saada syvempää tietoa henkilön käyttäytymisestä palvelutilanteessa. Haastattelussa voidaan esimerkiksi pyytää haastateltavaa kertomaan askeleistaan palvelutilanteessa. Tällainen palvelutilanteen kartoitus on konkreettinen esitys, joka muuntaa aineettoman prosessin konkreettiseksi artefaktiksi, joka puolestaan tarjoaa mahdollisuuden yksityiskohtaisille keskusteluille ja dokumentaatiolle haastattelutilanteessa. (Portigal 2013, 52-55.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluun sisällytettävillä tehtävillä pyrittiin aktivoimaan haastateltavia. Kunkin haastateltavan kanssa jaettiin haastattelukysymyksiin liittyviä tehtäviä sisältävä PowerPoint -tiedosto, jota sekä haastateltava että haastattelija pääsivät käsittelemään yhtäaikaan. PowerPoint valikoitui interaktiiviseksi työkaluksi sen helppokäyttöisyyden vuoksi. Ohjelmana se oli kaikille haastateltaville tuttu ja valmiiksi asennettuna jokaisen tietokoneella. MS Whiteboard ei tullut kyseeseen, koska kaikilla haastatelluilla ei ollut kyseistä applikaatiota asennettuna ja kokemuksen kautta oli huomattu, että työkalu ei myöskään ollut asiakaspinnassa työskenteleville ennestään tuttu. Työkalun opettelusta ei haluttu tehdä huomiota vievää asiaa haastatteluun eikä teknistä estettä sen sujuvuudelle. Jo PowerPoint -tiedoston jakaminen aiheutti haasteita joillekin haastateltaville ja toi esiin heidän erilaiset tietotekniset valmiutensa.

Yksi henkilö teki kaikki haastattelut ja dokumentoi ne. Tämä oli aikataulusyistä ainoa mahdollisuus. Kukin muotoilutiimin jäsen osallistui yhteen haastatteluun ja näin varmistettiin se, että jokainen pääsi kuulemaan sijoitusjohtajan ääntä. Oman haastattelukokemuksen kautta sijoitusjohtajan asemaan asettuminen ja arjen ymmärtäminen oli helpompaa.

Kaikki haastattelut dokumentoitiin muistiinpanoilla Excel-taulukkoon jo haastattelun aikana. Jokaisen haastattelun dokumentointi viimeisteltiin välittömästi haastattelun jälkeen.

Haastatteluja ei nauhoitettu, jotta haastattelutilanne säilyi rentona ja luottamuksellisena. Excel-taulukon ansiosta eri haastateltavien vastauksia pystyi tarkastelemaan myös kysymyskysymykseltä, sillä ne näkyivät taulukossa rinnakkain. Osana haastattelua käytetty PowerPoint -tiedosto oli vastaajakohtainen ja säilytettiin osana dokumentaatiota.

## Haastattelun rakenne

Haastattelu rakennettiin seuraamaan tämän kehittämistehtävän kolmea keskeistä teemaa. Ensimmäinen osa käsitteli muutoksen kokemusta, toinen uuden toimintamallin jalkauttamista ja kolmas työntekijäkokemusta. Koko haastattelu tehtävineen on esitetty Liitteessä 1 ja 2. Haastattelun kulku pääpiirteissään on esitetty Kuviossa 9.

Haastattelu alkoi johdannolla, missä käytiin läpi haastattelun tavoite ja tarkoitus. Tämän jälkeen siirryttiin lämmittelykysymyksiin. Tavoitteena oli saada keskustelu vauhtiin samalla ohjaten haastateltavaa kohti muutos-teemaa. Haastateltavalta kysyttiin, miten pitkältä ajalta hänellä on työkokemusta pankista ja asiakasvastaavuuksien työstä. Lisäksi pyydettiin kertomaan, miten asiakasvastaavuuksien työ on tämän ajan kuluessa muuttunut ja miltä muutos hänestä tuntuu.

## Haastattelun lyhennelmä

### 1. Haastattelun tavoite ja tarkoitus

Miksi haastattelu tehdään ja ketä haastatellaan?

### 2. Lämmittely

Johdatetaan haastateltava muutokseen kysymällä, miten hänen työnsä on muuttunut työssäoloaikana?

### 3. Muutos

Miten uusien toimintamallien tai työkalujen tuominen on muuttunut? Miltä tämä tuntuu? Mitä hyvää muutos on tuonut mukanaan?

Keskustellaan henkilön suhtautumisesta muutokseen pohtimalla akseliston avulla, miten paljon energiaa hän käyttää muutokseen ja toisaalta millainen hänen asenteensa on tehtävän avulla. Tehtävässä huomioidaan muutoksen johtamisen eri vaiheet. Keskustellaan akseliston avulla myös laajemmin työtovereiden ja koko Private Bankingin asenteesta.

### 4. Käyttöönotto

Konkreettisen haastateltavan itse esiin tuoman esimerkin avulla hahmotetaan, miten uuden toimintamallin käyttöönotto on toteutunut sijoitusjohtajan arjessa huomioiden muutoksen johtamisen eri vaiheet. Haastateltava itse kirjoittaa ja kertoo mitä on tapahtunut. Kuvakorttien avulla mietitään myös, miltä muutos on tuntunut.

Hahmotetaan, mitä koulutus- ja viestintätapoja haastateltava käyttää eniten ja missä tilanteissa (valinta hymiöllä). Keskustelua varten eri tavat ovat kortteina PPT-sivulla. Mitkä näissä ovat hänelle hyödyllisimpiä (peukutus) ja miksi. Mikä on hänelle huonoin ja miksi (peukku alas).

Akseliston avulla hahmotetaan, mitä haastateltava miettii omasta ajankäytöstään ja toisaalta eri koulutus ja viestintätavoista. Häntä pyydetään sijoittamaan eri tavat akselistolle sen mukaisesti, miten muutoksen koko vaikuttaa tapaan jota kannattaisi käyttää koulutukseen ja perustelemaan valinta. Listattuna ovat haastateltavan eniten käyttämät tavat.

Lopuksi palataan vielä uuden toimintamallin käyttöönottoon ja luodaan haavekuvaa - optimaalista tilannetta haastateltavan kannalta: mitä kohtaa ja miten hän olisi muuttanut muutoksen implementointia niin, että uuden asian omaksuminen olisi sujunut vieläkin paremmin?

Miten sijoitusjohtajia pitäisi osallistaa, kun tehdään jotain uutta ja missä vaiheessa muutosta tämä pitäisi tehdä?

### 5. Työntekijäkokemus

Millaisia tavoitteita asetat itsellesi, kun aloitat jonkin uuden asian parissa ja miten arvioit edistymistäsi?

Miten uuden toimintamallin käyttöönotto vaikuttaa arjessasi muiden töiden ohella? Miltä se tuntuu?

Millaista tukea tarvitsisit tähän, että onnistuisit parhaiten? Miten muutos tai toimintamallin käyttöönotto vietäisiin läpi tehokkaimmin sinun näkökulmastasi?

### 6. Lopetus

Mitä vielä haluaisit lisätä tähän loppuun?

### 7. Kiitos

Kuvio 9: Haastattelun kulku

Tämän jälkeen siirryttiin muutoksen johtamisen -teemaan. Muutosteemaa syvennettiin keskustelemalla siitä, miten uusien asioiden tuominen asiakasvastaavien käyttöön on muuttunut, miltä se tuntuu ja mitä hyvää tämä muutos on tuonut tullessaan. Haastateltavan suhtautumista muutokseen pyrittiin konkretisoimaan kaavion avulla. Häntä pyydettiin kuvamaan muutoksen tuoma energia suhteessa hänen asenteeseensa muutoksen etenemisen kolmessa eri vaiheessa sijoittamalla hymiö akselistolle. Tämän jälkeen häntä pyydettiin myös kuvaamaan erillisellä hymiöllä lähimpien kollegojen ja toisaalta koko varainhoidon asennetta muutokseen. Tuomalla kollegat mukaan kysymykseen, haluttiin selvittää, miten paljon muutosvastarintaa ilmenee arjessa kollegoiden ja koko työyhteisön taholta. Haastattelussa käytettiin kaavioita, koska pelkkä verbaalinen haastatteleminen saattaa olla rajoittavaa. Ihmisten on helpompi kuvailla maailmaansa, ajatuksiaan, tunteitaan ja yhteyksiään kuvien, diagrammien hahmotelmien ja aktiviteettien kautta (Polaine ym. 2013, 62).

Haastattelua jatkettiin implementointi-teemalla. Haastateltavaa pyydettiin kuvaamaan uuden toimintamallin käyttöönottoa rakentamalla eräänlainen kartta, josta muodostui käyttäjän palvelupolku. Tehtävässä käytetyn esimerkin haastateltava valitsi itse. Vapaalla valinnalla varmistettiin, että implementoinnista olisi haastateltavalla muistijälki. Haastattelussa piirrettävän kartan tarkoituksena on siirtää abstrakti asia kuten prosessi konkreettiseksi artefaktiksi, josta tulee keskustelun konkreettinen kohde ja dokumentointi haastattelusta (Portugal 2013, 55).

Käyttäjän palvelupolku on visuaalinen esitys käyttäjän matkasta palvelussa. Se näyttää käyttäjän vuorovaikutuksen palveluntarjoajan kanssa. Käyttäjän palvelupolun avulla voidaan nähdä, mikä palvelussa toimii ja mitä voisi parantaa. Palvelupolku katsoo palvelua käyttäjän näkökulmasta ja kuvaa hänen todellisen palvelukokemuksensa. Tavoitteena on tunnistaa palvelun oleellimmat elementit ja ymmärtää näiden väliset yhteydet, tunnistaa ongelma-alueet palvelussa tai alueet, mihin voidaan lisätä jotain uutta. Palvelupolun avulla voi asettaa erilaisten käyttäjien asemaan. (British Design Council 2015, 11.)

Tässä haastattelussa haastateltava kuvasi palvelupolkuun eli vaiheita, jotka hän koki toimintamallin muutoksen implementoinnissa. Kolmivaiheinen kartta auttoi konkreettisesti hahmottamaan, miltä toimintamallin implementointi näyttäytyi haastateltavalle ja toisaalta hahmotti kokemusta muutosjohtamisen eri päävaiheissa - valmistautuminen, toteuttaminen, juurruttaminen. Haastateltava kertoi tapahtumien kulusta muutoksen alusta eli siitä, kun hän ensikerran kuuli, että jotain uutta on tulossa. Hän kuvasi koulutusvaihetta ja erilaisia tapoja millä muutosta koulutettiin ja viestitettiin. Hän kuvasi myös, miten hän sai tietoa ja tukea siinä vaiheessa, kun toimintamalli oli jo osa hänen jokapäiväistä arkeaan. Haastateltava itse kirjoitti, mitä kussakin vaiheessa tapahtui ko. vaihetta kuvaavaan laatikkoon

tehtävätiedostoon samalla, kun asiasta keskusteltiin. Samalla haastattelija teki omat muistiinpanot käydystä keskustelusta, joka täydensi haastateltavan itse tuottamaa dokumentaatiota.

Haastattelussa haastateltavalle voidaan esittää virikkeitä esim. kuvia ja keskustella niiden herättämistä tunteista (Ojasalo ym. 2014, 106). Kortit tunnepohjaista reagoitua varten (engl. emotional response cards) auttavat haastateltavaa kertomaan tilanteesta syvemmin ja rohkaisevat häntä puhumaan tunteistaan, uskomuksistaan ja käsityksistään. Kortti toimii haastattelussa ärsykkeenä, joka auttaa henkilöä puhumaan tunteistaan. Kortteja käytetään tyypillisesti, jotta saataisiin ymmärrystä kohdejoukosta ja määrittämään kehityksen suuntaa. (Lewrick, Link & Leifer 2020, 87.)

Haastattelussa käytettiin kuvakortteja ja pyydettiin valitsemaan sopiva kuva kuvaamaan jokaista asiakaspolussa hahmoteltua implementoinnin vaihetta. Kuvan valinta oli tehty konkreettiseksi niin, että haastateltava merkitsi kuvan punaisella tähdellä ja samalla kertoi, mitä kortti hänelle tarkoittaa ja miltä siinä kohtaa tuntui.

Korttilajittelua voidaan käyttää luotauksena haastateltavan uskomuksia, odotuksia ja motivaattoreita. Kortit tarjoavat konkreettisen tavan ihmisille ilmaista itseään (Portigal 2013, 61). Korttilajittelua käytettiin haastattelussa siten, että korteille oli kuvattu implementoinnissa ja koulutuksessa käytetyt kanavat ja tavat. Mukana oli myös tyhjiä kortteja, joihin haastateltava sai täydentää mielestään puuttuvat. Haastateltavaa pyydettiin merkitsemään eniten käyttämänsä viisi tapaa hymiöllä ja kertomaan, missä tilanteessa hän näitä käyttää. Tämän jälkeen häntä pyydettiin valitsemaan kolme parasta tapaa hänelle peukuttamalla. Lopuksi häntä pyydettiin valitsemaan yksi, jota hän pitää itselleen kaikkein epäsopivimpana. Merkintöihin pyydettiin lisäksi perustelut, miksi hän valitsi juuri tämän kortin.

Myöhemmässä vaiheessa haastattelua palattiin jo toteutuneeseen muutokseen ja siitä tehtyyn palvelupolkukuvaukseen. Haastateltavaa pyydettiin hahmottamaan haavekuvaa kyseisestä muutoksesta. Häntä pyydettiin kertomaan, mitä hän muuttaisi implementoinnissa, jotta se olisi toiminut hänen näkökulmastaan vieläkin paremmin ja kirjoittamaan eri vaiheet niille varattuihin erillisiin laatikoihin. Näin hahmotettiin haastateltavan haavekuva palvelupolusta.

Lopuksi haastateltavien kanssa keskusteltiin työntekijäkokemuksesta. Eri koulutus- ja viestintätapoja, mitä haastateltava oli sanonut käyttävänsä eniten, hahmotettiin suhteessa muutoksen kokoon ja ajankäyttöön, mitä ko. tapa edellyttää. Valitut viestintä- ja koulutustavat, siis ”kortit”, kopioitiin akseliston viereen, joka kuvasi muutoksen kokoa ja siihen käytettyä aikaa. Haastateltavia pyydettiin sijoittamaan eri tavat akselistolle niin, että ne heijastelevat näiden kahden suhdetta ja esittämään perustelut miksi.

Suorilla kysymyksillä pyrittiin saamaan vielä kommentteja siihen, millaista uuden oppiminen on arkisen työn ohella, millaista tukea implementointeihin tarvittaisiin niin, että uuden omaksuminen olisi mahdollisimman tehokasta asiakasvastuullisen ajankäytön kannalta. Nämä kysymykset liittyivät tuen tarpeeseen ja muutokseen sitouttamiseen ja vaikuttamismahdollisuuksiin. Asiakasvastuullisten urat ovat pitkiä ja asiakastyön ohella monet kaipaavat myös muita ulottuvuuksia kehittää itseään ja vaikuttaa uusien asioiden kehittämiseen.

Asiakasvastuullisten osallistamista pyrittiin myös hahmottamaan kysymällä, missä vaiheessa muutosta heitä pitäisi osallistaa ja miten tämä heidän mielestään pitäisi tehdä. Asiakasvastuullisen päätyö on asiakastyö ja siihen on toisaalta varmistettava mahdollisimman suuri osuus hänen ajastaan.

### 3.5 Määrittele-vaiheessa analysoitiin tietoa ja tunnistettiin kehittämiskohteita

Määrittele-vaiheessa analysoidaan kerätty data. Löydökset yhdistellään ja muodostetaan rajattu määrä tutkimushaasteita. Näitä haasteita tarkastellaan organisaation tarpeista lähtien ja peilataan liiketoiminnan tavoitteisiin, jotta tunnistetaan ne mahdollisuudet, joita lähdetään viemään eteenpäin. Määrittele-vaiheen tuloksena on selvä tutkimushaaste tai ongelma, jota lähdetään ratkaisemaan muotoilun avulla. (British Design Council 2015, 8.)

#### 3.5.1 Aineiston analysointi työpajassa

Kerättyä tietoa analysoi viiden henkilön muotoilutiiminä toiminut implementointitiimi. Tiimi kehittää ja implementoi uusia toimintamalleja ja toimintatapoja asiakasvastuullisten käyttöön ja sillä on vuosien kokemus implementoinneista, konsepti- ja työkalukehityksestä ketterän kehityksen menetelmiä käyttävässä organisaatiossa ja työskentelystä varainhoidossa. Muotoilutiimin kokemus ja jatkuva vuorovaikutus asiakasvastuullisten kanssa, toimi lähtökohtana ja tärkeänä osaamislähteenä, kun kerättyä tietoa analysoitiin.

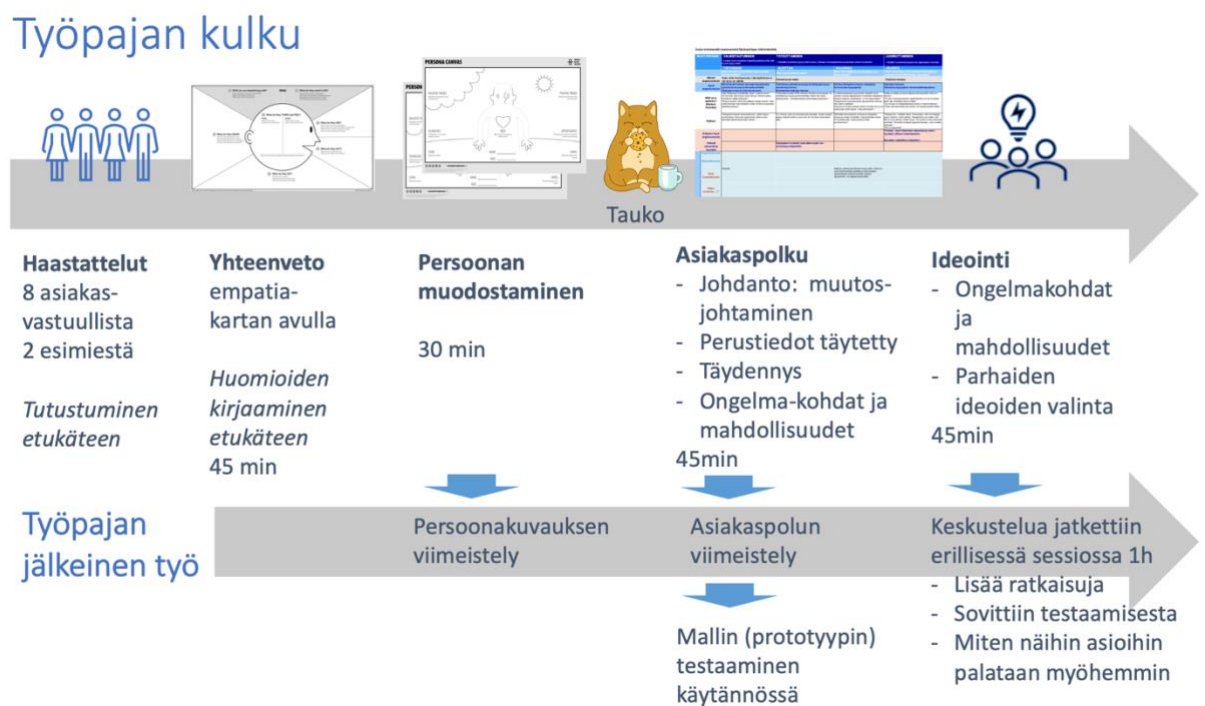
Työpaja ja siihen valmistautuminen toteutettiin koronarajoitusten vuoksi etänä Teamsin välityksellä. Työkaluina työpajassa olivat MS Whiteboard, PowerPoint ja Excel. Tiedostot jaettiin tiimin kesken yhteisessä Teams-kanavassa.

Ennen työpajaa tiimin jäsenille käytiin erillisessä palaverissa läpi haastattelun rakenne ja perustelut, mitkä olivat perusteet haastattelurungolle ja kysymyksille. Lisäksi varmistettiin tekniset valmiudet työpajaa varten. Jokaiselle asennettiin MS Whiteboard ja harjoiteltiin sen käyttöä. Näin varmistettiin, että itse työpajassa ei aikaa menisi hukkaan teknisten hankaluuksien vuoksi.

Tiiminjäsenille annettiin tehtäväksi tutustua kaikkiin tehtyihin haastatteluihin ennen työpajaa ja täyttää Whiteboardille luotua yhteistä empatiakarttaa omilla reflektiolla. Jokainen

osallistuja varasi tähän työhön kaksi tuntia aikaa omasta kalenterista. Työpajaan valmistauduttiin muutoinkin ja palvelupolkuja valmisteltiin täyttämällä siihen jo etukäteen tarvittavia tietoja jouhevan etenemisen varmistamiseksi.

Työpaja tiedon analyysiä varten aikataulutettiin neljän tunnin mittaiseksi. Työpajassa (Kuvio 10) tutkimusaineistoon paneuduttiin empatiainkartin avulla. Tutkimusaineistoon perustuen luotiin persoona ja asiakaspolku kuvamaan implementoinnin kaarta sijoitusjohtajan näkökulmasta. Työpajassa tunnistettiin erityisen hyvän implementoinnin erityispiirteet ja ongelmakohdat verrattuna nykytilaan ja muotoiltiin ne ”miten voisimme...” -lauseiksi. Lopuksi ideointiin ratkaisuja palvelupolussa havaittuihin ongelma-kohtiin.



Kuvio 10: Työpajan kulku

### 3.5.2 Empatiakartta kerätyn tiedon hahmottamisen ja jäsentelyn apuna

Avointa haastattelua on analysoitava laadullisia aineiston käsittelymenetelmiä. Haastattelua puretaan usein teema-alueittain ja tarkastellaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä tai ajatuksia, jotka ovat haastatelluille yhteisiä, etsitään yhteyksiä ryhmittelemällä esiin nousevia asioita. Tässä voidaan käyttää erilaisia tapoja kuten tyypittelyä, jossa ryhmitellään huomioita niiden yhteisten piirteiden mukaan. Toisaalta voidaan käyttää ääriyhmittelyä, jossa ryhmitellään vastakohtat tai etsiä poikkeamia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 110-111.)

Empatiakartta on työkalu kohderyhmän empaattiseen analyysiin. Sitä käytetään tunteiden, ajatusten ja asenteiden tunnistamiseen ja käyttäjän tarpeiden ymmärtämiseen. Tavoitteena on saada syvällistä tietoa kohderyhmästä. Empatiakarttaa voidaan käyttää tiivistämään kohderyhmästä kerätty aineisto ja huomiot. (Lewrick ym. 2020, 93.)

Empatiakarttaa käytettiin työpajassa tutkimusseinänä. Kokonaiskuva empatiakartasta on esitetty Kuviossa 11. Lähikuvat empatiakartasta ovat Liitteessä 3. Työpajan osallistujat olivat keränneet omia huomioita empatiakartalle samalla kun tutustuivat haastatteluaineistoon. Tämän pohjalta käytiin keskustelua työpajassa, ryhmiteltiin havaintoja samankaltaisin, tuotiin esiin poikkeavia näkemyksiä ja luotiin yhteistä käsitystä kerätystä aineistosta. Empatiakartta auttoi hahmottamaan ja jäsentämään kerättyä dataa. Sillä oli tärkeä merkitys sijoitusjohtajan asemaan asettumisessa ja hänen haasteidensa ja toiveidensa ymmärtämisessä.



Kuvio 11: Empatiakartta kerätyn tiedon jäsentelyn tukena

### 3.5.3 Palvelupolku kuvaamaan asiakasvastuullisen implementointikokemusta

Palvelupolku on visuaalinen kuvaus asiakkaan matkasta palvelun läpi. Palvelupolku kuvaa kaikki asiakkaan vuorovaikutustilanteet palveluntarjoajan kanssa. Palvelupolku on hyödyllinen, sillä sen avulla voidaan nähdä, mitkä osat palvelua toimivat hyvin ja mitä voisi parantaa. Palvelupolkuja käytetään tunnistamaan palvelun keskeiset elementit ja vuorovaikutustilanteet. Polun avulla pyritään ymmärtämään linkit eri elementtien ja

tilanteiden välillä ja järjestämään ne aikajanelle. Lopuksi tunnistetaan ongelmakohtat palvelussa tai alueet, mihin voidaan lisätä uusia elementtejä. (British Design Council 2021b.)

Tähän kehittämistyöhön hahmoteltu palvelupolun runko noudatteli asiakkaan etenemistä palvelussa aikajanaa pitkin. Palvelupolku oli vaiheistettu tietoisuus, aloittaa palvelussa, palvelun kuluessa ja palvelun jälkeen -vaiheisiin. Lisäksi palvelupolkuun oli yhdistetty muutoksen johtamisen kolme päävaihetta: valmistautuminen muutokseen, muutoksen toteuttaminen ja muutoksen juurruttaminen. Palvelupolun peruselementtejä oli hahmoteltu jo ennen työpajan alkua ja haastattelujen perusteella oli rakennettu alustava palvelupolku, jota työpajassa täydennettiin ja korjattiin niin, että se heijasteli tiimin yhteistä näkemystä. Tämä palvelupolku on esitetty Kuviossa 12. Työkaluna palvelupolussa käytettiin Exceliä, johon siis täydennettiin tiimin työpajassa luotu näkemys palvelupolusta. Liikkeelle lähdettiin rakentamalla ”Minimitason implementointi”. Sen jälkeen kuvattiin palvelupolku vähän vaativampiin muutoksiin eli ”Hyvä implementointi”. Liitteenä 4 on kuva työpajassa hahmotelluista palvelupolusta, jossa samassa kuvassa näkyvät eritasoiset implementoinnit.

Muutoksen vaihe	VALMISTAUTUMINEN	TOTEUTTAMINEN		JUURRUTTAMINEN
	- Luodaan tunne muutoksen tarpeellisuudesta ja siitä, että muutos täytyy tehdä.	- Viestitään muutoksen syyt ja mikä muuttuu, hallitaan muutosvastarintaa ja poistetaan esteet muutokselle.		- Tehdään muutoksesta pysyvä osa organisaation toimintaa.
	<b>TIETOISUUS</b>	<b>ALOITTA</b>	<b>KULUESSA</b>	<b>JÄLKEEN</b>
	Miten asiakasvastaullinen saa ensimmäiset tiedot uudesta toimintamallista?	Miten implementointi alkaa?	Miten asiakasvastaullinen osallistuu koulutukseen, saa tietoa ja oppii?	Miten asiakasvastaullinen ottaa uuden toimintamallin käyttöön arjessa ja miten tätä tuetaan, seurataan?
<b>Minimi tason implementointi</b>	<b>Huhu, tieto sivulauseessa.</b> Lähempää tietoa ei ole tai se on väärää.	Viikottaiseen Teams-luontoon sisällytetty koulutus		Ohjeistus Intrassa
<b>Hyvä implementointi</b>	<b>Minimi tiedot tulossa olevasta muutoksesta puhelinluennossa tai tiimiesihenkilöltä tiimipalaverissa tai kahvihuoneessa.</b>	<b>Yleistietoa Teams-luennossa tai tiimipalaverissa - asiantuntija kertoo. Keskustelua kollegan kanssa.</b>	<b>Kertaus tiimipalaverissa ja vastauksia heränneisiin kysymyksiin.</b>	<b>Ohjeistus Intrassa. Vastauksia kysymyksiin Intrassa/sähköpostissa</b>
<b>Mitä sijoitusjohtaja ajattelee? Mietteet, Ihmettely</b>	"Alan alitajuisesti työstämään asiaa - hyvä vai huono." "Ei ole hyvä, että muutos tulee huhuna. Tarina muuttuu. Ihmisillä on väärät odotukset." "Muutos tulossa: Oma tiimi pääsee mukaan pilottiin. Aloin markkinoimaan sitä etukäteen omalle tiimille ja pukemaan vaaleanpunaiseen."	"Teamsissä omalle tiimille koulutus. Oli mahdollisuus kysyä ja kommentoida. Käytin itse myös puheenvuoron - voimaannuttava ja kannustava puheenvuoro."	"xx-muutoksessa kysymyksiin vastattiin hyvin. Jossain muussa tapauksessa on kirjoitettu vastauksia johonkin teamsin chattiboksiin - ei ole oikea paikka." "Integroiminen kokonaisuuteen jäi puolittiehen eikä ole ihan valmis vieläkään." "koulutus oli hyvä ja selkeä. Siinä tuli hyödyt ilmi ja se mikä asvan työtä helpotti. Yksityiskohtainen."	"Aikaa on vähän ja menee helposti sitä uraa pitkin mihin on totunut." "On yksi muutosprosessien ongelmakohtia, kun se on kerran ajettu läpi. Oletetaan että se riittää." "Jos muutos on jokapäiväisessä työssä, ei tarvita lisätietoa." "Yritän olla katsomatta koko Intraa. On hankala löytää mitään."
<b>Fiilikset</b>	"Kollegoiden kesken keskustelemme - vähän riippuu muutoksesta. Aina tulee spekulointia. Mitä muutos tarkoittaa käytännössä asiakasvastaullisen työhön."	"Eri ihmisiä, jotka vie kokonaisuutta eteenpäin. Itsekin kuljetan palloa. Kaikilla meillä on oma rooli. En ole yksin tekemässä tätä."	"Mennään keskusteluihin tiimissä ja kollegoiden kanssa ja omaan mietintään. Keskusteluiden kautta oli seuraava vaihe, hyvät puolet ja häität punnitseminen."	"Tasapainoilu - tehdään oikein. Vamistetaan, että toimintatapa pysyy oikeana. Tasapainoilua sen osalta, että fiilis ja usko valittuun malliin pysyy. Ratkotaan yhdessä spesiaali keissejä." "Peli on käynnissä"

Kuvio 12: Asiakaspolun avulla hahmotettiin nykyistä implementointia

Työpajassa lähdettiin liikkeelle ”Minimitason implementointi” -palvelupolun rakentamisesta. Sen tarkoitus oli kuvata perustason koulutusta ja tapaa, millä muutos implementoidaan sijoitusjohtajille. Tämä taso voi olla riittävä selkeissä ja yksikertaisissa toimintamallin muutoksissa, mitkä eivät herätä suuria tunteita. Ennakkotietoa tulevasta ei tämän tasoisessa implementoinnissa anneta ennen koulutusta, ellei tietoa satu tulemaan jonkin muun asian yhteydessä tai huhuna. Ennakkotiedon puute altistaa havaintojen mukaan spekuloinnille ja väärän tiedon leviämislle. Minimitason implementointiin kuuluu koulutus, joka toteutetaan viikoittaisessa Teams-luennossa. Kommenttien perusteella kertaluonteista yksisuuntaista koulutusta ja ohjeistusta annettaessa oletetaan, että muutos opitaan kerralla, mitä harvoin tapahtuu yhtään monimutkaisemmissa muutoksissa. Minimitason implementointi ei mahdollista keskustelua tai kysymysten kysymistä, sillä koolla on satapäinen kuulijajoukko Teams-kokouksessa. Koulutuksen jälkeen ohjeistus on luettavissa Intrassa. Yksinkertaisissa muutoksissa ”Minimitason implementointi” saattaa olla riittävä. Monimutkaisempaa muutosta implementoitaessa on riskinä se, että asiaa ei opita ja jää epäselvyyksiä haittaamaan uuden toimintatavan käyttöä arjessa.

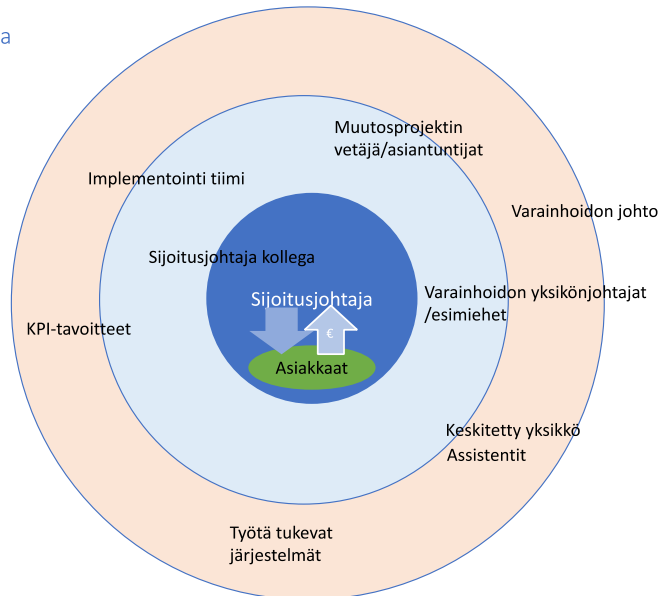
Seuraavaksi hahmoteltiin ”Hyvä implementointi” -palvelupolku, joka mahdollistaa jo vaativamman muutoksen implementoinnin ja viestinnän. ”Hyvässä implementoinnissa” ennakkotieto muutoksesta tulee virallista kautta Teams-luennossa tai tiimipalaverissa, mikä vähentää huhujen leviämistä ja puutteellisilla tiedoilla spekulointia kahvihuoneessa kollegan kanssa. Ennakkotieto myös valmistaa sijoitusjohtajia tulevaan muutokseen henkisesti. Itse peruskoulutus muutoksesta tulee yhteisellä Teams-luennolla ja näin koko maan sijoitusjohtajat saavat tiedon samanaikaisesti ja saman sisältöisenä. ”Hyvässä implementoinnissa” ei oleteta, että kaikki opitaan kerralla, vaan viestiä tuodaan tiimikohtaisesti asiantuntijan johdolla yleisopastuksen jälkeen. Tiimeissä on mahdollisuus kysyä ja jakaa kokemuksia ja mielipiteitä. Jälkikäteen oheistus on luettavissa Intrassa ja sinne on myös listattu vastauksia tavallisimpiin kysymyksiin.

#### 3.5.4 Implementoinnin sidosryhmät

Sidosryhmäkartta kuvaa sidosryhmät, jotka osallistuvat tiettyyn palvelukokemukseen. Kartan avulla kuvataan ja analysoidaan, mitkä sidosryhmät ovat mukana ekosysteemissä, se auttaa paljastamaan olemassa olevia suhteita sidosryhmien välillä ja tunnistamaan epämuodollisia verkostoja tai kitkaa. Sidosryhmäkartta auttaa myös löytämään uusia mahdollisuuksia. (Stickdorn ym. 2018, 59.)

Sidosryhmäkartan rooli tässä kehittämistyössä oli varmistaa, että myös ydinkohdejoukon ulkopuoliset sidosryhmät tulevat huomioituksi ja näkyviin. Lisäksi pyrittiin hahmottamaan yhteyksiä, mitä ei mahdollisesti aikaisemmin ole huomioitu. Sidosryhmä kartta muodostettiin perustuen työpajan keskusteluun suoraan PowerPoint -tiedostoon, josta on kuva Kuviossa 13.

Sidosryhmäkartta



Kuvio 13: Implementointiin liittyvät sidosryhmät

Tämä kehittämistyö on organisaation sisäistä kehittämistä. Tästä huolimatta sidosryhmäkartaan on merkitty asiakas keskiöön yhdessä asiakasvastuullisen sijoitusjohtajan kanssa. Asiakasvastuullisen toiminta ja se, miten hän on omaksunut uudet toimintamallit käyttöönsä, heijastuu suoraan asiakkaaseen. Esimiesten ja sijoitusjohtajan kollegoiden rooli oppimisessa ja uuden käyttöön ottamisessa havaittiin keskeiseksi. Haastattelussa paljastui myös, miten eri tavalla esimiehet toimivat tiimipalaverissa - toiset panostivat paljonkin ja hyvin järjestelmällisesti uusien asioiden läpikäyntiin ja toiset suhtautuivat asiaan vapaamuotoisemmin ja totesivat, että jos jokaiselle on toimitettu kirjallinen materiaali, sitä oli turha käydä kohta kohdalta läpi tiimipalaverissa, kun asiaa on muutenkin niin paljon.

Yhteistä kaikille esimiehille oli toki tiimipalaverissa muistutteleminen tulevista uusista asioista. Tämä koettiin myös hyvin tärkeäksi, sillä oleellisen erottaminen tietotulvasta arjen askareissa on monesti haasteellista. Monet sijoitusjohtajat pelkäsivät, että jotain oleellista ohjeistusta jää kiireessä huomioimatta ja sen vuoksi ei osata noudattaa ohjeistusta.

### 3.5.5 Implementointi-palvelun käyttäjän arkkityyppi

Persoonana on käyttäjän arkkityyppi, joka tuo yhteen paljon tietoa saman tyyppisistä ihmisistä (British Design Council 2015, 16). Tavoitteena on kiteyttää kerätty tieto ja asiakasymmärrys. Persoonasta tehdään visuaalinen ja hänelle annetaan nimi, ikä ja kasvot, häntä kuvaava sanonta sitaateissa, toiminnan motiivit ja taustat. (Ojasalo ym. 2014, 77.) Persoonia luodaan yleensä erilaisia edustamaan erilaisia käyttäjiä, joilla on erilaisia tarpeita. Persoonan tavoitteena on pakata tutkittu tieto helposti ymmärrettävään muotoon ja varmistaa, että käyttäjän tarpeet pidetään kehittä-vaiheessa esillä. Persoonan avulla voidaan testata ja arvioida ideoita ja palvelukonseptia käyttäjän tarpeita vastaan. (British Design Council 2015, 16.)

Aluksi oletettiin, että työpajassa olisi luotu useampi persoona kuvaamaan implementoinnin kohteena olevaa sijoitusjohtajaa. Yhteisestä päätöksestä päädyttiin kiteyttämään sijoitusjohtaja vain yhteen persoonaan, sillä käytännössä ei ole mahdollista implementoinnissa kohdistaa erityyppisiin sijoitusjohtajiin erilaista implementointia. Persoonaa luotiin koostamalla MS Whiteboardille tiimin näkemykset kerättyyn tietoon perustuen. Liitteessä 5 on kuva työpajassa luodusta persoonahahmotelmasta. Työpajan jälkeen tiimin yhteinen ymmärrys implementoinnin kohteesta tiivistettiin asiakasvastuullisen sijoitusjohtajan arkkityypiksi persoonakortille, joka on esitetty Kuviossa 14.

Persoonakorttiin tiivistyvät asiakasvastuullisen keskeiset tarpeet, toiveet ja haasteet. Asiakasvastuullisen arki on kiireistä asiakastyötä, jossa asiakkaan neuvonta ja palvelu ajavat kaiken edelle. Arjessa sijoittamiseen liittyvien asioiden seuraaminenkin vie paljon aikaa. Tämän lisäksi tulevat muut tehtävät. Haastattelut vahvistivat käsitystämme siitä, että muutos on jatkuvaa ja koko ajan läsnä ja siihen yleisellä tasolla suhtaudutaan luontevasti ja nöyrästi. Asiakasvastuullisen mielestä on parempi hyväksyä uudet asiat ja ottaa muutos haltuun nopeasti, niin pääsee helpommalla.

Asiakasvastuullinen sijoitusjohtaja tekee työtä KPI-tavoitteiden ja toisaalta laista tulevan pakottavan sääntelyn ristipaineessa. Sääntelyä on pakko noudattaa ja sen noudattaminen vie aikaa. Sääntelyyn liittyy usein uusien toimintamallien käyttöönottoa joiden opettelu vie aikaa. Tämä aika on pois myynnistä ja asiakkaan palveluun käytettävästä ajasta. Tämä aiheuttaa tyytymättömyyttä ja painetta asiakasvastuullisen arkeen. Sääntelyn mukanaan tuoma sijoitusneuvonnan laadun valvontakin tuo painetta arkeen. Toisaalta ohjeistukset ovat asiakasvastuulliselle tuki ja turva ja vanhaan vapaampaan toimintatapaan paluuta ei kaivata.

Muutosta ja sen nopeutta kuvasi eräs haastateltavista sanoen, että ennen tiimipalaverit, joissa tietoa jaetaan, olivat kuukausittain, mutta nykyään ne ovat viikoittain. Uudet asiat tulevat siis entistä nopeammin kaikkien käyttöön ja muutoksen tahti on nopeutunut merkittävästi.

Keskeinen havainto on, miten muutos näyttäytyy sirpaleisena arjessa. Koetaan, että yksityiskohdat muuttuvat jatkuvasti, vastauksia kysymyksiin on hankala saada ja ne hukkuvat sähköpostiin. Työskentely eri paikkakunnille sijoittuvissa yksiköissä haastaa asiakasvastuullisen oman oppimisen ja johtaa siihen, että työskentelytavat eroavat jopa tiimin sisällä, saati sitten tiimien välillä.

### Eeva 40v, Asiakasvastuullinen sijoitusjohtaja Lahden yksikkö

**• Tyytyväinen asiakas**  
**• Asiakkaan neuvonta**  
**• Tuloksellinen työ**  
**• Tukea työlleni**  
**• Muutokseen selkeyttä**

**• Hyvä markkinakehitys**  
**• Haluttu työpaikka**  
**• Osaavat, motivoituneet ja oppivat kollegat**  
**• Hyvä toimintaympäristö**

**• Lisääntynyt regulaatio ja sääntely (KYC; luotot; sijoitusneuvonta)**  
**• Hype on hävinnyt työstä**  
**• "Liaan tiukka" sääntelylinja**

**• Toimivat työkalut ja järjestelmät**  
**• Mahdollisuus vaikuttaa – agile kehitys**  
**• Suhteellisen suuri vapaus toimia**

**• "Valvonta ja tarkistus"**  
**• Jatkuva ja sirpaleinen muutos - punainen lanka katoaa**  
**• KPI tavoitteet**  
**• Paine sääntelystä tulevista muutoksista (ei KPI:ssä) – virhemerkinnät sijoitusneuvonnan laadunvalvonnassa vaarantavat tulospalkkion**  
**• He päättävät, jotka "eivät ymmärrä mitä asiakasvastuullisen työ on"**  
**• Asiakas aina ensin – ajankäytönsuunnittelu haasteena**

**Toiveet**

Sattumanvarainen ennakkotieto tulevasta	<input type="checkbox"/>	Virallinen ennakkotieto
Koulutukset puhelinluentona	<input type="checkbox"/>	Tiimi-kohtaisesti
Uusien asioiden koulutus pienissä paloissa	<input type="checkbox"/>	Kokonaisuuksia painottaen
Uuden toimintatavan noudattaminen - kertakoulutus riittää	<input type="checkbox"/>	Kertaus usein tarpeen

**Muutoksessa mukana**    **Tunnustettu osaaja**  
**Huippu asiantuntija**

*"Kokoajan pitäisi miettiä omaa toimintatapaansa: onko se paras ja tehokkain. Jatkuva oppiminen ja uteliaisuus on tärkeää."*

*"En haluaisi mennä takaisin vanhaan tapaan antaa sijoitusneuvontaa. On ollut sekavaa huiptomista."*

*"Ohjeistus on tukeni ja turvani"*

Kuvio 14: Sijoitusjohtajan persoonakortti

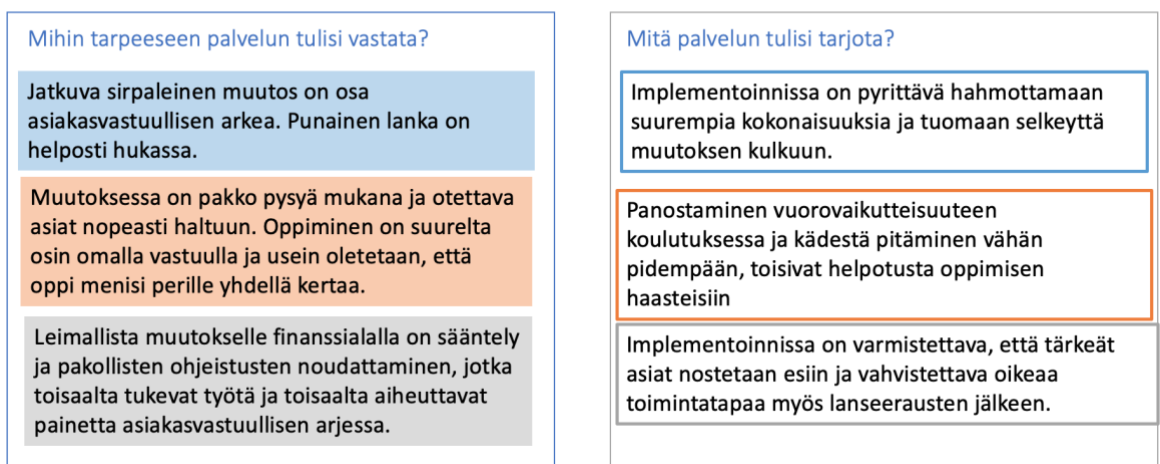
Asiakasvastuullisella on suhteellisen suuri toimintavapaus sääntelystä ja ohjeistuksesta huolimatta. Juuri tämän vuoksikin oppiminen on paljolti asiakasvastuullisen sijoitusjohtajan omalla vastuulla ja muutoksessa mukana pysyminen vaatii paljon aktiivisuutta. Vierihoidtona annettavaa koulutusta ei nykyään enää anneta. Ilmeisenä pelkona on, että putoaa kärryiltä ja jää tekemään työtä vanhalla ei-tehokkaalla tai vanhentuneella tavalla. Koulutustoiveissa nousivat esiin tiimikohtaiset koulutukset, joissa on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja saada vastauksia pienemmän osallistujajoukon vuoksi.

Toiveina korostuvat tuki työlle, jotta työtä voisi tehdä laadukkaasti ja selkeään ohjeistukseen perustuen asiakkaan parhaaksi. Lisäksi toivotaan selkeyttä muutoksiin - muutos koetaan hyvin sirpaleisena. Erityisesti nousi esiin se, että asioita ei välttämättä opi kerralla ja kertausta tarvittaisiin enemmän. Kysymykset eivät herää heti, vaan niihin tarvittaisiin vastauksia, kun on ollut aikaa kokeilla uutta toimintamallia. Asiakasvastuullisia kuunnellaan ja osallistetaan nykyäänkin melko paljon, mutta lisääkin toivottiin. Toive mahdollisuudesta antaa palautetta myös siinä vaiheessa, kun muutos on jo osa arkea, nousi myös esiin.

### 3.5.6 Suunnittelua ohjaavat päämäärät

Yhdistämällä haastatteluilla kerättyä tietoa, työpajan osallistujien vuosien käytännön kokemuksia implementoinneista ja työstä asiakasvastuullisena ja varanhoidon alueella, tunnistettiin keskeiset teemat ohjaamaan suunnittelutyötä ja tukemaan asiakasvastuullisten tarpeisiin paremmin vastaavan implementoinnin prosessimallin luomista. Kuviossa 15 on kiteytetty, mihin implementointipalvelun tulisi vastata ja mitä sen tulisi tarjota.

#### Suunnittelua ohjaavat teemat



Kuvio 15: Aineistosta tunnistetut teemat tukemaan suunnittelua

Perustuen kerättyyn tietoon oli selvä, että muutos on jatkuvaa ja osa asiakasvastuullisen arkea. Muutoksessa on myös paljon positiivista ja moni asia menee parempaan suuntaan. Punainen lanka katoaa kuitenkin helposti sirpaleisessa arjessa. Tätä helpottamaan kaivattiin isompia kokonaisuuksia ja selkeyttä muuttuviin asioihin.

Muutoksessa on pakko pysyä mukana ja ottaa muutos haltuun mahdollisimman nopeasti. Oppiminen on paljolti asiakasvastuullisen omalla vastuulla ja hänen itse täytyy vastata siitä, että pysyy mukana ja ottaa uudet toimintamallit haltuun. Nyt käytössä olevat koulutuksen ja viestinnän tavat saivat paljon kiitosta, mutta samalla todettiin, että kukaan ei opi kerralla. Uusien asioiden koulutuksen suhteen toivottiin vuorovaikutteisuutta, kädestä pitämistä pidempään ja mahdollisuutta kysyä ja saada vastauksia.

Muutosta finanssialalla leimaavat lainsäädäntöön pohjautuva sääntely ja ohjeistus ovat sekä positiivisia että negatiivisia asioita. Toisaalta ne ovat tuki ja turva, toisaalta valvonta, laaduntarkkailu ja dokumentointivaatimukset ahdistavat asiakasvastuullisia ja tuovat painetta kiireiseen arkeen. Toivottiin tärkeiden asioiden esiin nostamista niin, ettei mikään jää

huomiotta ja tukea ensimmäisen toimintamallin lanseerauksen jälkeenkin. Näiden suunnittelua ohjaavien päämäärien avulla kiteytettiin keskeiset teemat, jotka oli pidettävä selkeinä ja kehittämistyön keskiössä kun suunnattiin kohti implementoinnin uutta prosessimallia.

### 3.5.7 Palvelupolun ongelmakohdat ja kehittämiskohteiden määrittely

Palvelupolun työstämistä jatkettiin ja lähtökohtana käytettiin ”Minimitason implementointi” ja ”Hyvä implementointi” -palvelupolkuja, jotka on kuvattu Kuviossa 12. Näiden pohjalta aloitettiin ”Erityisen hyvän implementoinnin” rakentaminen ja tunnistettiin sen elementtejä. Tavoitteena oli havainnoida palvelupolusta kohtia, joita muuttamalla tai parantamalla olisi mahdollista parantaa implementointikokemusta niin, että siitä tulisi erittäin hyvä. Palvelupolusta tunnistettiin myös ongelmakohtia, joita pitäisi ratkoa, mikäli implementoinnin prosessia ja asiakasvastuullisten palvelukokemusta haluttaisiin parantaa.

Kuviossa 16 on kuvattu palvelupolun käyttö tässä kohtaa työpajaa. Kolme alinta riviä ”Ongelmakohdat”, ”Mahdollisuudet” ja ”Miten voisimme...”-kysymykset olivat huomion kohteena kehittämisen tässä vaiheessa. Sijoitusjohtajien lainaukset on säilytetty kuvassa kokonaisuuden hahmottamisen vuoksi. Palvelupolku kokonaisuudessaan löytyy Liitteestä 4.

Nykyisestä implementoinnin palvelupolusta tunnistettiin ongelmakohdaksi ennakkotiedon antaminen. Havaittiin, että ennakkotiedon antamiseen tulevista muutoksista tulee panostaa. Tällä on mahdollista vaikuttaa muutokseen asennoitumiseen ja jopa herättää innostusta tulevaa uutta asiaa kohtaan, jolla puolestaan on vaikutusta muutosvastarintaan ja yleensäkin muutokseen asennoitumiseen ja sen vastaanottamiseen. Ennakkotiedon on yleisellä tasolla sisällettävä tiedot siitä, mitä on tulossa, milloin ja miten se tulee vaikuttamaan sijoitusjohtajan arkeen. Näin keskustelu tulevasta on mahdollista perustuen oikeaan tietoon eikä huhuihin ja spekulointia olisi vähemmän.

Toinen tunnistettu ongelmakohta liittyi muutoksen omaksumiseen. Haastatteluissa sijoitusjohtajat muistuttivat, että oppi menee harvoin perille kerralla ja kysymyksetkin heräävät usein vasta kun uutta toimintamallia sovelletaan omassa arjessa. Tuen tarve implementoinnin jälkeen tuli selvästi ilmi haastatteluissa. Tärkeä havainto oli myös se, että niissä tapauksissa, kun uusi toimintamalli on implementoitu hyvin ja ohjeistus on koulutusvaiheessa ollut selkeää, uuden toimintamallin noudattaminen on vaivatonta eikä vie paljoa energiaa arjessa koulutuksen jälkeen.

Muutoksen vaihe	VALMISTAUTUMINEN	TOTEUTTAMINEN		JUURUTTAMINEN
	TIETOISUUS	ALOITTA	KULUESSA	JÄLKEEN
<b>Mitä sijoitusjohtaja ajattelee? Mietteet, Ihmettely</b>	"Alan alitajuisesti työstämään asiaa - hyvä vai huono." "Ei ole hyvä, että muutos tulee huhuna. Tarina muuttuu. Ihmisillä on väärät odotukset." "Muutos tulossa: Oma tiimi pääsee mukaan pilottiin. Aloin markkinoimaan sitä etukäteen omalle tiimille ja pukemaan vaaleanpunaiseen."	"Teamsissä omalle tiimille koulutus (Kristiina puhumassa). Oli mahdollisuus kysyä ja kommentoida. Käytin itse myös puheenvuoron - voimaannuttava ja kannustava puheenvuoro."	"xx-muutoksessa kysymyksiin vastattiin hyvin. Jossain muussa tapauksessa on kirjoitettu vastauksia johonkin teamsin chattiboksiin - ei ole oikea paikka." "Integroiminen kokonaisuuteen jäi puolitiehen eikä ole ihan valmis vieläkään." "koulutus oli hyvä ja selkeä. Siinä tuli hyödyt ilmi ja se mikä asvan työtä helpotti. Yksityiskohtainen."	"Aikaa on vähän ja menee helposti sitä uraa pitkin mihin on totuttu." "On yksi muutosprosessien ongelma-kohtia, kun se on kerran ajettu läpi. Oletetaan että se riittää." "Jos muutos on jokapäiväisessä työssä, ei tarvita lisätietoa." "Yritän olla katsomatta koko Intraa. On hankala löytää mitään."
<b>Fiilikset</b>	"Kollegoiden kesken keskustelimme - vähän riippuu muutoksesta. Aina tulee spekulointia. Mitä muutos tarkoittaa käytännössä asiakasvastuullisen työhön."	"Eri ihmisiä, jotka vie kokonaisuutta eteenpäin. Itsekin kuljetan palloa. Kaikilla meillä on oma rooli. En ole yksin tekemässä tätä."	"Mennään keskusteluihin tiimissä ja kollegoiden kanssa ja omaan mietintään. Keskusteluiden kautta oli seuraava vaihe, hyvät puolet ja haitat punnitseminen."	"Tasapainoilu - tehdään oikein. Varmistetaan, että toimintatapa pysyy oikeana. Tasapainoilua sen osalta, että fiilis ja usko valittuun malliin pysyy. Ratkotaan yhdessä spesiaali keissejä." "Peli on käynnissä"
<b>Ongelma-kohtat</b>	Heads-up viestintä: Sähköpostiviestit esimiehille heads-ypeissa haastavia - helposti välitetään vain eteenpäin. Myös epävarmuutta, vievätkö esimiehet tiedon eteenpäin.	Erilaisia implementointeja: Nordic implementoinnit vs. omassa hanskassa oleva implementoinnit. Pilotti sopii enemmän omaan.  Esitetty toive: Eikö muutoksia voitaisi tuoda isommassa paloissa, enemmän kerralla?	Tiimikohtainen koulutus: Miten varmistaa että kaikki tiimissä ovat paikalla - esimiehen panos? Ei ymmärretä priorisoida ilman esimiehen myötävaikutusta.	Miten varmistaa, että ei jumituta vanhaan tapaan toimia.  Käytön tuki olisi tärkeää varmistaa.
<b>Mahdollisuudet</b>	Kokonaiskuvan muodostaminen olisi tärkeää - punainen lanka/tiekartta.	Harjoittelu olisi hyvä oppimisen kannalta. Miten madaltaa kynnystä kysymiseen?	Esimiehelle soittaminen etukäteen olisi hyödyllistä. Ei pelkkää sähköpostiyhteydenpitoa.	
<b>"Miten voisimme...?"</b>	Miten voisimme antaa ennakkotietoa tulevista muutoksista (kiinnostuksen herättäminen)?			Miten voisimme kerrata jo opittua?

Kuvio 16: Palvelupolun hyödyntäminen ongelmakohtien ja mahdollisuuksien tunnistamisessa

Implementoinnin jälkeisen tuen tarvetta kuvasi myös kommentti siitä, että helposti arjessa noudattaa sitä totuttua uraa ja uudet parannukset tai aikaa säästävät muutokset toimintamalliin eivät mahdu sijoitusjohtajan todellisuuteen. Palvelupolkua ja haastateltavien kommentteja katsoessa havaittiin, että erityisen hyvään implementointiin kuuluu olennaisena jonkinlainen kertaussessio, missä on mahdollista kysyä suoraan asiantuntijalta.

Palautteenantomahdollisuutta toivottiin erityisesti siinä vaiheessa, kun toimintamalli on ollut käytössä jonkin aikaa. Ja tietysti toivottiin, että palautetta olisi myös mahdollista kuunnella ja kehittää toimintamallia sen mukaan. Palautteen pyytämisen tärkeys nousi esiin ja siinä tunnistettiin mahdollisuus, mitä ei kovin systemaattisesti ole käytetty hyödyksi. Toisaalta palautteen pyytämistä on erittäin hyviä kokemuksia joistakin aikaisempien implementointien pilottiryhmistä, missä palautetta pyydettiin ja sitä myös hyödynnettiin prosessin muuttamisessa.

Mahdollisuutena havaittiin, että haastatteluiden perusteella esimiesten rooli viestintuojana ja asiakasvastuullisen kiireisen arjen tukena prioriteettien asettajana korostui ja heidän hyödyntämistään tällä saralla olisi luontevaa lisätä. Todettiin myös, että aktiivisten esimiesten tiimit saavat nykyiselläänkin enemmän kertaumahdollisuuksia kuin ei-niin-aktiivisten esimiesten tiimit. Kertausseisoiden tarjoaminen kaikille vahvistaisi oppimista ja uusien toimintamallien noudattamisen tasalaatuisuutta. Lisäksi kertaauksella pystyisi vaikuttamaan siihen, että usko säilyisi valittuun toimintamalliin, kun sitä vahvistettaisiin kertaamisella.

### 3.5.8 ”Miten voisimme...” -kysymykset perustuen palvelupolun ongelmakohtiin

”Miten voisimme...” -kysymyksiä käytetään ennen ideointia. Perustuen tehtyihin havaintoihin ja perustuen näkemyksiin, tehdään priorisointia ja muotoillaan kysymykset ideoinnin pohjaksi. Näiden kysymysten pohjalta voidaan ideoida ratkaisuja kehityshaasteeseen. (Stickdorn ym. 2020, 179.)

Palvelupolkua hyödynnettiin ongelmien tunnistamisessa ja mahdollisuuksien havainnoinnissa, missä voitaisiin implementointia parantaa. Tätä varten palvelupolkuun oli varattu oma rivinsä (Kuvio 16) ”Mahdollisuudet” ja ”Ongelmakohdat”. Tunnistetuista kipukohtista ja mahdollisuuksista valittiin työpajassa muutamia ideoinnin kohteeksi ja niistä muodostettiin ”Miten voisimme...” -kysymykset ideointia varten. Ideoinnin kohteet priorisoitiin, sillä arvioitiin ettei ole mahdollista kehittää tai korjata kovin montaa kohdetta yhtä aikaa ja niukat resurssit haluttiin priorisoida jo tässä vaiheessa.

Palvelupolkuun pohjautuen valittiin ne muutoksen johtamisen vaiheet, joihin haluttiin panostaa erityisesti eli valmistautuminen ja juurruttaminen. Näihin vaiheisiin tunnistettuihin ongelmiin tai mahdollisuuksiin kohdistettiin ideointi. Ideoinnissa käytettiin ”Miten voisimme...?” kysymyksiä palvelupolusta tunnistetuista haasteista ja mahdollisuuksista. Kuviossa 16 näkyvät kaksi luotua ”Miten voisimme...” -kysymystä ideoinnin pohjaksi: ”Miten voisimme antaa ennakkotietoa tulevista muutoksista?” ja ”Miten voisimme kerrata jo opittua?”. Näihin kysymyksiin lähdettiin ideoimaan ratkaisuja ja siirryttiin palvelumuotoiluprosessissa kehittä-vaiheeseen.

### 3.6 Kehittä-vaiheessa muotoiltiin yhdessä ratkaisua kehitystehtävään

Tuplatimanttimallin toinen timantti rohkaisee antamaan erilaisia vastauksia selkeästi määriteltyyn muotoiluongelmaan, etsimään inspiraatiota kehittämiskohteen ulkopuolelta ja muotoilemaan yhdessä erilaisten ihmisten kanssa (British Design Council 2021a). Kehittä-vaiheen tavoitteena on iteratiivisen kehitys- ja testausprosessin kautta määritellä palvelukonseptia, kunnes se on valmis implementoitavaksi. Palvelun yksityiskohtia kehitetään ja varmistetaan, että ne muodostavat kokonaisvaltaisen kokemuksen. Iteratiivisuus ja testaus

käyttäjien kanssa on oleellinen osa tätä vaihetta, missä parannetaan ja hiotaan ideoita. (British Design Council 2015, 7-9.) Oleellista on ottaa mukaan käyttäjät ja muut palvelua tuottavat toimijat organisaatiossa, jotta voidaan kehittää ratkaisuja, jotka tuovat arvoa kaikilla tasoilla organisaatiossa. Ryhmäkeskusteluissa voidaan käyttää keskustelua tukevia menetelmiä kuten persoonia, palvelupolkua tai service blueprinttiä. Ideoinnin tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman paljon ideoita ylätasolla. Tämän jälkeen valitaan lupaavimmat ideat kehittämisen kohteeksi. (Foglieni ym. 2018, 36-37.)

Palveluidean kehittä-vaiheessa palvelukonsepti tuodaan yksityiskohtaisemmalle käytännön tasolle, jossa suunnitellaan palvelun tarjoamiseen tarvittavat elementit. Palvelukokemukseen liittyen on muotoiltava palvelutarjooma, käyttäjän ja palvelun vuorovaikutus ja tarvittava teknologia. Palvelutarjooma on väline, jonka kautta käyttäjä voi saavuttaa palvelulupauksen ja on konkreettisesti se, mitä käyttäjä ostaa tai miten hän saa pääsyn palveluun. (Foglieni ym. 2018, 37.)

### 3.6.1 Ideointi palvelupolun ongelmakohtiin

Työpajassa ideointiin kahteen palvelupolun ongelmakohtaan. Ensimmäinen ideoinnissa käytetty kysymys oli ”Miten voisimme antaa ennakkotietoa tulevasta muutoksesta?”. Tavoitteena oli ideoida tapoja antaa oikeaa faktoihin perustuvaa ennakkotietoa ennen kuin muutosta aletaan viemään koulutuksen muodossa asiakasvastuullisille ja näin estää huhujen ja väärän tiedon leviämistä ja antaa mahdollisuus henkisesti varautua muutokseen ennen koulutusta.

Tähän kysymykseen käytettiin Aivoriihi (engl. brainstorming) ideointimenetelmää. Aivoriihi on menetelmä, jolla pyritään tuottamaan estottomasti ja nopeasti paljon ideoita. Osallistujat huutavat ideoita ja fasilitaattori kirjoittaa ne taululle. Aivoriiehtä voidaan käyttää löytämään lähtökohta työlle tai tilanteessa, jossa jäädään jumiin ja tarvitaan useita vaihtoehtoja. (Stickdorn ym. 2021, 86.)

Työpajassa aivoriihi oli ensimmäinen käytetty ideointimenetelmä. Sen avulla haluttiin ideoiden lisäksi saada itse ideointi-vaihe käyntiin ja energiaa työpajan viimeiseen tuntiin. Fasilitaattorina toiminut kirjasi ideat Whiteboardille post-it -lapuille. Lopuksi keskusteltiin ja paranneltiin ideoita. Aivoriihi ideoinnin tulos on kuvattu Kuviossa 17. Aivoriihessä luodut ideat on kirjoitettu ymmärrettävään muotoon Whiteboard-kuvan viereen ja alkuperäiset ideat ovat luettavassa muodossa Liitteessä 6.

Aivoriihi-menetelmää käyttämällä ideointiin useita tapoja ennakkotiedon antamiseen. Käytössä olevien eri viestintätapojen säännönmukainen hyödyntäminen sekä asiakasvastuullisten ja implementoinnin välinen Vuorovaikutusfoorumin käyttö nousivat ensimmäisinä esiin. Yksi tapa olisi antaa esimiehille ennakkotieto tulevasta muutoksesta jaettavaksi tiimiläisille. Mietittiin mahdollisuuksia herättää huomiota ja tuoda huumoria mukaan ennakkotiedon antamiseen,

tekemällä tiiserivideo tai piilottamalla Intran sanalliseen tiiseritarinaan ”Missä Jallu luuraa”-kuvioita samaan tapaan kuin kuvalehdissä vuosikymmeniä sitten käytettiin mielenkiinnon herättämiseksi. Myös idea ylimmän johdon hyödyntämistä tärkeissä muutoksissa tuotiin esiin, sillä tätä viestiä kuunnellaan ja se nousee ja puhututtaa arjen kohinan yläpuolella.

Testattavaksi valittiin idea esimiesten hyödyntämisestä ennakkotiedon antamisessa, sillä heillä oli haastatteluihin perustuen jo valmiiksi tämän tyyppinen rooli ja sitä haluttiin entisestään tukea ja vahvistaa. Vaikuttavuudeltaan tätä pidettiin testaamisen arvoisena. Testattavaksi valittu idea on ympyröity punaisella Kuvioon 17.

### Ideointi 1: Miten voisimme antaa ennakkotietoa tulevista muutoksista?

- Hyödyntäen säännöllisiä viestintätapoja (esim. infokirje, säännölliset aamuluennot) ja säännöllistä vuorovaikutusfoorumia.
- **Esimiespalaveri – esimiehille ennakkotieto jaettavaksi eteenpäin tiimipalaverissa**
- Tekemällä kiinnostusta herättävä tiiserivideo, jossa on mukana jokin aiheeseen liittymätön ja keskustelua herättävä syy katsoa video (kissa?)
- Piilottamalla koulutusmateriaaliin tai Intraan ”Jallu luuraa” – tyyppisen tiiserin, jota etsimällä voisi lisätä mielenkiintoa materiaalin lukemiseen.
- Erittäin merkittävässä implementoinneissa, voisi johtoa pyytää muutamalla lauseella antamaan ennakkotietoa tulevasta merkittävästä muutoksesta. Tätä viestiä kuunnellaan ja sillä on painoarvoa.



Kuvio 17: Aivoriihi ideointi

Brainwriting oli toinen ideointiin käytetty menetelmä työpajassa. Brainwritingia käytetään, kun halutaan ideoita laajemmalla kirjolla kuin aivoriihi-menetelmässä. Brainwriting menetelmässä jokainen työskentelee hiljaisesti, kirjaa ideansa ylös, siirtää idean seuraavalle henkilölle, joka puolestaan parantaa ideaa. Näin jatketaan, kunnes jokainen on reagoinut kaikkien ideoihin. Lopuksi tarvittaessa äänestetään ja keskustellaan parhaista ideoista. (Stickdorn ym. 2021, 88-89.)

Brainwriting-ideoinnin kysymys oli ”Miten voisimme kerrata jo opittua?”. Kertaamalla tarjottaisiin tukea asiakasvastaavien arkeen, jossa hän on aloittanut uuden toimintatavan noudattamisen. Tavoitteena oli löytää keinoja, jolla voitaisiin varmistaa, että kertaus olisi relevanttia ja vastaisi asiakasvastaavien tarpeeseen.

Ideointikysymys oli kirjattu näkyville Whiteboardiin, kun ideointi alkoi. Jokainen kirjoitti ideansa virtuaaliselle post-it -lappusetille Whiteboardille. Seuraavaksi siirryttiin toisen henkilön posti-it -lappusetille ja parannettiin tai varioitiin hänen kirjoittamaansa ideaa. Näin jatkettiin, kunnes kierros oli käyty läpi. Lopuksi tutustuttiin kaikkiin ideoihin Whiteboardilla ja äänestettiin peukuttamalla ne idean osat, jotka tuntuivat parhaalta ja keskusteltiin ja parannettiin valittuja ideoita. Brainwriting ideoinnista on kuva Kuviossa 18. Tässä ideoinnissa saadut ideat on puhtaaksikirjoitettu Whiteboard-kuvan viereen. Itse Brainwriting-ideoinnin Post-it lappusetit on luettavassa muodossa esitetty Liitteessä 6.

## Ideointi 2: Miten voisimme kerrata jo opittua?

- Ulkoistaa palautteen pyytäminen vuorovaikutusfoorumien asiakasvastuullisille
  - Lähetetään formsilla tehtävä viikkoa ennen: pyydä toiveita/palautetta tiimiltäsi tai annetaan tehtävä kokouksessa
  - Käydään läpi palaute seuraavassa kokouksessa yhdessä, jotta ymmärrys varmistuu
  - Jos ei saada palautetta, pyydetään kokouksessa kirjoittamaan palaute chatti-kenttään
- Huomioitavaa:
  - Vaatii aikaa kehittää perustuen palautteeseen.
  - Tapa millä kertaus järjestetään, riippuu siitä miten on implementoitu.
  - Tiimikohtaisella kertauksella on suurempi vaikutus (vs. puhelinluento)
- Kuulostella vuorovaikutusfoorumissa, missä kohtaa tiettyä asiaa on haasteita ja kerätä sen perusteella kertauspaketti tiimeissä läpikäytäväksi.
- Voitaisiin valita yksi henkilö, joka asiakasvastuullistiimissä toimii tiedonjakajana/vastuuhenkilönä pysyvämmän ja pitää säännöllisesti yhteyttä asiantuntijoiden ja näiden tiimin välillä.
  - Tämä henkilö voi tiimissään kerätä palautetta ja tuoda sen meille.
  - Guru-tiimi voisi vaihtaa myös keskenään kokemuksia.
- Tehdään palautteeseen perustuen laajempi Q&A paketti, josta voi käydään kertaamassa. Q&A paketti Intraan saataville kaikille.
- Järjestetään useampi kertausharjoitus eri teemoilla ja pienissä ryhmissä, missä kysyminen on mahdollista.
- Osallistetaan tiimistä aina joku asiakasvastuullinen mukaan kertomaan kokemuksista omassa työssään
- Vierailaan yhdessä tiimissä – koostetaan siihen perustuen Q&A paketti ja poimitaan kehitysideoita talteen. Q&A kaikille saataville Intraan ja tieto esim. infokirjeen kautta.
  - Kerrotaan, että palautteen antaneelle tiimille, että palautteeseen on reagoitu.
  - Pyydetään palautetta esimiesten kautta, miltä tällainen toimintamalli tuntui.



Kuvio 18: Brainwriting ideointi

Brainwriting-ideoinnissa esiin nousi tosiasiana implementointitiimin kiireinen arki ja rajalliset resurssit. Testattavaksi valikoitui idea, joka koettiin käteväksi ja nopeaksi tavaksi koostaa kertauspaketti ja varmistaa sen relevanttius. Ideassa palautteen pyytäminen ulkoistettaisiin Vuorovaikutusforumille ja siellä tiimejään edustaville asiakasvastuullisille. Heidän tehtäväkseen annettaisiin kerätä palaute omalta tiimiltä ja tuoda se implementointitiimille Vuorovaikutusforumiin. Testattavaksi valittu idea koostaa kertauspaketti on ympäröity punaisella Kuviossa 18.

Valittu idea oli jalostuneempi ja tehokkaampi versio kertauksen suunnitteluun, kuin toinen esiin tuotu idea, joka perustui kertauksen perustamiseen pelkästään Vuorovaikutusforumissa koolla olevien kuuntelemiseen. Lisäksi pohdittiin yhden henkilön per tiimi vastuuttamista jakamaan kerrattavaa tietoa kanssakollegoille, tai kysymys ja vastauspaketilla kertauksen tarjoamista. Muita ideoita olivat pienissä ryhmissä kertaaminen, oman työn kautta

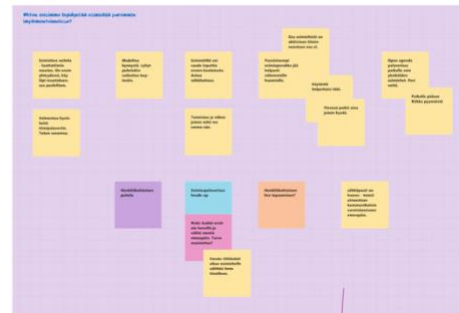
kokemuksista kertominen tai kertauspaketin koostaminen yhdessä tiimissä vierailuun perustuen.

Työpajan jälkeen palvelupolun ja keskustelun annettiin hautua ja avoimeksi jääneisiin asioihin palattiin muotoilutiimin kanssa vielä erikseen. Tässä jatkoideoinnissa ideointiin pohjautuen jo palvelupolussa tunnistettuihin mahdollisuuksiin ja toisaalta jo tehtyyn ideointikierrrokseen. Jatkoideoinnissa tunnistimme uusina ideoinnin kohteina ”Miten voisimme hyödyntää esimiehiä paremmin?” ja siitä johdettuna, ”Miten voisimme tuoda systemaattisuutta implementointeihin?”, jotta punainen lanka vahvistuisi ja asiakasvastuullisten huomio saavutettaisiin paremmin.

Aivoriihi-menetelmä tuntui tiimistä sopivalta tähänkin ideointiin, sillä aikapula painoi päälle, eikä haluttu päästää tilaisuutta käsistä jatkaa ideointia, kun työpajan sisältö oli vielä tuoreena mielessä. Ideoinnin tulokset on kuvattu Kuvioissa 19 ja 20. Aivoriihessä luodut ideat on kirjoitettu ymmärrettävään muotoon Whiteboard-kuvien viereen. Alkuperäiset ideat post-it lapuilla ovat luettavassa muodossa Liitteessä 7 ja 8.

### Miten voisimme hyödyntää esimiehiä paremmin implementoinneissa?

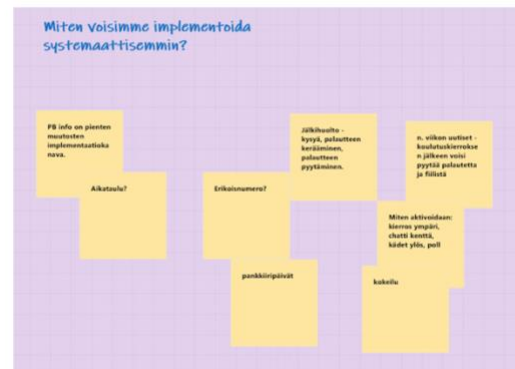
- Esimiehen ”voitelu” eli implementointitiimi on esimieheen yhteydessä ennen asiakasvastuullistiimin kohtaamista ja käy esimiehen kanssa muutokset läpi ja saa hänet puolelleen
  - Valmennetaan esimies ensin tukemaan sanomaa.
  - Lyhytkin puhelu madaltaa kynnystä ja vaikuttaa siihen, että esimies ostaa asian helpommin. Yleensä poikii aina jotain hyvää.
  - Esimieheltä voi saada inputtia ennen tiimin koulutusta.
  - Esimies näkee ehkä jotain mitä me emme näe. Hän voi antaa uutta näkökulmaa.
- Tieto esimiehille esimiespalaverissa
  - Riski: kaikki eivät ole hereillä ja eivät välitä viestiä eteenpäin. Onko tarve muistuttaa tästä huolimatta?
  - Varaa riittävästi aikaa esimiehille välittää tieto tiimilleen.
  - Open agenda –palaveriin pääsy esimiehen pyynnöllä.
- Esimiehet erilaisia: osa on aktiivisia osa passiivisia
  - Passiivinen esimiesporukka jää helposti vähemmälle huomiolle – heijastuu myös heidän tiimeihinsä.
  - Systemaattinen esimiesten hyödyntäminen voisi helpottaa passiivisen porukan mukaan saamista.
- Sähköposti toimii oikeastaan ainoastaan kommunikoinnin varmistamisessa eli yhdistettynä esim. soittoon tai esimiespalaverissa viestintään. On huono ainoana välineenä.



Kuvio 19: Aivoriihi jatkoideointi 1

## Miten voisimme tuoda lisää systematiikkaa implementointeihin?

- Hyödyntää info-kirjettä pienten muutosten implementointikanavana
  - Kirjeen aikataulu – säännöllinen vs. tarpeen mukaan (aina kuitenkin n 2-3 viikon välein)
  - Voitaisiko lähettää joskus infokirjeen erikoinumero – jos jollekin asialle tarvitaan ekstrahuomiota
- Tehdä jälkihuollosta systemaattista – kysyä, pyytää ja kerätä palaute
- Aina koulutuskierron jälkeen pyytää palautetta ja fiiliksiä vuorovaikutusfoorumi-ryhmältä
  - Ryhmässä helposti samat ihmiset äänessä
  - Muiden aktivointi: kierros – jokainen sanoo jotain, chatti kenttään kirjoittaminen, virtuaaliset kädet ylös, poll – joskus mahdollinen?
  - Tiedämme vain kokeilemalla.



Kuvio 20: Aivoriivi jatkoideointi 2

Esimiesten parempaan hyödyntämiseen implementoinneissa -ideoinnissa (Kuvio 19) tuotiin esiin tärkeitä havaintoja millä esimiehiä voitaisiin hyödyntää tehokkaammin. Koettiin tärkeäksi saada esimies ensin ostamaan muutos ja näin saada hänet tukemaan näkyvästi muutosta siinä vaiheessa, kun tiimille viedään muutosta. Usein esimies pystyy tuomaan implementoiville asiantuntijoille käytännön näkemystä ja arvokasta tietoa siitä, millä kulmalla muutosta kannattaa viestiä. Tärkeäksi koettiin myös se, että esimiehet saavat tiedon ensin. Käytännön kokemukseen perustuen todettiin myös, että esimiehet ovat hyvin erilaisia pyytämään kertauskoulutusta, mikä tulisi huomioida, kun heitä pyritään aktivoimaan. Toiset esimiehet aktiivisesti pyytävät kertauskoulutusta ja toisissa tiimeissä tämä on harvinaisempaa, jolloin tiimit ovat erilaisessa asemassa kertausten ja saadun tuen suhteen. Lopuksi todettiin, että mikä tahansa toimii tiedon välityksessä paremmin kuin sähköposti.

Systemaattisuutta implementointeihin (Kuvio 20) voisimme tuoda keräämällä pienempiä muutoksia ja viestimällä niistä kootusti info-kirjeessä. Tämän kanavan käyttö systemaattisesti voisi vähentää satunnaisten sähköpostien virtaa ja tuoda varmuutta asiakasvastuullisen arkeen. Asiakasvastuullisen näkökulmasta olisi hyvä päästä tilanteeseen jossa hän voi ajatella että, info-kirjeen lukemalla ”pysyn muutoksessa mukana ja varmistan, ettei mitään tärkeää jää huomiotta”. Jälkihuollon systemaattisuus nousi myös esiin - implementointi tiimin olisi tärkeää muistaa kysyä aina implementoinnin jälkeen. Tämä voidaan tehdä systemaattisesti hyödyntämällä Vuorovaikutusforumia. Ideoissa saatiin myös käytännön keinoja, miten aktivoida erityyppisiä forumin jäseniä eli miten ottaa hiljaisemmat ajattelijat mukaan ja saada laajalti palautetta hyödyntämällä chattiä Teamsissä, tehdä poll-kyselyitä ja ”jokainen sanoo jotain”-kierroksia.

### 3.6.2 Ideoiden valinta ja kohti implementoinnin prosessimallin prototyyppiä

Ideoista valittiin äänestämällä ja keskustelemalla ne, joita lähdetäisiin testaamaan. Testattavien ideoiden määrä rajattiin muutamaan rajallisista resursseista johtuen ja sovittiin, miten testaus toteutetaan ja kuka sen toteuttaa. Testauksen seurannasta sovittiin myös ja testauksen tuloksiin palattaisiin viikoittaisissa muotoilutiimin palavereissa, mikä mahdollistaisi reflektoinnin, iteroinnin ja ideoiden edelleen parantamisen.

Prototyypin pilotin suunnittelu aloitettiin melko varhaisessa vaiheessa alustavalla suunnitelmalla ja aikataulutuksella. Prototyyppiä pilotoitaisiin maltillisen kokoisella implementoinnilla, joka koskettaisi kaikkia tiimejä ja asiakasvastuullisia ja sisältäisi sekä uuden ominaisuuden asiakasvastuullisten käytössä olevaan työkaluun että muutoksen arjen tapaan toimia.

### 3.7 Toimita-vaiheessa testattiin prototyyppiä ja viimeisteltiin prosessimalli

Toimita-vaiheen tavoitteena on lanseerata palvelu, joka ratkaisee tunnistetun kehityshaasteen. Toimita-vaiheessa ideoita testataan pienessä mittakaavassa ja hylätään ne ideat, jotka eivät toimi ja parannetaan niitä, jotka toimivat. Lopullinen palvelukonsepti testataan, viimeistellään ja lanseerataan. On tärkeää varmistaa, että käyttäjäpalautte huomioidaan ja oppimiskokemus jaetaan organisaatiossa. (British Design Council 2015, 9.) Implementoinnissa tulee aina esiin asioita, joita ei ole aiemmin huomioitu. Muutoksen implementoinnissa on oleellista, että johto tukee muutosta, työntekijöitä tuetaan ja havaittuja ongelmia ratkotaan nopeasti. (Stickdorn & Schneider 2012, 127.)

Kahden timantin muotoiluprosessi ei ole lineaarinen vaan iteratiivinen. Kun muotoiluongelmasta opitaan lisää, saatetaan palata takaisin lähtöpisteeseen. Toisaalta mikään palvelu ei ole koskaan täysin valmis, vaan sitä voidaan aina parantaa palautteeseen perustuen. (British Design Council 2021a.)

#### 3.7.1 Implementoinnin prosessimallin prototyyppi

Palvelumuotoilussa prototypointia käytetään sen tutkimisessa, arvioinnissa ja viestinnässä, miten ihmiset saattaisivat käyttäytyä tai kokea palvelun. Prototypointi auttaa muotoilutiimiä nopeasti tunnistamaan tärkeät näkökulmat uudessa palvelussa ja tutkimaan erilaisia vaihtoehtoisia näkökulmia. Se auttaa systemaattisesti arvioimaan, mitkä ratkaisut saattaisivat toimia todellisessa ympäristössä. Prototypoinnilla voidaan tehokkaasti luoda yhteistä ymmärrystä alkuperäisistä ideoista ja konsepteista, lisätä viestintää, yhteistyötä ja osallistaa viiteryhmiä. Prototypoinnissa tuotetaan tietoa, joka pohjautuu todellisuuteen ei oletuksiin tai mielipiteisiin. Usein paljastuu uusia kysymyksiä, jotka vaativat lisää tutkimusta tai ideointia. (Stickdorn ym. 2020, 210.)

Perustuen työpajassa luotuu asiakaspolkuun, siinä tunnistettuihin ongelma-kohtiin ja mahdollisuuksiin alkoi hahmottua implementoinnin prosessimallin prototyyppi. Perusta implementoinnin prosessimallille on implementoinnin koko kaaren hahmottaminen soveltaen muutoksen johtamisen näkökulmaa ja vaiheittain etenevää prosessia. Implementointi ei ole pelkän koulutuksen vyöryttämistä asiakasvastaaville, vaan jotta muutos saadaan vietyä läpi tuloksettaasti, on tärkeää valmistaa asiakasvastaaville muutokseen ja myös vahvistaa ja ylläpitää muutosta sen jälkeen, kun heidät on koulutettu.

Implementoinnin prosessimallin prototyyppi on kuvattu Kuviossa 21. Prototyyppi johdettiin palvelupolkuun pohjautuen muodostetun ”Minimitason implementoinnin” ja ”Hyvän implementoinnin” perusteella. Implementoinnin prosessimallin prototyyppi eli ”Erityisen hyvä implementointi” muodostettiin täydentämällä ”hyvää implementointia” ideoilla ja havainnoilla siitä, mitä voimme parantaa ja miten se voitaisiin tehdä.

”Erityisen hyvä implementointi” alkaa ennakkotiedon antamisella tulevasta muutoksesta. Tämä ennakkotieto voidaan antaa usealla erilaisella tilanteeseen sopivalla tavalla. Tärkeintä on antaa tieto suunnitellusti ja niin, että se sisältää asiakasvastaavien kannalta oleelliset tiedot tulevasta muutoksesta, jolla varmistetaan, että muutokseen pystyy varautumaan. Oleelliset tiedot ovat tässä tapauksessa mitä on tulossa, aikataulu ja miten se vaikuttaa asiakasvastaavien arkeen yleisellä tasolla.

Muutos on asiakasvastaavien näkökulmasta pirstaleista ja sen vuoksi esimiehen parempi hyödyntäminen ja systemaattinen toiminta implementoinnissa toistamalla tiettyjä viestintä- ja koulutustapoja voisi selkeyttää asiakasvastaavien arkea ja auttaa häntä hahmottamaan sitä, mihin muutos liittyy, miten se tulee etenemään ja helpottaa siten muutoksen viestintää ja omaksumista. Esimiehillä havaittiin olevan tärkeä rooli siinä, että he nostavat esiin priorisoitavia asioita asiakasvastaavien arjessa. Tämän vuoksi heidän hyödyntämisensä ennakkotiedon antamisessa on tärkeä osa implementoinnin prosessimallia ja sen muutokseen valmistavaa vaihetta.

Muutoksen toteuttamisvaiheessa kaikki asiakasvastaavien tavoittavalla Teams-luennolla on edelleen tärkeä rooli. Sillä tavoitetaan kaikki asiakasvastaavien kerralla ja koska luennot ovat arjessa asemansa vakiinnuttaneita, niihin myös osallistutaan kohtuullisen hyvin. Tutkimuksessa todettiin kuitenkin näiden luentojen huonot puolet eli suuren osallistujamäärän vuoksi viestintä on varsin yksisuuntaista ja kysymyksille ei juuri ole sijaa. Sen vuoksi yksisuuntaista luentoa tulee tärkeissä implementoinneissa täydentää tai korvata se tiimikohtaisilla koulutuksilla. Näin varmistetaan kertaus ja henkilökohtaisempi kokemus sijoitusjohtajille. Tiimikohtaisissa koulutuksissa voidaan antaa kysymyksille ja keskusteluille paremmin tilaa ja asiakasvastaavilla on myös ollut hieman aikaa sulatella luennossa opittua ja siten kysymyksiäkin on jo herännyt. Tiimikohtaisen kouluttamisen haaste on koulutuksen

hajautuminen pitkälle aikajaksolle. Kuitenkin todettiin, että mikäli tiimit olisivat joustavia koulutusajankohtien suhteen, kaikki olisi mahdollista tavoittaa kahden viikon kuluessa, mitä voi pitää kohtuullisena koulutusaikana.

Muutoksen vaihe	VALMISTAUTUMINEN	TOTEUTTAMINEN		JUURUTTAMINEN
	TIETOISUUS	ALOITTA	KULUESSA	JÄLKEEN
	- Luodaan tunne muutoksen tarpeellisuudesta ja siitä, että muutos täytyy tehdä.	- Viestitään muutoksen syyt ja mikä muuttuu, hallitaan muutosvastarintaa ja poistetaan esteet muutokselle.		- Tehdään muutoksesta pysyvä osa organisaation toimintaa.
	Miten asiakasvastaullinen saa ensimmäiset tiedot uudesta toimintamallista?	Miten implementointi alkaa?	Miten asiakasvastaullinen osallistuu koulutukseen, saa tietoa ja oppii?	Miten asiakasvastaullinen ottaa uuden toimintamallin käyttöön arjessa ja miten tätä tuetaan, seurataan?
Erityisen hyvä implementointi	Kerromme tulevasta etukäteen sopivilla taustatiedoilla: mitä on tulossa, missä vaiheessa ja miten vaikuttaa arkeen.	Teams-luento ma/ke tai koulutus joustavasti tiimeihin (muutkin ajat kuin tiimipalaverit, jotta saadaan nopeasti kaikille tiimeille max 2vkoa)	Kertaus tiimipalaverissa ja vastauksia heränneisiin kysymyksiin.	Tiimissä - arjen tilanteiden ratkomista ja uskon luomista valittuun toimintamalliin (vastuu tiiminvetäjällä, tarvittaessa asiantuntija paikalle)  Kertaus ja tuki (=seuranta) - toimintamallin kertaus, palautteen kerääminen ja vastauksia kysymyksiin.
Tärkeät elementit ja huomiot	Esimiesten osallistaminen Heads-upit ovat hyviä.	Pilottiryhmät: treenaus, kompastuskivet, reflektiot - sitten vasta isommalle porukalle. Sitoutus.  Resurssien huomiointi - implementoinnin säätäminen toimintamallin käytännötoteutuksen resurssien mukaan.	Kysymykset heräävät vasta jälkepäin kun sovelletaan käytäntöön.  Käyttönoton jälkeen kuultiin eri näkökulmia.  Ihmiset ei opi kerralla - kertaamisen merkitys! Turvaa oppimiseen.	Asiakasvastaullisilta pyydettiin palautetta kokoajan. Reagoitiin toiveisiin ja muokattiin palvelua.  Mikä tiimissä puhututtaa - esimiesten kanssa keskustelu.  Kertaus ja tuki jäävät helposti tekemättä/saamatta. Yksiköt ovat eri asemassa - aktiiviset esimiehet pyytävät tiimipalaveriin.

Kuvio 21: Implementoinnin prosessimallin prototyyppi

Muutoksen johtamisen prosessimallin mukaisesti muutos ei pääty sen toteuttamiseen eli tässä tapauksessa ensimmäiseen koulutukseen, vaan juurruttamisvaiheessa muutosta tulee edelleen tukea ja vahvistaa. Tämä sama havaittiin tutkimuksessa, sillä kertausta sen jälkeen, kun uusi toimintamalli on ollut jonkin aikaa käytössä, pidettiin tärkeänä. On tarpeen vahvistaa valittua toimintamallia ja varmistaa jo opittua, jotta uudet toimintatavat tulevat kaikkien käyttöön. Palautteeseen perustuvaa jatkokehitystä pidettiin tutkimuksen mukaan tärkeänä. Juurruttamisvaiheen kertauspakettien säännönmukainen tarjoaminen sekä käyttäjäpalautteen kerääminen tarjoaisivat paremman tuen asiakasvastaullisen arjen työlle.

Jatkuvan vuorovaikutuksen ylläpito sijoitusjohtajien kanssa nousi tärkeänä toiveena esiin ja prosessimalliin tämä on tärkeä lisä. Havaittiin, että tähän soveltuisi erinomaisesti jo toiminnassa oleva, muutaman viikon välein kokoontuva Vuorovaikutusforum.

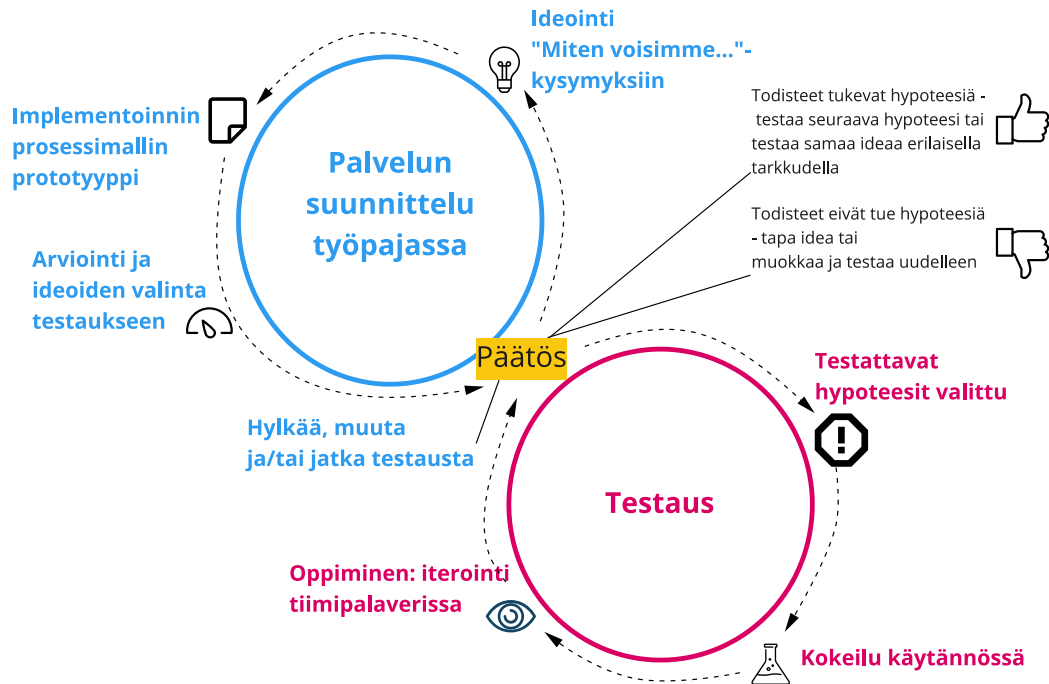
Vuorovaikutusforumin osallistajat on valittu eri tiimeistä kattavasti, huomioiden myös erilaisia persoonia kuten johtavia hahmoja, joihin tiimeissä luotetaan, sekä myös analyttisempiä asiakasvastuullisia, joihin kehitys- ja implementointi voivat luottaa palautetta pyytäessään. Vuorovaikutusforumin roolia tulisi vahvistaa ja aktivoida sen käyttöä entisestään niin, että sen kautta voisimme kerätä toiveita ja palautetta tiimeistä sekä testata erilaisia koulutuspaketteja ja viestinnän selkeyttä sekä muutoksen kipukohtia.

Haastatteluissa korostui sijoitusjohtajien tahto osallistua uuden kehittämiseen, mutta toisaalta realismi siitä, miten paljon asiakastyö käytännössä antaa siihen mahdollisuutta. Selvää on, että kokeneelle sijoitusjohtajalle osallistuminen kehitystyöhön tuo mielekkyyttä omaan työkuvaan ja mahdollisuuden haastaa ja hyödyntää omaa osaamista ja sitä kautta vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Näennäisosallistamista pidettiin huonona ideana. Ideoinnin tuloksena nousi esiin vuorovaikutusforumin rooli tässäkin asiassa. Se on kehitys- ja implementointitiimille mahdollisuus osallistaa asiakasvastuullisia ilman, että heidän aikaansa viedään kohtuuttomasti. Vuorovaikutusforumin osallistujia olisi mahdollista aktivoida toimimaan myös tiimeissään aktiivisina sanansaattajina ja yleisiin asenteisiin vaikuttavina mielipidejohtajina.

### 3.7.2 Ideoiden testaus tavoitteena pienentää epävarmuutta

Ideoiden testaamisen tarkoitus on pienentää riskejä ja epävarmuutta ja etsiä tukea sille, toimiiko idea käytännössä. Tavoitteena on myös karsia huonot ideat nopeasti. Testauksen komponentit ovat hypoteesi eli testattava idea, testin kuvaus, miten tuloksia mitataan ja onnistumisen kriteerit. (Bland & Osterwalder 2020, 44-45.) Testaamisen tuloksena syntyy oivalluksia ja näyttöä siitä, miten idea toimii. Näyttö voi vaihdella heikosta näytöstä vahvaan näyttöön ja koostua vastaavasti mielipiteistä tai faktoista, mitä ihmiset tekevät tai sanovat. Näyttöä voidaan kerätä laboratorio-olosuhteissa tai todellisessa maailmassa. (Bland & Osterwalder 2020, 52.)

Asiakaspolun ongelmakohtiin ideoituja ratkaisuja päätettiin tässä kehittämistyössä ensin testata yksittäin ennen koko implementoinnin prototyypin testausta. Käytännössä siis valittiin muutama testattava idea ja lähdettiin testaamaan kokeilemalla niitä käytännön tilanteessa osana kahta pienempää muutosta, jotka tuli viestiä asiakasvastuullisille, jotta saataisiin vahvaa näyttöä toimivatko ideat käytännössä vai eivät. Käytännön testauksen kautta oli tavoitteena hankkia kokemusta ja näkemystä valituista ideoista. Reflektointi ja jatkoideointi olisi helpompaa rajatun testin yhteydessä ja ehdittäisiin myös korjata testattavia ideoita ennen koko implementoinnin prototyypin pilottia. Ideoiden testausta on kuvattu testausloopin avulla Kuviossa 22. Tiimipalavereissa käytiin läpi saatuja oppeja testauksesta ja ideoitiin parannuksia testattuihin ideoihin. Näin iteroiden edettiin ideoiden kanssa ja koska testaus tehtiin todellisessa ympäristössä, saatiin todellista näyttöä siitä, miten ideat toimivat.



Kuvio 22: Valittujen ideoiden testaus (mukaillen Bland & Osterwalder 2020, 62)

Ensimmäinen testattava idea "Kertaukseen panostaminen" on kuvattu Kuvion 23 Testikortissa ja testin tulos Oppimiskortissa. Idea liittyi asiakaspolun ja muutoksen johtamisen viimeiseen vaiheeseen, missä havaittiin parannettavaa eli juurruttamisvaiheeseen. Juurruttamisvaiheessa vahvistettaisiin muutosta ja tarjottaisiin kertausta ja tukea sijoitusjohtajille varsinaisen koulutusvaiheen jälkeen. Kertauspaketin tarjoaminen tiimikohtaisesti oli itsestään selvä tapa tukea asiakasvastuullisia perustuen haastatteluihin. Tätä varten piti varmistaa, että tarjottava kertaus olisi varmasti relevantti.

Lähdettiin testaamaan kertauspaketin käytännön tarjoamiseen liittyvää ideaa siihen, miten varmistettaisiin, että kertauspaketti vastaisi tarpeeseen: miten muodostaa kertauspaketin sisältö. Kertauspaketin sisällön muodostamista varten pyydettiin Vuorovaikutusforumiin kuuluvia sijoitusjohtajia keräämään kolme tärkeintä toivetta kollegoiltaan heidän itse valitsemallaan tavalla. Palautteen pyytäminen ulkoistettiin heille ja samalla he vuorovaikutusforumin jäsenenä saivat ensimmäisen kerran varsinaisen tehtävän passiivisen kuuntelun ja kommentoinnin sijaan. Heidän tulisi siis keskustella kollegoidensa kanssa

haluamallaan tavalla ja priorisoida toiveet niin, että he ilmoittaisivat kolme tärkeintä toivetta kustakin tiimistä.

Testattava idea:

Kertauksen panostaminen: toiveiden kysyminen tiimeistä ja kysymisen delegoiminen yhteistyöforumin osallistujille

#### Testikortti

**Hypoteesi:** Uskomme, että

...voisimme aktivoida yhteistyöforumia ja antaa tehtäväksi osallistujille pyytää toiveita kertauspakettiin suoraan kollegoiltaan. Näin pystymme varmistamaan kertauspaketin laadun ja vastaamaan suoraan toiveisiin "pakollisten" kertauspaketissa esitettävien asioiden lisäksi.

**Testi:** Todistaaksemme sen

...lähetimme Forms-kyselyn osallistujille ja annoimme viikon vastausaikaa. Pyysimme heitä selvittämään tiimistään kolme aihetta, jotka he halusivat sisällyttää kertauspakettiin. Taustana kerrottiin, että haluamme varmistaa, että kertauspaketti koetaan hyödylliseksi ja sen vuoksi pyydämme toiveita suoraan tiimeistä.

**Mittaus:** Ja mittaamme onnistumistamme

...sillä, miten paljon saamme vastauksia ja millainen vastausten laatu on. Lisäksi kysymme, miltä ryhmästä tuntui pyytää palautetta Forms-kyselyssä (tähtiluokitus 1-5 ja vapaa palaute).

**Kriteeri:** Olemme oikeassa, mikäli

...saamme vastauksia >5 tiimiltä ja vastaukset ovat laadullisesti hyviä. Lisäksi saamme positiivista palautetta ja tähtiluokituksen >3.

#### Oppimiskortti

**Hypoteesi:** Uskoimme, että

...aktivoimalla yhteistyöforumia, voisimme ulkoistaa palautteen pyytämisen forumin osallistujille.

**Havainnot:** HavaitSIMME, että

...saimme vastauksen 11 tiimistä eli n 60% vastasi. Toiveet olivat laadullisesti hyvä ja niihin oli selkeästi panostettu ja esiin nousi hyviä asioita. Tähtiluokituksella saimme 4,7 tähteä. Lisäksi vapaassa palautteessa oli myönteisiä kommentteja. Muistimme myös kiittää heitä ja kertoa, mitä toiveille nyt tapahtuu.

**Opit:** Siitä opimme, että

...voimme hyödyntää yhteistyöforumia palautteen/toiveiden kysymisessä tiimeistä, mikä säästää implementointitiimiltä valtavasti aikaa. Forms-kysely toimii hyvin välineenä pyytää ja kerätä toiveita/palautetta. Vastauksia tuli paljon määrällisesti ja toiveiden kysyminen koettiin myönteisenä.

**Johtopäätökset ja jatkotoimet:** Siksi aiomme

...jatkossakin aktivoida yhteistyöforumin osallistujia ja antaa heille tehtäviä. Meidän kannattaa jatkaa tällä tiellä ja muistaa pyytää palautetta/toiveita suoraan useamminkin.

Kuvio 23: Testikortti ja oppimiskortti Kertauksen panostaminen (mukailen Bland & Osterwalder 2020, 45 ja 54)

Pyyntö kerätä toiveet tiimeistä lähetettiin Forms-kyselyllä. Aikaa palautteen keräämiseen oli viikko ja pyynnöstä lähetettiin myös muistutus. Testi onnistui yli odotusten.

Implementointiimiin käyttöön saatiin laadukkaita vastauksia ja paljon toiveita, ja mikä parasta, palautteen kerääminen koettiin myönteisenä. Tämä vahvisti käsitystä siitä, että kannattaisi entisestään vahvistaa vuorovaikutusforumin roolia vuoropuhelussa asiakasvastuullisten kanssa ja hyödyntää sitä jatkossa systemaattisemmin.

Toinen testattava idea oli "Ennakkotiedon antaminen muutoksesta", jonka testi- ja oppimiskortti on kuvattu Kuviossa 24. Tämä idea liittyi muutoksen valmistautumisvaiheeseen ja tarpeeseen valmistaa asiakasvastuullisia muutokseen paremmin. Ideana oli hyödyntää esimiestä ennakkotiedon antajana tulevasta muutoksesta ja helpottaa asiakasvastuullisia tunnistamaan tärkeä asia tiedon tulvasta. Samalla haluttiin antaa asiallista yleistietoa tulevasta ennen varsinaista koulutusta, jotta vältettäisiin väärän tiedon liikkuminen huhuna ja turha energiaa kuluttava spekulointi puutteellisin tiedoin.

Ideaa lähdettiin kokeilemaan ja ennakkotieto tulevasta uudesta toimintamallista annettiin esimiehille esimiespalaverissa sanallisesti. Esimiehille annettiin myös mahdollisuus kysyä.

Kysymyksiä ei tullut - ainoastaan muutama asian selvyttä vakuuttava viesti chattiin. Sovittiin, että onnistumista mitattaisiin vapaamuotoisella arvioilla seuraavassa Vuorovaikutusforumissa siitä, miten viesti on saavuttanut sijoitusjohtajat.

Testin tulos ei varsinaisesti ollut onnistunut. Havaittiin, että ennakkotieto ei ollut mennyt perille sellaisena, kun toivottiin, vaan oli aiheuttanut väärintymmärryksiä ja tunnekuohuntaa tiimeissä. Kävi ilmi, että esimiehet eivät olleet pystyneet vastaamaan asiakasvastuullisten kysymyksiin niin, että olisi saatu vietyä neutraali ja oikealla tiedolla varustettu ennakkotieto tulevasta muutoksesta. Tapahtumasta tuli myös paljon suoraa palautetta implementointitiimiin.

Testattava idea:  
Ennakkotiedon antaminen muutoksesta

#### Testikortti

**Hypoteesi:** Uskomme, että

...hyötyisimme implementoinneissa siitä, että panostaisimme ennakkoon annettavaan tietoon tulevasta muutoksesta ja välttäisimme näin huhujen ja väärän tiedon leviämisen.

**Testi:** Todistaaksemme sen

...kokeilimme antaa esimiehille esimiespalaverissa ennakkotietoa tulevasta muutoksesta ja pysyimme välittämään tiedon asiakasvastuullisille. Varsinainen koulutus muutokseen järjestettäisiin myöhemmin asiantuntijoiden toimesta.

**Mittaus:** Ja mittaamme onnistumistamme

...kysymällä yhteistyöforumissa, kuinka moni on kuullut esimieheltään tulevasta muutoksesta (nosta käsi ylös Teamsissä). Lyhyt reflektio: miten asia käytiin läpi? Sen jälkeen esitellään koulutuspaketti ja otetaan vastaan palaute ja huomioidaan se ennen koulutusta muokkaamalla koulutuspakettia.

**Kriteeri:** Olemme oikeassa, mikäli

...havaitsemme että ennakkotieto on välitetty eteenpäin positiivisessa hengessä ja sisältäen oikeaa tietoa tulevasta muutoksesta.

#### Oppimiskortti

**Hypoteesi:** Uskoimme, että

...kun tieto annettiin esimiespalaverissa suullisesti ja esimiehillä oli mahdollisuus esittää kysymyksiä eikä niitä esitetty, tuleva muutos olisi ollut selvä. Lisäksi saimme kommentteja, että he pystyvät annetuilla tiedoin tiedon välittämään.

**Havainnot:** Havaitimme, että

...tieto oli välitetty tiimeille, mutta oikeaa tietoa muutoksesta ei oltu pystytty välittämään, vaan ennakkotieto oli aiheuttanut negatiivisen reaktion. Esimiehille tämä oli tullut yllätyksenä eivätkä he olleet tähän varautuneet. Muutamat esimiehet olivat kuitenkin onnistuneet viestimään asian neutraalisti ja ilman suurempaa kuohuntaa.

**Opit:** Siitä opimme, että

...esimiehiä olisi pitänyt valmistaa ja tukea paremmin, koska implementointitiimillä oli aavistus siitä että muutos voi saada negatiivisen vastaanoton. Se millainen muutos on (negatiivinen, neutraali, positiivinen) vaikuttaa siihen, miten esimiehiä pitää tukea etukäteen. Emme saa luottaa liikaa esimiesten näkemykseen.

**Johtopäätökset ja jatkotoimet:** Siksi aiomme

...jatkossa kiinnittää huomiota muutoksen luonteen kommunikointiin. Tarjoamme erillistä vapaaehtoista koulutuspakettia esimiehille automaattisesti vahvistaaksemme heidän ymmärrystään ennen tiedon välittämistä.

Kuvio 24: Testikortti ja oppimiskortti Ennakkotiedon antaminen muutoksesta (mukailen Bland & Osterwalder 2020, 45 ja 54)

Tämän tilanteen punnitsemiseen ja ratkomiseen käytettiin myös sidosryhmien apua. Käytiin keskustelua suoraan esimiesten ja asiakasvastuullisten kanssa ja ratkaisua iteroitiin myös yksikönjohtajien avulla. Opittiin, että olisi huomioitava paremmin se, millaisesta muutoksesta viestitään: neutraalista, positiivisesta vai negatiivisestä. Havaittiin, että vaikka implementointitiimissä oli ennakkoaavistus, että kyseessä oleva muutos melko varmasti koettaisiin negatiivisena ja herättäisi tunteita, esimiehistä suuri osa ei tätä tunnistanut etukäteen. Implementointitiimin olisi pitänyt tukea esimiehiä paremmin, kertomalla ennakkoaavistuksesta heille selkeämmin. Esimiehiä tulisi tukea paremmin ennakkotiedon viemisessä järjestämällä heille esimerkiksi vapaaehtoinen tai pakollinen koulutustilaisuus tukemaan keskustelua tiimeissä. Esimiesten tulisi syväymmärtää muutos ennen ennakkotiedon

antamista eteenpäin, vaikka emme oletakaan heidän olevan itse asian asiantuntijoita ja pystyvän viestimään muutosta kokonaisuudessaan.

### Testattava idea:

#### Esimiesten parempi hyödyntäminen muutoksesta viestittäessä

##### Testikortti

###### Hypoteesi: Uskomme, että

...meidän kannattaisi hyödyntää esimiehiä paremmin tulevan muutoksen esiin nostamisessa, koska heidän kauttaan tavoitamme ja saamme asiakasvastuullisten huomion varmasti.

###### Testi: Todistaaksemme sen

...kokeilimme antaa esimiehille esimiespalaverissa ennakkotietoa tulevasta muutoksesta ja pyysimme välittämään tiedon asiakasvastuullisille. Mukana meni viesti, että varsinainen koulutus muutokseen järjestettäisiin myöhemmin asiantuntijoiden toimesta, joten esimiesten ei tarvitse toimia kouluttajina.

###### Mittaus: Ja mittaamme onnistumistamme

...kysymällä yhteistyöforumissa, kuinka moni on kuullut esimiehlältään tulevasta muutoksesta (nosta käsi ylös Teamsissä). Ja lisäksi lyhyt reflektio: miten asia käytiin läpi ja miten se ymmärrettiin.

###### Kriteeri: Olemme oikeassa, mikäli

...havaitsemme että ennakkotieto on välitetty eteenpäin.  
...ennakkotieto on välitetty eteenpäin niin, että se antaa riittävän yleiskuvan tulevasta muutoksesta.

##### Oppimiskortti

###### Hypoteesi: Uskoimme, että

...antamalla esimiehille ennakkotiedon ja mahdollisuuden kysyä, jos kysymyksiä ei tulisi, he olisivat valmiit välittämään tiedon eteenpäin.

###### Havainnot: HavaitSIMME, että

...tieto oli saavuttanut asiakasvastuulliset jo ennen yhteistyöfoorumia, koska asia nousi spontaanisti esiin seuraavassa esimiespalaverissa.

###### Opit: Siitä opimme, että

...esimiehet välittivät tiedon tiimeille ja siinä mielessä kokeilu toimi. Tulevasta muutoksesta välitetty tieto ei sisältänyt kaikkea sitä tietoa mitä olisimme halunneet sen sisältävän, koska esimiehet eivät olleet ymmärtäneet kysyä lisätietoja.

###### Johtopäätökset ja jatkotoimet: Siksi aiomme

...jatkossakin hyödyntää esimiehiä systemaattisemmin, mikä auttaa meitä luottamaan siihen, että esimiesten kautta välitetty tieto saavuttaa asiakasvastuulliset.

Kuvio 25: Testikortti ja oppimiskortti Esimiesten parempi hyödyntäminen (mukaillen Bland & Osterwalder 2020, 45 ja 54)

Toisaalta samassa testissä saatiin vahvistus sille, että viesti oli saavuttanut asiakasvastuulliset hyvin esimiesten viemänä. Kaikki olivat tietoisia tulevasta muutoksesta. Testattava idea ”Esimiesten parempi hyödyntäminen” on kuvattu Kuviossa 25. Testin tuloksena pääteltiin, että kannattaa jatkaa esimiesten hyödyntämistä jatkossakin muutoksen sirpaleisuuden vähentäjänä ja ennakkotiedon viejänä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että testauksen tuloksena saadut havainnot terävöittivät implementoinnin prosessimallia liittyen implementoinnin luonteen parempaan huomioimiseen ja siitä esimiehille viestimiseen. Muutoksen valmistautumisvaiheeseen lisättiin esimiesten ennakkotiedon antamiseen liittyvä koulutustilaisuus, joka voi olla vapaaehtoinen tai pakollinen implementoinnin luonteesta riippuen. Pakollinen koulutus voisi olla niissä tilanteissa, joissa odotetaan muutoksen olevan luonteeltaan negatiivinen. Implementointimateriaalin testaus Vuorovaikutusforumissa lisättiin myös prototyyppiin. Näin vahvistetaan implementoinnin systemaattisuutta. Juurruttamisvaiheeseen lisättiin ideatestissä hyväksi havaittu tapa kerätä kertaustoiveita forumin kautta.

Prototyypin malli täydentyi myös huomiolla siitä, että palautteen kerääminen pitäisi suunnitella etukäteen. Tämä ei varsinaisesti kuulunut testattaviin ideoihin, mutta se haluttiin sisällyttää tärkeänä osana prosessimalliin, jotta se tulee hoidetuksi ajallaan osana implementoinnin suunnittelua. Päivitetty implementoinnin prosessimalli on esitetty Kuviossa 26. Tätä prosessimallin versiota lähdettiin pilotoimaan ja prosessimalliin pohjautuen laadittiin pilotti-implementoinnin implementointisuunnitelma.

Muutoksen vaihe	VALMISTAUTUMINEN		TOTEUTTAMINEN		JUURUTTAMINEN
	- Luodaan tunne muutoksen tarpeellisuudesta ja siitä, että muutos täytyy tehdä.		- Viestitään muutoksen syyt ja mikä muuttuu, hallitaan muutosvastarintaa ja poistetaan esteet muutokselle.		- Tehdään muutoksesta pysyvä osa organisaation toimintaa.
	TIETOISUUS		ALOITTA	KULUESSA	JÄLKEEN
	Miten asiakasvastaullinen saa ensimmäiset tiedot uudesta toimintamallista?		Miten implementointi alkaa?	Miten asiakasvastaullinen osallistuu koulutukseen, saa tietoa ja oppii?	Miten asiakasvastaullinen ottaa uuden toimintamallin käyttöön arjessa ja miten tätä tuetaan, seurataan?
Erityisen hyvä implementointi: asiakasvastaulliset		Kerromme tulevasta etukäteen sopivilla taustatiedoilla: mitä on tulossa, missä vaiheessa ja miten vaikuttaa arkeen.	Teams-luento ma/ke tai koulutus joustavasti tiimeihin (muutkin ajat kuin tiimipalaverit, jotta saadaan nopeasti kaikille tiimeille max 2vkoa)	Kertaus tiimipalaverissa ja vastauksia heränneisiin kysymyksiin.	Tiimissä - arjen tilanteiden ratkomista ja uskon luomista valittuun toimintamalliin (vastuu tiiminvetäjällä, tarvittaessa asiantuntija paikalle)  Kertaus ja tuki (=seuranta) - toimintamallin kertaus, palautteen kerääminen ja vastauksia kysymyksiin.
Esimiehet	Esimiespalaverissa tehtävä esimiehille antaa ennakkotieto asiakasvastaullisille. Lisäksi tarjotaan erillinen koulutus tätä varten esimiehille (vapaaehtoinen tai pakollinen tilanteesta riippuen).	Esimiespalaverissa lanseerataan esimiehille tehtävä antaa ennakkotieto tulevasta muutoksesta asiakasvastaullisille. Lisäksi tarjotaan esimiehille koulutus muutoksesta ennen tätä (vapaaehtoinen tai pakollinen tilanteesta riippuen).			Kertauskoulutukset tuodaan jokaiseen tiimiin tiiminvetäjän aktiivisuudesta riippumatta. Näin varmistetaan tasalaatuinen koulutus kaikille asiakasvastaullisille.
Vuorovaikutusforum		Testataan koulutusmateriaalit ja implementoinnin viesti ennen asiakasvastaullisille lanseerausta vuorovaikutusforumissa.			Kerätään kertaustoiveet vuorovaikutusforumin osallistujien kautta antamalla heille tehtävä kysyä niitä tiimeistään. Voidaan hyödyntää palautteen keräämiseen implementointien jälkeen.
Tärkeät elementit ja huomioid ideoiden testauksesta	Esimiesten osallistaminen: toimii asiakasvastaullisen näkökulmasta ja tieto saavuttaa heidät hyvin. Esimiesten tukeen on panostettava: annettava syvälistä ennakkotietoa muutoksesta erillisessä koulutusstilaisuudessa. Esimiehille on kerrottava implementoinnin ennakkokäsitys implementoitavan muutoksen luonteesta. Implementointeja on erilaisia: positiivisia, neutraaleja ja negatiivisia ja implementointitiimin on huomioitava tämä esimiehille viestittäessä.	Palautteen keruu olisi huomioitava ja suunniteltava jo implementointia suunniteltaessa. Vuorovaikutusforumin aktiivointi on hyödyllistä. Muistetaan käyttää sitä myös materiaalien testaamiseen ja muokataan materiaali palautteeseen perustuen.			Vuorovaikutusforum toimi hyvin kertaustoiveiden keräämisessä tiimeistä ja osallistujat kokivat sen positiivisena. Forumin aktiivointi kaikenlaisen vuorovaikutuksen lisäämiseen olisi hyödyllistä.

Kuvio 26: Ideoinnin perusteella parannettu Implementoinnin prosessimalli

### 3.7.3 Implementoinnin prosessimallin pilotti

Kehitettyä implementoinnin prosessimallia lähdettiin pilotoimaan kooltaan kohtuullisen rajallisessa implementoinnissa, joka kuitenkin tarkoittaisi uuden toimintatavan noudattamista jokaisen asiakasvastuullisen arjessa. Testattavaan muutokseen liittyi sekä asiakasvastuullisen toimintatavan asiakkaalle saakka näkyvä muutos että työkalun uuden ominaisuuden käyttö. Tämän muutoksen implementointisuunnitelma on esitetty Kuviossa 27 ja siinä on sovellettu kehitettyä implementoinnin prosessimallia.

Pilotti-implementoinnissa tavoitteena oli kouluttaa kaikki organisaation asiakasvastuulliset johtajat ja esimiehet toimimaan uuden toimintatavan mukaisesti. Koulutuksen jälkeen asiakasvastuulliset ottivat uuden toimintatavan osaksi arjen työtä. Uuden toimintatavan mukainen toiminta oli numeerisesti mitattavaa, joten oli mahdollista seurata, miten uutta toimintamallia käytettiin.

Ennen koulutuksia käytiin ylimmän johdon kanssa useita keskusteluja, jotta heidän tukensa muutokselle varmistettiin ennen esimiehille pidettävää koulutusta. Johdon olisi pystyttävä seisomaan muutoksen takana ja myös osoittamaan tukensa heti esimiesten koulutustilaisuudessa ääneen. Esimiesten tehtävä oli viestiä tulevasta muutoksesta asiakasvastuullisille ja varata tiimikohtaiset koulutusajat heidän kalenteristaan. Esimiehet koulutettiin uuteen toimintamalliin ensin. Heillä olisi myös seuranta- ja tukivastuu muutokseen liittyen. Antamalla esimiehille ennakoon koulutus, tavoiteltiin sitä, että he pystyvät seisomaan uuden toimintamallin takana sitä tukien ja ymmärtävät muutoksen.

Vuorovaikutusforum pidettiin mukana muutoksessa ja hyödynnettiin heitä koulutusmateriaalin ja viestin testauksessa. Koulutusmateriaalia myös hiottiin perustuen sekä esimiehiltä että Vuorovaikutusforumilta saatuun palautteeseen. Toteuttamalla tiimikohtaiset koulutukset pyrittiin vastaamaan toiveeseen siitä, että pienemmässä porukassa on mahdollisuus kysyä ja saada vastaukset heti.

Muutoksen seuranta suunniteltiin jo implementointivaiheessa. Esimiehille annettiin seurantavastuu ja tehtäväksi tukea asiakasvastuullisia johtajia kuukausikeskusteluissa. Esimiesten tukea hyödynnettiin varmistamaan tuki arjen ongelmien ratkaisemisessa ja pitämään valittu toimintatapa esillä tiimikeskusteluissa, jotta uutta toimintamallia käytetään aktiivisesti ja se muuttuu pysyväksi. Lisäksi asiakasvastuullisten johtajien käyttämän seurantatyökalun kautta toteutettiin tukea muutokselle erilaisin hälytyksin ja näin saatiin myös teknistä kautta tukea uuden toimintamallin käyttöönottoon. Implementoinnin arviointiin määriteltiin numeeriset mittarit, joiden kautta uuden toimintamallin käyttöä seurattaisiin asiakasvastuulliskohtaisesti.

Implementoinnin seuranta aloitettiin tiimikohtaisten koulutusten jälkeen keräämällä numeerista tietoa uuden toimintamallin käytöstä arjessa. Käyttöönotto näkyi myös kysymysten määrässä, mitä implementointitiimille tuli toimintamallia harjoiteltaessa. Noin kahden kuukauden kuluessa tiimikohtaisista koulutuksista, oli sopiva hetki järjestää kertauskoulutus ja näin tukea asiakasvastaullisia johtajia, tarjoamalla heille kertausta, selvennystä ja kootusti vastaukset kysymyksiin. Kertauspaketin luomiseen käytettiin Vuorovaikutusforumia, implementointitiimille aiemmin tulleita kysymyksiä sekä muutaman tiimin tiiminvetäjän koostamia kysymyksiä omista tiimipalavereistaan. Näin varmistettiin kertauspaketin relevanttius.

Kertauspaketin tavoitteena oli lisäksi saattaa uudelleen huomio uuteen toimintamalliin ja auttaa viimeisimmätkin asiakasvastaulliset johtajat pääsemään vauhtiin uuden toimintamallin käytössä. Kertauspakettia tuettiin kohdistamalla myös esimiesten huomiota uuteen toimintamalliin samanaikaisesti esimiespalaverissa antamalla heille eväitä vastata asiakasvastaullisten kysymyksiin ja näin samalla tuettiin myös esimiehiä jatkamaan keskustelua omissa tiimeissä.

#### 3.7.4 Pilotin kokemuksiin perustuen viimeistelty prosessimalli

Implementoinnin prosessimalli luotiin perustuen implementoinnin palvelupolun ongelmakohtiin ja tunnistettuihin mahdollisuuksiin muotoilutiimin yhteiskehittämisenä. Luoduista ideoista valittiin testattavaksi muutamia ennen koko prosessimallin pilotointia. Yksittäisten ideoiden testauksesta kertyi arvokasta kokemusta ja ideoita parannettiin ennen koko implementoinnin prosessimallin pilottia.

Implementoinnin prosessimallia pilotointiin, kerättiin kokemukset ja sen jälkeen luotiin parannettu implementoinnin prosessimalli hyödynnettäväksi uusien toimintamallien implementoimisessa finanssialan asiantuntijoille. Pilotin kokemukset purettiin työpajassa ja pohdittiin, miten nämä kokemukset huomioiden, voitaisiin prosessimallia parantaa. Työpajan pohdinnat prosessimalliin on esitetty Liitteessä 10. Samassa liitteessä ovat myös luettavassa muodossa työpajassa luodut Post-it laput.

Viimeistelty prosessimalli on kuvattu Liitteessä 11. Tarkemmin tämän opinnäytetyön tuloksena kehitetty implementoinnin prosessimalli on esitelty seuraavassa luvussa.



## 4 Tulokset

Kehitystyötä varten kerättiin paljon tietoa ymmärryksen lisäämiseksi siitä, miten implementoinnit koetaan ja mitkä asiat prosessissa kaipaisivat kehittämistä. Tässä luvussa arvioidaan, miten saavutettiin kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoite ja esitellään kehittämistyön tuloksena syntynyt implementoinnin prosessimalli finanssialan organisaation käyttöön. Lopuksi pohditaan, miten kehittämistyön teoriaperusta näkyy kehitetyssä implementoinnin prosessimallissa.

### 4.1 Muutoksen johtaminen ja työntekijän näkökulma finanssialan organisaatiossa

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli ymmärtää, miten finanssialan organisaatiossa muutosta johdetaan ja minkälaiset ovat työntekijöiden vaatimukset hyvälle muutoksen johtamiselle. Kehittämistyössä havaittiin, että kohdeorganisaatiossa suhtauduttiin muutokseen luonnollisena osana arkea, sillä muutos finanssialan asiantuntijatyössä on jatkuvaa ja muuttuvat asiat on otettava nopeasti haltuun, että voi jatkaa eteenpäin. Muutoksessa nähtiin paljon positiivista ja moni asia muuttuu parempaan suuntaan. Muutosvastarintaa esiintyy silti, eikä vähiten sen vuoksi, että suuri osa muuttuvista asioista on finanssialan sääntelyn mukanaan tuomia vaatimuksia, jotka on sovellettava käytännön toimintaan. Asiakasvastuulliset johtajat kokevat, että punainen lanka muutoksessa katoaa helposti arjessa ja muutos koetaan sirpaleisena. Tätä helpottamaan toivottiin isompia muutos- ja koulutuskokonaisuuksia ja selkeyttä muuttuviin asioihin, aktiivista vuorovaikutusta ja palautteen pyytämistä ja sen aktiivista huomioimista kehitystyössä.

Hyvä kokemus implementoinneista heijastuu työntekijäytyväisyyteen suoraan ja työntekijöiden kautta se heijastuu asiakkaisiin. Havaittiin että, hyvä implementointi käyttäjän näkökulmasta antaa tilaa muutokseen varautumiselle. Tärkeää on tarjota ensin kokonaiskuva perustietoineen siitä, mitä on tulossa. Antamalla ennakkotieto muutoksesta, energiaa voidaan käyttää uuden toimintamallin opetteluun eikä sitä tarvitse käyttää spekulointiin puutteellisilla tiedoilla.

Kehittämistyössä havaittiin, että oppimisen koetaan olevan omalla vastuulla arjen pyöryksessä. Lisäksi asiakasvastuulliset johtajat kokivat, että usein oletetaan opin menevän perille kerralla esimerkiksi perustuen yhteen luentomaiseen koulutukseen. Kysymykset käytännön tasolla heräävät vasta kun opittua aletaan soveltaa. He kaipasivat lisää vuorovaikutteisuutta ja koulutuksia, joissa on mahdollisuus kysyä yksisuuntaisen viestinnän sijaan. Kaivattiin tukea muutokseen varsinaisen koulutuksen jälkeenkin esim. kertauspakettien muodossa. Kädestä pitämistä uuden opitun toimintamallin kanssa kaivattiin pidempään ja sitä, että annettu palaute myös huomioitaisiin jatkokehittämisessä. Koulutuksen ja viestinnän on myös kohdattava muutoksen vastaanottajan eli asiakasvastuullisen ajatusmaailma.

Esimiesten rooli muutoksen johtamisessa vaihteli kovasti ja havaittiin, että he ovat viestintätaitoiltaan hyvin erilaisia. Esimiehiäkin pitäisi pystyä tukemaan siinä, että he sisäistävät ja ostavat muutoksen. Näin he eivät viesti muutosta ulkokohtaisesti vaan pystyvät osaltaan tukemaan tulevaa muutosta, vaikka kyse olisikin vain ennakkotiedon antamisesta eikä heidän oletetakaan hoitavan koko viestintää. Jatkuva vuorovaikutus implementoinnin, kehityksen ja toisaalta asiakasvastuullisten ja esimiesten kesken on tärkeää ja sitä tulee ylläpitää kaikilla tasoilla.

#### 4.2 Uusi implementoinnin prosessimalli

Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätyn tiedon ja siitä tiivistetyn ymmärryksen pohjalta kehittää implementoinnin prosessimalli, jota noudattamalla uusi toimintamalli voidaan viedä finanssialan asiantuntijoiden käyttöön niin, että he omaksuvat sen vaivattomasti osaksi päivittäistä työtään. Kehittämistyön tuloksena syntyi uusi implementoinnin prosessimalli hyödynnettäväksi finanssialan organisaatiossa. Tämä prosessimalli on esitetty Kuviossa 28.

Kehitetty implementoinnin prosessimalli perustuu muutoksen johtamisen vaiheittaiseen etenemiseen. Muutosta johdetaan etenemällä muutokseen valmistautumisesta, muutoksen toteuttamiseen ja juurruttamiseen. Vaiheittaisella etenemisellä tavoitellaan pysyvän muutoksen saavuttamisesta, jossa viestintä on yhtenäistä ja tukee muutosta.

Uusi implementoinnin prosessimalli painottaa muutokseen valmistautumista. Painottamalla ennakkotiedon antamista ennen varsinaista koulutusta, prosessimalli tarjoaa asiakasvastuulliselle mahdollisuuden valmistautua muutokseen. Kehitetty prosessimalli painottaa kertauksen ja tuen merkitystä myös muutoksen implementoinnin jälkeen ja pyrkii varmistamaan pysyvän muutoksen ja uuden toimintamallin käytön arjessa. Työntekijäkokemus huomioidaan tuomalla oppimiseen vuorovaikutteisuutta, tarjoamalla kertausta ja palautteenantomahdollisuutta ensimmäisten koulutusten jälkeenkin.

Tuomalla systemaattisuutta implementointeihin pyritään ylläpitämään punaista lankaa muutoksessa ja vähentämään sirpaleisuutta ja taustastaan irrallisia ohjeistuksia ja toimintatavan muutoksia. Systemaattisuus näkyy muutoksen viestinnässä siten, että hyödynnetään samoja koulutus- ja viestintätapoja eri implementoinneissa samaan tapaan, tavoitteena helpottaa asiakasvastuullisen näkökulmasta muutoksen viestinnän hahmottamista ja luottamusta prosessiin.



Muutokseen valmistautuminen alkaa implementoinnin suunnittelulla. Implementoinnin prosessimallin pilotissa kävi selväksi, miten paljon implementoinnin suunnitteluun pitää varata aikaa, jotta varmistetaan viestinnän yhtenäisyys. Erityisesti aikaa vaaditaan johdon kanssa käytäviin keskusteluihin, jotta varmistetaan johdon näkyvä tuki ja ymmärrys muutoksesta jo siinä vaiheessa, kun muutosta viestitään esimiehille ensimmäisen kerran. Johto on saatava ymmärtämään tehtävän muutoksen hyödyt niin, että he pystyvät täydellä sydämellä seisomaan muutoksen takana ja tukemaan muutosta. Kerta informointi johtoryhmälle ei riitä, vaan on käytävä henkilökohtaisia keskusteluja relevanttien johtoryhmän jäsenten kanssa, jotta varmistetaan yhtenäinen linja ja heidän valmiutensa tukea muutosta esimiesten suuntaan.

Esimiesten koulutukseen on varattava aikaa, mikäli halutaan käyttää heitä muutoksen ennakkotiedottamisessa. Havaittiin, että esimiehet ovat viestintäkyvyiltään eritasoisia ja jotta heille saadaan riittävä tuki ja varustetaan heidät antamaan ennakkotieto tiimeilleen, on heidät koulutettava ensin. Esimiesten on tärkeää sisäistää ja ”ostaa” muutos, jotta he eivät viesti sitä ulkokohtaisesti vaan pystyvät tukemaan muutosta, vaikka heidän ei voikaan olettaa hoitavan koko viestintää. Aikaa tässä voi säästää yhdistämällä ennakkotiedon antamisen esimiehille ja heidän kouluttamisensa samaan yhteyteen, mikäli se vain on mahdollista.

Organisaatiossa jo käytössä oleva asiakasvastuullisten ja implementoinnin välistä keskusteluyhteyttä eli säännöllisesti kokoontuvaa Vuorovaikutusforumia on tärkeää muistaa hyödyntää ja testata koulutusmateriaalia siellä ennen laajempaa levitystä. Tämä kaikki kuuluu muutoksen valmistautumisvaiheeseen.

Muutoksen toteuttamisvaihe aloitetaan antamalla ennakkotieto tulevasta muutoksesta asiakasvastuullisille ja toteutetaan muutokseen liittyvät koulutukset ja tuetaan sitä ohjeistuksella. Prosessimallin pilotista opittiin se, että koulutusmateriaalissa huomio pitäisi kiinnittää yksinkertaistamiseen ja pyrkiä viestimään kirkkaana, mikä on muutoksen ydinsisältö omaksuttavaksi. Ja erottamaan ydin niistä asioista, mitkä on lisäksi hyvä tietää. Uuden toimintatavan sisäistämisen helpottamiseksi, todettiin että, muutoksen hahmottamista voisi tukea tarinallistamalla sitä esim. sarjakuvalla niin, että muutos saataisiin käytännönläheisemmälle tasolle ja suorastaan väännettyä ydin asiat rautalangasta käytännön esimerkin kautta.

Muutoksen juurruttamisvaiheessa pyritään vahvistamaan muutosta ja varmistamaan, että pysytään uudessa juuri opitussa toimintamallissa. Muutoksen toteutumisen varmistamiseen ja vahvistamiseen on panostettava seurannalla ja kertauskoulutusta tarjoamalla. Seuranta on huomioitava jo implementointisuunnitelmassa ja sitä olisi syytä vahvistaa tarjoamalla numeerista tietoa, mikäli mahdollista. Seurantaa on tehtävä esimieskokouksissa, jotta muutos pysyy mielessä. Numeerista seurantaan tarvitaan myös asiakasvastuullistasolla. Usein

muutokset ovat hitaasti eteneviä, kuten tämän kehittämistyön pilotissa tehty implementointi - muutoksen etenemistä on seurattava koko seuraava vuosi.

Se miten tukea käyttäjää ensimmäisen koulutuksen jälkeen ja varmistaa, että omaksuttu uusi toimintamalli vahvistuu ja sitä noudatetaan eikä palata vanhaan tapaan toimia, oli myös tavoitteena. Kertauspaketin vieminen tiimeille on vahva tapa tukea muutosta. Kertauspaketin sisällön relevanttiuden varmistamiseksi luotiin tapa kerätä toiveita Vuorovaikutusforumin kautta. Myös palautteen keräämisestä itse toimintamallin toimivuudesta, kun se on ollut jonkin aikaa käytössä, tulisi tehdä käytäntö ja palautetta pitäisi myös hyödyntää implementoidun toimintamallin parantamisessa ja ohjeistuksen selkeyttämisessä. Palautteen kerääminen on syytä suunnitella jo implementoinnin suunnitteluvaiheessa.

Pilotissa implementoitu muutos etenee ja sitä on seurattava ja havaintoja kerättävä vielä useita kuukausia. Kun uutta toimintamallia on käytetty useampia kuukausia, on syytä taas palata implementoinnin prosessimallin ääreen ja arvioida uudemman kerran, mitä pilotista voidaan oppia ja miten implementoinnin prosessimallia pitäisi hioa edelleen, jotta se palvelisi uusissa implementoinneissa mahdollisimman hyvin.

#### 4.3 Muutoksen johtamista askel askeleelta tavoitellen hyvää työntekijäkokemusta

Implementoinnin prosessimalli rakennettiin pohjautuen muutoksen johtamisen prosessiin ja muutosmalleissa esitettävään ajatukseen, jossa on edettävä rakentaen aina edellisen vaiheen päälle jättämättä mitään prosessin vaihetta väliin, koska muutoin riski muutoksen johtamisen epäonnistumisesta kasvaa (The Prosci ADKAR Model 2021b, 4-5; Kotter 2012, 26). Kehitetty prosessimalli noudattaa muutoksen johtamisen perusvaiheita ja ajatusta, että ensin muutokseen täytyy valmistautua, sen jälkeen tapahtuu itse muutos ja muutokseen liittyvä koulutus ja viestintä. Kehitettyssä prosessimallissa huomioidaan myös muutoksen vahvistaminen, jotta ei palata vanhaan tapaan toimia. Muutoksen seuranta ja palautteen kerääminen ovat osa kehitettyä muutosmallia.

Muutoksen johtamisen teorian mukaan, muutokseen valmistautumiseen täytyy antaa riittävästi aikaa, viestiä muutoksesta johdonmukaisesti ja toisaalta tukea ja vahvistaa muutosta myös sen jälkeen, kun muutoksesta on tullut osa työntekijän arkea (Kotter 2012, 24-25; The Prosci ADKAR Model 2021b, 13; Smith 2006, 305). Implementoinnin prosessimallissa on vahvistettu kehittämistyössä havaittua puutetta liittyen muutokseen valmistautumiseen. Myös muutoksen tukeminen varsinaisen koulutuksen jälkeen on yksi painotusalueista. Kehitettyssä mallissa pyritään myös systemaattisuuteen niin että, viestitään samoissa kanavissa toistuvasti saman tyyppisiä asioita, jotta asiakasvastuulliset löytäisivät kanavat ja oppisivat hyödyntämään niitä tehokkaasti.

Työntekijäkokemusta ei voida luoda määräyksellä (Maylett & Wride 2017, 14) vaan se luodaan yhdessä työntekijöiden kanssa (Morgan 2017, 23). Työntekijäkokemukseen on tärkeää panostaa, sillä se heijastuu suoraan asiakaskokemukseen (Maylett & Wride 2017,23). Työntekijäkokemusta pyrittiin implementoinnin prosessimallissa vahvistamaan painottamalla työntekijöiden arvostamia ja toivomia asioita implementoinnissa. Kehitetyllä implementoinnin prosessimallilla pyritään tukemaan työntekijöitä oppimisessa lisäämällä vuorovaikutteisuutta koulutuksessa ja pitämällä työntekijän kädestä kiinni pidempään järjestämällä kertausta tukemaan arjen työtä muutoksen jälkeen.

Työntekijän motivaatiota parantaa se, että hän pystyy edistymään ammatillisella tasolla ottamalla käyttöön uusia tapoja toimia ja pysymällä mukana kehityksessä (Maylett & Wride 2017, 184). Prosessimallissa tuetaan työntekijän motivaatiota varmistamalla, että hän saa tukea oppimiseen pitkällä aikavälillä. Varsinaisen koulutuksen jälkeen ei oleteta, että kaikki on ensimmäisen kerran jälkeen selvää vaan tarjotaan relevanttia kertausta, jossa on mahdollisuus keskustella ja kysyä. Varmistetaan kysymyksiin vastaaminen ja vastausten tallentaminen kaikkien tietoon. Asiakasvastuullisille mahdollistetaan myös palautteen antaminen ja myös reagoidaan palautteeseen. Näin asiakasvastuullinen voi vaikuttaa ja toisaalta oppia pysyäkseen muutoksessa mukana ja kehittyäkseen ammatillisesti.

Muutosvastarinta on odotettavissa oleva reaktio muutokseen (Smith 2005b, 520). Osallistaminen on keino myös hyödyntää muutosvastarintaa ja saavuttaa pysyvämpi muutos (Smith 2005b, 520-521; Pirinen 2014, 180-181). Osallistaminen toimii käytännössä kumpaankin suuntaan - antamalla osallistujille vastuuta ja näkyvyyttä omien tiimien suuntaan vahvistetaan muutoksen implementointia ja toisaalta tuomalla systemaattisesti koulutettavat asiat vasta palautekierroksen kautta laajempaan jakeluun parannetaan koulutusmateriaaleja ja viestinnän ymmärrettävyyttä. Osallistamista tuetaan aktivoimalla Vuorovaikutusforumin käyttöä mahdollistamaan työntekijöiden ja kehityksen välinen keskustelu. Vuorovaikutusforumin osallistajat asiakasvastuullisten puolelta on jo alun alkaen valittu niin, että sieltä löytyy vaikuttajapersoonia eri tiimeistä sekä analyttistä palautetta antavia henkilöitä, joita voidaan hyödyntää, kun haetaan palautetta koulutus- tai implementointimateriaaliin tai suunniteltuun muutokseen työkalussa. Käytännössä tämä tapahtuu hyödyntämällä forumia systemaattisesti sekä palautteen antokanavana että palautteen keräyskanavana tiimeistä.

Implementoinnin epävarmuutta voidaan vähentää prototypoimalla ja piloteilla todellisessa ympäristössä (Penin 2018, 280). Palvelupolkuun nojaten kehitettyä implementoinnin prosessimallia pilotoitiin ja käytännön kokemukseen perustuen tehtiin havaintoja. Prosessimallia pystyttiin hienosäätämään ja painottamaan tulevia implementointeja varten. Pilotista saadut käytännön kokemukset olivat arvokkaita ja auttoivat viimeistelemään

prosessimallia. Kehitettyä mallia on arvioitava ja kehitettävä perustuen kokemukseen, mutta pilotti toi esiin tärkeitä asioita, jotka voidaan huomioida seuraavalla kerralla.

Peninin mukaan (2018, 280) on tärkeää, että kehitettävään palveluun on mietitty palautteen kerääminen, jolla varmistetaan, että palvelu pystyy vastaamaan ympäristön muutoksiin ja esiin nouseviin tarpeisiin. Implementoinnin prosessimalliin sisällytettiin palautteen kerääminen ja siihen reagointi uudesta implementoidusta toimintamallista. Suunnitteleamalla palautteen kerääminen ja implementoinnin seuranta, varmistetaan, että implementoitua uutta toimintamallia noudatetaan ja se myös paranee perustuen käyttäjäpalautteeseen.

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön tuloksena syntyi syvempi ymmärrys finanssialan organisaatiossa muutoksen johtamisesta ja siihen liittyvistä haasteista ja kipukohdista työntekijän näkökulmasta. Muutoksen johtamisessa on tärkeää edetä askel askeleelta, sillä jos syöksytään suoraan kouluttamiseen ja jätetään muutokseen valmistautuminen väliin tai ei muisteta tukea muutosta pidemmällä aikavälillä, vaarana on muutoksen epäonnistuminen. Työntekijän näkökulma on huomioitava muutosta johdettaessa, sillä työntekijäkokemus heijastuu suoraan asiakaskokemukseen. Opinnäytetyön tuloksena syntyi implementoinnin prosessimalli, jota hyödyntämällä voidaan muutos implementoida systemaattisesti, tuloksekkaammin ja tukien asiakasvastuulista johtajaa paremmin ottamaan muutos vastaan ja omaksumaan se osaksi arkea ja näin varmistaa muutoksen toteutuminen myös pidemmällä tähtäimellä.

Muutoksen johtamiseen on luotu monivaiheisia ja yksityiskohtaisesti kuvattuja prosessimalleja. Muutoksen johtamisessa on pidetty tärkeänä prosessin jokaisen vaiheen läpikäyntiä ja johdonmukaista etenemistä oikeassa järjestyksessä, että varmistetaan muutoksen toteutuminen (The Prosci ADKAR Model 2021b, 4-5; Kotter 2012, 26). Tässä kehittämistehtävässä havaittiin, että muutoksen johtamisessa kannattaa noudattaa vaiheittaista etenemistä eli valmistautuminen, toteuttaminen ja juurruttaminen ja näin varmistaa muutoksen eteneminen ja tuki. Muutoksenjohtamisen prosessimallien yksityiskohtaisista vaiheista voi hakea inspiraatiota siitä, mihin kiinnittää huomiota erityisesti. Käytännön työssä tarvittavat prosessivaiheet ja yksityiskohdat kuitenkin vaihtelevat riippuen implementoinnista, muutoksen suuruudesta ja organisaatiosta. Tässä kehittämistehtävässä hiottiin implementoinnin prosessimallin yksityiskohdat perustuen tehtyihin havaintoihin täysin organisaatiolähtöisesti, eikä niinkään noudatettu prosessimallin yksityiskohtaisia vaiheita kirjaimellisesti.

Muutoksen johtamisen tutkimus painottaa, että erityisesti alku- ja loppuosalle muutosprosessia täytyy muistaa antaa riittävästi huomiota (Kotter 2012, 24-25; The Prosci

ADKAR Model 2021b, 13; Smith 2006, 305). Tässä kehittämistehtävässä havaittiin myös tarve painottaa juuri näitä vaiheita. Muutoksen alkuvaiheeseen täytyy erityisesti panostaa. Eri tasoilla organisaatiossa käytävään keskusteluun ennen muutoksesta viestimistä on syytä varata aikaa ja suunnitella se huolella, sillä ymmärryksen luominen johdolle vaatii aikaa. Koska käyttäjille ennakkotieto leviää epävirallista kanavaa pitkin helposti ja on spekuloinnin kohde, myös käyttäjän näkökulmasta olisi hyvä panostaa ennakkotiedon antamiseen virallista kanavaa pitkin. Muutoksen loppupäähän kuuluva kertaus ja muutoksen vahvistaminen varsinaisen koulutuksen jälkeen esimerkiksi kertauspaketilla, nähtiin kehittämisen kohteena olevassa organisaatiossa hyvin toivottuna. Sillä voidaan tukea oppimista ja vahvistetaan valitun toimintamallin noudattamista. Muutokseen valmistautumiseen täytyy antaa riittävästi aikaa, viestiä muutoksesta johdonmukaisesti ja toisaalta tukea ja vahvistaa muutosta myös sen jälkeen, kun muutoksesta on tullut osa työntekijän arkea.

Muutosvastarinta on odotettavissa oleva reaktio muutokseen. Muutosvastarinta täytyy huomioida ja sitä tulee hyödyntää mahdollisuuksien mukaan, kun muutoksen johtamista suunnitellaan. Osallistamalla henkilöstöä oikeassa kohtaa muutosta varmistetaan heidän parempi sitoutuminen muutokseen ja saadaan käännettyä muutosvastarinta muutoksen hyväksi ja saavutettua pysyvämpi muutos. (Smith 2005b, 520-521.) Tässä kehittämistyössä havaittiin, että kohde organisaatiossa on käytössä hyvä kanava asiakasvastuullisen osallistamiseen ja sitouttamiseen, nimittäin Vuorovaikutusforum, joka kokoontuu muutaman viikon välein. Tämän foorumin hyödyntämisestä on hyviä kokemuksia ja se toimi hyvin myös koulutusmateriaalin ja viestin testaamispaikkana pilotissa sekä kertauspaketin aiheiden keräämisessä. Myös esimiesten osallistaminen muutoksen tukemiseen havaittiin tärkeäksi ja heidän hyvä informointi, koulutus ja hyödyntäminen implementoinnissa sisällytettiin mukaan prosessimalliin tärkeänä keinona pienentää muutosvastarintaa.

Työntekijää pitää tukea muutoksessa, jotta hän kestää epävarmuutta ja keskeneräisyyttä. Tunteella, että tilanne pysyy hallinnassa, on suuri merkitys muutoksen omaksumiselle ja siihen suhtautumiselle. (Pirinen 2014, 195.) Palvelun käyttäjän arkeen tutustuttaessa havaittiin vahvana tunne siitä, että punainen lanka tahtoo asiakasvastuullisen arjessa kadota. Tämä oli yksi keskeisiä prosessimallissa huomioitavia asioita. Systemaattisesti tutuissa kanavissa viestimällä ja tukemalla muutosta myös pidemmällä aikavälillä, pystytään vahvistamaan hallinnan tunnetta. Kertauspakettikoulutuksissa pidetään työntekijöitä kädestä pidempään oppimisessa ja vahvistetaan uusia omaksuttuja toimintamalleja, jotka tukevat muutoksen vahvistamista. Maylett & Wriden mukaan (2017, 184) työntekijää motivoi se, että hän pystyy edistymään ammatillisella tasolla ottamalla käyttöön uusia tapoja toimia ja pysymällä kärryillä kehityksessä. Tämän kehittämistyön kohdeorganisaatiossa muutos on jatkuvaa ja uuden oppimisen tukeminen on osa työntekijän motivaation ylläpitoa, joka heijastuu työntekijäytyytyvyyteen. Tehokas ja selkeä implementointi vaikuttaa myös siihen,

miten työntekijät kokevat yrityksen suunnitelleen heidän käyttämänsä ajan. Pinen mukaan (2020, 21) tämä vaikuttaa työntekijäkokemukseen.

### **Pohdinta**

Kehittämistehtävän tuloksena finanssialan asiakasvastuullisen arjesta piirtyi parempi kuva kerätyn tiedon valossa yhdistettynä implementointitiimin kokemukseen ja näkemykseen. Haastatteluiden kautta kerättiin myös paljon palautetta olemassa olevien koulutus- ja viestintätapojen käyttöön ja hyödyllisyyteen liittyen.

Kehittämistehtävän tuloksena syntyi implementoinnin prosessimalli, jota voidaan hyödyntää tulevien muutosten implementointeihin. Malli on systemaattinen prosessimalli, jota voi soveltaa erikokoisiin ja erilaisten muutosten implementointeihin. Prosessimalli toimii pohjana implementoinnin suunnittelulle ja auttaa muistamaan vaiheita, jotka muutoin saatettaisiin ohittaa tai jättää liian vähälle huomiolle. Se auttaa myös hahmottamaan implementoinnin kokonaisuutena ja suunnittelemaan implementointi kokonaisvaltaisesti. Se auttaa myös aikatauluttamisessa ja muistuttaa, miten paljon eri vaiheisiin pitää varata aikaa.

### **Käytettyjen menetelmien arviointi**

Palvelumuotoilu kehittämisen lähestymistapana palveli organisaation sisäisessä kehittämisessä erinomaisesti, sillä se mahdollisti implementointitiimin vuosien kokemuksen ja osaamisen hyödyntämisen prosessimallin kehittämisessä. Tämä kokemus oli kullanarvoista, sillä kohdeorganisaatiossa muutos on jatkuvaa ja työn tekemisessä on paljon keskinäisiä riippuvuuksia, mikä tekee kokonaisuudesta monimutkaisen hallita ja prosessimallin luominen vaatii syvää ymmärrystä organisaation toiminnasta.

Haastatteluna kerätyllä aineistolla oli suuri rooli siinä, miten palvelun käyttäjän eli asiakasvastuullisen ääni saatiin kehitystyössä kuuluviin. Puolistrukturoitu haastattelu toimi hyvin tiedonkeruumenetelmänä. Tärkeässä osassa haastatteluissa olivat erilaiset tehtävät, jotka konkretisoivat abstrakteja asioita korteiksi ja laatikoiksi, joista pystyi keskustelemaan. Kuvilla päästiin käsiksi myös tunteisiin eri vaiheissa implementoinnin kokemusta. Se, että haastattelut tehtiin Teams-puheluiden avulla, teki niistä aikataulumielessä tehokkaita ja mahdollisti myös useamman haastattelijan osallistumisen joustavasti. Haastatteluiden tekoaikaan, koronarajoitukset olivat voimassa, ja sen vuoksi ei voitu edes harkita asiakasvastuullisten keräämistä joukolla yhteen työpajaan miettimään implementointeja. Yhteinen työpaja olisi varmasti ollut antoisa ja hauska tapa kerätä tietoa. Se olisi myös mahdollistanut asiakasvastuullisten suuremman osallistamisen ideointiin. Aikataulumielessä loppukesä oli oivallinen ajankohta haastatteluiden tekoon - työhön oli jo palattu, mutta asiakastyö ei ollut vielä hektisimmillään ja sen vuoksi haastateltavien rekrytointi ja haastatteluiden ajankohtien sopiminen oli helppoa.

Haastatteluilla kerätty tietomäärä oli ihan valtava ja siitä riittäisi hyödynnettäväksi muuhunkin kehittämiseen kohdeorganisaatiossa kuin vain tähän kehittämistehtävään. Kerätty tieto ja implementoinnin prosessimallin kehittäminen implementointitiimissä lisäsi tiimin tietotaitoa ja tiedostavuutta eri toimintatapojen merkityksestä asiakasvastuullisen näkökulmasta.

#### Kehittämisen tulosten arviointi

Kehittämistyön tuloksena luotiin implementoinnin prosessimalli hyödynnettäväksi finanssialan asiantuntijaorganisaatiossa. Kehitetyn implementoinnin prosessimallin avulla implementoinnista piiryy paljon parempi kokonaiskuva. Implementointia on mahdollista suunnitella, aikatauluttaa ja hienosäätää prosessimallia käyttämällä kuhunkin tilanteeseen ja implementointiin sopivaksi, tuoda systematiikkaa implementointeihin ja näin välttää tavallisimmat virheet implementoinnissa, jotka johtuvat jonkin olennaisen vaiheen laiminlyönnistä.

Kehitettyä prosessimallia pilotoitiin käytännön implementoinnissa ja sen käytöstä saatiin ihan oikeasti kokemusta. Pilotista tehtiin prosessimallin kannalta arvokkaita havaintoja ja kerättiin kokemusta tulevaa käyttöä varten. Pilotin perusteella prosessimalli voitiin todeta onnistuneeksi ja siihen tehtiin tärkeitä lisäyksiä ja painotuksia. Prosessimallilla tehdyn implementoinnin koko kuva hahmottuu vuoden 2022 kuluessa ja silloin nähdään, miten pilotoinnissa implementoitu muutos on onnistuttu viemään läpi. Nyt jo tiedetään, että muutos on lähtenyt hyvin käyntiin.

Muutoksen johtamisen prosessin kolmea päävaihetta, joiden pohjalle implementoinnin prosessimalli luotiin, voidaan hyödyntää minkä tahansa asiantuntijaorganisaation muutoksen läpivientiin. Työntekijöiden huomiointi ja muutosvastarinnan kohtaaminen ovat myös yhteisiä asiantuntijaorganisaatioille ja olennainen osa niissä toteutettavia muutoksia. Näiden pohjalle rakentuva implementoinnin prosessimalli luo loogisen pohjan implementoinnille missä tahansa asiantuntijaorganisaatiossa. Kuitenkin mitä syvemmälle prosessimallin yksityiskohtiin mennään, sitä organisaatiokohtaisempia ovat viestintä- ja koulutustavat. Yksityiskohdat eivät varmastikaan ole kopioitavissa toiseen organisaatioon tai edes kehittämistehtävän kohteena olleen organisaation eri liiketoiminta-alueelle, vaan kunkin organisaation omista lähtökohdista on mietittävä, mitkä ovat juuri tässä organisaatiossa oikeat vaiheet, tavat ja sidosryhmät ja miten koulutus ja viestintä hoidetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Myös organisaation koolla ja koulutettavien fyysisellä sijainnilla on merkitystä. Mikäli kaikki henkilöt ovat fyysisesti samassa paikassa, se mahdollistaa erilaiset tavat koulutukseen ja muutoksessa tukemiseen kuin organisaatiossa, jossa toimitaan yksiköissä ympäri Suomen. Tilanne on tietysti taas toinen, mikäli muutosta viedään globaaliin organisaatioon, jossa myös

kulttuurisilla seikoilla saattaa olla merkitystä ja paikalliset toimintaympäristöt eroavat toisistaan vielä enemmän kuin akselilla Etelä-Suomi - Pohjois-Suomi.

Kehittämistehtävän eettiset näkökohdat

Kehittämistehtävästä tehtiin kehittämistehtävän kohteena olevassa finanssialan organisaatiossa suullinen sopimus. Lupa olemassa olevan tiedon käyttöön, haastatteluihin ja prosessimallia kehittävän tiimin käyttöön varmistettiin ennen tutkimuksen aloittamista tämän opinnäytetyön tekijän esihenkilöltä. Kirjallista sopimusta tai lupaa ei pidetty tarpeellisena, sillä kehittämistehtävän aihepiiri liittyi suoraan tekijän päivittäiseen työhön ja kaikki asianosaiset ovat työssä samassa organisaatiossa ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa muutoinkin.

Tässä kehittämistehtävässä tiedonkeruu tapahtui pääasiassa haastattelujen muodossa. Haastateltaville kerrottiin, mikä oli tutkimuksen tarkoitus, mitkä olivat tutkimuksessa käytettävät menetelmät ja mihin hankittua tietoa tullaan käyttämään. Haastateltavilta kysyttiin haluavatko he osallistua haastatteluun ja tuotiin myös esiin, että osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kehittämistehtävän kohdeorganisaatiossa on tapana osallistaa asiakasvastuullisia monin eri tavoin kehittämiseen. Kaikki kontaktoidut henkilöt suostuivat mielellään haastatteluun, mihin osaltaan vaikutti haastatteluiden sijoittuminen rauhalliseen kesän lopun ajankohtaan ja positiivinen kokemus siitä, että heidän mielipiteistään ollaan kiinnostuneita ja heidän kokemukstaan halutaan hyödyntää kehitystyössä.

Haastattelun aihepiiri liittyi suoraan haastateltavien ja haastattelijan työtehtäviin, joten normaali työasioita koskeva salassapitosopimus kattoi aihepiirin. Haastateltavien henkilöllisyys oli ainoastaan muotoilutiimin ja sen esihenkilön tiedossa. Haastattelut anonymisoitiin samalla kun ne dokumentoitiin ja aukikirjoitetuista haastatteluissa ei haastateltavan henkilöllisyys enää käynyt ilmi. Haastatteluja ei nauhoitettu, jotta säilytettiin rento ilmapiiri. Tämän tutkimuksen kohteena ei ollut haavoittuvaisia henkilöitä.

Haastattelut dokumentoitiin Excel-taulukkoon, johon haastattelija teki muistiinpanoja haastattelun aikana ja puhtaaksikirjoitti haastattelut heti haastattelun jälkeen. Lisäksi jokaisesta haastattelusta tallennettiin haastateltavan harjoituksissa käyttämä PPT-tiedosto, joka numeroitiin.

Opinnäytetyön tekijä teki kaikki haastattelut ja lisäksi jokainen implementointitiimin jäsen osallistui yhteen haastatteluun. Haastateltaville ei koitunut harmia tutkimukseen osallistumisesta, vaan kehitystyö tehtiin nimenomaan parantamaan heille kohdistettuja implementointeja yleensä ja työntekijäkokemusta joka uuden toimintamallin implementointiin liittyä. Kehitetty implementoinnin prosessimalli pyrkii parantamaan tapaa, millä uusia toimintamalleja implementoidaan jatkossa asiakasvastuullisten käyttöön.

Eettisen ennakoarvioinnin tutkimuslupaa ei tarvittu, sillä tutkimuksessa ei käsitelty lääketieteellistä tai tietoa, joka saattaisi aiheuttaa haastateltaville vahinkoa (Arene 2020, 18-20). Tutkimustulosten julkisuudesta (Arene 2020, 21-22) on keskusteltu tutkijan organisaation riskijohtajan, esimiehen ja yksikönjohtajan kanssa. Implementoitavien hankkeiden tiedot on poistettu tästä opinnäytetyöstä niin, että varmistetaan ettei tämä työ sisällä asiakastietoja tai liikesalaista aineistoa.

Kehittämistyön kohdeorganisaation eettinen ohjeisto korostaa organisaatiossa osaamisen ja ammattitaidon ylläpidon tärkeyttä ja työntekijän omaa vastuuta omasta jatkuvasta kehitymisestä. Henkilökunnan jatkuva oppiminen ja kehittyminen on paitsi kilpailukyvyn edellytys, se heijastuu myös suoraan asiakkaisiin palvelun laadukkuutena ja innovatiivisina ratkaisuin. Kehitetty implementoinnin prosessimalli tukee sekä ammattitaidon ylläpitoa että omaehtoista jatkuvaa kehittämistä mahdollistamalla uusien ammattitaitoa parantavien toimintatapojen implementoinnin entistä paremmin, mikä vaikuttaa työntekijäkokemukseen ja tuo positiivista tekemisen meininkiä uusien toimintamallien opetteluun.

Jatkokehittämisaiheet perustuen kehittämistehtävään

Kehitetty implementoinnin prosessimalli on tarkoitettu sovellettavaksi suurehkoihin muutoksiin, jotka vaikuttavat asiakasvastuullisen arjen käytännön työhön. Prosessimalli ei ole tarkoitettu noudatettavaksi orjallisesti vaan, mikäli muutos on pienempi, voidaan osa vaiheista jättää väliin. Toisaalta mikäli muutos on hyvin merkittävä, voi olla tarpeen sisällyttää muutoksen implementointiin useampiakin välivaiheita.

Kehittämistehtävän kohdeorganisaatiossa muutos on jatkuvaa ja kehittämistä tehdään käyttäen ketterän kehityksen menetelmiä. Tämän vuoksi on myös jatkuvan muutoksen implementointitarpeita, joissa siis implementoidaan pienempiä muutoksia säännöllisin väliajoin. Kiinnostava tutkimuskohde olisi, miten jatkuvan muutoksen implementointia voitaisiin parantaa ja millainen olisi jatkuvan muutoksen implementoinnin prosessimalli. Miten se mahdollisesti poikkeaisi nyt kehitetystä implementoinnin prosessimallista ja mitkä olisivat niiden yhtymäkohdat. Kiinnostavaa olisi myös, miten jatkuvasta muutoksesta pitäisi viestiä, jotta se koettaisiin mahdollisimman johdonmukaisena ja selkeänä.

Implementoinnin prosessimallia kehitettäessä, nousivat esiin myös koulutusmateriaalin laatu ja erilaiset tavat kouluttaa ja toisaalta erityyppisten persoonien erilaiset tottumukset omaksua uutta. Jatkokehityksen kannalta tässäkin organisaatiossa olisi hyvä perehtyä tarkemmin siihen, miten tuettaisiin asiakasvastuullisten oppimista parhaalla mahdollisella tavalla tämän kaltaisessa organisatorisessa ympäristössä, missä ollaan töissä eri yksiköissä ympäri Suomen, muutos on jatkuvaa ja huomattava osa muutoksesta on pakollista lainsäädännöstä tulevaa muutosta. Oppimista myös varmasti edistäisi ja muutoksen

implementointia helpottaisi, mikäli olisi mahdollista huomioida erilaisten persoonien oppimistavat yksilöllisemmin.

## Lähteet

## Painetut

Appelbaum, S., Habashy, S. & Malo Hisham Shafiq, J-L. 2012. Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development* Vol. 31 No. 8 s. 764-782.

Foglieni F., Villari B. & Maffei S. 2018. *Designing Better Services, A strategic Approach from Design to Evaluation*. Cham: Springer.

Bland D., Osterwalder A. 2020. *Testing Business Ideas*. Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons.

Burnes B. 2020. The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 56(1) s. 32-59.

Kotter, J.P. 2012. *Leading change*. Boston Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Lewrick M., Link P. & Leifer L. 2020. *The Design Thinking Toolbox*. Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons.

Maylett T. & Wride M. 2017. *The Employee Experience, How to attract talent, retain top performers and drive results*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Morgan J. 2017. *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*. Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons.

Ojasalo K., Moilanen T & Ritalahti J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät, Uudenaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro.

Penin L. 2018. *An Introduction to Service Design, Designing the Invisible*. London: Bloomsbury.

Pine II J. 2020. Designing Employee Experiences to Create customer Experience Value. *Strategy & Leadership*. Vol. 48 NO. 6, 2020. s. 21-26.

Pirinen H. 2014. *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum.

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

Portugal S. 2013. *Interviewing Users, How to Uncover Compelling Insights*. New York: Rosenfeld Media.

Rehman N., Mahmood A., Ibtasam M., Murtaza S., Iqbal N. & Molnar E. 2021. The Psychology of Resistance to Change: The Antidotal Effect of Organizational Justice, Support and Leader-member Exchange. *Frontiers of Psychology*, August 2021, Vol. 12, Article 678952, s. 1-15.

Silverman D. 2017. *Doing qualitative research*. London: Sage Publications.

Smith, I. 2005a. Continuing Professional Development and Workplace Learning 11: Managing the "People" Side of Organizational Change. *Library Management* Vol. 26 No. 3, 2005 s. 152-155.

Smith, I. 2005b. Continuing Professional Development and Workplace Learning 13: Resistance to Change - Recognition and Response. *Library Management* Vol. 26 No. 8/9, 2005 s. 519-522.

Smith, I. 2006. Continuing Professional Development and Workplace Learning 15: Achieving Successful Organizational Change - Do's and Don'ts of Change Management. Library Management Vol. 27 No. 4/5 s. 300-306.

Stickdorn M., Lawrence A., Hormess M.& Schneider J. 2018. This is Service Design Doing, Applying Service Design Thinking in the Real World. Sebastopol: O'reilly Media.

Stickdorn M. & Schneider S. 2012. This is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases. Amsterdam: BIS Publishers.

Tucker E. 2020. Driving Engagement with the Employee Experience. Strategic HR Review. VOL 19. No. 4. s. 183-187.

## Sähköiset

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 5.9.2021. <http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINNÄYTETÖIDEN%20EETTIST%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>

British Design Council 2021a. What is the framework for innovation? Design Council's Evolved Double Diamond. Viitattu 18.6.2021. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

British Design Council 2021b. Design Methods Step 2: Define. Viitattu 5.9.2021. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-methods-step-2-define>

British Design Council 2015. Design Methods from Developing Services. Guide 17.3.2015. s. 1-23. Viitattu 5.9.2021. [https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignCouncil\\_Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf](https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignCouncil_Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf)

FIN-FSA, Finanssivalvonta. 25.6.2018. Viitattu 5.9.2021. <https://www.finanssivalvonta.fi/paaomamarkkinat/sijoituspalvelun-tarjoajat/saantely/>

Stickdorn M., Lawrence A., Hormess M. & Schneider J. Viitattu 15.8.2021. This is Service Design Doing Online Companion. <https://www.thisisservicedesigndoing.com/methods>

The Prosci ADKAR Model 2021a. Awareness: How to effectively build awareness for change s. 1-12. Viitattu 24.4.2021. [https://www.prosci.com/hubfs/367443/ADKAR/ADKAR-Awareness-eBook.pdf?utm\\_campaign=The%20ADKAR%20Model&utm\\_medium=email&\\_hsmt=51036057&\\_hsenc=p2ANqtz-qjFdcl-NnNXG5YrG7XmULbtm4l8vOMV8HqbPhzWg6KBR9l183CU4ycAgPBT-uulniY7xu7f\\_r9qQ5rgenBb9c750S0ZaE2TNEiyvniZ7p-Z7NQGo&utm\\_content=51036057&utm\\_source=hs\\_automation](https://www.prosci.com/hubfs/367443/ADKAR/ADKAR-Awareness-eBook.pdf?utm_campaign=The%20ADKAR%20Model&utm_medium=email&_hsmt=51036057&_hsenc=p2ANqtz-qjFdcl-NnNXG5YrG7XmULbtm4l8vOMV8HqbPhzWg6KBR9l183CU4ycAgPBT-uulniY7xu7f_r9qQ5rgenBb9c750S0ZaE2TNEiyvniZ7p-Z7NQGo&utm_content=51036057&utm_source=hs_automation)

The Prosci ADKAR Model 2021b. Overview guide s. 1-18. Viitattu 24.4.2021. [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/367443/2.downloads/ebooks/The-Prosci-ADKAR-Model-Overview-eBook.pdf?utm\\_campaign=The%20ADKAR%20Model&utm\\_medium=email&\\_hsmt=51036057&\\_hsenc=p2ANqtz--LEkHD2LGFRxTp1jQHFp8GJbR2jGQuqujaGv4y8XkJagKqSSxXO13cyYb69OT0q9YtuCbBiKCUQTt0aohliVZ69gOfYNXsCkTuPBCDMt3eugyYcdE&utm\\_content=51036057&utm\\_source=hs\\_automation](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/367443/2.downloads/ebooks/The-Prosci-ADKAR-Model-Overview-eBook.pdf?utm_campaign=The%20ADKAR%20Model&utm_medium=email&_hsmt=51036057&_hsenc=p2ANqtz--LEkHD2LGFRxTp1jQHFp8GJbR2jGQuqujaGv4y8XkJagKqSSxXO13cyYb69OT0q9YtuCbBiKCUQTt0aohliVZ69gOfYNXsCkTuPBCDMt3eugyYcdE&utm_content=51036057&utm_source=hs_automation)

## Kuviot

Kuvio 1: Työntekijän käyttäytyminen muutoksessa (mukaillen Pirinen 2014, 185) .....	12
Kuvio 2: Onnistuneen muutoksen johtamisen mallit (mukaillen Burnes 2020, 33; The Prosci ADKAR Model 2021b, 4-5; Kotter 2012, 23; Smith 2006, 301).....	16
Kuvio 3: Työntekijäkokemuksen määritelmä (mukaillen Morgan 2017, 24) .....	21
Kuvio 4: Ympäristön vaikutus työntekijäkokemukseen (mukaillen Morgan 2017, 120) .....	23
Kuvio 5: Työntekijäkokemuksen muotoiluluuppi (mukaillen Morgan 2017, 151).....	24
Kuvio 6: Otolliset olosuhteet vapauttavat työntekijäkokemuksen voiman (mukaillen Maylett & Wride 2017, 183-186).....	25
Kuvio 7: Palvelumuotoilun tuplatimanttimali (mukaillen British Design Council, 2021a).....	31
Kuvio 8: Yleiskatsaus kehittämissuunnitelman etenemiseen ja käytettyihin menetelmiin (mukaillen British Design Council 2021a).....	33
Kuvio 9: Haastattelun kulku .....	38
Kuvio 10: Työpajan kulku .....	42
Kuvio 11: Empatiakartta kerätyn tiedon jäsentelyn tukena .....	43
Kuvio 12: Asiakaspöytäkirjan avulla hahmotettiin nykyistä implementointia.....	44
Kuvio 13: Implementointiin liittyvät sidosryhmät .....	46
Kuvio 14: Sijoitusjohtajan persoonakortti .....	48
Kuvio 15: Aineistosta tunnistetut teemat tukemaan suunnittelua .....	49
Kuvio 16: Palvelupöytäkirjan hyödyntäminen ongelmakohtien ja mahdollisuuksien tunnistamisessa	51
Kuvio 17: Aivoriivi ideointi.....	54
Kuvio 18: Brainwriting ideointi.....	55
Kuvio 19: Aivoriivi jatkoideointi 1 .....	56
Kuvio 20: Aivoriivi jatkoideointi 2 .....	57
Kuvio 21: Implementoinnin prosessimallin prototyyppi .....	60
Kuvio 22: Valittujen ideoiden testaus (mukaillen Bland & Osterwalder 2020, 62) .....	62
Kuvio 23: Testikortti ja oppimiskortti Kertaukseen panostaminen (mukaillen Bland & Osterwalder 2020, 45 ja 54).....	63
Kuvio 24: Testikortti ja oppimiskortti Ennakkotiedon antaminen muutoksesta (mukaillen Bland & Osterwalder 2020, 45 ja 54) .....	64
Kuvio 25: Testikortti ja oppimiskortti Esimiesten parempi hyödyntäminen (mukaillen Bland & Osterwalder 2020, 45 ja 54).....	65
Kuvio 26: Ideoinnin perusteella parannettu Implementoinnin prosessimalli .....	66
Kuvio 27: Pilotin implementointisuunnitelma soveltaen kehitettyä implementoinnin prosessimallia.....	69
Kuvio 28: Implementoinnin prosessimalli .....	72

## Liitteet

Liite 1: Haastattelun kysymykset .....	88
Liite 2: Haastattelun kysymyksissä käytetyt työpohjat .....	90
Liite 3: Työpajan empatiakartan lähikuvat .....	92
Liite 4: Työpajassa työstetty asiakaspolku .....	95
Liite 5: Asiakasvastuullisen arkkityyppi tiivistettiin persoonakorttiin .....	96
Liite 6: Aivoriihi ideoinnin Post-it laput, Miten antaa ennakkotieto tulevista muutoksista? ...	97
Liite 7: Brainwriting ideoinnin posti-it -laput .....	98
Liite 8: Jatkoideointi 1, Post-it laput, Miten voisimme hyödyntää esimiehiä paremmin implementoinneissa.....	99
Liite 9: Jatkoideointi 2, Post-it laput, Miten voisimme tuoda lisää systematiikkaa implementointeihin? .....	100
Liite 10: Implementoinnin prosessimallin pilotin reflektiot työpajasta: yleiskuva ja lähikuvat post-it lapuista .....	101
Liite 11: Viimeistelty pilotin implementoinnin prosessimalli.....	104

## Liite 1: Haastattelun kysymykset

### 1. Johdanto haastatteluun:

Me implementointitöissä haluamme kehittää toimintatapojamme ja sitä, miten tuomme uusia asioita sijoitusjohtajille otettavaksi käyttöön. Ymmärtääksemme sijoitusjohtajien arkea, tilanteita ja odotuksia tarvitsemme sinun apuasi. Olemme kiinnostuneita siitä, millainen teidän arkenne on ja miltä muutos tuntuu asiakaspinnassa ja miten voisimme tukea teitä paremmin. Tulen haastattelemaan 8 sijoitusjohtajaa ja muutamia esimiehiä.

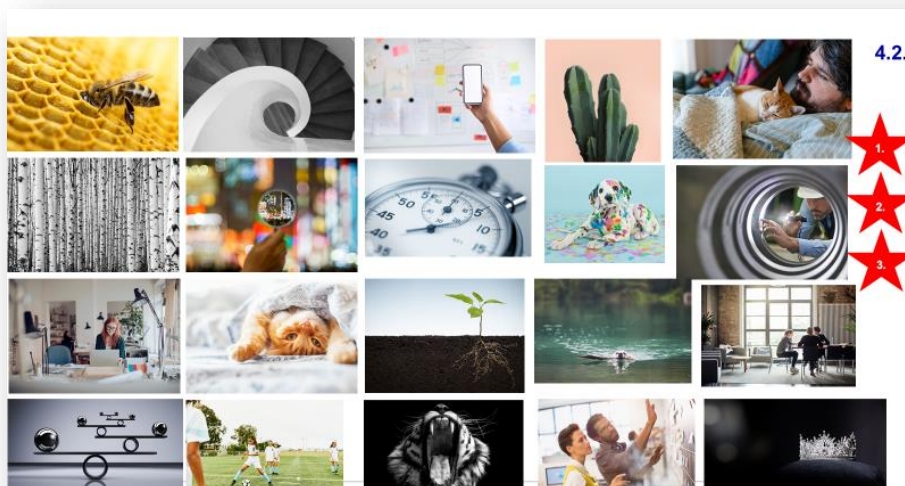
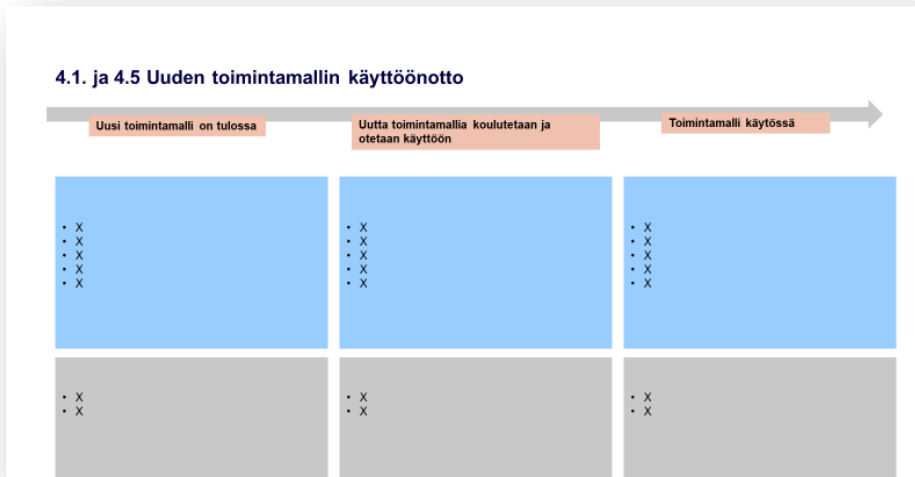
Kiitos vielä kerran, että sinulla on mahdollisuus käyttää tähän hetki aikaasi ja jakaa kokemuksiasi & ajatuksia muutokseen ja sen implementointiin liittyen. Haastattelu vie noin tunnin verran riippuen keskustelun laajuudesta. Sopiihan tämä sinulle?

Osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kaikki haastatteluissa kerättävät tiedot on täysin luottamuksellista ja käytetään sisäiseen kehitystyöhön ja on myös osa omaa palvelumuotoilun opinnäytetyötäni. Sinua ei voida yhdistää haastattelussa kertomiisi asioihin. Haastattelut anonymisoidaan ja henkilöllisyytesi siis häivytetään. Haastattelussa esiin tulleita asioita tullaan käyttämään implementointitöiden workshopissa elo-syyskuussa, kun mietimme, miten kehittäisimme toimintaamme."

Kysymys	
<b>2</b>	<b>Lämmittely</b>
2.1	Miten kauan olet ollut meillä töissä? Josta asiakasvastuullisena?
2.2	Miten työsi asiakasvastuullisena on tänä aikana muuttunut? Miltä tämä sinusta tuntuu?
<b>3</b>	<b>Muutos</b>
3.1	Miten uusien toimintamallien tai työkalujen (uudet ominaisuudet työkaluissa) tuominen asiakasvastuullisille on muuttunut? - Miltä tämä sinusta tuntuu? - Mitä hyvää muutos on tuonut mukanaan?
3.2	Tällä sivulla kuvataan henkilön suhtautumista muutokseen. Pystyakselilla kuvataan energiaa muutosta kohtaan ja vaaka-akselilla asennetta muutosta kohtaan. - Jos ajattelet ensireaktiotasi muutokseen – eli kuulet, että jotain uutta on tulossa. Miten suhtaudut muutokseen kun katsot tätä koordinaatistoa? Miksi reaktiosi on tämä? Käytä sinistä hymiötä. (1) - Muutos etenee ja aletaan olla koulutusvaiheessa, missä muutosta viedään käytäntöön. Käytä punaista hymiötä. (2) - Miksi suhtautumisesi muuttuu/ei muutu? - Toimintamalli on käytössä ja sinä sovellat sitä arjessasi? (3) - Entä jos ajattelet lähimpiä kollegojasi - miten he asemoituvat verrattuna sinuun? - Entäs jos ajattelet kaikkia meillä toimivia asiakasvastuullisia?

<b>4 Käyttöönotto</b>
<b>4.1</b> Käyttöön on tulossa uusi toimintamalli. Tulisiko sinulle mieleen jokin sopiva käyttöönotto mitä voisimme käyttää esimerkkinä? (selkeä suurehko muutos tapaasi toimia) Tällä sivulla on kuvattu uuden toimintamallin jalkauttamista kolmena vaiheena – ennen, kuluessa ja jälkeen.
- Kuvailisitko, miten uuden toimintamallin käyttöönotto etenee sinun näkövinkkelistäsi? Kirjoita näihin sinisiin laatikoihin, mitä kussakin vaiheessa tapahtuu?
- Lisää kuvaan miten kuulet, että on tulossa jotain uutta? Lähteet?
- Mitä sinä teet tässä vaiheessa? Miten osallistut? Miltä uuden palvelun käyttöön tuominen näyttää sinun näkövinkkelistäsi?
<b>4.2</b> Äskeisellä kalvolla katsottiin muutoksen viestintää ja koulutusta. Tälle sivulle on kerätty erilaisia kuvia. Jos ajattelet että muutosta jalkautetaan kolmessa vaiheessa, mitä edellisellä sivulla kuvattiin (toimintamalli tulossa, koulutusvaihe, toimintamalli käytössä), mikä kuva kuvaa kokemustasi ensimmäisessä vaiheessa (toimintamalli on tulossa). Entä toisessa (toimintamallia koulutetaan ja otetaan käyttöön). Entä kolmannessa (toimintamalli käytössä).
- Vie punainen tähti korttiin, joka sinusta kuvaa tätä parhaiten. Kertoisitko tarkemmin, mitä kortti sinusta kuvaa? Mikä tekee kokemuksestasi tällaisen. Tähti 1
- Tähti 2
- Tähti 3
<b>4.3</b> Tälle sivulle on koottu koulutus- ja viestintätapoja, mitä meillä tavallisesti on käytössämme. Katsotaan ne ensin yhdessä läpi. Tulisiko mieleesi muita mitä haluaisit lisätä?
- Merkkaisitko hymynaamalla ne joita käytät eniten? Kertoisitko tarkemmin missä tilanteessa käytät näitä.
Tapa A
Tapa B
Tapa C
Tapa D
Tapa E
- Peukuta niitä, jotka sinusta ovat hyödyllisimpiä sinulle. Kerro vielä miksi valitsit juuri nämä kolme?
1
2
3
- Haluaisitko vielä mainita jonkun, mikä ei sovi sinulle/mitä et pidä hyödyllisenä? (peukku alas)
<b>4.4</b> Tälle sivulle on koottu ne koulutus- ja viestintätavat, joita sinä käytät eniten ja pidät hyödyllisimpänä. Tässä kuvassa pystyakselilla on muutoksen koko joka kasvaa ylöspäin ja vaaka-akselilla on sinun ajankäyttösi, joka kasvaa oikealle.
- Jos ajattelet muutoksen kokoa ja omaa ajankäyttöäsi, miten asettaisit nämä tavat akselistolle. Miten muutoksen koko vaikuttaa siihen tapaan jota sinusta kannattaisi käyttää uuden toimintamallin koulutukseen/oppimiseen? Perustelut.
<b>4.5</b> Palataan vielä uuden toimintamallin käyttöönottoon. Jos ajattelet haavekuvaa - optimaalista tilannetta sinun kannaltasi – Mitä kohtaa pitäisi muuttaa, että uuden asian omaksuminen sujuisi paremmin?
- Kirjoittaisitko harmaisiin laatikoihin, mitä keinoa sinusta tässä vaiheessa pitäisi käyttää?
- Miten asiakasvastuullisia pitäisi osallistaa, kun tehdään jotain uutta?
- Missä kohtaa asiakasvastuullisia pitäisi ottaa mukaan muutokseen?
<b>5 Työntekijäkokemus</b>
<b>5.1</b> Millaisia tavoitteita asetat itsellesi, kun aloitat jonkin uuden asian parissa?
- Miten arvioit edistymistäsi?
<b>5.2</b> Miten uuden toimintamallin käyttöönotto vaikuttaa arjessasi muiden töiden ohella? Miltä se tuntuu?
<b>5.3</b> Millaista tukea tarvitsisit tähän, että onnistuisit parhaiten?
- Miten muutos tai toimintamallin käyttöönotto vietäisiin läpi tehokkaimmin sinun näkökulmastasi?
- Erityisesti jos huomioit ajankäyttöäsi.
<b>6 Lopetus</b>
<b>6.1</b> Mitä vielä haluaisit lisätä tähän loppuun?
<b>Kiitos</b>

Liite 2: Haastattelun kysymyksissä käytetyt työpohjat



### 4.3 Koulutus ja viestintätapoja

#### Kirjallinen ohjeistus



PB info -kirje  
Intra-ohjeistus  
Uutinen Intraassa  
Sähköpostiviesti

#### Tiimipalaveri



Tiimipalaveri: tiimesimes kertoo  
Keskustelu tiimissä tiiminvetäjän johdolla  
Koulutuspaketti tiimissä – tiimesimes, pohdintaa ja harjoittelua parin/tiimin kesken

#### Käytän eniten ☺



#### Mielestäni paras



#### Luento - Live



Aamuluento (ma/ke)  
Luento toisena ajankohtana  
Pankkiirin kertausharjoitus-luento (pe)

#### Luento - nauhoite



Video-nauhoite Intraassa

#### Tiimikohtainen koulutus



Koulutustilaisuus kasvotusten  
Tiimipalaveri: asiantuntija kertoo  
Noin viikon uutiset –ryhmä ja edustaja kertoo tiimille

xx  
xx  
xx

#### Muut

Projektin osallistuminen  
Itsenäiset harjoitustehtävät

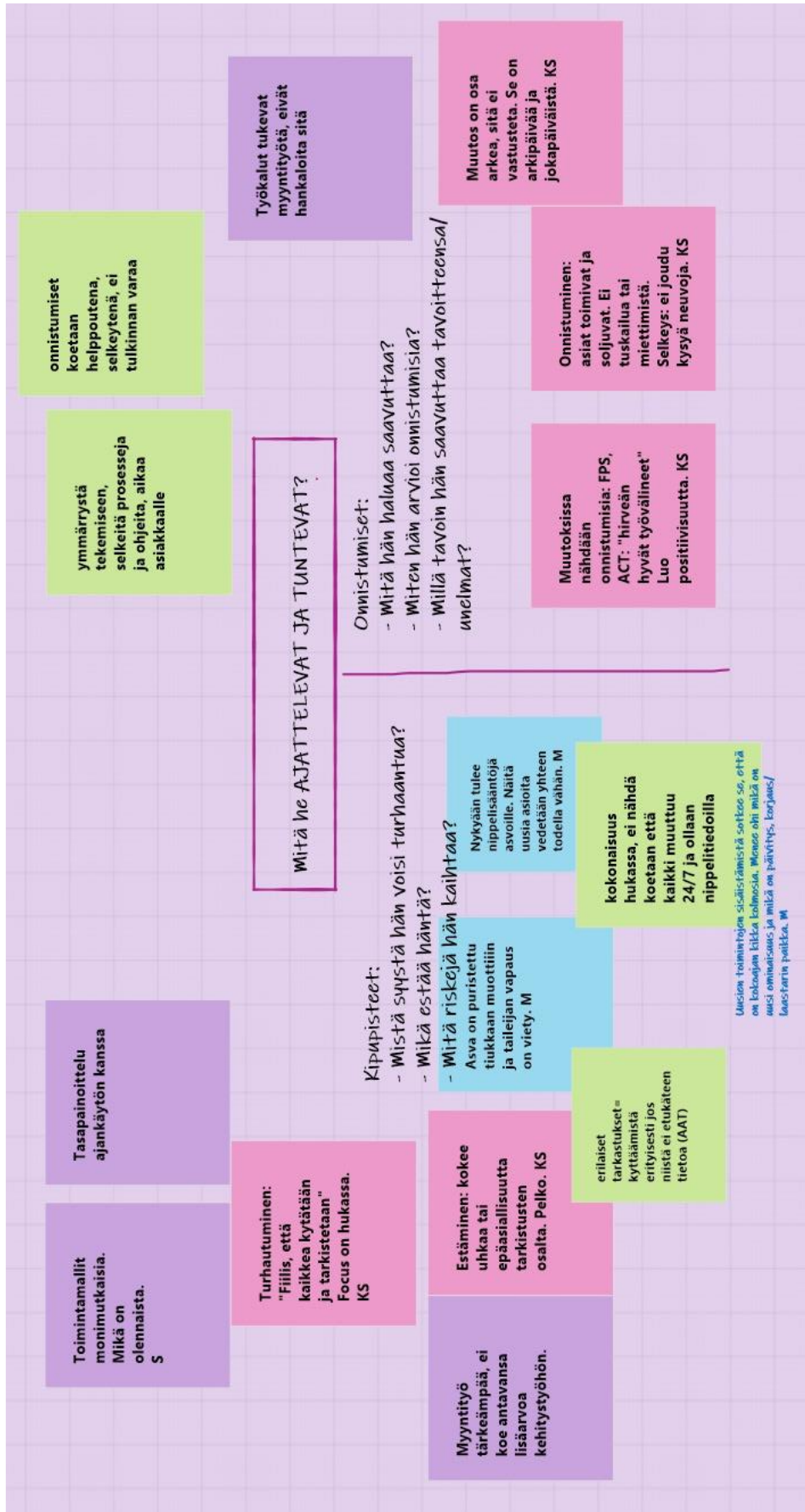
### 4.4 Muutoksen koko ja viestintä/koulutus

#### Muutoksen koko



Oma ajankäyttö



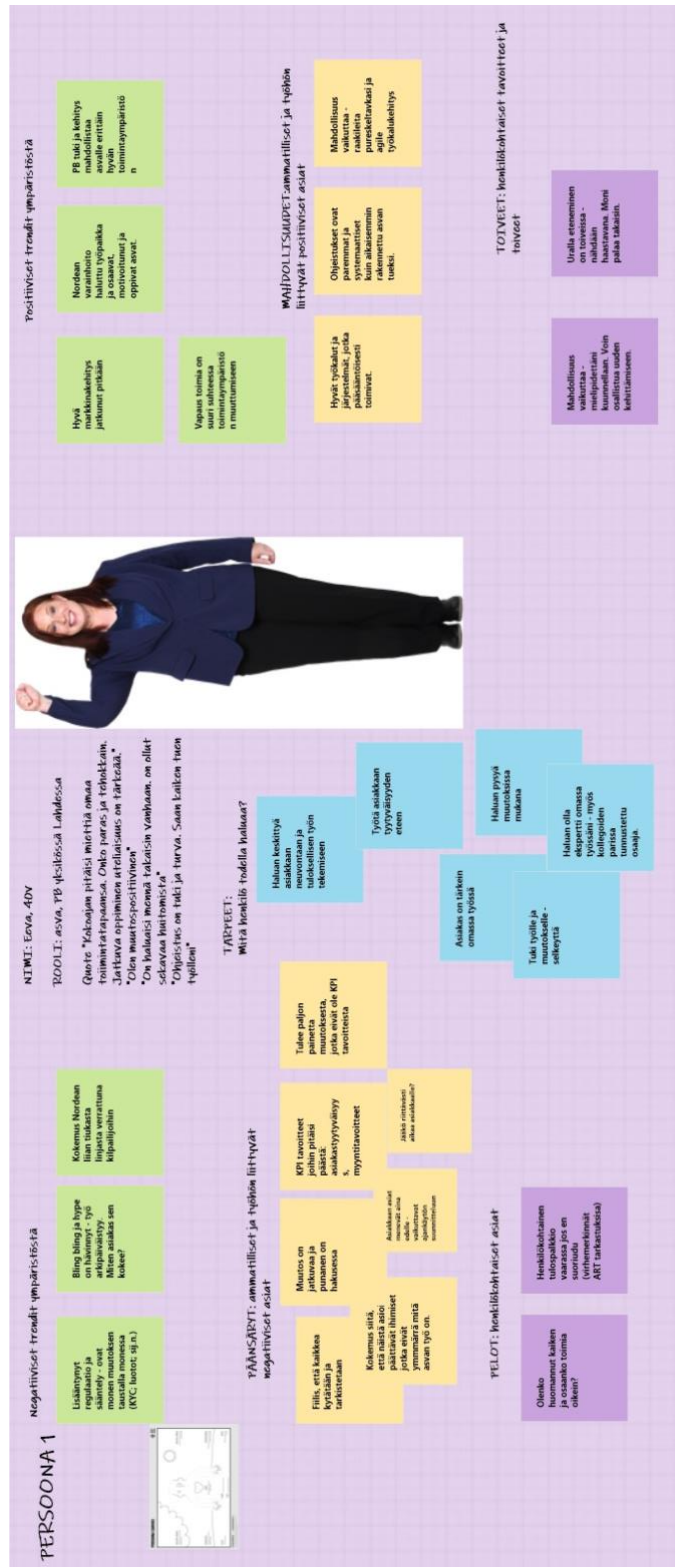




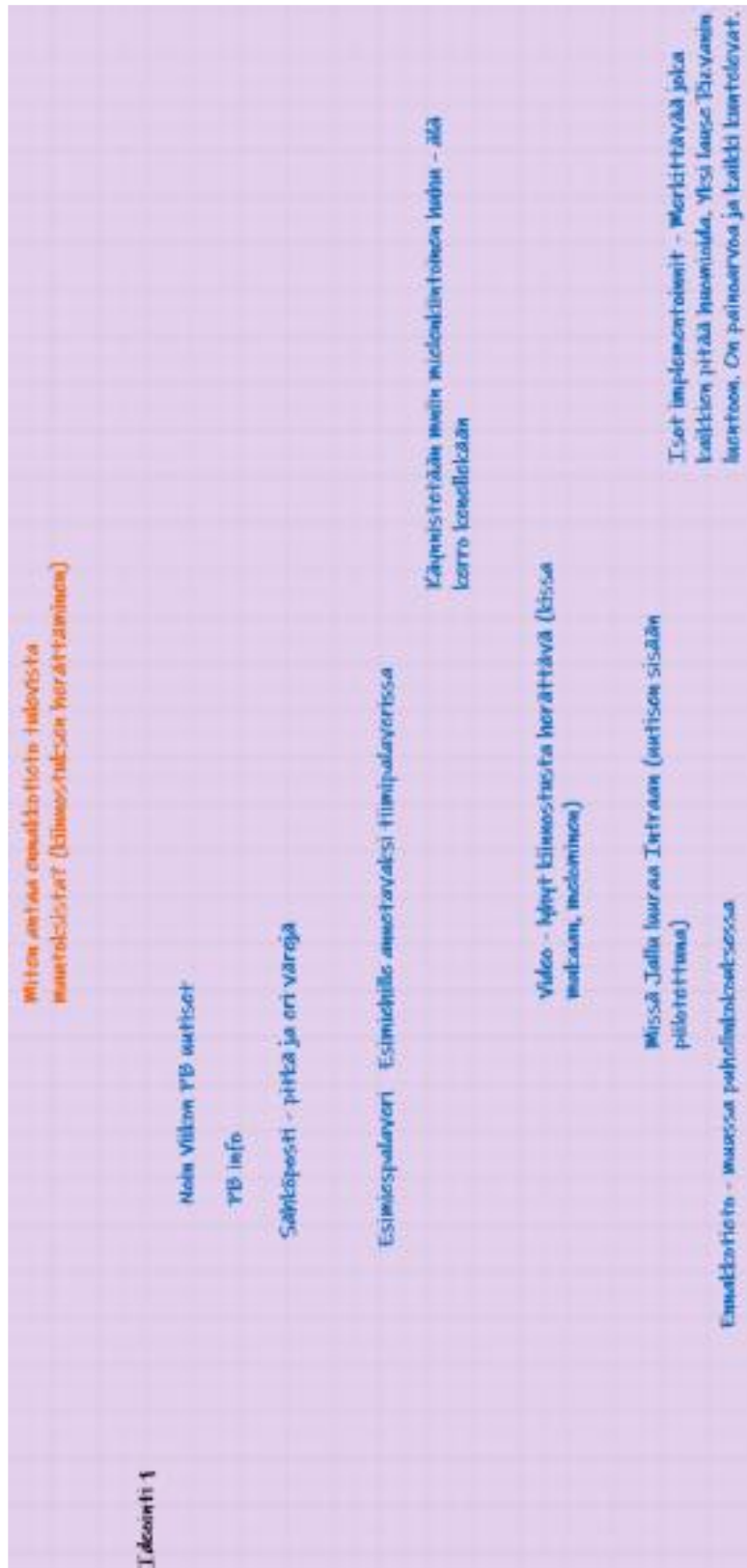
## Liite 4: Työpajassa työstetty asiakaspolku

Muutoksen vaihe	VALMISTAUTUMINEN	TOTEUTTAMINEN	JUURUTTAMINEN
	<p><b>TIETOISUUS</b></p> <p>Miten asva saa ensimmäiset tiedot uudesta toimintamallista?</p> <p><b>Huhu, tieto sivulauseena.</b></p> <p>Lähempää tietoa ei ole tai se on väärää.</p> <p><b>Minimi tiedot</b> tulevasta muutoksesta puhelinluennossa tai tiimiesimienkiöllä tiimipalaverissa tai kahvihuoneessa.</p> <p>"Alan alitajaisesti työstämään asiaa - hyvä vai huono?"</p> <p>"Ei ole hyvä, että muutos tulee huhuna. Taina muuttuu ihmisiä on väärät odotukset."</p> <p>"Muutos tulossa. Oma nimi pääsee mukaan pilottiin. Aoin markkinoimaan sitä etukäteen omalle tiimille ja pukemaan vaalenpunaiseen."</p> <p>"Kollegoiden kesken keskustelemme - vähän riippuu muutoksesta. Aina tulee spekulointia. Mitä muutos tarkoittaa käytännössä asvan työhön."</p>	<p><b>ALOITTA</b></p> <p>Miten implementointi alkaa?</p> <p><b>Teams-luento ma/ke</b></p> <p>Yleistietoa Teams-luennossa tai tiimipalaverissa - asiantuntija kertoo.</p> <p>Keskustelua kollegan kanssa.</p> <p>"Teammassa omalle tiimille koulutus. Oli mahdollisuus kysyä ja kommentoida. Käyfin itse myös puheenvuoron - voimaannuttava ja kannustava puheenvuoro."</p> <p>"Eri ihmisiä, jotka vie kokonaisuutta eteenpäin. Itsekkin kuljetaan palloa. Kaikilla meillä on oma rooli. En ole yksin tekemässä tätä."</p> <p><b>Teams-luento ma/ke tai koulutus</b> joustavasti tiimeihin (muutkin ajat kuin tiimipalaverit, jotta saadaan nopeasti kaikille tiimille max 2xkoa)</p> <p><b>Pilottiryhmät:</b> treenaus, kompastuskivet, reflektiot - sitten vasta isommalle porukalle. Sitoutus.</p> <p><b>Resurssien huomiointi</b> - implementoinnin säätämisen toimintamallin käytännötoteutuksen resurssien mukaan.</p>	<p><b>KULUESSA</b></p> <p>Miten asva osallistuu koulutukseen, saa tietoa ja oppii? miten tätä tuetaan, seurataan?</p> <p><b>Ohjeistus intrassa</b></p> <p>Ohjeistus intrassa.</p> <p>Vastauksia kysymyksiin intrassa/sähköpostissa</p> <p>"Alkaa on vähän ja menee helposti sitä uraa pitkin mihin on totuttu."</p> <p>"On yksi muutosprosessien ongelmakohtia, kun se on kerran ajettu läpi. Oletetaan että se riittää."</p> <p>"Jos muutos on jokapäiväisessä työssä, ei tarvita lisä tietoa."</p> <p>"Yritän olla kaisomatta koko intraa. On hankala löytää mitään."</p> <p>"Tasapainoilu - tehdään oikein. Varmistetaan, että toimintatapa pysyy oikeana - kaksi pukea. Tasapainoilla sen osalla, että fiilis ja usko valittuun malliin pysyy. On hyvä kun tulee enemmän porukkaa. Ylä putket kuvaavat spesiaali keisijä - miten mfkkin ratkotaan."</p> <p>"Peli on käynnissä"</p> <p><b>Tilimissä</b> - arjen tilanteiden ratkomista ja uskon luomista valittuun toimintamalliin (vastuu tiiminvetäjällä, tarvittaessa asiantuntija paikalle)</p> <p><b>Kertaus ja tuki</b> (=seuranta) - toimintamallin kertaus, palauteen kerääminen ja vastauksia kysymyksiin.</p> <p><b>Asva-palautetta</b> pyydettiin kokoajan. Sama asva saattoi pyytää palautetta useamman kerran. Reagoitiin toiveisiin ja muokattiin palvelua.</p> <p><b>Mikä tilimissä</b> - puhututtaa - esimiesten kanssa keskustelu.</p> <p><b>Kertaus ja tuki</b> jäävät helposti tekemättä/saamatta. Yksiköt ovat eri asemassa - aktiiviset esimiehet pyytävät tiimipalaveriin.</p>
	<p><b>Asvan fiilikset</b></p> <p><b>Erityisen hyvä implementointi - elementit</b> täydentämään hyvää implementointia</p>	<p><b>Teams-luento ma/ke tai koulutus</b> joustavasti tiimeihin (muutkin ajat kuin tiimipalaverit, jotta saadaan nopeasti kaikille tiimille max 2xkoa)</p> <p><b>Pilottiryhmät:</b> treenaus, kompastuskivet, reflektiot - sitten vasta isommalle porukalle. Sitoutus.</p> <p><b>Resurssien huomiointi</b> - implementoinnin säätämisen toimintamallin käytännötoteutuksen resurssien mukaan.</p>	<p><b>Ohjeistus intrassa</b></p> <p>Ohjeistus intrassa.</p> <p>Vastauksia kysymyksiin intrassa/sähköpostissa</p> <p>"Alkaa on vähän ja menee helposti sitä uraa pitkin mihin on totuttu."</p> <p>"On yksi muutosprosessien ongelmakohtia, kun se on kerran ajettu läpi. Oletetaan että se riittää."</p> <p>"Jos muutos on jokapäiväisessä työssä, ei tarvita lisä tietoa."</p> <p>"Yritän olla kaisomatta koko intraa. On hankala löytää mitään."</p> <p>"Tasapainoilu - tehdään oikein. Varmistetaan, että toimintatapa pysyy oikeana - kaksi pukea. Tasapainoilla sen osalla, että fiilis ja usko valittuun malliin pysyy. On hyvä kun tulee enemmän porukkaa. Ylä putket kuvaavat spesiaali keisijä - miten mfkkin ratkotaan."</p> <p>"Peli on käynnissä"</p> <p><b>Tilimissä</b> - arjen tilanteiden ratkomista ja uskon luomista valittuun toimintamalliin (vastuu tiiminvetäjällä, tarvittaessa asiantuntija paikalle)</p> <p><b>Kertaus ja tuki</b> (=seuranta) - toimintamallin kertaus, palauteen kerääminen ja vastauksia kysymyksiin.</p> <p><b>Asva-palautetta</b> pyydettiin kokoajan. Sama asva saattoi pyytää palautetta useamman kerran. Reagoitiin toiveisiin ja muokattiin palvelua.</p> <p><b>Mikä tilimissä</b> - puhututtaa - esimiesten kanssa keskustelu.</p> <p><b>Kertaus ja tuki</b> jäävät helposti tekemättä/saamatta. Yksiköt ovat eri asemassa - aktiiviset esimiehet pyytävät tiimipalaveriin.</p>
	<p><b>Esimiesten osallistaminen</b></p> <p>Heads-upit ovat hyviä.</p>	<p><b>Esimiesten osallistaminen</b></p> <p>Heads-upit ovat hyviä.</p>	<p><b>Ohjeistus intrassa</b></p> <p>Ohjeistus intrassa.</p> <p>Vastauksia kysymyksiin intrassa/sähköpostissa</p> <p>"Alkaa on vähän ja menee helposti sitä uraa pitkin mihin on totuttu."</p> <p>"On yksi muutosprosessien ongelmakohtia, kun se on kerran ajettu läpi. Oletetaan että se riittää."</p> <p>"Jos muutos on jokapäiväisessä työssä, ei tarvita lisä tietoa."</p> <p>"Yritän olla kaisomatta koko intraa. On hankala löytää mitään."</p> <p>"Tasapainoilu - tehdään oikein. Varmistetaan, että toimintatapa pysyy oikeana - kaksi pukea. Tasapainoilla sen osalla, että fiilis ja usko valittuun malliin pysyy. On hyvä kun tulee enemmän porukkaa. Ylä putket kuvaavat spesiaali keisijä - miten mfkkin ratkotaan."</p> <p>"Peli on käynnissä"</p> <p><b>Tilimissä</b> - arjen tilanteiden ratkomista ja uskon luomista valittuun toimintamalliin (vastuu tiiminvetäjällä, tarvittaessa asiantuntija paikalle)</p> <p><b>Kertaus ja tuki</b> (=seuranta) - toimintamallin kertaus, palauteen kerääminen ja vastauksia kysymyksiin.</p> <p><b>Asva-palautetta</b> pyydettiin kokoajan. Sama asva saattoi pyytää palautetta useamman kerran. Reagoitiin toiveisiin ja muokattiin palvelua.</p> <p><b>Mikä tilimissä</b> - puhututtaa - esimiesten kanssa keskustelu.</p> <p><b>Kertaus ja tuki</b> jäävät helposti tekemättä/saamatta. Yksiköt ovat eri asemassa - aktiiviset esimiehet pyytävät tiimipalaveriin.</p>
	<p><b>Tärkeät elementit ja huomioid</b></p>	<p><b>Esimiesten osallistaminen</b></p> <p>Heads-upit ovat hyviä.</p>	<p><b>Ohjeistus intrassa</b></p> <p>Ohjeistus intrassa.</p> <p>Vastauksia kysymyksiin intrassa/sähköpostissa</p> <p>"Alkaa on vähän ja menee helposti sitä uraa pitkin mihin on totuttu."</p> <p>"On yksi muutosprosessien ongelmakohtia, kun se on kerran ajettu läpi. Oletetaan että se riittää."</p> <p>"Jos muutos on jokapäiväisessä työssä, ei tarvita lisä tietoa."</p> <p>"Yritän olla kaisomatta koko intraa. On hankala löytää mitään."</p> <p>"Tasapainoilu - tehdään oikein. Varmistetaan, että toimintatapa pysyy oikeana - kaksi pukea. Tasapainoilla sen osalla, että fiilis ja usko valittuun malliin pysyy. On hyvä kun tulee enemmän porukkaa. Ylä putket kuvaavat spesiaali keisijä - miten mfkkin ratkotaan."</p> <p>"Peli on käynnissä"</p> <p><b>Tilimissä</b> - arjen tilanteiden ratkomista ja uskon luomista valittuun toimintamalliin (vastuu tiiminvetäjällä, tarvittaessa asiantuntija paikalle)</p> <p><b>Kertaus ja tuki</b> (=seuranta) - toimintamallin kertaus, palauteen kerääminen ja vastauksia kysymyksiin.</p> <p><b>Asva-palautetta</b> pyydettiin kokoajan. Sama asva saattoi pyytää palautetta useamman kerran. Reagoitiin toiveisiin ja muokattiin palvelua.</p> <p><b>Mikä tilimissä</b> - puhututtaa - esimiesten kanssa keskustelu.</p> <p><b>Kertaus ja tuki</b> jäävät helposti tekemättä/saamatta. Yksiköt ovat eri asemassa - aktiiviset esimiehet pyytävät tiimipalaveriin.</p>
	<p><b>Ongelmakohtat</b></p>	<p><b>Esimiesten osallistaminen</b></p> <p>Heads-upit ovat hyviä.</p>	<p><b>Ohjeistus intrassa</b></p> <p>Ohjeistus intrassa.</p> <p>Vastauksia kysymyksiin intrassa/sähköpostissa</p> <p>"Alkaa on vähän ja menee helposti sitä uraa pitkin mihin on totuttu."</p> <p>"On yksi muutosprosessien ongelmakohtia, kun se on kerran ajettu läpi. Oletetaan että se riittää."</p> <p>"Jos muutos on jokapäiväisessä työssä, ei tarvita lisä tietoa."</p> <p>"Yritän olla kaisomatta koko intraa. On hankala löytää mitään."</p> <p>"Tasapainoilu - tehdään oikein. Varmistetaan, että toimintatapa pysyy oikeana - kaksi pukea. Tasapainoilla sen osalla, että fiilis ja usko valittuun malliin pysyy. On hyvä kun tulee enemmän porukkaa. Ylä putket kuvaavat spesiaali keisijä - miten mfkkin ratkotaan."</p> <p>"Peli on käynnissä"</p> <p><b>Tilimissä</b> - arjen tilanteiden ratkomista ja uskon luomista valittuun toimintamalliin (vastuu tiiminvetäjällä, tarvittaessa asiantuntija paikalle)</p> <p><b>Kertaus ja tuki</b> (=seuranta) - toimintamallin kertaus, palauteen kerääminen ja vastauksia kysymyksiin.</p> <p><b>Asva-palautetta</b> pyydettiin kokoajan. Sama asva saattoi pyytää palautetta useamman kerran. Reagoitiin toiveisiin ja muokattiin palvelua.</p> <p><b>Mikä tilimissä</b> - puhututtaa - esimiesten kanssa keskustelu.</p> <p><b>Kertaus ja tuki</b> jäävät helposti tekemättä/saamatta. Yksiköt ovat eri asemassa - aktiiviset esimiehet pyytävät tiimipalaveriin.</p>
	<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <p>lauka/tiekartta.</p> <p>"Miten voisimme...?" (kinnostuksen herättäminen?)</p>	<p><b>Esimiesten osallistaminen</b></p> <p>Heads-upit ovat hyviä.</p>	<p><b>Ohjeistus intrassa</b></p> <p>Ohjeistus intrassa.</p> <p>Vastauksia kysymyksiin intrassa/sähköpostissa</p> <p>"Alkaa on vähän ja menee helposti sitä uraa pitkin mihin on totuttu."</p> <p>"On yksi muutosprosessien ongelmakohtia, kun se on kerran ajettu läpi. Oletetaan että se riittää."</p> <p>"Jos muutos on jokapäiväisessä työssä, ei tarvita lisä tietoa."</p> <p>"Yritän olla kaisomatta koko intraa. On hankala löytää mitään."</p> <p>"Tasapainoilu - tehdään oikein. Varmistetaan, että toimintatapa pysyy oikeana - kaksi pukea. Tasapainoilla sen osalla, että fiilis ja usko valittuun malliin pysyy. On hyvä kun tulee enemmän porukkaa. Ylä putket kuvaavat spesiaali keisijä - miten mfkkin ratkotaan."</p> <p>"Peli on käynnissä"</p> <p><b>Tilimissä</b> - arjen tilanteiden ratkomista ja uskon luomista valittuun toimintamalliin (vastuu tiiminvetäjällä, tarvittaessa asiantuntija paikalle)</p> <p><b>Kertaus ja tuki</b> (=seuranta) - toimintamallin kertaus, palauteen kerääminen ja vastauksia kysymyksiin.</p> <p><b>Asva-palautetta</b> pyydettiin kokoajan. Sama asva saattoi pyytää palautetta useamman kerran. Reagoitiin toiveisiin ja muokattiin palvelua.</p> <p><b>Mikä tilimissä</b> - puhututtaa - esimiesten kanssa keskustelu.</p> <p><b>Kertaus ja tuki</b> jäävät helposti tekemättä/saamatta. Yksiköt ovat eri asemassa - aktiiviset esimiehet pyytävät tiimipalaveriin.</p>

Liite 5: Asiakasvastaallisen arkkityyppi tiivistettiin persoonakorttiin



Liite 6: Aivoriihi ideoinnin Post-it laput, Miten antaa ennakkotieto tulevista muutoksista?



Liite 7: Brainwriting ideoinnin posti-it -laput

**Ideointti 2**

Miten voisimme kerrata jo opittua?

*Kuubestella viikon uutisissa missä kohdassa tietty asia on kaarstotta ja korjata sen perusteella kertauspaketit tiimoissa läpikäyttäväksi.*

Note grid		
Vainistella hyvä kertauspaketti jokaiseen tiimin vastausten perusteella ja vastuuttaa sen läpikäynti	Ensiikoon läbennetty tehtävä kuulestella tiimitä missä kertausta tarvitaan.	Vainistella hyvä kertauspaketti jokaiseen tiimin vastausten perusteella ja vastuuttaa sen läpikäynti
Valliaan tiimitä yksi henkilö, joka toimii tiimissä ns. tiedonpajana/ vastuuhenkilönä	Säännöllinen yhteydenpito näiden henkilöiden välillä mi asiantuntijat aiheesta	Yksiköiden gurut vaihtavat keskenään koulutusta ja medään tiimin kesken

Note grid		
Palauteen kerääminen tiimpalaverissa	Vastuutetaan thio tiimistä koulutuksen palaura ja viemään se eteenpäin.	Koostetaan näiden perusteella kertauspaketti ja käydään se tiimikohtaisesti läpi.
Tekedään laajempi Q&A paketti josta voi käyttää kertaamassa	Tallennetaan Q & A paketti intraan D	

Note grid		
Vierailu tiimpalaverissa	Koostaa esiin nousevia kysymyksiä ja vastauksia + painaa keskeisimpiä ja muokkaa	Kerätyn palautteen pohjalta laaditaan yhteinen koulutus kertauspaketti
Painitetaan intran, välitään tieto avoille, että palautettu vastaukseen on reagoitu	Pyydetään palautetta esiinmenon kautta tiimittömien toimintamalli tuntuu	

Note grid		
tiimpalaverissa koulutus ja asiantuntijan on jo harjoitettu	Pyritään vahvistamaan toimintamallia ja uudet tavat käyttöön	Harjoitellaan samalla omalla mahdollista
Valliaan yksiköistä taruksi, joka tulee muuta		

Note grid		
Esim. luote- tai asiantuntijoiden yhteydenpito asiantuntijien tai yksiköiden välillä parin kkn jälkeen	Palauteen kerääminen ja kertaaminen tiimissä laaditaan "kertausharjoituks et"	Järjestetään useampi kertausharjoitus mahdollisuuksien mukaan ja pienissä ryhmissä tarpeen mukaan.
Osallistetaan ko. tiimitä asra kertomaan kokemuksista omassa työssään	Pyydetään palautetta Viikon PR uutisissa onko tarve vielä lisäkeraukselle :)	

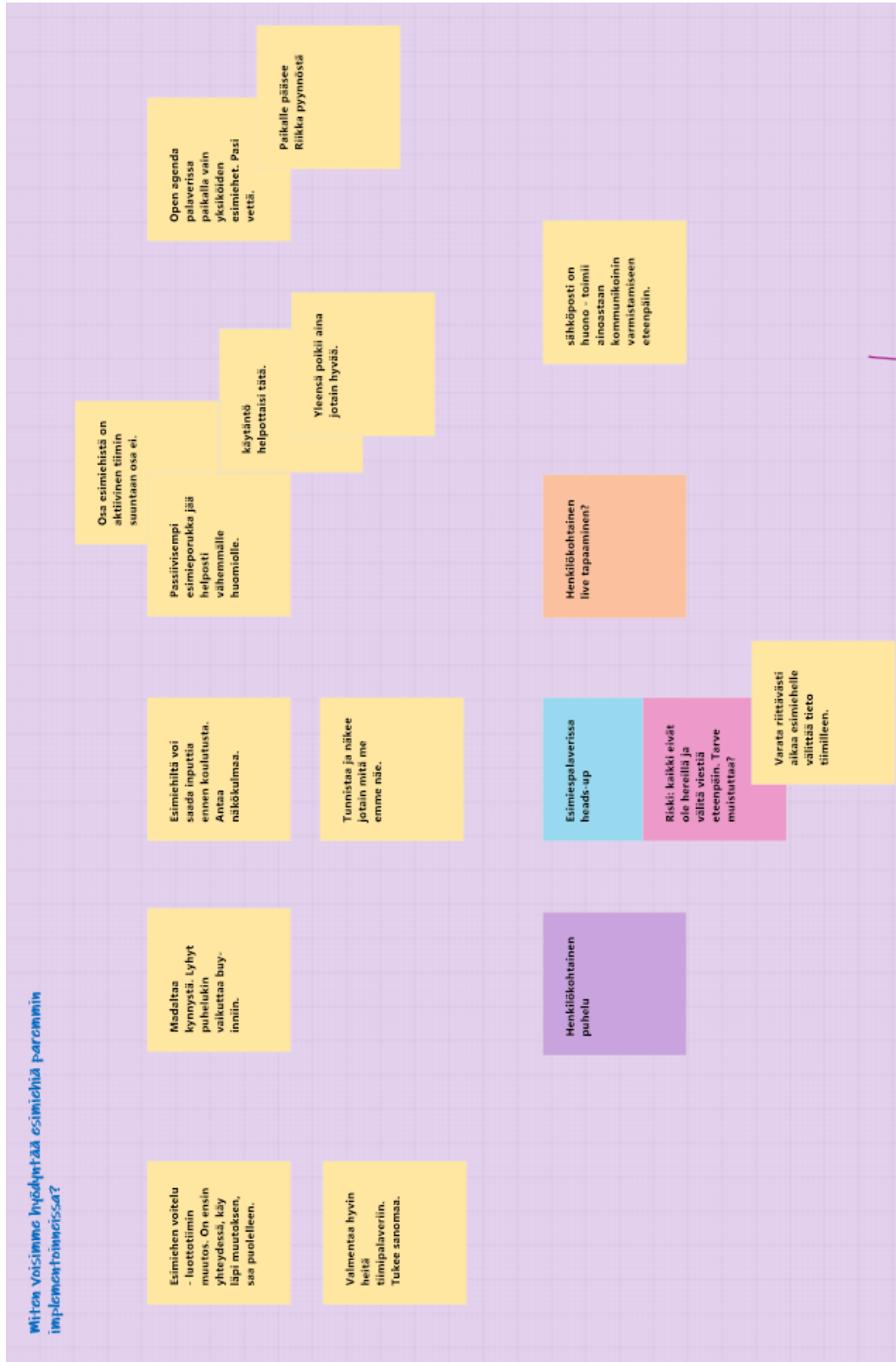
Systeemattikkaa lisää toimintaan - palautteen kerääminen ja siltojen reagoiminen.

Saatatititko palautetta jos palautteen pyytämisen "ilkoistettatitain" asyvallo - saatatititko palautetta? - viikon uutisiston ryhmään kaantta palautte. Yhteinen läpikäynti seuraavassa viikossa tiimipalaverissa. 1 Vko aikaisemmin tehtävänä. Källäisiä asiointa. biisi strategista myös osallistujille.

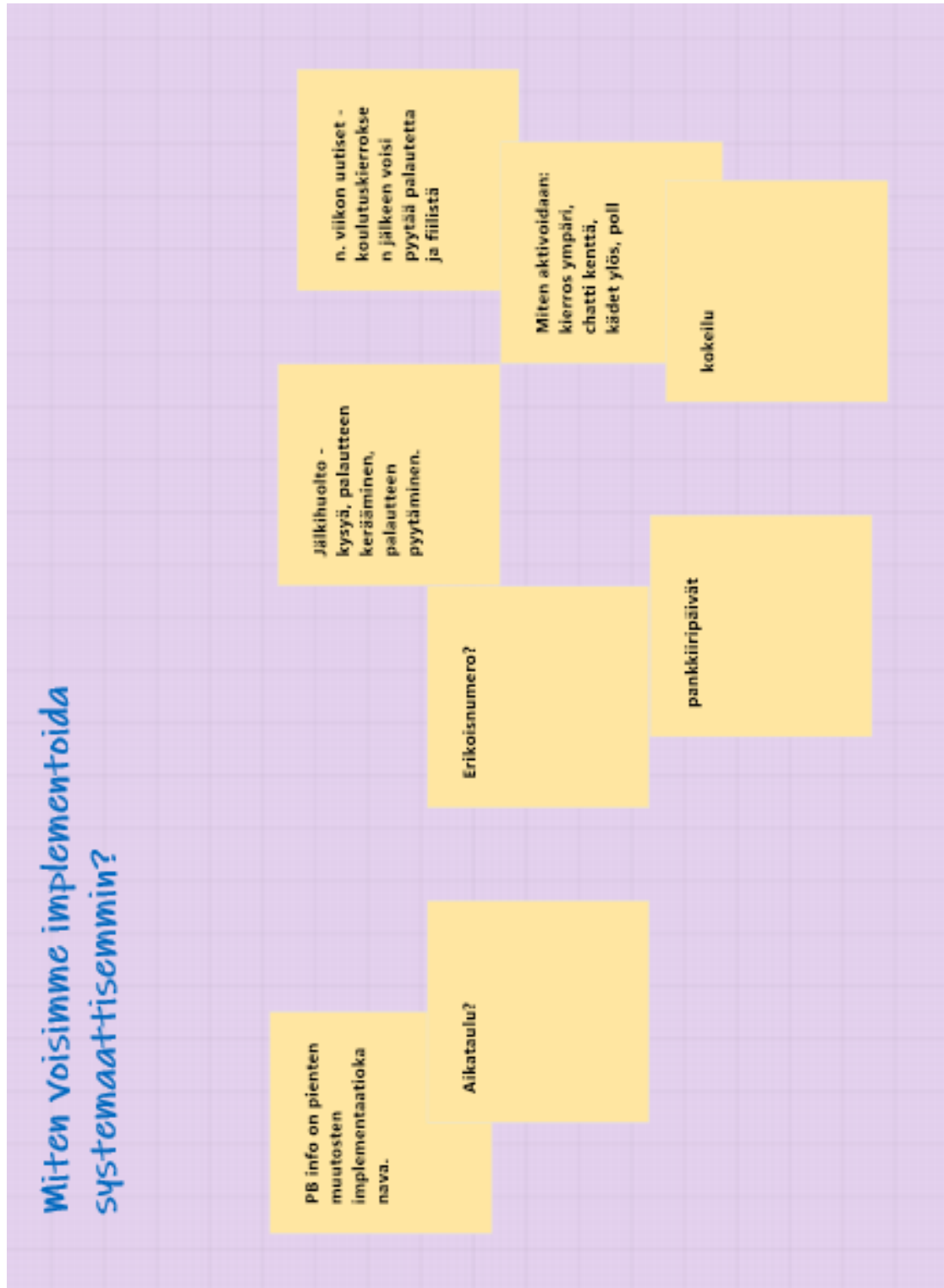
Vaartii aikaa Käydä läpi palautetta - kohtittaa prosessia siihen perustuen

Tapa millä kertausta järjestetään, riippuu siitä miten on implementoitu (luoto - kertaus tiimoissa) - paljolti on liikkavia osia. Tiimikohtaisella kertausella on suurempi merkitys.

Liite 8: Jatkoideointi 1, Post-it laput, Miten voisimme hyödyntää esimiehiä paremmin implementoinneissa?

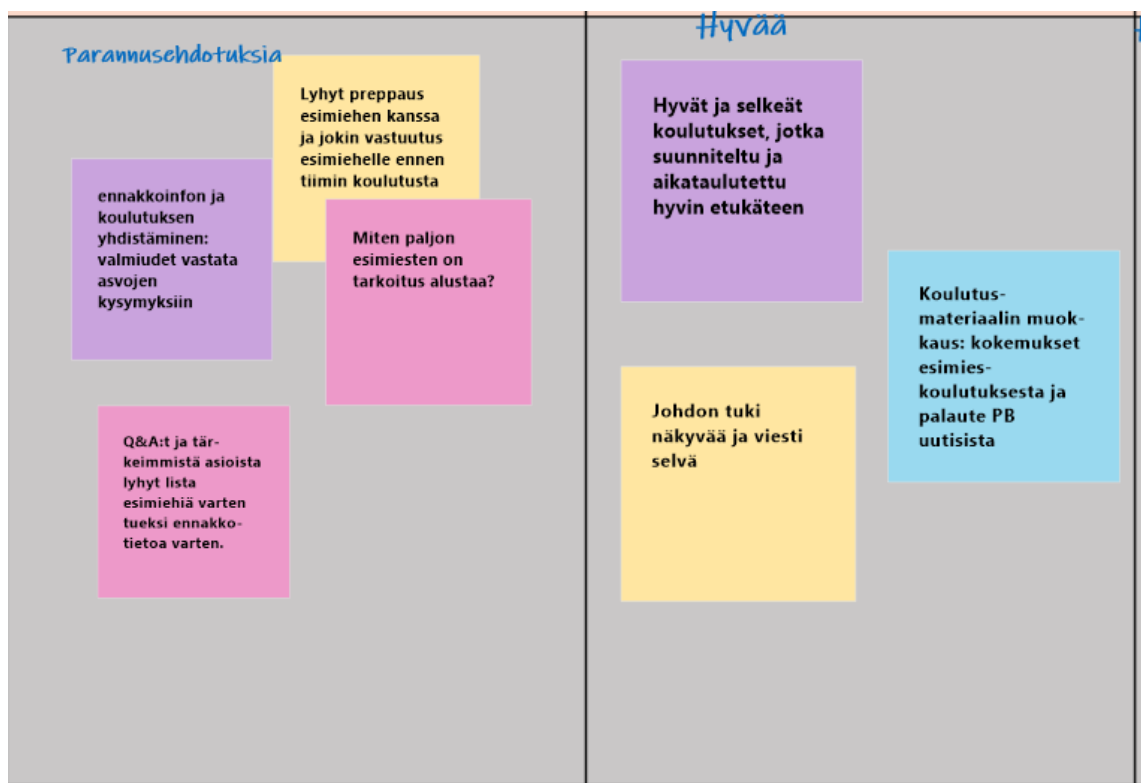
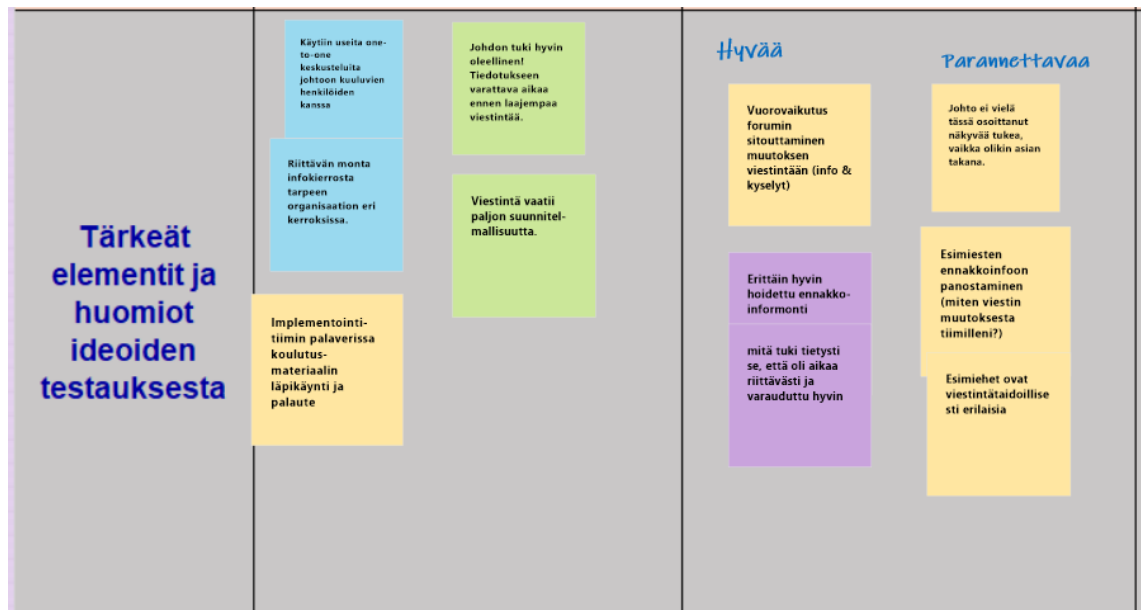


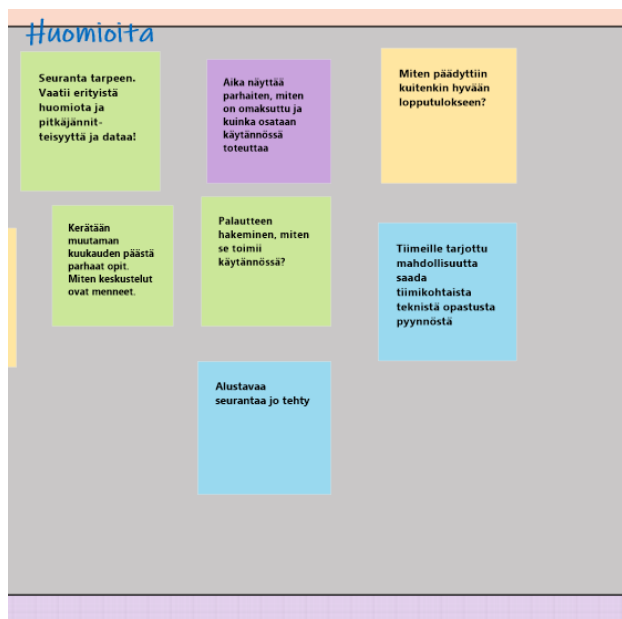
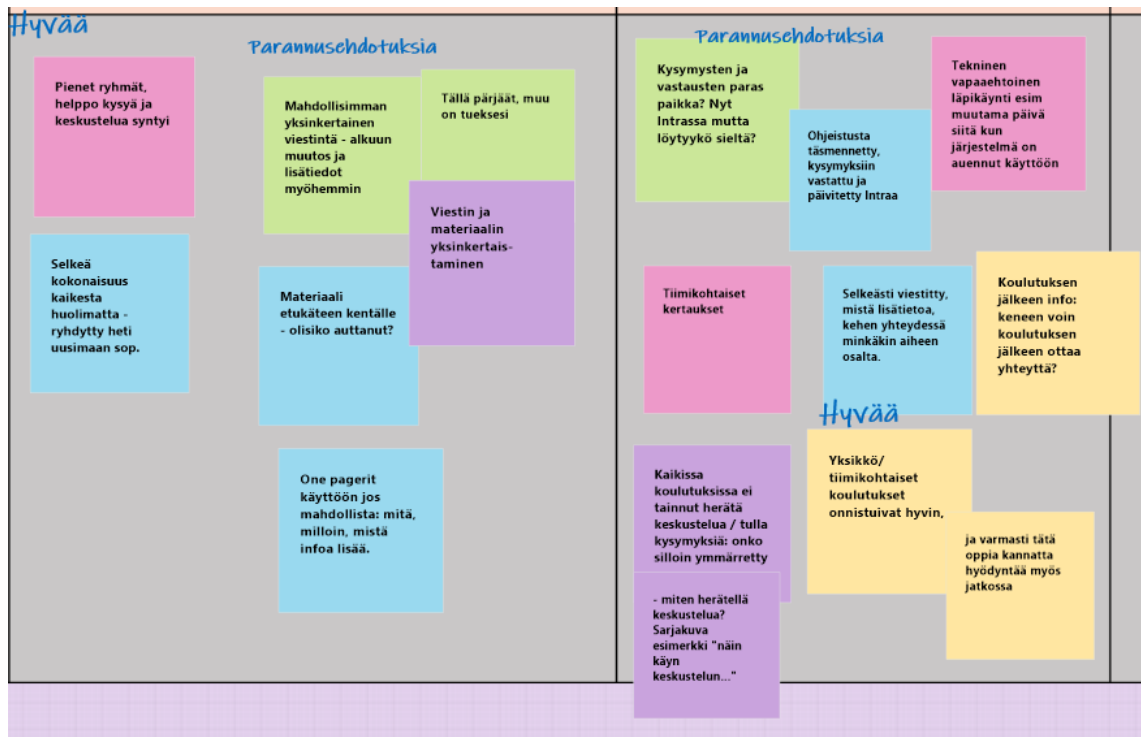
Liite 9: Jatkoideointi 2, Post-it laput, Miten voisimme tuoda lisää systematiikkaa implementointeihin?



Liite 10: Implementoinnin prosessimallin pilotin reflektiot työpajasta: yleiskuva ja lähikuvat post-it lapuista

Täydellisesti implementoituihin Käyttöä						
	TIETOISUUS	Miten asiakasvastuullinen saa ensimmäiset tiedot uudesta toimintamallista?	ALOITTA	Miten implementointi alkaa?	KULVESSA	JÄLKEEN
Erityisen hyvä implementointi: asiakas-vastuulliset		Kuulee tiimiesimiehenkiltään, mitä on tulossa ja saa koulutusavaruuksen kalenterin hyvissä ajoin.		Koulutus tiimeissä: tekninen työkalukoulutus ja way-of working ohjeistus. Keräilyä niille, jotka eivät pääse omaan tiimiin henkilökohtaisissa kuukausikeskusteluissa. Ohjeistus ja koulutusmateriaali intrassa työn tueksi. Ennimmäiset herätteet työkalun kautta tukemaan muutosta.	Saa tukea esimieheltään muutoksen soveltamisessa arkeen. Muutoksen elementit seurataan henkilökohtaisissa kuukausikeskusteluissa. Teknistä tukea tuovat herätteet työkalun kautta.	Miten asiakasvastuullinen ottaa uuden toimintamallin käyttöön arjessa ja miten sitä tuetaan, seurataan? Tiimissä - arjen tilanteiden ratkomista ja uskon luomista vaihtuun toimintamallin. Palauteen antaminen esimiehiltä kulta ja vuorovaikutus forumin osallistujien kautta.
Esimerheet	WTT: Esimies	Kertoo esimiehenkiltään, mitä on tulossa ja saa koulutusavaruuksen kalenterin hyvissä ajoin.		Esimieskoulutus: mistä kysyä, mikä on ohjeistus, miten esimiehenkiltään odotetaan tukevan asiakasvastuullista ja seuraavan muutoksen toteutumista.	Esimiehillä tukevat muutoksen toteamista henkilökohtaisissa kuukausikeskusteluissa. Tekninen tuki seurataan ja muutoksen edistymiseen saatavilla.	Esimiehiltä palaverissa seuranta osana suuren kokonaisuutta. Mähdöllisuus antaa tukea. Palauteen kerääminen: keskustelut esimiehiltä kulta (henkilökohtainen soitto).
Vuorovaikutus-forum asiakasvastuulliset		Kertoo esimiehenkiltään, mitä on tulossa ja saa koulutusavaruuksen kalenterin hyvissä ajoin.		Anavat palautetta, kun koulutusmateriaali ja implementoinnin viesti testataan heidän kanssaan ennen lanseerausta.		Palauteen kerääminen asiakasvastuullisilta vuorovaikutusforumin kautta.
PBJ johto		Johdon näkyvä tuki esimiesviestille				WTT: Kehittämisen ja muutoksen johtaminen Esimies
Implementointi-timi		Implementointi suunniteltu ja sikänsä koulutusmateriaalin luominen ja implementoinnin teknisen tuen suunnittelu. Esimiesviestillä laaminen ennakkoiltoja varten.		Reagoi esimiehiltä palautteeseen ja tarvittaessa tarkentaa viestiä ja koulutusmateriaalia. Reagoi asiakasvastuullisten palautteeseen ja tarvittaessa korjaa koulutusmateriaalia.	Vastaa kysymyksiin - kysymykset näkyvät intraan.	Huolehii palautteen keräämisestä ja reagoi palautteeseen. Järjestää tukea ja koulutusta tarvittaessa.
Tärkeät elementit ja huomioit ideoiden testauksesta		<b>Hyvä</b> Käytetään koulutusavaruusta koulutusmateriaalin luomiseen ja implementointiin. Käytetään koulutusavaruusta koulutusmateriaalin luomiseen ja implementointiin. Käytetään koulutusavaruusta koulutusmateriaalin luomiseen ja implementointiin.	<b>Hyvä</b> Käytetään koulutusavaruusta koulutusmateriaalin luomiseen ja implementointiin. Käytetään koulutusavaruusta koulutusmateriaalin luomiseen ja implementointiin.	<b>Hyvä</b> Käytetään koulutusavaruusta koulutusmateriaalin luomiseen ja implementointiin. Käytetään koulutusavaruusta koulutusmateriaalin luomiseen ja implementointiin.	<b>Hyvä</b> Käytetään koulutusavaruusta koulutusmateriaalin luomiseen ja implementointiin. Käytetään koulutusavaruusta koulutusmateriaalin luomiseen ja implementointiin.	<b>Hyvä</b> Käytetään koulutusavaruusta koulutusmateriaalin luomiseen ja implementointiin. Käytetään koulutusavaruusta koulutusmateriaalin luomiseen ja implementointiin.





Liite 11: Viimeistelty pilotin implementoinnin prosessimalli

Muutoksen vaihe	VALMISTAUTUMINEN		TOTEUTTAMINEN		JUURUTTAMINEN	
	- Luodaan tunne muutoksen tarpeellisuudesta ja siitä, että muutos täytyy tehdä.		- Viesitään muutoksen syyt ja mikä muuttuu, hallitaan muutosvastarintaa ja poistetaan esteet muutokselle.		- Tehdään muutoksista pysyvä osa organisaation toimintaa.	
	TIETOISUUS	ALOITAA	KULUESSA	JÄLKEEN		
	Miten asiakasvastuullinen saa ensimmäiset tiedot uudesta toimintamallista?	Miten implementointi alkaa?	Miten asiakasvastuullinen osallistuu koulutukseen, saa tietoa ja oppii?	Miten asiakasvastuullinen ottaa uuden toimintamallin käyttöön arjessa ja miten tätä tuetaan, seurataan?		
Erityisen hyvä implementointi: asiakasvastuulliset		Kuulee tiimiesihenkilöitä, mitä on tulossa ja saa koulutusavaruuksen kalenteriin hyvisä ajoin.	Koulutus tiimeissä: tekninen työkalukoulutus ja way-of working ohjeistus. Keräilyerä niille, jotka eivät pääse oman tiimin koulutukseen. Varattu aikaa kysymyksille. Ohjeistus ja koulutusmateriaali Intraassa työn tueksi. Ensimmäiset herätteet työkalun kautta tukemaan muutosta.	Tiimeissä - arjen tilanteiden ratkomista ja uskon luomista vallituu toimintamallin.		
Esimiehet	Esimiespalaverissa lyhyt ennakkotieto esimiehille, mistä on kyse ja pyyntö varata tiimin koulutusaika annetuista kalenteriajoista. Lisäksi tieto, että esimiehet koulutetaan erikseen ennen tiimikohtaista koulutusta. Esihenkilöpohdintaa (samalla kertaan mikäli mahdollista): mistä on kyse, miksi muutokset tehdään ja miten esihenkilön odotetaan tukevan asiakasvastuullista ja seuraavan muutoksen toteutumista. Koulutuksella tuetaan viestintätaidoissa eritasoisia esimiehiä.	Kertoo ennakkotiedon muutoksesta ja lähettää koulutusvarauksen omalle tiimilleen.	Esihenkilöt tukevat muutoksen toteutumista henkilökohtaisissa kuukausikeskusteluissa. Tekin tuki seurataan ja muutoksen edistymiseen saatavilla.	Esihenkilöpalaverissa seuranta osana suurempaa kokonaisuutta. Mahdollisuus antaa palautetta. Palaute kerääminen: keskustelut esihenkilöiden kanssa (henkilökohtainen soitto).		
Vuoro-vaikutusforum		Antavat palautetta, kun koulutusmateriaalit ja implementoinnin viesti testataan heidän kanssaan ennen lanseerausta.				
PB johto	Haetaan sparrausta yksityiskohtien viestimiseen ja yleistä tukea viestille. Riittävän monta kierrosta tarpeen eri organisaation kerroksissa. Johdon kanssa one-to-one keskustelut ovat välttämättömiä.	Johdon näkyvä tuki esimiesviestille				
Implementointitiimi	Implementointiin suunnittelu ja aikataulutus. Viestintään on varattava aikaa ja suunniteltava huolella. Koulutusmateriaalin luominen ja implementointiin teknisen tuen suunnittelu. Haetaan palaute ensi implementointiiltiltä. Esimiesviestin laatiminen ennakkotietoa varten.	Reagoi esihenkilöiden palautteeseen ja tarvittaessa tarkentaa viestiä ja koulutusmateriaalia.	Vastaa kysymyksiin - kysymykset näkyviin Intraan. Palaute tulee.	Huolehtii palautteen keräämisestä ja reagoi palautteeseen. Järjestää tukea ja koulutusta tarvittaessa.		