

In-house muotoilujohtamisen käytännöt suomalaisissa yrityksissä

LAB-ammattikorkeakoulu

Muotoilija (YAMK)

2023

Daniel-José Hänninen Garrido

Tiivistelmä

Tekijä(t) Daniel-José Hänninen Garrido	Julkaisun laji Tutkimuksellinen kehittä- mistö, YAMK	Valmistumisaika 2023
	Sivumäärä 48	
Työn nimi In-house muotoilujohtamisen käytännöt suomalaisissa yrityksissä		
Tutkinto ja koulutusala Muotoilija (YAMK), Uudistava muotoiluajattelu		
Toimeksiantajaorganisaatio Vere Design Oy		
Tiivistelmä <p>Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli tutkia muotoilun johtamisen parhaita käytäntöjä Mainemeliksen ja työryhmän (2015) rakentaman luovan johtamisen viitekehyksen pohjalta. Tutkimuksellinen kehittämistö rakentuu sekundäärisestä kirjallisuuskatsauksesta sekä suomalaisten muotoilujohtajien kanssa toteutetuista haastatteluista. Tulosten pohjalta rakennettiin suositukset muotoilujohtamisen käytännöille suomalaisissa in-house yrityksissä.</p> <p>Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että muotoilujohtajan työhön liittyy moninaisia tavoitteita, jotka ovat vahvasti kytköksissä organisaation muotoilumaturiteettiin. Muotoilujohtajan tulee olla linkkinä organisaation ja muotoilutiimin välillä sekä rakentaa luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden ilmapiiriä kehitystyölle. Muotoilujohtajan on lisäksi tärkeää pystyä ohjaamaan tiimiä tavoitteellisesti kohti korkeampaa muotoilumaturiteettia sekä pystyä hyväksymään epätäydellisyys kehitystyössä. Muotoilujohtajalla on lisäksi merkittävä rooli asiakaskeskeisen kulttuurin muodostumisessa. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että Mainemeliksen ja työryhmän (2015) rakentama luovan johtamisen viitekehys tarjoaa hyvän pohjan muotoilun johtamisen ymmärtämiseksi.</p> <p>Tulosten pohjalta rakennettiin kahdentasoiset suositukset muotoilun johtamiselle. Liiketoiminta- ja organisaatiotasolla muotoilujohtajan tulee jatkuvasti adaptoida muotoilun rooli organisaation arkeen sekä rakentaa pitkäjänteistä kulttuurimuutosta. Muotoilutiimi- ja yksilötasolla muotoilujohtajan tulee rakentaa innostava ja turvallinen ilmapiiri, tukea tiimiä arjen toiminnassa sekä varmistaa muotoilukyvykkyyden jatkuva kehittyminen. Muotoilujohtajan tulee lisäksi pystyä osoittamaan muotoilun arvo organisaatiolle sekä tehdä liiketoiminta näkyväksi muotoilutiimille.</p> <p>Suositukset auttavat muotoilujohtajia ymmärtämään muotoilujohtajan työn moninaiset tavoitteet. Lisäksi suositukset antavat konkreettisen viitekehyksen muotoilumaturiteetin kasvattamiseen in-house yrityksissä.</p>		

Asiasanat

Muotoilun johtaminen, luova johtaminen, muotoiluajattelu

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Daniel-José Hänninen Garrido	Thesis, YAMK	2023
	Number of Pages	
	48	
Title of Publication		
In-house Design Management Practices in Finnish Companies		
Degree, Field of Study		
Master of Culture and Arts, Innovative Design Thinking		
Organisation of the client		
Vere Design Oy		
Abstract		
<p>The aim of this thesis was to investigate design management in-house practices within Finnish companies through a creative leadership framework created by Mainemelis et al (2015). The thesis was built based on a secondary literature review of the topic and interviews with Finnish in-house Design Managers. Based on the results of the thesis, recommendations were made for design management practices within Finnish in-house companies.</p> <p>Based on the interviews, it is evident that the work of the Design Manager includes many goals that are strongly linked to the organization's design maturity. The Design Manager must serve as a link between the organization and the design team and build an atmosphere of trust and psychological safety for development work. It is also important for the Design Manager to be able to guide the team towards a higher design maturity and to be able to accept imperfection in development work. The Design Manager also plays a significant role in the formation of a customer-oriented culture. Based on the results, it can be concluded that the framework of creative leadership built by Mainemelis et al (2015) provides a good basis for understanding design management.</p> <p>As a result of the study, two-level recommendations were built for design management. On a business and organizational level, the Design Manager must constantly adapt role of design into the everyday operations of the company and constantly build a long-term cultural change. On a design team and individual level, the Design Manager must build an inspiring and safe atmosphere, support the team in everyday activities and ensure the continuous development of design competences. In addition, the Design Manager must constantly be able to demonstrate the value of design to the organization and simultaneously make the business visible to the design team.</p> <p>These recommendations help Design Managers to understand the versatile goals of a Design Manager's work and provide a concrete reference framework for improving</p>		
Keywords		
Design Management, Creative Leadership, Design Thinking		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Muotoiluajattelu	3
2.1	Muotoiluajattelu ongelman ratkaisussa.....	3
2.2	Muotoiluajattelu palveluiden kehittämisessä.....	4
2.3	Muotoiluajattelun prosessi	5
3	Luova johtaminen	8
3.1	Luova johtaminen muuttuvassa maailmassa	8
3.2	Luova johtaminen ja muotoiluajattelu	8
3.3	Luova johtaminen ja innovaatiot	9
3.4	Uusi tapa tarkastella luovaa johtamista	10
3.4.1	Työntekijöiden luovuuden fasilitoiminen	11
3.4.2	Johtajan luovan vision materialisointi.....	11
3.4.3	Heterogeenisten luovien kontribuutioiden integroiminen	12
4	Valittu suuntaus teoreettinen viitekehyksen pohjaksi	13
5	Empiiriset haastattelut	16
5.1	Taustaa haastatteluille	16
5.2	Tutkimusmenetelmät.....	16
5.3	Visuaaliset materiaalit haastatteluissa	17
5.4	Haastatteluiden sisältö ja rakenne	17
5.5	Haastatellut henkilöt.....	18
5.6	Kehittämis- ja analyysimenetelmät	19
6	Haastattelutulokset.....	20
6.1	Muotoilujohtamisen moninaiset tavoitteet.....	20
6.2	Muotoilujohtaja linkkinä organisaation ja muotoilutiimin välillä	21
6.3	Empatia, luottamus ja psykologinen turvallisuus	22
6.4	Muotoilujohtaja kulttuurin muutoksen mahdollistajana	23
6.5	Tavoitteet, Itseohjautuvuus ja autonomisuus.....	24
6.6	Radikaalit innovaatiot organisaatiossa	25
6.7	Idealistisesta toimintatavasta luopuminen	26
7	Haastattelutulokset ja viitekehys	28
7.1	Viitekehyksen soveltuvuus muotoilun johtamiseen.....	28
7.2	Kompetenssiperspektiivi	29
7.3	Relaatioperspektiivi.....	30

7.4	Käyttäytymisperspektiivi.....	31
7.5	Transformaatioperspektiivi.....	32
7.6	Vaikuttamistyö, osaamisen kehittäminen ja psykologinen turvallisuus.....	33
8	Muotoilujohtamisen suositukset	35
8.1	Kahden tasoiset suositukset muotoilujohtamiselle	35
8.2	Adaptoi muotoilun rooli organisaatio arkeen.....	36
8.3	Rakenna pitkäjänteistä kulttuurinmuutosta	37
8.4	Osoita muotoilun arvo organisaatiolle.....	38
8.5	Tee liiketoiminta näkyväksi tiimille	39
8.6	Innostava ja turvallinen ilmapiiri	40
8.7	Tue arjessa ja varmista jatkuva kehitys	41
9	Yhteenveto	43
9.1	Yhteenveto tutkimuksesta.....	43
9.2	Yhteenveto luovan viitekehityksen soveltuvuudesta muotoilujatteluun	44
9.3	Suositukset yritysmaailmalle.....	45
9.4	Rajoitteet ja tulevat tutkimussuunnat	46
10	Lähteet	48

1 Johdanto

Muotoiluajattelua on alettu 2000-luvulla hyödyntämään yhä enemmän ongelmanratkaisun toimintatapana organisaatioissa (Tschimmel 2012) sekä entistä laajemmin myös palveluiden kehittämisessä (Kimbell 2011). Tutkimukset osoittavat, että muotoilua kokonaisvaltaisemmin hyödyntävät yritykset tunnistavat haasteita erityisesti muotoilun arvon sisäiseen myymiseen sekä muotoilun johtamiseen liittyen (Carr ym. 2010). On selvää, että mitä laajemmin muotoilua yrityksessä hyödynnetään, sitä enemmän erilaiset johtamiseen liittyvät haasteet korostuvat. Yksi tapa käsitellä muotoilun johtamista on tarkastella sitä luovan johtamisen teorian kautta (Sohmen 2015). Vaikka muotoilun johtamisen ja luovan johtamisen välillä on selkeitä samankaltaisuuksia, ilmenee niiden välillä myös merkityksellisiä eroavaisuuksia (Lawson 1994).

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on tutkia muotoilun johtamisen parhaita käytäntöjä Mainemeliksen ja työryhmän (2015) rakentaman luovan johtamisen viitekehyksen pohjalta. Tutkimuksellinen kehittämistyö rakentuu sekundäärisestä kirjallisuuskatsauksesta sekä suomalaisten muotoilujohtajien kanssa toteutetuista haastatteluista. Tulosten pohjalta rakennetaan suositukset muotoilujohtamisen käytännöille suomalaisissa in-house yrityksissä. Sekundäärisessä kirjallisuuskatsauksessa käsitellään muotoiluajattelua ja luovaa johtamista kansainvälisen tutkimustiedon pohjalta. Empiiristen haastatteluiden tavoitteena on täydentää havaintoja sekä luoda kokonaiskuva siitä, miltä osin luovan johtamisen käytännöt soveltuvat muotoilun johtamiseen.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön toimeksianto on tullut Vere Design Oy:ltä. Vere Design Oy on helsinkiläinen muotoilutoimisto, jonka on erikoistunut muotoiluajattelun hyödyntämiseen strategisten liiketoimintahaasteiden ratkaisemisessa. Yritys on tunnistanut systemaattisen ja laadukkaan muotoilun johtamisen tärkeyden muotoilumaturiteetin kasvattamisessa. Vere Design Oy on kiinnostunut ymmärtämään, mistä osa-alueista laadukas muotoilun johtaminen koostuu in-house yrityksissä. Muotoilumaturiteetilla tarkoitetaan tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä organisaation kyvykkyyttä hyödyntää muotoiluajattelua. Muotoilumaturiteettia kuvataan usein erilaisilla porrastetuilla malleilla, jotka käsittelevät muotoilun hyödyntämisen laajuutta organisaatiossa (Björklund ym. 2018).

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena syntyvät suositukset in-house muotoilun johtamisesta ja muotoilumaturiteetin kasvattamisesta. Suositukset antavat suomalaisille muotoilujohtajille konkreettisen viitekehyksen oman toiminnan kehittämiseen sekä ymmärryksen muotoilujohtamisen eri osa-alueista. Tämän lisäksi suositukset auttavat selkeyttämään muotoilujohtajan työtä organisaation muille sidosryhmille sekä tekemään johtamistyön eri osa-alueet näkyviksi. Korkean muotoilumaturiteetin on osoitettu korreloivan

yrityksen taloudellisen arvon kanssa (Rae 2016), mikä puoltaa muotoilukyvykkyyden systemaattisen kehittämisen arvoa myös liiketoiminnallisesta näkökulmasta.

2 Muotoiluajattelu

2.1 Muotoiluajattelu ongelman ratkaisussa

Muotoiluajattelulla tarkoitetaan ongelmanratkaisemisen tapaa, jonka keskiössä on teknologia- tai organisaatiolähtöisyyden sijasta ihmislähtöisyys (Kimbell 2012). Muotoiluajattelusta ongelmanratkaisun keinona alettiin ensimmäisen kerran puhua jo 1960-luvulla, kun insinöörimäiselle lineaariselle ongelmanratkaisulle tarvittiin kokeilevampi ja iteratiivisempi vastine (Beckman & Barry 2007), mutta vasta 1980-luvulla alettiin aktiivisemmin keskustelemaan muotoiluajattelusta liiketoiminnan kehittämisen kontekstissa (Johansson-Sköldberg ym. 2013). Alusta asti muotoiluajattelua on käytetty erityisesti systeemisten ja monitulkintaisten ongelmien ratkaisemisessa, jolloin muotoilun rooli on ollut muodostaa yhteinen ymmärrys haasteista sekä pyrkiä iteratiivisesti, parasta osaamista hyödyntäen ratkaisemaan niitä askel kerrallaan (Beckman & Barry 2007).

Muotoiluajattelua kuvataan usein iteratiivisena, interaktiivisena ja kontekstisidonnaisena prosessina, jonka aikana muotoilijat kartoittavat haasteita, ideoivat konsepteja ja askel askeleelta etenevät kohti lopullista ratkaisua (Razzouk & Shute 2012). Terminä muotoiluajattelu on 2000-luvun ensimmäisinä vuosikymmeninä vakiinnuttanut itsensä sekä kirjallisuuteen että liike-elämään (Johansson-Sköldberg ym. 2013). Muotoiluajattelun keskiössä on ajatus moniammatillisuudesta sekä yhteiskehittämisestä ongelmanratkaisun keskeisenä voimavarana (Tschimmel 2012).

Muotoiluajattelu on saavuttanut huomiota yrityksissä 2000-luvulla kehittämisen tapana, ja sitä on alettu hyödyntämään yhä useammin myös erilaisessa luovassa ongelmanratkaisussa pelkän fyysisten asioiden muotoilun sijaan (Tschimmel 2012). Johansson-Sköldberg ym. (2013) ovat kuvanneet, että muotoiluajattelua voidaan hyödyntää viidellä eri osa-alueella:

1. Muotoilu ja muotoiluajattelu artefaktien rakentamisessa
2. Muotoilu ja muotoiluajattelu reflektioivana harjoitteena
3. Muotoilu ja muotoiluajattelu ongelmanratkaisussa
4. Muotoilu ja muotoiluajattelu ymmärryksen luomisessa
5. Muotoilu ja muotoiluajattelu tarkoituksen luomisessa

Muotoiluajattelu ongelmien ratkaisuihin puolestaan jakautuu Johansson-Sköldberg ym. (2013) mukaan graafiseen suunnitteluun, teolliseen muotoiluun, palvelumuotoiluun ja interaktioiden muotoiluun. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tullaan keskittymään muotoiluajatteluun palveluiden kehittämisen näkökulmasta toimeksiantajan toiveen sekä aiheen ajankohtaisuuden vuoksi.

2.2 Muotoiluajattelu palveluiden kehittämisessä

Yksi vuoden 2000 jälkeen vahvasti nousseista tavoista hyödyntää muotoiluajattelua yritysten arjessa on muotoiluajattelun hyödyntäminen uusien palveluiden kehittämisessä, johon viitataan usein termillä palvelumuotoilu (Kimbell 2011). Birgit Mager (2011) kuvaa palvelumuotoilua strategiseksi lähestymistavaksi, jossa kehitetään hyödyllisiä, käytettäviä ja haluttavia palveluita käyttäjän näkökulmasta sekä tehokkaita, toimivia ja erilaistavia palveluita palveluntuottajan näkökulmasta. Mager (2011) jatkaa kuvaamalla palvelumuotoilua holistisena, moniammatillisena, luovana ja visuaalisena prosessina, jossa yhteiskehittäminen on keskeisessä roolissa koko asiakaspolulla. Stickdorn ym. (2018) puolestaan luonnehtivat palvelumuotoilua ihmislähtöisenä, kollaboratiivisena, iteratiivisena, vaiheittaisena, todellisena ja holistisena toimintatapana. Vaikka on selvää, että muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun piireet ovat hyvin samankaltaisia, korostuu palvelumuotoilussa tietyt erityispiirteet. Palvelumuotoilu voidaan nähdä yhtenä muotoiluajattelun sovellusalueena.

Palvelut ovat luonteeltaan immateriaalisia kokonaisuuksia, joita on vaikea standardoida ja joiden tuotantoon asiakas osallistuu palvelun kokemisen hetkellä (Stickdorn 2017). Palvelumuotoilussa keskitytäänkin usein palveluprosessien kehittämiseen, missä fyysisellä tilalla, fyysisillä tuotteilla ja immateriaalisilla palvelukomponenteilla on merkittävä rooli (Holmlid 2007). Immateriaalisuus tekee palveluiden kuvaamisesta haastavaa ja siitä johtuen palvelumuotoilussa visuaalisuus ja näkyväksi tekeminen ovat erityisen keskeisessä roolissa (Blomkvist & Segelström 2014). Näkyväksi tekemiseen on olemassa useita erilaisia menetelmiä, kuten esimerkiksi erilaiset palveluprototyyppien rakentamisen menetelmät, joiden tarkoituksena on konkretisoida immateriaalista kokemusta (Stickdorn 2017). Palvelumuotoilussa on myös useita yhtymäkohtia perinteiseen palveluiden kehittämisen toimintamalleihin (Edman 2011). Edman (2011) kertoo, että perinteisessä palvelukehityksessä kehittämisen fokus on kuitenkin palvelumuotoiluun verrattuna enemmän yrityksen liiketoiminnan ja toimintaympäristön rajoitteiden mukaisessa innovoinnissa.

Yhteissuunnittelu (co-design) on keskeinen osa palvelumuotoilua (esim. Mager 2011, Stickdorn ym. 2018). Yhteissuunnittelulla muotoilun kontekstissa tarkoitetaan yhteisen luovuuden hyödyntämistä läpi muotoiluprosessin osallistamalla useita eri sidosryhmiä kehitystyöhön (Sanders & Stappers 2008). Yhteissuunnittelulla on nähty olevan merkittäviä hyötyjä

palvelumuotoilussa usealla eri tasolla; sekä projektitasolla että asiakas- ja organisaatiotasolla (Steen ym. 2011).

Palvelumuotoilulle ominaista on myös sen holistisuus eli kokonaisvaltaisuus (esim. Mager 2011, Stickdorn ym. 2018). Palvelumuotoilussa pyritään kehittämään asiakaskokemusta huomioimalla useita eri tekijöitä, kuten fyysinen ympäristö, asiakkaat, palvelutuottajat ja palveluprosessi (Teixeira ym. 2012). Holistisen näkökulman varmistamiseksi on olennaista hyödyntää moniammatillista osaamista sekä organisaatiosta, että sen ulkopuolelta (Stickdorn ym. 2018).

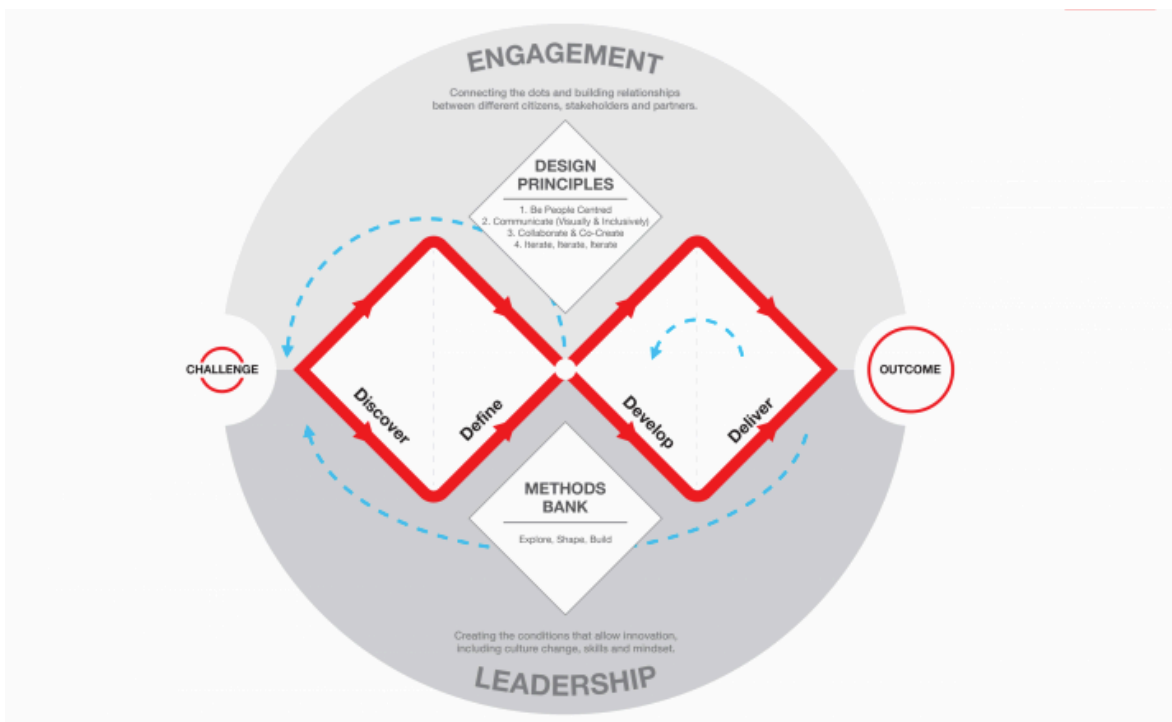
Palvelumuotoilu on määritelmällisesti myös hyvin ihmiskeskeinen toimintamalli. Ihmiskeskeisyydellä tarkoitetaan empaattista lähestymistapaa, jolla pyritään aidosti ymmärtämään ihmisten tavoitteita, toimintoja, haasteita ja kokemuksia (Holmlid & Evenson 2008). Ihmiskeskeisyyden ytimessä on myös ajatus empatiasta kehitystyötä ohjaavana tekijänä, jossa pyritään ymmärtämään loppuasiakkaan kokemuksia ja tunteita (Stickdorn ym. 2018). Empatiaa on laajasti korostettu myös yleisesti keskeisenä osana muotoiluajattelua ja sen eri soveltamiskohteita (Gasparini 2015).

Myös visuaalisuus ja näkyväksi tekeminen ovat palvelumuotoilun tärkeitä teemoja (esim. Mager 2011, Stickdorn ym. 2018). Palvelumuotoilussa hyödynnetään useita erilaisia visualisointi- ja prototypointimenetelmiä, joiden tavoitteena on tehdä näkyväksi käyttäjän palvelukokemus (Holmlid & Evenson 2008). Uusien ideoiden ja ajatusten näkyväksi tekeminen visuaalisella tavalla on ollut aina vahvasti osa muotoiluajatteluun perustuvaa kehittämistä esimerkiksi arkkitehtuurissa, sovelluskehittämisessä ja graafisessa suunnittelussa (Blomkvist & Holmlid 2011). Palvelumuotoilussa visuaalisuus ja näkyväksi tekeminen on erityisen tärkeää palveluiden aineettoman luonteen vuoksi (Blomkvist & Segelström 2014).

2.3 Muotoiluajattelun prosessi

Vaikka muotoiluajattelun soveltamista kuvataan iteratiivisena ja kokeilevana prosessina, esitetään toiminta usein yksinkertaistuksen vuoksi lineaarisena prosessina. Prosessista on olemassa useita eri variaatioita, mutta yhteistä näille kaikille on vuorottelu ongelman määrittelyn ja ongelman ratkaisemisen välillä. Buchanan (1992) mukaan ongelman määrittelyllä tarkoitetaan analyttistä toimintojen ketjua, jonka aikana muotoilija muodostaa kokonaisvaltaisen ymmärryksen sekä ongelmasta että muotoiltavan ratkaisun vaatimuksista. Buchanan (1992) jatkaa, että ongelman ratkaisulla puolestaan tarkoitetaan vaiheistusta, jonka aikana eri vaatimukset yhdistetään, eri vaihtoehtoja arvioidaan ja lopullinen toteutussuunnitelma rakennetaan.

Muotoiluajattelun prosessia on 2000-luvun alkuvuosikymmeninä kuvattu useilla eri tavoilla. Kenties tunnetuin muotoiluajattelun prosessikuvaus on British Design Councilin ”Double Diamond” vuodelta 2004. Kyseinen prosessi jakaa muotoiluajatteluun perustuvan kehitysprosessin neljään vaiheeseen, joissa vuorotellaan divergoivan (avaavan) ja konvergoivan (supistavan) ajattelun välillä. Prosessia on vähitellen laajennettu sisältämään pelkän prosessikuvauksen lisäksi myös keskeiset havainnot johtamisesta, osallistamisesta, toimintaperiaatteista sekä menetelmistä. Päivitetty prosessikuvaus lisäyksillä on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Framework for Innovation (British Design Council 2018)

Tuplatimantti -prosessi alkaa tutkimusvaiheesta (discover), jonka aikana pyritään rakentamaan ymmärrys ratkaistavasta haasteesta. Määrittäsvaiheessa (define) puolestaan kiteytetään saatu ymmärrys ja määritetään haaste, johon tullaan seuraavassa vaiheessa vastaamaan. Kehitysvaiheessa (develop) pyritään ideoimaan erilaisia ratkaisuja yhdessä määritettyyn haasteeseen osallistaen laajasti eri sidosryhmiä. Rakennusvaiheessa (deliver) testataan edellisessä vaiheessa tuotettuja ideoita. (British Design Council 2018)

Lineaarista tapaa esittää muotoiluajattelun prosessi on kaikesta huolimatta kuitenkin kritisoitu sen yksinkertaistuksen vuoksi (Buchanan 1992). Toisaalta yksinkertaisuuden voimaa on aiheen tiimoilta myös kiitelty, sillä sen on nähty tekevän muotoiluajattelusta

saavutettavaa, helposti ymmärrettävää ja helposti sovellettavaa eri puolille organisaatioita (Tschimmel 2012).

3 Luova johtaminen

3.1 Luova johtaminen muuttuvassa maailmassa

Luovalla johtamisella tarkoitetaan yksilöiden johtamista kohti luovan lopputuloksen saavuttamista (Mainemelis ym. 2015). Maailman muuttuessa yhä nopeammin ja haasteiden ollessa yhä kompleksisempia, johtajilta vaaditaan uudenlaisia, luovuuteen perustuvia ongelmanratkaisutaitoja sekä kykyä fasilitoida muiden ympärillä olevien luovuutta parhaiden mahdollisten lopputulosten saavuttamiseksi (Puccio ym. 2010). Perinteisesti johtamista on tarkasteltu fyysisten ominaisuuksien, persoonallisuuksien, kognitiivisten kykyjen, käyttäytymistyilien ja tilanteiden tulkitsemiseen liittyvien piirteiden kautta. Voidaan kuitenkin todeta, että nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä näitä näkökulmia keskeisempää on arvioida johtajan kyvykkyyttä osallistaa yksilöitä, tiimejä ja organisaatioita luovaan ongelmanratkaisuun. (Basadur 2004) Oikeanlainen johtaminen on avainasemassa kun ennustetaan työntekijöiden, tiimien ja organisaatioiden luovuutta ja innovaatiokyvykkyyttä (Hughes ym. 2018).

Mumford ym. (2002) tutkivat, kuinka luova johtaminen eroaa perinteisestä johtamisesta ja tunnistivat kolmeksi keskeisimmäksi piirteeksi työnteon luonteen, uudenlaiset vaikutustavat sekä innovoinnin ja organisaatorakenteen jatkuvan konfliktin hallinnan. Luova johtaminen voidaan nähdä kompleksisena kokonaisuutena, joka vaatii uudenlaista ymmärrystä johtajuuden luonteesta, johtajan interaktiosta johdettavien kanssa, johdettavien aktiviteettien suuntaamisesta organisaatiossa sekä johtajan interaktiosta muun organisaation kanssa (Mumford & Licuanan 2004). Perinteiseen johtamiseen verrattuna luova johtaminen vaatii työnteon luonteen uudelleenmäärittämisen, uudenlaisten vaikutustapojen kuvaamisen organisaation sisällä sekä kykyä hallita jatkuvaa organisaatorakenteista johtuvaa konfliktia (Mumford ym. 2002). Basadurin (2004) mukaan nopeasti muuttuva maailma vaatii johtajilta kykyä ohjata organisaatio ajattelemaan innovatiivisesti sekä kykyä ajaa tehokkaasti läpi vaadittuja muutoksia. Vaikka luovan johtamisen kyvykkyydet tunnistetaan keskeisinä piirteinä modernissa johtamistyössä, eivät nämä piirteet kuitenkaan painotu johtajien rekrytoinneissa (Mainemelis ym. 2015).

3.2 Luova johtaminen ja muotoiluajattelu

Luovan johtamisen ja muotoiluajattelun välillä on löydettävissä selkeitä kytköksiä. Esimerkiksi Sohmen (2015) korostaa tutkimuksessaan, että muotoiluajattelu yhdessä luovan ongelmanratkaisun ja systeemisen ajattelun kanssa täydentävät monipuolisesti luovaa johtamista. Gheerawo ym. (2020) puolestaan kiteyttävät luovan johtamisen keskeisimmiksi piirteiksi empatian, selkeyden sekä luovuuden. Nämä piirteet ovat selvästi kytköksissä

muotoiluajattelun tärkeimpiin piirteisiin, kuten yhteiskehittämiseen, holistisuuteen, ihmislähtöisyyteen ja visuaalisuuteen. Muotoiluajattelun hyödyntäminen organisaatiossa on lisäksi nähty vaikuttavan positiivisesti innovaatioprosessin toimivuuteen (Tschimmel 2012).

Tulevaisuuden johtajien olennaisin piirre on kyky auttaa yksilöitä sekä tiimejä jatkuvassa ongelmien tunnistamisessa ja määrittämisessä, ongelmien ratkaisussa sekä ratkaisujen implementoinnissa luovan ajattelun avulla (Basadur 2004). Toisaalta voidaan todeta, että luova johtaminen ei pyri ainoastaan ongelmien ratkaisemiseen vaan laajemmin ongelmien löytämiseen sekä niiden ymmärtämiseen (Stoll & Temperley 2009). Nämä kaikki ovat keskeisiä näkökulmia myös palveluiden kehittämisen kontekstissa soveltavassa muotoiluajattelussa.

Aiempien näkökulmien lisäksi tärkeä yhtymäkohta muotoiluajattelun ja luovan johtamisen välillä on moniammatillisen kehittämisen korostaminen. Voidaan todeta, että yksi olennaisimmista asioista hyvässä luovassa johtamisessa on kyky johtaa moniammatillisia tiimejä luovan ajattelun kontekstissa, eikä olettaa luovuuden kuuluvan ainoastaan valitulle tiimille vaikkapa R&D osastolla (Basadur 2004). Moniammatillisuus ja eri sidosryhmien osallistaminen kehitystyöhön on luontaisesti myös tärkeä piirre muotoiluajattelussa.

3.3 Luova johtaminen ja innovaatiot

Luovan johtamisen tärkeys innovaatiokyvykkyyden vahvistamisessa on tunnistettu jo varhain (esim. Andrews 1967). Andrews (1967) tutki oikeanlaisen johtamisen ja innovaatioiden välistä suhdetta osana 200 tieteilijän työtä ja tutkimuksen mukaan johtamistavat, jotka mahdollistivat uusien ideoiden syntymisen ja luovuuden, johtivat parempaan tuloksellisuuteen. Keskeisessä roolissa on luovuuden johtaminen uudistavan johtamistyylin kautta, joka perustuu inspiroivaan ja nykytilaa haastavaan johtamistapaan (Gumusluoglu & Ilsev 2009). Viime vuosina yhteyttä luovan johtamisen ja innovaatioiden välillä on tutkittu paljon ja yhteys on vahva (esim. Hughes ym. 2018, Lee ym. 2020).

Johtamisen voidaan nähdä vaikuttavan organisaation ja yksilöiden innovatiivisuuteen usealla eri tavalla. Oikeanlainen luovuutta tukeva johtaminen vaikuttaa yksilöiden tapoihin lähestyä ja ratkaista haasteita, auttaa tiimejä määrittämään pidemmän aikavälin luovaa työtä ohjaavaa visiota, sekä mahdollistaa luovuudelle myönteisen organisaatorakenteen ja organisaatioilmapiirin (Jung ym. 2003). Keskeistä on tarjota luovaa työtä tekeville pääsy resursseihin, tarjota tukea arjen työhön sekä rakentaa oikeanlaiset kannustimet innovatiivisuuden edistämiseksi organisaatiossa (Lee ym. 2020).

Yksi tärkeimmistä tavoista edistää organisaatioiden innovaatiokyvykkyttä luovan johtamisen kontekstissa on tukea sitä psykologisen voimaannuttamisen kautta (Hughes ym. 2018).

Hughes ym. 2018 tutkivat uudistavan johtamisen ja luovuuden välistä yhteyttä ja tunnistivat, että voimaannuttavalla, itseluottamusta kasvattavalla sekä autonomiaa edistävällä johtamisella on merkittävä yhteys innovatiivisuuden lisääntymisessä organisaatiossa. Tutkimuksen mukaan organisaatiolla, sen rakenteella ja kulttuurilla on myös olennainen vaikutus organisaation luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Luovuuden ja innovatiivisuuden varmistamiseksi on tärkeää luoda kulttuuri, joka ohjaa ihmisiä selkeän strategian kautta, tarjoaa työntekijöille tarvittavan rakenteen ja tuen sekä rohkaisee kokeiluihin, ideointiin ja avoimeen kommunikointiin (Martins & Terblanche 2003). Luovuutta edistävän kulttuurin rakentaminen onkin yksi luovan johtamisen keskeisimmistä tehtävistä (Sohmen 2015).

3.4 Uusi tapa tarkastella luovaa johtamista

Luovan johtamisen tutkimuksissa on ollut tapana tarkastella luovaa johtamista holistisena ja yleistettävänä kokonaisuutena (esim. Mumford ym. 2002, Mathisen ym. 2012, Koseoglu ym. 2017). On kuitenkin selvää, että luovuus on erottamaton osa hyvin erilaisia aloja ja tästä syystä onkin tärkeää ymmärtää, miten luovuus ja sitä kautta luovuuden johtaminen kussakin kontekstissa eroaa toisistaan. Vaikka muotoiluajattelun ja esimerkiksi taidealojen suhtautumisessa luovuuteen on useita samankaltaisuuksia, on niissä myös merkittäviä eroavaisuuksia siinä, miten ongelmia tunnistetaan ja kuinka niitä ratkotaan (Jacobs 2018).

Perinteisesti tutkimuksissa ei ole ollut tapana purkaa luovan johtamisen lähestymiskulmia (Mainemelis ym. 2015). Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tarkastellaan muotoiluajattelua luovan johtamisen kautta. Tästä syystä työn pohjaksi on keskeistä valita luovan johtamisen viitekehys, jossa luovan johtamisen erilaisuus eri konteksteissa on huomioitu riittävällä tasolla ja josta löytyy myös muotoiluajattelulle soveltuva näkökulma. Kaufman & Baer (2005) korostavatkin, että erilaisilla luovuuden aloilla on keskeisiä eroavaisuuksia, jotka liittyvät sekä prosesseihin, taitoihin että luonteenpiirteisiin. On siis selvää, että myös luovaan johtamiseen liittyvät erityispiirteet korostuvat eri aloilla ja eri konteksteissa

Mainemelis ym. (2015) ovat rakentaneet luovan johtamisen viitekehysten, jossa luovaa johtamista tarkastellaan kolmen eri suuntauksen kautta. Työryhmä korostaa omassa viitekehyksessään tarvetta käsitellä luovan johtamisen eri suuntauksia erillisinä kokonaisuuksina ja kritisoivat luovan johtamisen tutkimista liiallisen yleistämisen kautta. Tästä syystä tämän tutkimuksellisen kehittämistyön viitekehysten pohjaksi on otettu Mainemelis ym. (2015) rakentama viitekehys, jonka kolmesta suuntauksesta on valittu muotoiluajattelun kannalta relevantein. Kolme suuntausta ovat (kuviot 2) ”Työntekijöiden luovuuden fasilitoiminen”, ”Johdajan luovan vision materialisointi” ja ”Heterogeenisten luovien kontribuutioiden integroiminen”. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tullaan valitsemaan ensimmäinen suuntaus ”Työntekijöiden luovuuden fasilitoiminen”.

Luovan johtamisen suuntaukset



Kuvio 2. Luovan johtamisen suuntaukset (Mainemelis ym. 2015)

3.4.1 Työntekijöiden luovuuden fasilitoiminen

Ensimmäinen Mainemeliksén työryhmän (2015) luovan johtamisen suuntaus on nimeltään ”Työntekijöiden luovuuden fasilitointi”. Tässä suuntauksessa luovuuden nähdään syntyvän työntekijöiden työn tuloksena. Vaikka tässä suuntauksessa työntekijät ovat luovien lopputuotosten pääasiallisia tuottajia, on johtamisella merkittävä vaikutus luovien lopputuotosten syntymiseen. Tässä suuntauksessa luova johtaja siirtää haasteiden ja projektien omistajuuden muille organisaation työntekijöille tavoitteenaan saavuttaa paras mahdollinen luova lopputulos. Vaikka tässä suuntauksessa luova johtaja ei ole luovuuden pääasiallinen lähde, voi hän silti osallistua ja antaa oman panoksensa luovan ilmapiirin syntymiseen sekä yksittäisiin luoviin lopputuloksiin. Tämä tapa toteuttaa luovaa johtamista on levinnyt laajalti läpi organisaatioiden ja toimialojen.

3.4.2 Johtajan luovan vision materialisointi

Toinen Mainemeliksén työryhmän (2015) luovan johtamisen suuntaus on nimeltään ”Johtajan luovan vision materialisointi”. Tässä suuntauksessa luova johtaja itse nähdään luovuuden lähteenä ja luovien lopputulosten nähdään syntyvän johtajan vision pohjalta. Tässä suuntauksessa työntekijät tukevat johtajaa luovuuden materialisoinnissa ja auttavat lopputulosten saavuttamisessa. Johtajan rooli luovassa toiminnassa voi vaihdella toimialasta ja työntekijän asemasta riippuen. Vaikka tässä suuntauksessa luovan johtajan visiolla on merkittävä rooli, tarvitsee useimmiten luova johtaja myös muiden tukea saavuttaakseen halutun lopputuloksen. Esimerkkejä voivat olla vaikkapa arkkitehtitoimisto, joissa luovasta

lopputuloksesta vastaa nimetty luova johtaja, mutta tuotosta saatetaan työstää yhdessä laajemman tiimin kanssa.

3.4.3 Heterogeenisten luovien kontribuutioiden integroiminen

Kolmas Mainemeliksen työryhmän (2015) luovan johtamisen suuntaus on nimeltään ”Heterogeenisten luovien kontribuutioiden integroiminen”. Tässä suuntauksessa yhdistetään sekä johtajan luova työpanos että työntekijöiden luovat työpanos. Luova johtaja toimii luovan toiminnan johtajana ”Johtajan luovan vision materialisointi”-suuntauksen tapaan, mutta lopullisen luovan lopputuloksen saavuttamiseksi vaaditaan huolellista yhteistyötä eri ihmisen välillä. Tässä suuntauksessa luovien tuotosten taso on vahvasti riippuvainen synergioista johtajien ja työntekijöiden välillä. Esimerkki tästä mallista voisi olla vaikkapa sinfoniaorkesteri, jossa luovaa toimintaa johtaa nimetty henkilö, mutta onnistumisen ehdoton edellytys on orkesterin muiden jäsenten toimiminen oman roolinsa mukaisesti.

4 Valittu suuntaus teoreettinen viitekehysten pohjaksi

Luovuutta ilmenee eri aloilla esimerkiksi taiteesta aina yritysmaailman luovaan ongelmanratkaisuun. Eri aloilla on kuitenkin hyvin erilaiset tavat suhtautua luovuuteen. Vaikka onkin selvää, että muotoilijoiden ja taiteilijoiden suhtautumisessa luovuuteen on useita samankaltaisuuksia (Jacobs 2018), ratkovat muotoilijat lähtökohtaisesti ulkopuolelta havainnoituja haasteita, kun taas taiteilijat ratkovat itse luomiansa haasteita (Lawson 1994). On siis selvää, että myös luovan johtamisen rooli on hyvin erilainen riippuen sen sovellusalueesta. Muotoiluajattelulle ominaista on ajatus osallistavasta yhteiskehittämisestä, jossa luova visionäärisyys ei asu yhdessäkään yksilössä vaan syntyy osana osallistavaa kehitysprosessia (Sanders & Stappers 2008).

Mainemelis ym. (2015) suuntauksista ”Johtajan luovan vision materialisointi” sekä ”Heterogeenisten luovien kontribuutioiden integroiminen” rajataan pois tämän tutkimuksen viitekehystä. Nämä kaksi suuntausta pitävät sisällään olettamuksen siitä, että luovuus ja sen johtaminen kuuluvat ensisijaisesti luovalle johtajalle ja että ne sopivat luonteensa vuoksi enemmän taiteeseen kuin muotoiluajatteluun – aivan kuten Mainemelis ja työryhmä (2015) ovat esimerkeissään korostaneet. Viitekehysten kolmas suuntaus ”Työntekijöiden luovuuden fasilitointi” korostaa luovan johtajan fasilitoivaa roolia luovan lopputuloksen tuottamisessa, eikä oletta luovuuden kuuluvan luovalle johtajalle. Tämä näkemys on linjassa muotoiluajattelulle tyypillisen ajattelutavan kanssa, jossa johtamisen rooli on merkittävä, mutta luova lopputulos tuotetaan yhdessä työntekijöiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Tämän vuoksi tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tullaan keskittymään tähän suuntaukseen.

Mainemelis ym. (2015) ovat tutkimuksessaan tunnistaneet neljä näkökulmaa, joiden kautta he kuvaavat ”Työntekijöiden luovuuden fasilitointi” -suuntausta. Näkökulmat ovat ”Kompetenssiperspektiivi”, ”Relaatioperspektiivi”, ”Käyttätymisperspektiivi” ja ”Transformaatioperspektiivi” (Kuvio 3).

Työntekijöiden luovuuden fasilitointi



Kuvio 3. Työntekijöiden luovuuden fasilitoinnin sisältö (Mainemelis ym. 2015)

Kompetenssiperspektiivillä viitataan luovan johtajan kompetenssiin paitsi luovuuden johtamisessa, myös laajalti muilla johtamisensa osa-alueilla. Tutkimusten mukaan luovuuden johtamisessa keskeistä on ymmärrys luovasta työskentelystä, sen vaatimasta prosessista sekä sen ajallisesta kompleksisuudesta. Tämän lisäksi luovuuden johtamisessa korostuvat substanssiymmärrys kehitettävästä aiheesta, älyllinen kyvykkyys sekä emotionaalinen kyvykkyys. (Mainemelis ym. 2015)

Käyttäytymisperspektiivillä viitataan luovan johtamisen käyttäytymiseen liittyviin piirteisiin. Tutkimusten mukaan johtajuuden tuki sekä verkostojen ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen korostuvat keskeisinä teemoina. Näiden lisäksi toiminnan tavoitteellistaminen, tulosten seuraaminen, palaute sekä toiminnan arviointi korostuvat tärkeinä piirteinä. Myös luovan johtajan aito, eettinen käytös sekä kokeilevan ja leikkisän ilmapiirin luonti ovat keskiössä luovan lopputuloksen saavuttamisessa. (Mainemelis ym. 2015)

Relaatioperspektiivillä viitataan johtajan ja työntekijän välisen suhteen laadun vaikutukseen luovan lopputuloksen saavuttamisessa. Tutkimusten mukaan työntekijöiden saman suuntaisen sisäänrakennettu motivaatio sekä johtajan ja työntekijän väliset hyvät sosiaaliset suhteen johtavat parempaan luovaan lopputuloksen. Tutkimusten mukaan johtajan ja

työntekijän välinen hyvä suhde johtaa vahvempaan osallistumiseen luovassa prosessissa. (Mainemelis ym. 2015)

Transformaatioperspektiivillä viitataan johtajan kykyyn luoda ilmapiiri uudistavalle ajattelulle, joka perustuu luovuuteen, muutokseen, innovaatioon ja yrittäjämäiseen toimintaan. Uudistavan ajattelun vaikutusta voidaan tarkastella monipuolisesti yksilötason, tiimitason tai organisaatiotason vaikutuksina. Tutkimusten mukaan parhaita käytäntöjä ovat radikaaleihin ja nykytilaa haastaviin innovaatioihin kannustaminen, ketterän ja muutoskyvykkään ilmapiirin luominen ylimmästä johdosta alkaen sekä yrittäjämäiseen toimintaan kannustaminen autonomisuuden, omistajuuden ja tuen kautta. (Mainemelis ym. 2015)

5 Empiiriset haastattelut

5.1 Taustaa haastatteluille

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aiheena on tutkia muotoilun johtamisen parhaita käytäntöjä Mainemeliksen ja työryhmän (2015) luoman luovan johtamisen viitekehyksen pohjalta. Empiirisen haastattelututkimuksen tavoitteena oli saada suomalaisilta muotoilujohtajilta näkemys siitä, mitkä ovat muotoilujohtamisen parhaita käytäntöjä ja miten ne istuvat osaksi luovan johtamisen viitekehystä. Haastattelututkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluina suomalaisten in-house yritysten muotoilujohtajille.

Valitut menetelmät pohjautuivat kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Fossey ym. (2002) mukaan kvalitatiivinen tutkimus on tutkimuksellinen lähestymistapa, joka soveltuu erityisesti ihmisten kokemuksia tutkiviin aiheisiin. Heidän mukaansa menetelmä auttaa ymmärtämään ihmisten subjektiivisia kokemuksia valittuun teemaan liittyen sekä ymmärtämään syitä kokemusten taustalla. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteva valinta lähestymistavaksi, sillä kehittämistyössä arvioidaan muotoilujohtajien kokemuksia hyvistä käytännöistä.

Keskeistä lähestymistavassa on määrittää selkeä konteksti keskustelulle sekä rakentaa yhteisesti ymmärretyt rajaukset haastatteluissa. Tärkeää on lisäksi pohdinta siitä, kuinka hyvin tutkimuksen kohteet kykenevät arvioimaan omaa toimintaansa. Osana kvalitatiivista tutkimusta tutkittavat arvioivat omaa kokemaansa sekä omaa onnistumistaan muotoilun johtamisessa. Täyttä objektiivisuutta on mahdoton saavuttaa tämänlaisessa asetelmassa, eikä se ole toisaalta tavoitteenakaan. Keskeisistä on kuitenkin tunnistaa tämä ja huomioida se osana prosessia.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksellisen kehittämistyön tärkein tutkimusmenetelmä oli puolirakenteelliset haastattelut. Pietilä ym. (2016) mukaan puolirakenteellinen haastattelu on joustava ja suosittu haastattelumenetelmä, jossa haastattelusta pyritään luomaan keskustelunomainen ja avoin säilyttäen kuitenkin tietty rakenne keskustelun taustalla. Pietilä ym. (2016) korostavat, että haastattelijalla tulee olla puolirakenteellisissa haastatteluissa tietyn tasoinen ymmärrys käsiteltävästä aiheesta. Oma työni muotoilutoimistossa antaa minulle valmiudet käydä mielekästä keskustelua aiheesta haastateltavien kanssa.

Jokaisella haastateltavalla oli luontaisesti omanlaisia työhön liittyviä painopisteitä, joista juuri heidän oli luontevaa keskustella. Tästä syystä haastatteluissa oli tarkoituksella liikkumavaraa erilaisten teemojen välillä ja jokaisen haastateltavan kanssa pystyttiin keskittymään juuri niihin aiheisiin, jotka tuntuivat heille luontevilta. Voidaan siis todeta, että

puolirakenteellisen haastattelumenetelmän käyttäminen oli keskeistä onnistumisen kannalta. Lisäksi oli selvää, että muotoilujohtajien työnkuvan vuoksi haastattelumenetelmä oli heille tuttu ja keskustelu eteni luontaisesti.

5.3 Visuaaliset materiaalit haastatteluissa

Puolirakenteellisissa haastatteluissa käytettiin erilaisia visuaalisia materiaaleja keskustelun jäsentämiseksi. Valittu luovan johtamisen viitekehys tulostettiin A5- kokoisiksi kuvakorteiksi, jotta haastateltavat pystyivät havainnollisesti tutustumaan ja käymään läpi viitekehystä ja vertailemaan sen yhtymäkohtia omiin kokemuksiinsa. Comi ym. (2014) mukaan visuaaliset materiaalit auttavat haastateltavia sanoittamaan havaintojaan, jäsentämään ajatuksiaan keskustelun ympärille sekä tunnistamaan uusia, jopa yllättäviä oivalluksia kognitiivisen stimuloinnin keinoin. Comi ym. (2014) lisäksi korostavat, että visuaaliset materiaalit auttavat luottamuksen luomisessa haastattelutilanteessa.

Visuaalisten materiaalien käyttö tuki tutkimustyötä usein eri tavoin. Keskustelu muotoilun johtamisesta oli moniportaista ja havainnot painottuivat helposti esimerkiksi haastateltavien viimeaikaisiin haasteisiin ja kokemuksiin. Visuaaliset materiaalit auttoivat haastateltavia ajattelemaan teemaa kokonaisvaltaisemmin, sekä palauttamaan mieleen asioita, jotka eivät välttämättä ole viime aikoina olleet oman arjen keskiössä. Toinen keskeinen tapa on uusien oivalluksien syntyminen, kuten Comi ym. (2014) tutkimuksessaan korostavat.

5.4 Haastatteluiden sisältö ja rakenne

Haastattelut oli tarkoitus pitää kaikki kasvokkaisina, mutta käytännön syistä lopulta neljä kymmenestä haastattelusta toteutettiin digitaalisesti Teams-sovelluksen välityksellä. Haastattelut alkoivat tutkimuksellisen kehittämistyön teeman esittelyllä, sekä haastattelukäytäntöjen läpikäymisellä. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelu ei vaadi etukäteisvalmistautumista, mutta kaksi haastateltavaa pyysi etukäteen katselmoitavaksi haastattelussa käytetyn luovan johtamisen viitekehysten. Haastattelut nauhoitettiin sekä kasvokkaisissa haastatteluissa että digitaalisissa haastatteluissa. Lopuksi haastattelut litteroitiin ja tulokset analysoitiin temaattisen analyysin keinoin.

Haastatteluiden aluksi haastateltavien kanssa käytiin läpi tutkimuksellisen kehittämistyön tavoite, tulevan haastattelun rakenne sekä keskeisimmät rajaukset. Rajausten osalta painotettiin, että haastatteluissa keskitytään muotoilun johtamiseen in-house tiimeissä, ja että muotoilulla tarkoitetaan tässä tilanteessa immateriaalisten palveluiden ja kokemusten muotoilua. Tämän jälkeen haastateltavien kanssa käytiin läpi Mainemeliksen ja työryhmän (2015) luovan johtamisen tutkimus sekä siihen liittyvät eri luovan johtamisen suuntaukset

eli ”Työntekijöiden luovuuden fasilitointi”, ”Luovan johtajan vision materialisointi” sekä ”Heterogeenisten luovien kontribuuttien integroiminen”. Suuntausten läpikäynnin jälkeen haastateltaville kerrottiin, että tässä haastattelussa tullaan keskittymään ”Työntekijöiden luovuuden fasilitointi” -suuntaukseen.

Varsinaiset haastatteluosiot alkoivat keskustelulla muotoilujohtajan työn tärkeimmistä tavoitteista. Tämän jälkeen valittu luovan johtamisen viitekehys esiteltiin haastateltaville kuvakorteista haastattelijan toimesta. Kun viitekehys ja sen neljä osa-aluetta (kompetenssi-perspektiivi, käyttäytymisperspektiivi, relaatioperspektiivi, transformaatioperspektiivi) oli käyty läpi, pysähdyttiin kunkin osa-alueen kohdalla keskustelemaan sen sisällöstä. Haastateltavat ohjeistettiin kertomaan, miltä osin kokevat kyseisen osa-alueen edustavan hyviä käytäntöjä muotoilujohtamisessa. Merkityksellistä oli saada haastateltava kertomaan omista kokemuksistaan in-house muotoilujohtajana. Haastateltaville kerrottiin, että heidän ei tarvitse kertoa ainoastaan kokemuksistaan nykyisessä in-house muotoilujohtajan roolissa, vaan he voivat käyttää hyödyksi myös aiempaa kokemustaan in-house muotoilun johtamisesta. Moni haastateltava oli ollut useammassa eri yrityksessä in-house muotoilujohtajan roolissa.

Haastatteluiden luonteen takia haastateltaville luvattiin anonymiteetti haastatteluissa. Haastatteluiden tavoitteena oli saada mahdollisimman rehellinen ja avoin näkemys muotoilun johtamisesta erilaisissa in-house organisaatioissa, joten anonymiteettivaatimus oli olennainen. Oli tärkeää, että haastateltavat eivät joudu rajoittamaan ulosantiaan siinä pelossa, että kommentit yhdistettäisiin yrityksiin tai yksilöihin. Anonymiteetin avulla haastateltavat kykenivät kertomaan avoimesti ajatuksiaan ja kokemuksistaan.

5.5 Haastatellut henkilöt

Haastatteluiden tavoitteena oli saada kokonaisvaltainen ymmärrys muotoilujohtamisen parhaista käytännöistä suomalaisissa in-house yrityksissä. Tästä syystä tavoitteena oli valikoida muotoilujohtajia eri toimialoilta ja eri kokoisista yrityksistä. Tämän lisäksi haastatteluihin valikoitiin johtajia eri kokoisista muotoilutiimeistä sekä eri yrityksiä eri muotoilumaturiteetin vaiheista. Tämän avulla varmistettiin, että haastatteluista saatu näkemys olisi mahdollisimman monipuolinen ja kokonaisvaltainen

Koska muotoilujohtajien työnimikkeet voivat vaihdella merkittävästi, oli nimikettä tärkeämpi seikka henkilön työnkuva. Vaatimus haastateltaville oli se, että haastateltava on toiminut urallaan esihenkilönä palvelumuotoilijoille in-house organisaatioissa. Joillakin haastateltavilla oli pidempi kokemus muotoilujohtajana yhdestä in-house organisaatiosta, kun taas osalla oli kokemusta muotoilujohtajana useammasta eri in-house organisaatiosta.

Haastateltavien työnimikkeet liittyivät joko suoraan muotoiluun (esim. Head of Design) tai välillisesti muotoiluun (esim. Head of CX), mutta kaikilla oli johdettavanaan palvelumuotoilijoita.

Työni muotoilutoimistossa mahdollisti omien verkostojen tehokkaan hyödyntämisen haastateltavien tavoittamisessa. Onnistuin omista kontakteistani lopulta keräämään kuusi haastateltavaa ja loput neljä sain suositusten kautta. Suosittelijoina toimivat sekä muut haastateltavat muotoilujohtajat että omat kollegani. Haastateltavien tavoittaminen oli helppoa ja kaikki haastattelupyynnön saaneet vastasivat pyyntöön pikaisesti. Käytännön syistä muutama haastattelu peruuntui ja muutama siirtyi digitaaliseksi, mutta tästä huolimatta haastatteluiden toteuttaminen sujui suunnitellusti. Haastatteluita toteutettiin loppujen lopuksi kymmenen kappaletta ennen kuin tulosten saturoimisen takia haastatteluvaihe päätettiin.

5.6 Kehittämis- ja analyysimenetelmät

Puolirakenteellisten haastatteluiden tulokset analysoitiin ennen johtopäätösten tekemistä. Keskeisimpänä analyysimenetelmänä hyödynnettiin kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä temaattista analyysiä. Braun & Clarke (2012) mukaan temaattinen analyysi on kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein käytetty menetelmä, jossa kaikkien eri haastatteluiden data ryhmitellään temaattisesti samankaltaisiin kokonaisuuksiin. Lisäksi Braun & Clarke (2012) korostavat, että menetelmä sopii erityisen hyvin silloin, kun tavoitteena on löytää yhteisiä laajempia merkityksiä ja havaintoja kokemuksista.

Haastatteluiden toteuttamisen jälkeen haastattelut kuunneltiin nauhoitteista läpi sekä litteroitiin erillisinä tiedostoina. Tämän jälkeen litteroidut haastattelut käytiin uudestaan läpi ja temaattisen analyysin keinoin pyrittiin löytämään keskeisimmät havainnot haastatteluista. Temaattinen analyysi tehtiin aineistolle kahdesta eri näkökulmasta; ensin aineisto käytiin läpi yleisellä tasolla ja pyrittiin löytämään tärkeimmät havainnot keskusteluista ilman teoreettisen viitekehyksen runkoa. Tavoitteena oli löytää keskeisimmät samankaltaisuudet ja eroavaisuudet aineistosta, kiinnostavimmat yksittäiset havainnot sekä merkityksellisimmät syy-seuraussuhteet. Seuraavassa vaiheessa samaa aineistoa tarkasteltiin teoreettisen viitekehyksen kautta vastaavalla menetelmällä. Tässä tavoitteena oli ymmärtää, millä tavalla viitekehyksen eri näkökulmat olivat sovellettavissa muotoilujohtamiseen, millaisia samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia oli tunnistettavissa viitekehykseen liittyen ja mitä viitekehystä tuntui puuttuvan. Lopulta temaattisesti ryhmitelty aineisto käytiin läpi vielä molemmista eri näkökulmista ennen tulosten lopullista auki kirjoittamista.

6 Haastattelutulokset



Kuvio 4: Temaattiset tulokset muotoilujohtajien haastatteluista

6.1 Muotoilujohtamisen moninaiset tavoitteet

Haastattelut aloitettiin keskustelemalla haastateltavien kanssa muotoilujohtajan tärkeimmästä tavoitteesta. Tavoitteissa korostuivat muotoilun arvon osoittaminen organisaatiossa, kulttuurimuutoksen mahdollistaminen, muotoilutiimin johtaminen, osaamisalueen jatkuva kehittäminen sekä muotoilutyön organisointi ja priorisointi. Useimmat haastateltavat korostivat, että muotoilujohtajan tavoitteet ovat vahvasti riippuvaisia organisaation muotoilumaturiteetista ja nykytilasta. Eräs haastateltava esimerkiksi mainitsi, että muotoilujohtajan keskeisin kyvykkyys on hänen mielestään tunnistaa organisaation nykytila ja pystyä jatkuvasti muovaamaan tavoitteitaan sen mukaisesti.

Yksi keskeisimmistä tavoitteista oli muotoilun arvon osoittaminen organisaatiossa. Haastateltavat kertoivat, että tämä vaatii jatkuvaa vuoropuhelua liiketoiminnan ja muotoilujohtajan välillä sekä sopimista yhteisistä tavoitteista. Haastateltavien mukaan muotoilujohtajan pitää pystyä tekemään toiminta näkyväksi ja kiinnittää tulokset liiketoiminnan strategiaan tavoitteisiin. Myös kulttuurin muutos ja sen mahdollistaminen nähtiin keskeisinä tavoitteina muotoilujohtajalle. Muotoilujohtajan tulee olla asiakaslähtöisen ajattelun evankelista ja jatkuvasti kasvattaa organisaation ymmärrystä muotoilusta ja sen hyödystä. Muotoilujattelun ja organisaatiokulttuurin yhteensovittaminen nähtiin vaativan erityisesti alhaisemmillä muotoilumaturiteetin tasoilla paljon työtä sekä kykyä myydä ajattelutapaa organisaatioon. Keskeistä on myös tehdä muotoilujattelu lähestyttäväksi koko organisaatiolle.

Muotoilutiimin johtaminen ja osaamisalueen jatkuva kehittäminen ovat tärkeitä muotoilumaturiteetin tasosta huolimatta. Muotoilujohtajan tehtävänä on varmistaa, että muotoilukyvykkyys kasvaa jatkuvasti ja että työnantajamielikuva on muotoilumarkkinassa oikeanlainen. Useat haastateltavista kokivat, että erityisesti kokeneiden muotoilijoiden rekrytointi markkinassa on haastavaa, joten brändityö organisaation ulkopuolelle on korostetun tärkeää. Muotoilutyön organisointi ja priorisointi taas korostuivat korkeammalla maturiteettitasolla. Kun muotoilun arvo on osoitettu organisaatiolle, on tärkeää ymmärtää miten muotoilun arvontuottoa saadaan kasvatettua ja mihin toimintaan resurssit tulee suunnata. Muotoilun paikka organisaatiomatriisissa sekä eri vastuualueiden sisältö korostuvat. Tiimin kasvaessa eri osaamisalueiden roolit tulee kuvata selkeästi ja erilaisten urapolkujen ja kehityspolkujen suunnittelu korostuvat.

6.2 Muotoilujohtaja linkkinä organisaation ja muotoilutiimin välillä

Kaikki haastateltavat korostivat muotoilujohtajan tärkeyttä toimia linkkinä organisaation ja muotoilutiimin välillä. Muotoilujohtajan tulee pystyä tunnistamaan organisaation nykytila ja ymmärtää, kuinka muotoilujattelu ja muotoilukyvykkyys tuodaan asteittain osaksi toimintaa. Toisaalta muotoilujohtajan tulee pystyä tuomaan muotoilutiimille liiketoiminnan tavoitteet ja saada tiimi ymmärtämään yrityksen strategia. Keskeistä on ymmärtää kulttuurin nykytila sekä tavoitetilan estäjät ja mahdollistajat.

Haastateltavat olivat vahvasti sitä mieltä, että muotoilujohtajalla on olennainen rooli muotoilun arvon näkyväksi tekemisessä organisaatiossa. Tämä vaatii ymmärrystä liiketoiminnasta sekä kykyä keskustella luontevasti strategiasta. Oman muotoilutiimin ulkopuolella muotoilujohtajan tulee puhua organisaation kieltä sekä kiinnittää muotoilutiimin tekeminen organisaation strategiaan ja strategiaan tavoitteisiin. Keskeistä on muodostaa suhteita organisaatioon ja esimerkkien kautta tehdä näkyväksi muotoilun arvo organisaatiolle. Haastateltavat kertoivat, että tässä korostuvat vahvasti muutkin kuin luovan johtamisen

kyvykkyydet. On tärkeää ymmärtää suurten organisaatioiden sisäpolitiikkaa sekä ymmärtää organisaation päätöksentekoprosesseja.

Haastatteluiden perusteella on myös selvää, että muotoilujohtajien keskeinen tehtävä on tiedon kanavointi muotoilutiimille. Muotoilijat tulisi saada ymmärtämään liiketoiminnan tavoitteita ja kytkeään oma toimintansa osaksi yrityksen strategiaa. Lisäksi muotoilujohtajan on tärkeää avata ovia ja tarjota verkostojaan organisaatiossa yksittäisten muotoilijoiden tueksi. Useat haastateltavat kertoivat, että muotoilijat saattavat helposti pysyä omalla ammatillisen osaamisen tuomalla mukavuusalueella, jossa liiketoimintaymmärryksen rooli on pieni. Eräs haastateltava korosti, että on erityisen tärkeää välttää liiallista kuplautumista oman muotoilutiimin kesken. Hänen mukaansa kuplautuminen voi hetkellisesti edistää muotoilijoiden tyytyväisyyttä omaan työhönsä, mutta se usein johtaa tiimin eristäytymiseen muusta organisaatiosta.

Haastatteluiden pohjalta kävi ilmi, että linkkinä toimiminen organisaation ja muotoilutiimin välillä vaatii muotoilujohtajalta laajalti erilaista osaamista. Haastateltavat näkivät lähes poikkeuksetta keskeisenä sen, että muotoilujohtajalla on hyvä substanssiymmärrys muotoilusta ja sen prosessista. Tämä auttaa paitsi johtamaan tiimiä, myös perustelemaan muotoilutiimin toimintatapoja muulle organisaatiolle. Toisaalta muotoilujohtajalla on tärkeää olla kokemusta myös muotoilun tekemisestä itse. Yksi haastateltava korosti, että kun on muutaman kerran törmännyt omassa työssään seinään ja oppinut kantapään kautta tiettyjä muotoilutoiminnalle ominaisia haasteita, on muotoilujohtajan helpompi ohjata tiimiä. Myös uskottavuus tiimin silmissä on silloin korkeampi. Substanssiymmärrys organisaation liiketoiminnasta puolestaan jakoi haastateltavia. Toiset näkivät substanssiymmärryksen keskeisenä organisaation ja muotoilun välisen dialogin kannalta, kun taas toisten mielestä se nähtiin mukavana lisänä, muttei välttämättömyytenä.

6.3 Empatia, luottamus ja psykologinen turvallisuus

Haastatteluissa korostui vahvasti empatian, luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden tarve. Oli lisäksi selvää, että luova työ vaatii tuekseen inhimillistä ja empaattista johtamista. Toisaalta haastateltavat poikkeuksetta kokivat, että luova ongelmanratkaisu vaatii vahvaa luottamuksen ilmapiiriä ja psykologista turvallisuutta. Ilmapiiriin tulee lisäksi olla jopa leikkisä ja hauska, sekä kannustaa kokeilemaan ja epäonnistumaan. Nämä seikat huomioimalla muotoilijat pysyvät motivoituneina ja voivat onnistua työssään parhaalla mahdollisella tavalla. Eräs haastateltava kuitenkin korosti, että leikkisän ilmapiirin luominen perinteisessä organisaatiossa vaatii paljon työtä, eikä sen tärkeyttä välttämättä ymmärretä laajasti.

Myös empatia nähtiin tärkeänä osana muotoilujohtamista. Haastateltavat kokivat, että emotionaalinen kyvykkyys on yksi tärkeimmistä muotoilujohtajan piirteistä ja sen tärkeys korostuu kaikilla muotoilumaturiteetin tasoilla. Muotoilijat koettiin yksilöinä herkemmiä kuin muut organisaation työntekijät keskimäärin. Työn luonteesta johtuen muotoilijoilla on usein vahva kyky itsereflektioon, mikä saattaa johtaa haastaviin tilanteisiin. Näissä tilanteissa muotoilujohtajan kokemus ja ohjaus on keskeistä. Muotoilujohtajan tulee olla tavoitettavissa ja kuunnella tiimiä ja sen yksilöitä herkällä korvalla.

Luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden rooli nähtiin myös merkittävänä. Haastateltavat kokivat, että muotoilijat tarvitsevat luovina ihmisinä tilaa, mutta muotoilujohtajan tulee luoda sen taakse vahva luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden ilmapiiri. Haastateltavat kertoivat, että muotoilujohtajan tulee luoda ilmapiiri, jossa voi avoimesti olla oma itsensä sekä jakaa ajatuksiaan ja jossa on lupa myös epäonnistua. Luovaa työtä tehdessä haasteilta ja konflikteilta ei voi välttyä, mutta on tärkeää, että muotoilijat voivat luottaa siihen, että asioita voi käydä avoimesti läpi muotoilujohtajan kanssa. Lisäksi koettiin, että johtajan on tärkeää näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan. Eräs haastateltava mainitsi, että kokee esimerkiksi omien tunteiden avoimen näyttämisen muotoilujohtajana tärkeänä.

6.4 Muotoilujohtaja kulttuurin muutoksen mahdollistajana

Muotoilujohtaja nähtiin keskeisenä kulttuurin muutoksen mahdollistajana organisaatiossa. Muotoilutiimin rakentaminen on aina tietoinen päätös organisaatiolta viedä kulttuuria asiakaslähtöisempään ja kokeilevampaan suuntaan. Muotoilujohtajan tehtävänä on edistää tätä muutosta yhdessä organisaation eri sidosryhmien kanssa ja olla uuden kulttuurin aktiivinen puolestapuhuja.

Haastateltavat kokivat, että organisaatiokulttuurin muuttaminen on pitkä tie, joka vaatii paitsi muotoilujohtajan kyvykkyyttä, myös ylimmän johdon sitoutumista. Johdolla tulee olla selkeä visio siitä, mihin suuntaan organisaatiota ollaan viemässä. Johdon tulee aktiivisesti tukea kulttuurin muuttamista ja omalla esimerkillään ottaa siihen aktiivisesti osaa. Muotoilujohtaja on muutoksessa tukena ja tekemässä näkyväksi muotoilun ja muotoilijoiden roolia muutoksissa. Eräs haastateltava korosti, että muutoksen mahdollistamiseksi on keskeistä saada koko organisaatio yhden ja saman mission taakse. Tämä auttaa ihmisiä innostumaan yhteisestä tavoitteesta ja lähtemään mukaan muutosmatkalle.

Muotoilumaturiteetin noustessa ja organisaatiokulttuurin muuttuessa muotoilujohtajan tulee olla jatkuvasti hereillä. Muotoilutiimin osaamista pitää kehittää jatkuvasti ja tiimiin tulee rekrytoida uusia rooleja kulttuurin kehittyessä ja muotoilumaturiteetin noustessa. Onnistumisia tulee jatkuvasti jakaa laajalle organisaatioon. Muutama haastateltava mainitsi, että

ensimmäiset tavat jakaa muotoiluvetoista kulttuuria ja siihen liittyviä onnistumisia ovat olleet täsmätarpeisiin toteutetut Design Sprintit. Design Sprint on muotoiluajatteluun perustuva prosessi, jossa ratkotaan valittu haaste viiden peräkkäisen päivän aikana monialaisen tiimin avulla (Knapp ym. 2016). Vaikka muotoilu on luonteeltaan iteratiivista ja moniulotteista, yksinkertaisilla toteutuksilla saadaan ihmiset innostumaan uudesta suunnasta ja ymmärtämään miten muotoilu voi siinä tukea.

Haastatteluissa nousi esiin myös kulttuuriin sisäänrakennettu valmius vastata muutoksiin. Haastateltavat kokivat, että joissain yrityskulttuureissa poikkeustilanteisiin suhtaudutaan mahdollisuuksina, kun taas toisissa yrityksissä vetäydytään ja aletaan suojella nykyistä toimintaa. Eräs haastateltava mainitsi, että muotoilujohtaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, miten organisaatio suhtautuu ympäröivän toimintaympäristön muutoksiin. Hän nosti esimerkkinä Ukrainan sodan mukanaan tuoman liiketoimintakriisin, minkä aikana hän koki kokeilevan ja ketterän ajattelutavan hyödyntäneen heitä yrityksenä merkittävästi liiketoimintaan liittyvässä päätöksenteossa. Hän myös koki, että kyseinen kriisi ja siitä selviäminen sekä ketterän reagoinnin onnistuminen vahvisti heidän resilienssiään myös tulevia kriisejä silmällä pitäen.

6.5 Tavoitteet, Itseohjautuvuus ja autonomisuus

Tavoitteet, itseohjautuvuus ja autonomisuus synnyttivät merkittävästi keskustelua haastatteluiden aikana. Toiminnan tavoitteellistaminen nähtiin keskeisenä, mutta selkeästi myös haastavana kokonaisuutena. Lisäksi itseohjautuvuus ja autonomisuus puhututtivat paljon. Toisille itseohjautuvuus ja autonomisuus edustivat merkittävää osaa organisaation toimintaa ja kulttuuria, kun taas toiset kokivat ne haastavimpina aiheina.

Useat haastateltavat kertoivat toiminnan tavoitteellistamisen ja tavoitteiden systemaattisen seuraamisen olevan yksi suurimmista haasteista tällä hetkellä, vaikka niiden tärkeys tunnistettiin. Tavoitteiden asettamisen haasteena nähtiin tasapainottelu muotoilun omien tavoitteiden ja organisaation tavoitteiden välillä. Yksi haastateltavista kertoi tiimin hyödyntäneen OKR-mallia tavoitteiden asettamisessa, mikä on tuonut toimintaan selkeyttä. Erityisesti alemman maturiteetin yrityksissä toimintaa mitaroitiin usein hyvin yksinkertaisilla mittareilla, joiden tavoitteena on saada ymmärrys siitä, onko muotoilun rooli organisaatiossa edennyt haluttuun suuntaan. Yksinkertaisimmillaan ensivaiheiden mittarit saattavat olla projektien lukumäärä, jossa muotoilua hyödynnetään. Ylemmillä muotoilun tasoilla mittarit olivat usein enemmän vaikuttavuuteen perustuvia ja kytkeytyivät selkeämmin organisaation muuhun toimintaan.

Itseohjautuvuus ja autonomisuus puolestaan nähtiin haastavampina teemoina. Noin puolet haastateltavista pitivät itseohjautuvuuteen ja autonomisuuteen kannustamista keskeisenä muotoilujohtajan tehtävänä ja kokivat sen auttavan organisaatiota kehittämään omaa muotoilumaturiteettiaan. Toisaalta toinen puoli haastateltavista suhtautui huomattavasti kriittisemmin näihin teemoihin. Keskeisin syy kriittisempään suhtautumiseen oli itseohjautuvuuden ja autonomisuuden mukanaan tuomat lieveilmiöt; muotoilun ollessa luonteeltaan valmiiksi kokeilevaa ja iteratiivista, useat haastateltavat kokivat, että liian suuri autonomia voi johtaa kaaottisuuteen ja väriin asioihin keskittymiseen. Kaikki pitivät tietynlaista itseohjautuvuutta modernin tietotyön näkökulmasta tärkeänä, mutta korostivat muotoilujohtajan tehtävää tiimin ja yksittäisten muotoilijoiden ohjaamisessa.

6.6 Radikaalit innovaatiot organisaatiossa

Radikaalien innovaatioiden, eli nykytilaa vahvasti haastavien innovaatioiden rooli muotoilun johtamisen kontekstissa aiheutti haastatteluiden aikana merkittävästi keskustelua. Kaikki muotoilujohtajat tunnistivat, että nykytilan haastaminen ja avoin innovointi ovat keskeisiä piirteitä muotoilujattelulle. Suurin osa kuitenkin samalla korosti radikaaleihin innovaatioihin liittyviä haasteita. Organisaatorakenteista, liiketoiminnan luonteesta ja organisaatiokulttuurista johtuen haastateltavat näkivät radikaalien innovaatioiden tavoittelemisen haastavana asiana omassa organisaatiossaan.

Haastateltavat korostivat, että suurin haaste radikaaleille innovaatioille on organisaatioiden kyky vastaanottaa niitä. Organisaatiot on useimmiten rakennettu tukemaan inkrementaalista kehitystä, joka tapahtuu omissa organisaatiosiloissa. Siiloja on mahdollisuus ylittää, mutta siinä tulee olla vahva kyky ymmärtää organisaatiota ja sen kulttuuria. Täysin nykytilaa kyseenalaistavat radikaalit innovaatiot nähtiin tästä syystä haasteellisina, sillä organisaatiomallien ja johtamisjärjestelmien ei nähty olevan valmiita ottamaan niitä vastaan. Useat haastateltavat korostivat, että vaikka ylin johto olisi innostunut radikaaleista innovaatioista, kilpistyy käytännön toteutus usein organisaation arkeen ja keskijohtoon. Tässä aiheessa muotoilujohtajan rooli korostuu, sillä usein yksittäiset muotoilijat innostuvat inkrementaalisen kehittämisen sijasta radikaaleimmista hankkeista. Muotoilujohtajan pitää osata ohjata, sekä perustella työ ja sen tavoite oikealla tavalla, jotta motivaatio ja odotusarvo omaa työtä kohtaan on oikeanlainen.

Radikaalien innovaatioiden edistämisen nähtiin myös vaativan merkittävästi kehitysresursseja. Useissa organisaatioissa oli haastateltavien mukaan niin paljon perusliiketoimintaan liittyvää kehitystarvetta, että inkrementaaliseen kehittämiseen keskittymällä oli mahdollista saada nopeammin tuloksia ja positiivisia kokemuksia muotoilusta. Muotoilutiimien ollessa usein pieniä, oli selvää, että kehitystyön panostukset tulee suunnitella huolellisesti. Yksi

haastateltava toisaalta korosti, että kokee tärkeäksi edistää samanaikaisesti sekä strategisempia ja nykytilaa haastavimpia innovaatioita että operatiivisempaa kehitystyötä. Vaikka suurin osa haastateltavista koki radikaalit ja nykytilaa haastavat innovaatiot ongelmallisina, osa haastateltavista näki radikaalit innovaatiot kuitenkin tavoittelemisen arvoisina. Radikaalien innovaatioiden tavoittelemisen nähtiin toisaalta tekevän organisaatiosta rohkeamman ja niiden koettiin vahvistavan strategisen tason kokeilukulttuuria.

6.7 Idealistisesta toimintatavasta luopuminen

Useat muotoilujohtajat korostivat, että hyvä muotoilujohtaminen vaatii idealistisesta toimintatavasta irrottautumista. Tämä korostui erityisesti alemmilla muotoilumaturiteetin tasoilla. Idealistisista toimintatavoista luopumisessa korostui vahvasti kaksi eri näkökulmaa, joista toinen liittyy muotoilijoiden toimintatapoihin ja toinen organisaation käyttämään kieleen. Idealistisista toimintatavoista luopuminen nähtiin joskus haastavaksi tiimissä oleville kokemattomille muotoilijoille, joilla ei ole kokemusta muotoiluajattelun tuomisesta asteittain ole-massa olevaan organisaatioon. Näissä kompromisseissa korostui vahvasti muotoilujohtajan empatia ja kommunikointikyvykyys.

Jotta muotoilu saadaan asteittain osaksi organisaation toimintaa ja kulttuuria, tulee useamman muotoilujohtajan kokemuksen mukaan ajoittain joustaa muotoilulle ominaisista toimintatavoista ja joskus jopa periaatteista. Kun organisaatio tutustuu muotoiluun ja sen tuottamaan arvoon, ei kaikilla ole välttämättä selkeää ymmärrystä siitä, missä muotoilu voi heitä auttaa ja missä vaiheessa kehitystyötä muotoilijan apu on tarpeen. Erityisesti muotoilumaturiteetin ensivaiheissa olevissa yrityksissä muotoilijoita saatetaan ottaa mukaan hankkeisiin, joissa heidän lisäarvonsa ei ole kovinkaan suuri. Toisaalta tuntui olevan hyvin yleistä, että muotoilijat otetaan mukaan kehitysprosessiin vasta siinä vaiheessa, kun uusi ratkaisu tai konsepti vaatii enää viestinnällistä tai visuaalista kiteytystä. Haastateltavat korostivat, että muotoilun saaminen osaksi organisaation toimintaa vaatii näissä tilanteissa kompromisseja.

Haastateltavat kokivat, että jos esimerkiksi muotoilijaa pyydetään mukaan kehitysprosessiin liian myöhäisessä vaiheessa, kannattaa muotoilijan joka tapauksessa mennä tukemaan kehitystyötä. Muotoilijan tosin kannattaa samanaikaisesti mainita, miten hän voisi jatkossa olla kehitystyön tukena aikaisemmassa vaiheessa. Haastateltavat kokivat, että syy kompromisseihin ei ole se, että organisaatio ei haluaisi käyttää muotoilua oikealla tavalla, vaan kyse on siitä, että organisaatio ei ymmärrä täysin missä muotoilun arvo suurimmillaan on. Haastatteluiden perusteella oli keskeistä saada organisaatiolle positiivisia kokemuksia ja oivalluksia muotoilun arvosta kompromisseista huolimatta.

Myös kielen rooli nähtiin merkittävänä muotoilun edistämiseksi organisaatiossa. Muotoilujattelulla on oma terminologiansa, joka ei välttämättä ole tuttu koko organisaatiolle. Jo pelkkä sana ”muotoilu” saattaa haastateltavien mukaan luoda väärää mielleyhtymää organisaatiolle. Tästä syystä haastateltavat korostivat, että terminologiassa pitää tehdä yksinkertaisuuksia samalla tavalla kuin muotoilun toimintatapojen osalta. Useampi haastateltava kertoi, etteivät he käytä ollenkaan sanaa ”muotoilu”, vaan puhuvat yleisemmin asiakaslähtöisestä ajattelusta. Eräs haastateltava korosti, että heidän muotoilutiimensä ulkopuolella tietoisesti vältetään verbiä ”muotoilla” ja puhutaan yleisemmin kehittämisestä. Näiden kielisten valintojen koettiin tekevän muotoilusta lähestyttävämpää organisaatiossa.

7 Haastattelutulokset ja viitekehys

7.1 Viitekehysten soveltuvuus muotoilun johtamiseen

Yksi haastatteluiden keskeisistä tavoitteista oli ymmärtää, miten Mainemeliksen ja työryhmän (2015) rakentama luovan johtamisen viitekehys soveltuu muotoilun johtamiseen. Haastatteluissa viitekehysten eri perspektiivit käytiin läpi kuvakorttien avulla (kts. kuvio 5) ja haastateltavat pääsivät arvioimaan sitä, kuinka eri perspektiivit ja niiden osa-alueet soveltuvat muotoilun johtamisen maailmaan. Lopuksi haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa, mitä heidän mielestään mallista mahdollisesti puuttuu.

Kaiken kaikkiaan haastateltavat kokivat, että luovan johtamisen viitekehys soveltuu hyvin myös muotoilun johtamiseen. Mallin sisältä löytyi toki myös aiheita, joiden ei sellaisenaan nähty soveltuvan täysin muotoilun johtamiseen (esim. radikaalien ja nykytilaa haastaviin innovaatioihin kannustaminen) sekä selkeitä osa-alueita, jotka puuttuivat viitekehyksestä (esim. psykologinen turvallisuus ja luottamus). Keskustelua herätti myös mallin yleinen luonne johtamisen viitekehysenä. Yksi haastateltava pohti, kuinka paljon haastatteluissa käytetty viitekehys poikkeaa ylipäätään modernista tietotyön johtamisesta. Toinen haastateltava puolestaan jäi miettimään, minälaisia piirteitä luovalla johtajalla tulisi olla, jotta johtaminen tällaisella viitekehyksellä on mahdollista.

Haastatteluiden kuvakortit

<p>KOMPETENSSIPERSPEKTIIVI</p> <p>Kompetenssiperspektiivillä viitataan luovan johtajan kompetenssiin johtaa prosessia sekä ihmisiä. Tutkimusten mukaan parhaita käytäntöjä ovat:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ymmärrys luovasta työskentelystä, sen vaatimasta prosessista sekä sen kompleksisuudesta• Substanssiymmärrys kehitettävästä aiheesta• Älyllinen kompetenssi sekä emotionaalinen kyvykkyyks	<p>RELAATIOPERSPEKTIIVI</p> <p>Relaatioperspektiivillä viitataan johtajan ja työntekijän välisen suhteen vaikutukseen luovan lopputuloksen saavuttamisessa. Tutkimusten mukaan parhaita käytäntöjä ovat:</p> <ul style="list-style-type: none">• Johtajan ja työntekijän väliset hyvät sosiaaliset suhteet• Johtajan ja työntekijän samansuuntaisen sisäänrakennetun motivaation rakentaminen• Positiivisen ilmapiirin luominen osana luovaa prosessia
<p>KÄYTTÄYTYMISPERSPEKTIIVI</p> <p>Käyttätymisperspektiivillä viitataan luovan johtamisen käyttäytymiseen liittyviin piirteisiin. Tutkimusten mukaan parhaita käytäntöjä ovat:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tuen, verkostojen sekä vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen• Aito, eettinen käytös, sekä kokeilevan ja leikkisän ilmapiirin luonti• Toiminnan tavoitteellistaminen, tulosten seuraaminen, palaute ja toiminnan arviointi	<p>TRANSFORMAATIOPERSPEKTIIVI</p> <p>Transformaatioperspektiivillä viitataan johtajan kykyyn luoda ilmapiiri transformatiiviselle ajattelulle vrt. perinteinen transaktionaalinen ajattelu. Tutkimusten mukaan parhaita käytäntöjä ovat:</p> <ul style="list-style-type: none">• Radikaaleihin ja nykytilaa haastaviin innovaatioihin kannustaminen• Ketterän ja muutoskyvykkään ilmapiirin luominen ylimmästä johdosta alkaen• Yrittäjämäiseen toimintaan kannustaminen autonomisuuden, omistajuuden ja tuen kautta

Kuvio 5: Haastatteluissa käytetyt kuvakortit

7.2 Kompetenssiperspektiivi

Mainemeliksen ja työryhmän (2015) viitekehyksessä kompetenssiperspektiivi pitää sisällään kolme eri näkökulmaa, jotka ovat (1) Ymmärrys luovasta työskentelystä, sen vaatimasta prosessista sekä sen kompleksisuudesta (2) Substanssiymmärrys kehitettävästä aiheesta sekä (3) Älyllinen kompetenssi sekä emotionaalinen kyvykkyys. Kompetenssiperspektiiviä pidettiin haastatteluiden perusteella tärkeänä ja siinä nähtiin selkeitä yhtymäkohtia myös muotoilun johtamiseen.

Luovaan työskentelyyn ja prosessiin liittyvä ymmärrys nähtiin haastatteluissa poikkeuksetta keskeisenä myös muotoilun johtamisen näkökulmasta. Ymmärrys luovasta työskentelystä on olennaisessa roolissa sekä muotoilutiimin että muun organisaation suuntaan. Muotoilutiimin kunnioituksen ja arvostuksen saamiseksi on haastateltavien mukaan tärkeää, että muotoilujohtajalla on ymmärrystä ja myös käytännön kokemusta muotoilutyöstä. Toisaalta ymmärrys luovasta työskentelystä ja prosessista auttaa perustelemaan uudenlaista työskentelytapaa organisaatioon ja varmistamaan, että muotoilutiimi saa tarvitsemansa tilan ja tuen työlleen. Muutama haastateltava kertoi, että ovat olleet organisaatiossa, jossa muotoilun johtamista on tehnyt henkilö ilman ymmärrystä luovasta työskentelystä ja prosessista, eivätkä he kokeneet mallia toimivaksi.

Substanssiymmärrys kehitettävästä aiheesta puhututti haastatteluissa paljon. Suurin osa haastateltavista korosti, että tietyn tasoinen substanssiymmärrys liiketoiminnasta on muotoilujohtajalle hyödyksi organisaatiossa käytävän dialogin tueksi, mutta se ei ole ehdoton vaatimus. Haastateltavien joukossa oli kuitenkin henkilöitä, jotka kokivat substanssiymmärryksen roolin pienemmäksi sekä niitä, joille sen tärkeys korostui. Substanssiymmärryksen tärkeys korostui erityisesti sellaisissa yrityksissä, jotka toimivat monimutkaisissa toimintaympäristöissä. Yksi haastateltavista esimerkiksi mainitsi, että pystyäkseen tukemaan teknistä insinööriorganisaatiota muotoilun keinoin, tulee muotoilujohtajan pystyä keskustelemaan heidän kanssaan luontevasti myös substanssiasioista.

Älyllinen kompetenssi ja emotionaalinen kyvykkyys nähtiin yhtä lailla tärkeinä muotoilun johtamisessa, joskin emotionaalinen kyvykkyys näistä puhututti selvästi enemmän. Haastateltavat kokivat, että luovaa työtä johtaessa kyky kohdata muotoilijat emotionaalisella tasolla korostuu vahvasti. Muotoilijoille tulee tarjota tukea ja turvaa sekä varmistaa psykologisen luottamuksen ilmapiiri. Useat haastateltavat mainitsivat, että empatian ollessa keskeinen piirre koko muotoilujattelulle, korostuu emotionaalinen kyvykkyys hyvin merkittävästi myös muotoilujohtajan työssä.

7.3 Relaatioperspektiivi

Mainemeliksen työryhmän (2015) viitekehyksessä relaatioperspektiivi pitää sisällään kolme eri näkökulmaa, jotka ovat (1) Johtajan ja työntekijän väliset hyvät sosiaaliset suhteet (2) Johtajan ja työntekijän samansuuntaisen sisäänrakennetun motivaation rakentaminen sekä (3) Positiivisen ilmapiirin luominen osana luovaa prosessia. Vaikka relaatioperspektiivin sisällön nähtiin pätevän myös muotoilun johtamisessa, ei tämän perspektiivin sisältö korostunut tärkeydessään samalla tavalla kuin muut perspektiivit. Useampi haastateltava lisäksi koki, että tämä perspektiivi menee osittain päällekkäin käyttäytymisperspektiivin kanssa.

Johtajan ja työntekijän väliset hyvät sosiaaliset suhteet nähtiin relevanttina myös muotoilun johtamisessa ja niitä pidettiin yleisesti toimivan sosiaalisen kanssakäymisen peruseriaatteena. Hyvissä sosiaalisissa suhteissa nähtiin selkeä kytkös kompetenssiperspektiivin emotionaalisen kyvykkyyden vaatimukseen, sillä kyky ylläpitää hyviä sosiaalisissa suhteita on keskeinen osa emotionaalista kyvykkyyttä. Yksi haastateltava mainitsi, että kaikenlaista työtä ja erityisesti luovaa työtä on todella haastava tehdä, jos henkilökemiat luovaa työtä tekevien välillä eivät yksinkertaisesti kohtaa. Toisaalta toinen haastateltava korosti, että liian kaverillinen suhde muotoilujohtajan ja työntekijän välillä saattaa johtaa haastaviin tilanteisiin, jos muotoilujohtaja joutuu tekemään vaikeita päätöksiä esimerkiksi työsuhteisiin liittyen.

Johtajan ja työntekijän samansuuntaisen sisäänrakennetun motivaation johtaminen nähtiin haastateltavien osalta keskeisenä osana muotoilujohtajan työtä, mutta haastavana kokonaisuutena. Muotoilujohtajan tulee haastateltavien mukaan pystyä luomaan tiimille yhteinen ymmärrys tavoitteista, tarkoituksesta sekä matkasta kohti haluttua tavoitetta. Haastateltavat kokivat, että edellä mainitut teemat luovat edellytyksen yhteisen motivaation löytymiselle ja yhteenkuuluvuudentunteen vahvistumiselle. Tämä osa-alue nähtiin kuitenkin haastavana. Usein in-house-tiimit toimivat osana kankeita ja hitaita organisaatioita, jolloin askeleet kohti tavoitetilaa saattava hetkellisesti tuntua hyvin vaikeilta ja yksilöiden motivaatio saattaa olla koetuksella. Muotoilujohtajalla nähtiin olevan keskeinen rooli siinä, että tiimin motivaatio pysyy yllä ja työntekijät ymmärtävät, miksi polku on joskus toivottua hitaampi. Useat haastateltavat korostivat lisäksi, että muotoilujohtajan on tärkeää ymmärtää myös yksilöiden omat tavoitteet, sillä on luontaista, että eri ihmisiä motivoi työelämässä erilaiset asiat. Eräs haastateltava korosti, että erityisesti matalammalla muotoilumaturiteetilla on todella tärkeä saada muotoilijat ja organisaatio yhden ison mission taakse, sillä se toimii vahvana motivaattorina ja auttaa suuntaamaan tekemistä yhteistä tavoitetta kohden.

Positiivisen ilmapiirin luominen osaksi muotoiluprosessia nähtiin tärkeänä myös muotoilun johtamisessa ja sen voima tunnistettiin luovassa työskentelyssä. Tässä osa-alueessa

nähtiin vahva linkki käyttäytymisperspektiiviin, jossa puhutaan kokeilevan ja leikkisän ilmapiirin luomisesta. Haastateltavat korostivat, että muotoilujohtajan tulee varmistaa, että kehitystyö tapahtuu positiivisessa hengessä ja koko muotoilutiimi osallistuu positiivisen ilmapiirin ylläpitoon.

7.4 Käyttäytymisperspektiivi

Mainemeliksen työryhmän (2015) viitekehyksessä käyttäytymisperspektiivi pitää sisällään kolme eri näkökulmaa, jotka ovat (1) Tuen, verkostojen sekä vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen (2) Aito, eettinen käytös, sekä kokeilevan ja leikkisän ilmapiirin luonti sekä (3) Toiminnan tavoitteellistaminen, tulosten seuraaminen, palaute ja toiminnan arviointi. Käyttäytymisperspektiivi koettiin tärkeänä ja sen nähtiin pätevän vahvimmin sellaisenaan myös muotoilujohtamiseen.

Tuen, verkostojen ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen nähtiin hyvin keskeisenä osana muotoilujohtajan työtä. Kaikki haastateltavat korostivat edellä mainittujen teemojen tärkeyttä kaikilla muotoilumaturiteetin tasoilla, joskin niiden tarve erityisesti korostui alemmilla tasoilla. Haastateltavat kokivat tärkeänä, että muotoilujohtajat ovat verkostoituneita henkilöitä, jotka omaavat hyvät kontaktiverkot sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Useat haastateltavat kertoivat muotoilujohtajan olevan ikään kuin linkki muotoilutiimin ja muun organisaation välillä, sillä tiedon ja osaamisen tulisi liikkua molempiin suuntiin. Linkkinä toimiminen muotoilutiimin ja organisaation välillä auttaa muotoilumaturiteetin kasvattamisessa, muotoilun arvon osoittamisessa organisaatiolle sekä muotoilutiimin ja muun organisaation yhteenkuuluvuuden vahvistamisessa.

Aito, eettinen käytös, sekä kokeilevan ja leikkisän ilmapiirin luominen nähtiin osa-alueina pätevän yhtä lailla muotoilun johtamiseen. Aito ja eettinen käytös koettiin haastateltavien mukaan osittain itsestäänselvyytensä, mutta toisaalta todella keskeisenä osa-alueena. Haastateltavat kertoivat, että tässä muotoilujohtajan omalla esimerkillä on merkittävä rooli. Kun muotoilujohtaja antaa itsestään aidon ja inhimillisen kuvan sekä kohtelee muita ympärillään eettisesti, on se merkki tiimille siitä, että tiimissä saa olla oma itsensä ja muita tulee kohdella kunnioittaen. Kokeilevan ja leikkisän ilmapiirin luominen nähtiin korostuvan erityisen tärkeänä teemana. Haastateltavat kertoivat erilaisista tavoista, joilla ovat pyrkineet ylläpitämään tällaista ilmapiiriä. Eräs haastateltava esimerkiksi kertoi, että on tuonut esimerkiksi joogaharjoittelun mukaan osaksi tiimin työskentelyä. Yleisellä tasolla nähtiin olennaisena tiimin kokemus siitä, että työssä on muotoiluajattelun mukaisesti lupa kokeilla ja epäonnistua.

Toiminnan tavoitteellistaminen, tulosten seuraaminen, palaute sekä toiminnan arviointi nähtiin myös keskeisenä muotoilujohtamisen näkökulmasta. Useimmat haastateltavat kokivat tässä osa-alueessa olevan myös eniten kehitettävää. Useat haastateltavat kertoivat, että erityisesti muotoilumaturiteetin alemmilla tasoilla toimintaan liittyvä mittaus on saattanut jäädä operatiivisen tekemisen jalkoihin, vaikka sen tärkeys muotoilun arvon osoittamisessa tunnustetaan. Mitä korkeamman muotoilumaturiteetin organisaatio oli kyseessä, sitä systemaattisemmin toimintaa tavoitteellistetaan, mitataan ja arvioidaan. Eräs haastateltava mainitsi, että heidän tiiminsä oli kokenut OKR-mallin mukaan tuomisen erittäin hyvänä tapana mitata toimintaa.

7.5 Transformaatioperspektiivi

Mainemelksen (2015) työryhmän viitekehyksessä transformaatioperspektiivi pitää sisällään kolme eri näkökulmaa, jotka ovat (1) Radikaaleihin ja nykytilaa haastaviin innovaatioihin kannustaminen (2) Ketterän ja muutoskyvykkään ilmapiirin luominen ylimmästä johdosta alkaen sekä (3) Yrittäjämäiseen toimintaan kannustaminen autonomisuuden, omistajuuden ja tuen kautta. Kaikista viitekehyksen perspektiiveistä tämä aiheutti eniten keskustelua ja transformaatioperspektiivin sovellettavuus muotoilun johtamisen maailmaan mietitytti haastateltavia eniten muihin perspektiiveihin verrattuna.

Radikaaleihin ja nykytilaa haastaviin innovaatioihin kannustaminen koettiin haastateltavien kesken varsin idealistiseksi ajattelutavaksi, eikä sen nähty täysin sellaisenaan olevan sovellettavissa muotoilun johtamisen työkalupakkiin. Vaikka radikaalit innovaatiot nähtiinkin tärkeänä osana muotoiluajattelua, suurin osa haastateltavista koki, etteivät organisaatiot ole yksinkertaisesti kyvykkäitä vastaanottamaan niitä yrityksen nykyisen kulttuurin, rakenteen ja toimintatapojen vuoksi. Tarkempi suhtautuminen radikaaleihin innovaatioihin kuitenkin vaihteli haastateltavien kesken. Vaikka suurin osa haastateltavista oli hyvin kriittisiä radikaalien innovaatioiden roolista muotoilun johtamisessa, osa näki ne kuitenkin käytännön haasteista huolimatta pidemmällä tähtäimellä tavoiteltavana asiana. Yksi haastateltava esimerkiksi mainitsi, että hänen yhtenä tavoitteenaan on saada organisaatio oppimaan radikaalin innovoimisen kulttuuri, jossa on lupa kokeilla ja epäonnistua.

Ketterän ja muutoskyvykkään ilmapiirin luominen ylimmästä johdosta alkaen nähtiin keskeisenä osa-alueena myös muotoilun johtamisessa ja tämä linkittyi vahvasti käyttäytymisperspektiivin osa-alueeseen tuen, verkostojen ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoamisesta. Useampi haastateltava mainitsi, että kokevat ylimmän johdon tuen oman työnsä ja tiimin työn näkökulmasta todella merkittävänä asiana. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että keskeisimmät haasteet ketterän ja muutoskyvykkään ilmapiirin luomisen osalta eivät ole ollenkaan ylimmässä johdossa, vaan muualla organisaatiossa. Useat haastateltavat arvioivat, että

vaikka organisaatiolla on tahtotilana olla ketterä ja muutoskyvykäs, organisaatorakenteet, kulttuurit ja keskijohto saattavat usein muodostua haasteeksi. Muotoilujohtajien tehtäväksi jääkin luovia ideaalimaailman ja käytännön tekemisen välillä.

Yrittäjämäiseen toimintaan kannustaminen autonomisuuden, omistajuuden ja tuen kautta oli osa-alue, joka yhtä lailla herätti keskustelua sovellettavuudestaan muotoilujohtamiseen. Osa haastateltavasta näki osa-alueen olennaisena osana ketterän organisaation toimintaa, kun taas jotkut haastateltavista suhtautuivat siihen huomattavasti kriittisemmin. Kriittisemmin suhtautuvien perusteena oli autonomisuuden mukanaan tuomat lieveilmiöt; muotoilujattelun ollessa luonteeltaan kokeilevaa ja iteratiivista, saattaa liiallinen autonomia johtaa kaoottisuuteen ja heikentää muotoilun asemaa organisaatiossa. Lisäksi muutama haastateltava kiinnitti huomiota ilmaisuun ”yrittäjämäisyydestä” ja koki termin luovan mielikuvaa siitä, että liiketoiminnan riskiä ja epävarmuutta vyörytetään muotoilijoille ilman asianmukaista kompensatiota.

7.6 Vaikuttamistyö, osaamisen kehittäminen ja psykologinen turvallisuus

Vaikka Mainemeliksen työryhmän (2015) viitekehys koettiin ylätasolla olevan sovellettavissa muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta myös muotoilun johtamiseen, tunnistettiin haastatteluista muutama selkeä osa-alue, jotka uupuvat viitekehyksestä. Nämä tarpeet nousivat esille osana keskusteluita eri perspektiiveistä sekä perspektiivien jälkeisessä reflektointikeskusteluissa.

Ensimmäinen osa-alue, joka haastatteluiden perusteella puuttui viitekehyksestä, oli aktiivinen vaikuttamis- ja evankelistatyö muualle organisaatioon ja jopa sen ulkopuolelle. Tämä näkökulma on luontevasti liitettävissä transformaatioperspektiiviin. Viitekehyksessä puhutaan käyttäytymisperspektiivin yhteydessä siitä, kuinka muotoilujohtajan tulee avata tiimilleen ovia muualle organisaatioon, mutta ei suoraan oteta kantaa siihen vaikuttamistyöhön, jota muotoiluun johtajan tulee tehdä muualle organisaatiossa. Haastateltavat kokivat, että tämä vaikuttamistyö on muotoilumaturiteetin kasvattamisen ja muotoilun arvon osoittamisen kannalta avainroolissa. Muotoilujohtajan tulee olla aktiivisesti läsnä eri foorumeissa ja kertoa siitä, miten muotoilu voi auttaa organisaatiota erilaisissa haasteissa. Toisaalta tulee pystyä puhumaan organisaation kieltä ja kiinnittää tekeminen yrityksen strategiaan esimerkiksi tavoitteiden ja budjetoinnin keinoin. Yksi haastateltava kertoi, että tällä hetkellä suurin osa hänen työstään on muotoilun lobbausta ympäri organisaatiota.

Toinen osa-alue, joka viitekehyksestä kokonaan puuttui, oli luovan osaamisen jatkuva kasvattaminen sekä osaamisen jakaminen organisaatiossa. Tämä näkökulma on luontevasti liitettävissä kompetenssiperspektiiviin. Haastateltavat kokivat, että keskeinen osa-alue

muotoilun johtamista on osaamisalueen jatkuva kehittäminen sekä tiimin sisällä että koko organisaatiossa. On selvää, että in-house-muotoilutiimiä perustettaessa pitää lähteä liikkeelle yksinkertaisilla asioilla ja ymmärtää, että muotoilumaturiteetin nostaminen vaatii pitkäjänteistä ja systemaattista työtä. Tämän takia haastateltavat kokivat, että muotoilujohtajan tulisi muotoilumaturiteetin kasvaessa pystyä systemaattisesti kasvattamaan muotoilutiimin osaamista nykyisten työntekijöidenosaamisen kehittämällä sekä uusilla rekrytoinneilla. Tämän lisäksi osaamista tulee jakaa tiimin ulkopuolelle. Ihmisten osallistaminen muotoiluprosessiin, onnistumisten jakaminen sekä ihmisten kouluttaminen ovat keskeinen osa muotoilun johtamista.

Kolmas osa-alue, joka viitekehyksestä osittain uupui, oli psykologinen turvallisuus ja luottamuksen ilmapiirin rakentaminen. Tämä näkökulma on luontevasti liitettävissä käyttäytymisperspektiiviin. Vaikka käyttäytymisperspektiivissä sekä relaatioperspektiivissä viitataan esimerkiksi positiivisen ilmapiirin luomiseen, tuen tärkeyteen sekä aitoon ja eettiseen käytökseen, haastateltavat kokivat psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen olevan asioita, jotka viitekehyksestä puuttui. Useat haastateltavat arvioivat, että muotoilijat ovat yksilöinä usein tunneherkkiä ja muita ammattiryhmiä kykenevämpiä itsereflektioon. Jotta muotoilutiimi pystyy toimimaan odotetulla tavalla ja luomaan organisaatiolle odotusten mukaista arvoa, tulee muotoilujohtajan varmistaa, että muotoilijoilla on töissä hyvä olla. Haastateltavat pohtivat, että kun muotoilijoilla on kokemus luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden ilmapiiristä, myös työn tulokset ovat merkittävästi parempia.

8 Muotoilujohtamisen suositukset

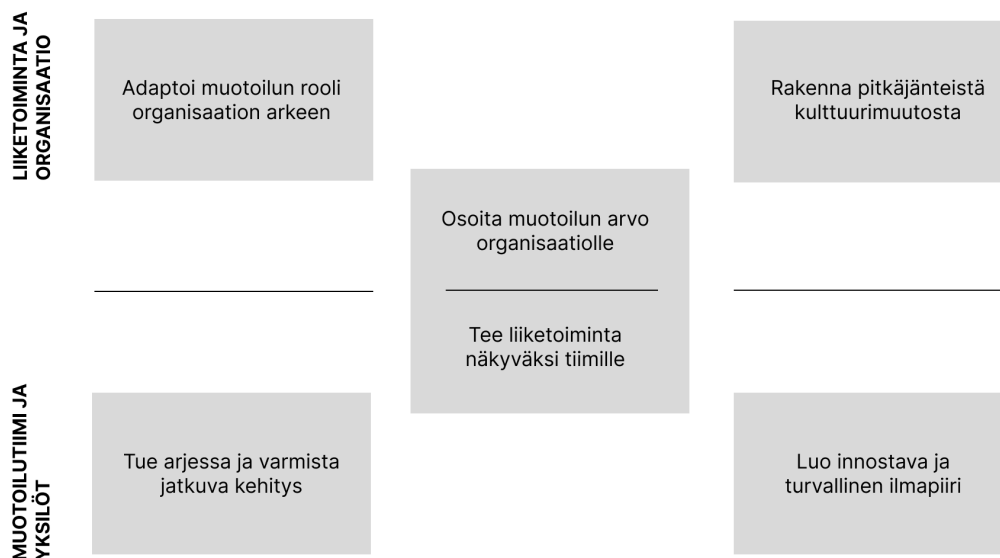
8.1 Kahden tasoiset suositukset muotoilujohtamiselle

Haastatteluiden perusteella oli selvää, että muotoilujohtaja joutuu tekemään aktiivista kahden suuntaista työtä organisaation ja muotoilutiimin välillä muotoilumaturiteetista riippumatta. Muotoilujohtajan tulee olla aktiivinen organisaation suuntaan ja varmistaa, että muotoilu tukee liiketoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla, sen arvo ymmärretään ja organisaatiokulttuuri muuttuu askel kerrallaan asiakaslähtöisempään suuntaan. Toisaalta taas muotoilujohtajan pitää varmistaa, että muotoilutiimin arki pyörii vaaditulla tavalla, tiimin ja yksilöiden osaaminen kehittyy, muotoilijat ymmärtävät organisaation liiketoimintaa tarvittavalla tasolla ja tiimissä vallitsee innostava ja kehitysmuotoinen ilmapiiri.

On mielenkiintoista huomata, että haastatteluiden perusteella iso osa parhaista käytännöistä ja sitä kautta suosituksista ovat muuta kuin luovan tekemisen johtamista. Muotoilujohtajan pitää osata luonnollisesti johtaa omaa substanssiaan ja sen kehittymistä, mutta vähintään yhtä iso osa muotoilun johtamisesta tapahtuu muotoilutiimin ulkopuolella ja on luonteeltaan vaikuttamistyötä ympäri organisaatiota. Myös liiketoiminnan johtamisen perusosaaminen aina strategisesta suunnittelusta ja budjetoinnista organisaatiokulttuurin johtamiseen on hyvin keskeistä.

Tästä syystä suositukset muotoilun johtamiselle on jaettu kahdelle tasolle visuaalisessa viitekehyksessä. Muotoilun arvon osoittaminen organisaatiolle ja liiketoiminnan näkyväksi tekeminen tiimille ovat viitekehyksessä kahden tason yhtymäkohdassa, sillä nämä kaksi osaluuetta linkittyvät vahvasti toisiinsa. Matalammassa muotoilumaturiteetissa nämä kaksi aluetta ovat todennäköisesti kauempana toisistaan, mutta ylemmille tasoille siirryttäessä ero luontaisesti kaventuu, kun muotoilutiimi ja muu organisaatio luontaisesti lähenevät toisiaan.

Suosituksset muotoilujohtajille



Kuvio 6 : Suositukset muotoilujohtajille

8.2 Adaptoi muotoilun rooli organisaatio arkeen

Haastatteluista kävi ilmi, että yksi keskeisin onnistumisen edellytys muotoilun johtamiselle on sen kytkeminen osaksi organisaation arkea. Muotoilujohtajan tulee ymmärtää organisaation kulttuuri, liiketoiminnan nykytila ja tulevaisuuden tavoitteet sekä organisaation valmius ottaa vastaan muotoiluajattelu. Toimintaympäristöjen muuttuessa yhä nopeammin, tulee muotoilujohtajan seurata tarkasti muutoksia ja adaptoida muotoilun roolia sen mukaisesti. Kun organisaation muotoilumaturiteetti kasvaa, tulee toimintaa ja toiminnan tavoitteita muuttaa nykytilaa vastaaviksi. Tämä vaatii aktiivista vuorovaikutusta organisaation ja muotoilutiimin välillä sekä kykyä reagoida muutoksiin tarpeen vaatiessa.

Muotoilujohtajan on todella tärkeää ymmärtää, miten muotoilun rooli muuttuu organisaation muotoilumaturiteetin kasvaessa. Alemmilla maturiteetin vaiheilla tulee hyväksyä epätäydellisyys ja keskittyä pitkäjänteisen muutoksen johtamisen lisäksi valittujen nopeiden voittojen näkyväksi tekemiseen. Askel kerrallaan muotoiluajattelu ja muotoilutiimin tekeminen pitää kytkeä vahvemmin liiketoiminnan ytimeen sekä kulttuurillisesti että toiminnallisesti. Alkuun

pääsemiseksi keskitetty tiimi tuo tukea ja turvaa toisilleen ja toiminnan mittareiksi saattaa riittää hyvinkin suoraviivaiset toimintaan liittyvät mittarit. Pitkällä tähtäimellä pitäisi kuitenkin pyrkiä siihen, ettei muotoilu jäisi omaan siiloonsa ja pelkistä toiminnallisista mittareista päästäisiin kohti arvon mittarointia. Korkeammalla muotoilumaturiteetin tasolla on tärkeää ulottaa muotoiluosaaminen laajemmalle organisaatioon esimerkiksi hajautetulla organisaatiomallilla tai sen variaatioilla ja mitata aidosti muotoilun luomaa arvoa. Korkean muotoilumaturiteetin saavuttaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö maturiteetilla voisi palata hetkellisesti alemmille tasoille. Näissä tilanteissa muotoilujohtajan tulee olla yhtä lailla valmis adaptoimaan toimintaa keinoilla, jotka tukevat organisaatiota kussakin ajanhetkessä parhaalla mahdollisella tavalla.

Muotoilumaturiteetin seuraamisen ja siihen reagoimisen lisäksi muotoilujohtajan pitää kytkeä muotoilutoiminta organisaation johtamismalliin. Tämä vaatii liiketoiminnallista ymmärrystä ja luovan johtamisen lisäksi myös perinteisen johtamisen kyvykkyyksiä. Muotoilujohtajan tulee ymmärtää, miten organisaatiot tekevät strategiatyötä, toiminnan suunnittelua ja budjetointia sekä kyetä kytkemään muotoilu osaksi tätä keskustelua. Korkeammalla muotoilumaturiteetin tasolla muotoiluajattelu voi toimia jopa johtamismallin pohjalla ja tehdä työstä ketterämpää, kokeilevampaa ja iteratiivisempaa.

Tärkeä osa muotoilujohtajan työtä on tukea organisaatiota toimintaympäristön muutostilanteissa. Koska muotoiluajattelu on vahvoilla systeemisissä haasteissa, ovat erilaiset muutostilanteet hyviä mahdollisuuksia osoittaa organisaatiolle, kuinka uusi tapa tehdä ketterää ongelman ratkomista voi luoda merkittävää arvoa organisaatiolle. Koronakriisi ja Ukrainan sota ovat esimerkkejä tilanteista, joissa organisaatioilta on vaadittu nopeita päätöksiä, ketterää innovointia sekä uusia konsepteja nopealla aikataululla. Muotoilujohtajien tulee pystyä reagoimaan ulkoisen toimintaympäristön muutokseen, tarjota tukea organisaatiolle ja osoittamaan arvonsa.

8.3 Rakenna pitkäjänteistä kulttuurinmuutosta

Toinen keskeinen tehtävä muotoilujohtajille on rakentaa pitkäjänteistä kulttuurimuutosta organisaatioissa. On hyvin tärkeää, että mandaatti tähän saadaan ylimmältä johdolta, jotta organisaatio saa selvän viestin organisaatiokulttuurin tavoitetilasta sekä yhteisestä matkasta. Muotoilujohtajalla on merkittävä rooli muutoksen mahdollistamisessa. On kuitenkin olennaista huomioida, ettei muotoilujohtaja yksinään kykene viemään muutosta läpi, ellei mu organisaatio ole valmis siihen. Onnistumisten jakaminen, tiedon välittäminen ja jopa evankelistana toimiminen auttavat varmistamaan, että suunta on oikea ja organisaatio muuttuu askel kerrallaan asiakas- ja ihmislähtöisemmäksi. Organisaatiota pitää osallistaa monipuolisesti muotoiluajatteluun ja saada heidät innostumaan uudenlaisesta tavasta

toimia. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, ettei muutos tapahdu yön yli ja vaatii tietoista panostusta kaikilta.

Muotoilujohtajan tulee verkostoitua organisaatiossa laajasti sekä tunnistaa innostuneet yksilöt. Alussa muotoilujohtajan tulee olla proaktiivinen, ja viedä hyvin konkreettisella tasolla muotoilua osaksi liiketoimintaan. Helpointa on aloittaa tiimeistä, jotka ovat luontaisesti vastaanottavaisia ja tarjota heille konkreettisia tapoja hyödyntää muotoiluajattelua. Eräs tapa on haastatteluissakin esiin nousseet Design Sprintit, joiden avulla voidaan tukea tiimejä konseptointityössä hyvin ketterästi ja saada innostavia onnistumisia jaettavaksi muualle organisaatioon. Muotoilujohtajan kannattaa järjestää erilaisia sisäisiä tilaisuuksia, joissa tietoa ja onnistumisia jaetaan avoimesti. Myös erilaiset koulutukset ovat erinomainen tapa saada innostuneet syventämään osaamistaan ja viemään kulttuuria haluttuun suuntaan omissa tiimeissään. Kun kulttuurin muutos on saatu hyvälle alulle ja organisaation eri toimijat alkavat innostua muotoilun hyödyntämisestä, on tärkeää luoda siihen systematiikka, jotta kaikki kokevat saavansa työssään tasapuolisesti tukea. Muotoilun systematisoinnissa keskeistä on muotoilutiimin organisoituminen, mutta myös resurssointi ja siihen liittyvä johtaminen.

Etenkin kulttuurin muutoksen alkuvaiheessa on tärkeää olla valmiina tekemään kompromisseja sekä toimintaan että esimerkiksi kieleen liittyen. Kun organisaatio opettelee yhteistyötä muotoilutiimin kanssa, ei voida olettaa, että kaikki olisi alusta asti selvää. Todennäköisesti alussa muotoilun rooli ymmärretään toisinaan väärin ja muotoilijat otetaan kehitystyöhön mukaan esimerkiksi liian myöhäisessä vaiheessa. Tästä syystä onkin tärkeää pystyä kannustavasti tuomaan esiin laajemminkin muotoilun mahdollisuuksia, kuitenkin samalla palvellen organisaatiota sen nykyisissä tarpeissa. Tämän lisäksi muotoilulle ominaista kieltä tulee yksinkertaistaa. On tärkeää ymmärtää, millaisissa tilanteissa kannattaa käyttää muotoiluajattelulle tyypillisiä termejä ja missä ei. Nämä kompromissit tulee myös pystyä perustelevaan omalle muotoilutiimille, joka saattaa nähdä kompromissit omaa ammatti-identiteettiä heikentävänä asiana.

8.4 Osoita muotoilun arvo organisaatiolle

Muotoilulla ei lähtökohtaisesti ole mitään itseisarvoa, vaan sen arvo mitataan osana liiketoiminnallista vaikuttavuutta sen eri muodoissa. Arvon muodostuminen on erittäin tärkeä asia ymmärtää ja saattaa tuntua haastavalta ihmisille, jotka tuntevat suurta paloa omaa substanssialuettaan kohtaan. Muotoilun arvo tulee muotoilumaturiteetin ensi askeleista lähtien pystyä osoittamaan organisaatiolle ja kytkeä se osaksi strategisia tavoitteita. Arvon osoittaminen vaatii pitkäjänteistä työtä eri organisaatiotasoilla. On tärkeää varmistaa, että organisaatio näkee alusta asti muotoiluajattelun strategisena kyvykkyytenä, johon kannattaa kasvaa.

Muotoilujohtajan tulee osoittaa ymmärtävänsä organisaation strategisia tavoitteita, kyettävä kytkemään oman tiimin toiminta niihin sekä osoittaa konkreettisin keinoin muotoilun tuoma lisäarvo. Jos vaikkapa organisaation tavoitteena on siirtyä tuoteliiketoiminnasta palveluliiketoimintaan tai kasvaa merkittävästi valitulla palvelualueella, tulee muotoilujohtajan pystyä osoittamaan, miten muotoiluajattelu voi organisaatiota juuri tässä tavoitteensa tukea. Muotoilumaturiteetin ensi vaiheessa arvon osoittaminen mahdollisimman konkreettisesti on keskeistä. Muotoilumaturiteetin kasvaessa muotoilun luoma välillinen arvo on helpommin perusteltavissa. Esimerkiksi henkilöstökokemuksen kehittäminen muotoilun avulla voidaan nähdä johtavan pienemmän vaihtuvuuden kautta parempaan asiakaskokemukseen, joka puolestaan voi näkyä esimerkiksi korkeampana hankinnan keskikokona asiakkailla.

Muotoilun arvon osoittaminen on muotoilujohtajalle jatkuvaa työtä maturiteettitasosta riippumatta. Vaikka organisaatio tietyssä ajanhetkessä olisi saavuttanut ymmärryksen siitä arvosta mitä muotoilu voi sille tuottaa, ei tämä oivallus kannata ikuisuuksiin. Erityisesti muutostilanteissa muotoilufunktion arvoa saatetaan alhaisemman maturiteetin organisaatiossa kyseenalaistaa, vaikka muotoiluajattelu onkin juuri tämänlaisissa tilanteissa vahvimmillaan. Muutostilanteissa korostuu muotoilujohtajan kyky käydä merkityksellistä dialogia johdon kanssa ja perustella muotoilun arvo poikkeustilanteessa.

Kun organisaatio ymmärtää muotoilun arvon ja myös laajemmin muotoilulle ominaiset työskentely - ja ajattelutavat, saa muotoilutiimi työrauhan tekemiselle. Organisaatio oppii askel kerrallaan sietämään epävarmuutta, tutustuu iteratiiviseen työskentelytapaan ja hyväksyy myös epäonnistumisen kehitystyössä. Usein organisaatiot on rakennettu lineaarisista ongelmanratkaisua ja siiloutunutta toimintaa tukeviksi, joten muotoilujohtajan on tässäkin hyväksyttävä epätäydellisyys.

8.5 Tee liiketoiminta näkyväksi tiimille

Sen lisäksi, että muotoilujohtajan tulee tehdä muotoilun arvo näkyväksi organisaatiolle, tulee organisaation liiketoiminta ja strategia tehdä näkyväksi muotoilutiimille. Erityisesti alhaisessa muotoilumaturiteetissa, jossa muotoilutiimi on keskitettynä funktiona, piilee riski siihen, että muotoilutiimi eristäytyy liiaksi omaan kuplaansa eikä muodosta sidettä liiketoimintaan vaadittavalla tasolla. Tämä ei tarkoita sitä, että muotoilutiimin oman kulttuurin muodostuminen ei olisi arvokasta eikä sitä, että muotoilijoista tulisi tehdä liiketoiminnan syväymmärtäjiä. Tarkoituksena on, että muotoilijat saavat vaadittavan ymmärryksen liiketoiminnan strategisista tavoitteista ja osallistuvat kehitystyöhön yhdessä muun organisaation kanssa. Muotoilujohtajan on tärkeää avata ovia ja tarjota muotoilijoille verkostoja ympäri organisaatiota. Lisäksi muotoilujohtajan tulee tukea tiimiläisiään ja tarjota heille erilaisia vaikutusmahdollisuuksia.

Valtaosa muotoiluajatteluun kouluttautuneista henkilöistä ovat oman ammattialansa syväosaajia, eikä heillä ole ymmärrettävästi yhtä syvällistä ymmärrystä oman organisaation substanssista. Muotoilujohtajan on tästä syystä tärkeää tuoda liiketoiminta ja sen strategiset tavoitteet osaksi tiimin tekemistä ja käydä ne läpi ymmärrettävällä tavalla. On tärkeää varmistaa, että kaikki ymmärtävät oman roolinsa yrityksen strategiassa ja tunnistavat, miksi jokin tietty kehitysprojekti on esimerkiksi aloitettu ja miten se tukee organisaation strategisia tavoitteita. Muotoilujohtajan tulee altistaa tiimi liiketoiminnalle vaatimatta sitä, että heistä tulee liiketoiminnan syväosaajia. Organisaation ollessa yksi keskeinen sidosryhmä muotoilulähtöisessä kehitystyössä, on luontevaa, että muotoilutiimi tuntee sen toiminnan ja tavoitteet.

Muotoilumaturiteetin kehittyessä muotoilujohtaja voi pohtia tarkemmin erikoistumista uusien roolien ja esimerkiksi organisoitumisen kautta. Tietty osa tiimistä voi olla luontevaa pitää lähempänä tiettyä liiketoiminta-aluetta, kun taas toinen osa tiimistä lähempänä toista liiketoiminta-aluetta. Tämä varmistaa sen, että muotoilijoiden osaaminen kasvaa ja heille alkaa muodostua luonnollisia kontaktipisteitä eri puolille organisaatiota. Muotoilujohtajan on kuitenkin tärkeä ymmärtää, että liiallinen keskittyminen tiettyyn liiketoiminta-alueeseen voi ajan myötä heikentää yksilöiden luontaista kykyä nähdä haasteet objektiivisesti sekä heikentää kykyä kyseenalaistaa nykytila. Tähän apuna voi olla esimerkiksi osaajien kierto liiketoiminta-alueiden välillä.

Toinen keskeinen osa muotoilujohtajan työtä on kyky tuoda yrityksen toimintaan liittyvää liiketoimintaymmärrystä tiimille. Kun tiimi ymmärtää esimerkiksi johtamisen-, toiminnan suunnittelun- ja budjetoinnin syklit, on tiimin helpompi ymmärtää konteksti, jossa he toimivat. Pörssiyritysten kvartaalipaine esimerkiksi tulostavoitteisiin liittyen ovat muotoiluprosessin näkökulmasta ikäviä haasteita, mutta todellisuutta useassa yrityksessä. Avoin keskustelu näistä teemoista sekä kokemusten jakaminen varmistavat, että muotoilijat ymmärtävät syitä erilaisten päätösten ja rajausten taustalla, vaikka ne eivät tuntuisikaan mukavilta.

8.6 Innostava ja turvallinen ilmapiiri

Jotta muotoilutiimi ja yksittäiset muotoilijat voivat kehittyä omassa työssään, on tärkeää luoda innostava ja turvallinen ilmapiiri. Kuten tuoreet tutkimukset osoittavat, on psykologinen turvallisuus yksi keskeisimmistä vaatimuksista ketterälle ja kokeilevalle toiminnalle (Edmonsson 2018). Muotoilun ollessa luonteeltaan työtä, joka vaatii iteroimista ja ajoittaista epäonnistumista, korostuu psykologinen turvallisuus erityisen tärkeänä. Työntekijöillä pitää olla tunne siitä, että he voivat kokeilla ja epäonnistua turvallisessa ympäristössä. Muotoilujohtajan pitää varmistaa, että muotoilijat voivat luottaa tiimin, esihenkilön ja organisaation tukeen työssään ja saavat vapauden tehdä kokeiluja yhdessä sovituissa rajoissa.

Keskeinen tehtävä on myös kommunikoida muotoilulähtöisen kehitystyön piirteet organisaatiolle. Kaikki organisaatiot eivät välttämättä ole tottuneet työskentelytapaan, jossa hallitun ja aikaisessa vaiheessa tapahtuvaan epäonnistumiseen suhtaudutaan kannustavasti. Jotta psykologinen turvallisuus kehitystyössä on läsnä myös muotoilutiimin ulkopuolella, tulee muotoilujohtajan aktiivisesti jakaa tietoa ympäri organisaatiota.

Kuten haastatteluissa kävi ilmi, luovuus vaatii toteutuakseen psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen lisäksi hauskan ja jopa leikkisän ilmapiirin. Muotoilujohtajan tulee varmistaa, että tiimillä on omassa arjessaan mahdollisuus kokeilla uusia luovuutta tukevia menetelmiä sekä välillä hakea inspiraatiota jostain täysin muusta. Tämä vaatii muotoilujohtajalta aktiivista kommunikointia muulle organisaatiolle. Leikkisä ilmapiiri kehitystyössä voi tuntua tietynlaisille organisaatioille etäiseltä ja jopa haastavalta ottaa vastaan. Tätä kuilua voidaan kaventaa lisäämällä tietoisuutta oikeanlaisen ilmapiirin vaikutuksesta luovuuteen tai tuomalla konkreettisia, mutta samalla leikkisiä menetelmiä kehitystyön tueksi.

Yksi tapa rakentaa innostava ja muotoilutiimiä yhdistävä kulttuuri, on löytää tiimille yhteinen tarkoitus toiminnan pohjaksi. Tämän avulla yksilöiden voi olla helpompi sietää hetkittäistä epätäydellisyyttä ja jopa ammatillisia kompromisseja, kun heillä on "elämää suurempi" tarkoitus, jota kohti yhdessä askeltaa. On tärkeää, että tarkoitus on kuitenkin kytketty yrityksen liiketoimintaan, jotta muotoilutiimin arki ja kulttuuri eivät ala elämään erillistä elämää. Muotoilujohtajan keskeinen tehtävä on varmistaa, että tarkoitus ymmärretään samalla tavalla ja jokainen muotoilija ymmärtää oman roolinsa tarkoituksen saavuttamisessa.

8.7 Tue arjessa ja varmista jatkuva kehitys

Vaikka muotoilutiimin arjen toimintaan ja sen tukemiseen ei keskitytty haastatteluissa, oli selvää, että iso osa muotoilujohtajien arjen työstä on tiimin päivittäistä tukemista ja muotoilijoiden ohjaamista. Muotoilujohtajan tulee varmistaa, että tiimiläisillä on selkeä ymmärrys heihin kohdistetuista odotuksista, oikea määrä työtä, sopivat työkalut käytössä sekä vaadittava tuki saatavilla. Erityisesti alemmalla muotoilumaturiteetin tasolla iso osa työstä on päivittäistä työnohjaamista ja esihenkilötoimintaa. Korkeammalla muotoilumaturiteetin tasolla on tärkeää alkaa rakentamaan organisoitumista tukevia pienempiä tiimejä sekä jakaa esihenkilövastuuta muotoiluorganisaation sisällä. Tämän myötä muotoilujohtaja voi keskittyä entistä enemmän suurempiin linjoihin. Muotoilujohtajan on tärkeää pystyä kuvaamaan tiimilleen myös tulevaisuuden tavoitetilaa tai vähintäänkin seuraavia askeleita muotoilumaturiteetin kasvattamisessa. Tämä auttaa muotoilutiimiä muodostamaan yhteisen ymmärryksen siitä, miltä maturiteettiportaikolla nouseminen näyttää konkreettisesti omassa organisaatiossa.

Muotoilujohtajan on tärkeää kytkeä näihin askeleisiin myös näkemys siitä, miten muotoilutiimin osaaminen ja roolit kehittyvät maturiteetin kehittymisen myötä. Muotoilujohtajalla tulee olla ymmärrys siitä, millä tavalla tiimiä tulee maturiteetin kasvaessa laajentaa, mitkä ovat tiimillä oltavia ydinkyvykkyksiä ja miten suhtaudutaan esimerkiksi ulkopuolisiin muotoilutoimistoihin. Maturiteetin kasvamisen myötä tulee luonnollisesti eteen tilanteita, jolloin muotoilujohtajan tulee pohtia muotoilijoiden erikoistumista organisaation sisällä. Osaamisen kehittämistä tulee pystyä luonnollisesti perustelemaan myös organisaation suuntaan: Miksi maturiteetin kasvaessa pitäisi esimerkiksi askeleittain siirtyä pois keskitetystä organisaatiomallista? Tai miksi esimerkiksi tietyn maturiteettitason saavuttamisen jälkeen olisi järkevää rakentaa omaa tutkimustiimiä? Kun organisaatio alkaa näkemään muotoilun arvon liiketoiminnan tukena, helpottuvat nämä keskustelut huomattavasti.

Työelämässä yleistyneet itseohjautuvuus ja autonomisuus yhdistettynä ketteriin ja iteratiivisiin menetelmiin tarjoavat mahdollisuudet nopealle kehitystyölle sekä oppimisen sykleille. Muotoilujohtajan tehtävänä on varmistaa, että muotoilijat saavat riittävästi autonomiaa, jotta he voivat tehdä työnsä mielekkäästi ja kokevat sitä kautta luontaista omistajuutta. Samalla on kuitenkin tärkeää, että toiminta pysyy hallittuna. Kuten haastatteluissa kävi ilmi, liiallinen autonomia voi muotoilukontekstissa johtaa kaottisuuteen. Lopullinen tapa järjestää työn tekemisen luonne riippuu luonnollisesti organisaatiosta sekä sen kulttuurista. Myös muotoilumaturiteetilla on tässä merkittävä rooli; mitä korkeammalle maturiteettiasteikolla nousee, sitä valmiimpi organisaatio todennäköisesti on vastaanottamaan autonomista ja itseohjautuvaa työskentelytapaa.

9 Yhteenveto

9.1 Yhteenveto tutkimuksesta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia muotoilujohtamisen parhaita käytäntöjä suomalaisissa in-house yrityksissä Mainemeliksen ja työryhmän (2015) luovan johtamisen viitekehysten kautta. Tutkimuksellinen kehittämistyö rakentui sekundäärisestä kirjallisuuskatsauksesta muotoiluajatteluun ja luovaan johtamiseen sekä suomalaisten muotoilujohtajien kanssa toteutetuista empiirisistä haastatteluista. Lopputuloksena tutkimuksellisesta kehittämistyöstä syntyivät suositukset siitä, miten in-house muotoilua tulisi johtaa kohti korkeampaa muotoilumaturiteettia.

Empiirisissä haastatteluissa nousi esiin useita kiinnostavia aiheita muotoilujohtajan työhön liittyen. Muotoilun johtamisen tavoitteista keskusteltaessa korostuivat muotoilun arvon osoittaminen, kulttuurimuutoksen mahdollistaminen, muotoilutiimin johtaminen, osaamisalueen jatkuva kehittäminen sekä muotoilutyön organisointi ja priorisointi. Oli ilmeistä, että muotoilujohtamisen tavoitteet linkittyivät vahvasti organisaation muotoilumaturiteetin tasoon. Myös radikaalien innovaatioiden rooli organisaatioissa herätti paljon keskustelua. Vaikka haastateltavat tunnistivat radikaalien innovaatioiden roolin muotoiluajattelussa, organisaation kyky vastaanottaa niitä puhututti merkittävästi. Muotoilun hyödyntäminen organisaatiossa nähtiin vaativan myös idealistisesta toimintatavasta luopumista. Haastatteluiden perusteella oli ilmeistä, että erityisesti matalammilla muotoilumaturiteetin tasoilla muotoiluajattelu pitää tuoda asteittain osaksi organisaation toimintaa ja muotoilujohtajan pitää pystyä tekemään kompromisseja.

Oli selvää, että muotoilujohtajan yksi keskeisimmistä tehtävistä oli toimiminen linkkinä organisaation ja muotoilutiimin välillä. Muotoilujohtajan tulee toisaalta pystyä perustelemaan organisaatiolle muotoiluajattelun tuoma lisäarvo ja toisaalta pystyä tuomaan liiketoiminnallista ja strategista ymmärrystä muotoilutiimille. Empatian, luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden rooli korostuivat myös tärkeinä teemoina ja niiden tärkeyttä muotoilutyössä korostettiin. Muotoilu nähtiin myös keskeisenä kulttuurimuutoksen mahdollistajana. Haastateltavat kokivat, että muotoilujohtajan yksi keskeisimmistä tehtävistä on viedä organisaatiota askel kerrallaan asiakaslähtöisempään ja kokeilevampaan suuntaan. Toiminnan riittävä tavoitteellistaminen puolestaan nähtiin tällä hetkellä haastavana, mutta toimintaa pitkäjänteisesti hyödyttävänä asiana. Autonomia ja itseohjautuvuus olivat toisille olennainen osa organisaation toimintaa ja tärkeä osa muotoilun johtamista, kun taas toiset kokivat ne haastavampina osa-alueina.

9.2 Yhteenveto luovan viitekehyyksen soveltuvuudesta muotoiluajatteluun

Haastatteluiden perusteella oli selvää, että Mainemeliksen ja työryhmän (2015) luovan johtamisen viitekehys ja siihen liittyvät eri perspektiivit soveltuvat hyvin myös muotoilun johtamiseen. Kompetenssiperspektiivi nähtiin tärkeänä ja siitä haastateltavat löysivät selkeät yhtymäkohdat muotoilun johtamiseen, joskin substanssiymmärryksen rooli aiheutti keskustelua puolin ja toisin. Käyttäytymisperspektiivi nähtiin keskeisenä ja sen nähtiin soveltuvan sellaisenaan myös muotoilujohtamiseen. Relaatioperspektiivin tärkeys ei korostunut keskusteluissa samalla tavalla ja siinä nähtiin paljon päällekkäisyyksiä käyttäytymisperspektiivin kanssa. Transformaatioperspektiivi puolestaan sai aikaan eniten keskustelua ja sen yhtymäkohdat muotoilun johtamiseen mietityttivät haastateltavia.

Viitekehyyksen sisällä olevat osa-alueet, jotka herättivät eniten keskustelua, olivat substanssiymmärrys kehitettävästä aiheesta (kts. kompetenssiperspektiivi), radikaaleihin ja nykytilaa haastaviin innovaatioihin kannustaminen sekä yrittäjämäiseen toimintaan kannustaminen autonomisuuden, omistajuuden ja tuen kautta (kts. transformaatioperspektiivi). Kaikki haastateltavat tunnistivat jonkintasoisen substanssiymmärryksen hyödyllisyyden, mutta jotkut haastateltavat selvästi pitivät sitä tärkeämpänä kuin toiset. Radikaalit ja nykytilaa haastavat innovaatiot puolestaan nähtiin tärkeänä osana muotoiluajattelua, mutta haastateltavat pääsääntöisesti kokivat, että organisaatiot eivät yksinkertaisesti kykene ottamaan niitä vastaan nykyisellään. Yrittäjämäiseen toimintaan kannustaminen puolestaan jakoi haastateltavia. Toiset näkivät sen kriittisenä toiminnan edellytyksenä, kun taas osa oli huolissaan sen aiheuttamista lieveilmiöistä organisaatiossa.

Keskustelua herättävien osa-alueiden lisäksi haastateltavat tunnistivat viitekehyyksestä myös muutamia selkeitä puutteita. Ensimmäinen selkeä puute viitekehyyksessä oli muotoilujohtajan aktiivisen vaikuttamis- ja evankelistatyön huomiointi organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. Tämän lisäksi viitekehyyksestä nähtiin uupuvan muotoiluosaamisen ja -kompetenssin jatkuva kasvattaminen sekä osaamisen jakaminen organisaatiossa. Näiden lisäksi luottamuksen ilmapiirin rakentaminen sekä psykologisen turvallisuuden rakentaminen olivat asioita, joita haastateltavat muotoilujohtajat jäivät kaipaamaan viitekehyyksestä. Haastatteluiden perusteella oli selvää, että näiden osa-alueiden rooli hyvässä muotoilujohtamisessa on merkittävä ja ollakseen sovellettavissa muotoilujohtamisen kontekstissa, tulisi viitekehyykseen lisätä nämä puuttuvat osa-alueet.

9.3 Suositukset yritysmaailmalle

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä rakennettiin suositukset muotoilun johtamisesta suomalaisille in-house yrityksille (Kuvio 6). Suositukset auttavat muotoilujohtajia ymmärtämään muotoilujohtajan työn monipuoliset tavoitteet sekä antavat konkreettisen viitekehyksen muotoilumaturiteetin kasvattamiseen in-house yrityksissä. Suositukset auttavat lisäksi muotoilujohtajia tekemään muulle organisaatiolle muotoilujohtajan työn ja sen eri näkökulmat näkyviksi. Suositukset on koottu yhdistämällä keskeisimmät havainnot sekundäärisestä kirjallisuuskatsauksesta sekä Mainemeliksen ja työryhmän (2015) viitekehyksen pohjalta toteutetuista empiirisistä haastatteluista.

Muotoilujohtajat joutuvat tekemään jatkuvaa työtä kahteen suuntaan organisaatiossa. Toisaalta organisaatiolle pitää pystyä osoittamaan jatkuvasti muotoilun arvo ja toisaalta muotoilutiimille tulee jatkuvasti viedä tietoa liiketoimintaan ja esimerkiksi strategiaan liittyen. Keskeinen havainto oli myös se, että iso osa muotoilujohtajan tekemästä työstä on muuta kuin luovan toiminnan johtamista. Tästä syystä muotoilujohtamisen suositukset on rakennettu kahden tasoiseksi; yksi taso koostuu liiketoimintaan ja organisaatioon liittyvistä suosituksista ja toinen taso koostuu muotoilutiimiin ja yksilöihin liittyvistä suosituksista.

Liiketoiminta- ja organisaatiotasolla muotoilujohtajan tulee jatkuvasti adaptoida muotoilun rooli organisaation arkeen. Muotoilujohtajan tulee ymmärtää organisaation nykytila ja sen muotoilumaturiteetti sekä askel kerrallaan pyrkiä integroimaan muotoilu liiketoiminnan ytimeen. Tämän lisäksi muotoilujohtajan tulee keskittyä pitkäjänteiseen kulttuurimuutoksen rakentamiseen. Tärkeää on innostaa ja osallistaa ympärillä olevia, sekä saada asiakaslähteisistä ajattelua vietyä askel kerrallaan eri puolille organisaatiota. Muotoilujohtajan tulee yksinkertaistaa toimintaa ja luopua liiallisesta idealismista. Muotoilujohtajan tulee lisäksi pystyä jatkuvasti osoittamaan muotoilun arvo muulle organisaatiolle. Evankelistan työtä pitää tehdä jatkuvasti, muotoilun arvo tulee kytkeä liiketoiminnallisiin mittareihin ja tätä kautta varmistaa, että muotoilutiimi saa työrauhan omalle työlleen.

Muotoilutiimi- ja yksilötasolla muotoilujohtajan tulee puolestaan varmistaa, että liiketoiminta tehdään näkyväksi muotoilutiimille. Muotoilutiimi tulee altistaa substanssille riittävällä tasolla ja heidän tulee ymmärtää strategisia tavoitteita sekä liiketoiminnan lainalaisuuksia esimerkiksi budjetointiin ja toiminnan suunnitteluun liittyen. Muotoilujohtajan keskeinen tehtävä on luonnollisesti myös muotoilutiimin arjen tukeminen sekä muotoiluosaamisen jatkuva kehittäminen. Muotoilujohtajan tulee tukea tiimiä sekä ohjata työtä monipuolisesti. Tämän lisäksi keskeistä on ymmärtää muotoilukompetenssin nykytila sekä tavoitetila ja osata viedä tiimiä tavoitteita kohti. Edellisten lisäksi olennaista on innostavan ja turvallisen ilmapiirin luominen. Muotoilujohtajan tulee varmistaa, että tiimissä vallitsee psykologisen

turvallisuuden ilmapiiri ja muotoilijat kokevat, että heillä on lupa kokeilla ja epäonnistua. Muotoilutiimille tulee tarjota innostava ja ajoittain jopa leikkisä ilmapiiri, jossa luovuudelle on tilaa.

9.4 Rajoitteet ja tulevat tutkimussuunnat

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön keskeisimmät tunnistetut rajoitteet liittyvät valittuihin tutkimusmenetelmiin, haastateltuun kohderyhmään ja heidän kykyynsä arvioida omaa toimintaansa sekä hyvän muotoilujohtamisen tulkintaan. Puolirakenteellisen haastattelumenetelmän lisäksi tutkimuksellisessa kehittämistyössä olisi voinut laajemmin hyödyntää erilaisia laadullisen tutkimuksen menetelmiä, jolloin tulokset olisivat olleet kokonaisvaltaisempia. Lisäksi haastatteluihin valittu otos vaikuttaa merkittävästi tuloksiin. Muotoilujohtajien haastatteluiden lisäksi muotoilujohtamisen käytäntöjä olisi voitu tutkia keskustelemalla esimerkiksi muotoilijoiden tai jopa organisaation muiden työntekijöiden kanssa. Täydentävät tutkimusmenetelmät ja laajempi otos olisivat luonnollisesti tuoneet laajemman näkökulman samaan aiheeseen, mutta olisi samalla tuonut merkittävästi lisää kompleksisuutta tutkimukselliseen kehittämistyöhön.

On lisäksi luontaista, että ihmisten arvioidessa omaa toimintaansa muotoilujohtajina, ei tuloksissa tulla koskaan saavuttamaan täyttä objektiivisuutta. Toisaalta tämä ei ole ollut tavoitteena tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä. Tavoitteena oli laajemmin ymmärtää muotoilujohtajien kokemuksia siitä, mitkä käytännöt he ovat itse kokeneet työssään toimiviksi. Toinen keskeinen osa-alue liittyy tulkintaan hyvästä muotoilujohtamisesta. Kaikki haastateltavat voivat tulkita menestyksekkäät käytännöt omalla tavallaan ja kaikkien oma kokemus vaikuttaa siihen, miten tämä tulkinta muodostuu. Joku saattaa esimerkiksi tulkita toiminnan menestyksellisyyttä enemmän muotoilutiimin ja yksilöiden kehittymisen näkökulmasta, kun taas toinen tulkitsee menestyksen liiketoiminnallisten mittareiden kautta. Tässä työssä pyrittiin kattamaan eri tasot hyvin kokonaisvaltaisesti, jotta menestyksellisyyteen liittyvät tulkintahaasteet saadaan minimoitua.

Tärkein oma oivallukseni tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä liittyy työn rajauksiin. Aiheen ollessa laaja, korostui selkeiden rajausten tärkeys sekä kirjallisuuskatsauksessa että haastattelututkimuksessa. Pääsääntöisesti rajausten tekeminen onnistui työssä erinomaisesti. Muotoilumaturiteettiin liittyvät rajaukset haastatteluissa olisivat tosin tuoneet työhön mielenkiintoisen uuden näkökulman.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön pohjalta nousee useita mielenkiintoisia tulevaisuuden tutkimussuuntia. Ensimmäinen kiinnostava mahdollisuus olisi tutkia maturiteettitason vaikutuksia muotoilun johtamiseen. Kuten tutkimuksessa kävi ilmi, muotoilumaturiteetin

tasolla on merkittävä vaikutus sekä liiketoiminta- ja organisaatiotason toimintaan että tiimi- ja yksilötason toimintaan. Tarkempi tutkimus maturiteettitasoihin havaintoihin ja suosituksiin toisi lisää työkaluja muotoilujohtajille maturiteettitason systemaattista kasvattamista varten. Toinen kiinnostava tutkimussuunta olisi pohtia, millä tasolla luovan johtamisen käytännöt sopivat yleisesti modernin tietotyön johtamiseen. Tämä on havainto, joka nousi esille haastatteluissa, ja jonka tarkempi tutkiminen voisi antaa merkittävästi ymmärrystä ja työkaluja myös muille aloille. Kolmas kiinnostava tulevaisuuden tutkimussuunta olisi tutkia tarkemmin sitä, minkälaisia piirteitä muotoilujohtajalla tulisi olla, jotta hän olisi yksilönä mahdollisimman kykenevä johtamaan muotoilutiimiä tässä tutkimuksessa esitettyjen suositusten mukaisesti.

10 Lähteet

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, 40(5), 1297-1333.

Andrews, F. M. (1967). Creative ability, the laboratory environment, and scientific performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, (2), 76-83.

Beckman, S. L., & Barry, M. (2007). Innovation as a learning process: Embedding design thinking. *California management review*, 50(1), 25-56.

Björklund, T. A., Hannukainen, P., & Manninen, T. (2018, July). Measuring the impact of design, service design and design thinking in organizations on different maturity levels. In *ServDes2018. Service Design Proof of Concept, Proceedings of the ServDes. 2018 Conference, 18-20 June, Milano, Italy (No. 150, pp. 500-511)*. Linköping University Electronic Press.

Blomkvist, J., & Holmlid, S. (2011). Existing prototyping perspectives: considerations for service design. *Nordes*, (4).

Blomkvist, J., & Segelström, F. (2014). Benefits of external representations in service design: a distributed cognition perspective. *The Design Journal*, 17(3), 331-346.

Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis.

British Design Council 2019. Verkkosivu. Viitattu 7.2.2023. <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>

Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design issues*, 8(2), 5-21.

Carr, S. D., Halliday, A., King, A. C., Liedtka, J., & Lockwood, T. (2010). The influence of design thinking in business: Some preliminary observations. *Design Management Review*, 21(3), 58-63

Comi, A., Bischof, N., & Eppler, M. J. (2014). Beyond projection: Using collaborative visualization to conduct qualitative interviews. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*.

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons

Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F., & Davidson, L. (2002). Understanding and evaluating qualitative research. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 36(6), 717-732

Gasparini, A. (2015, February). Perspective and use of empathy in design thinking. In *ACHI, the eight international conference on advances in computer-human interactions (pp. 49-54)*.

Gheerawo, R., Flory, M., & Ivanova, N. (2020). Creative Leadership: Design meets neuroscience to transform leadership. *Design Management Journal*, 15(1), 102-117.

- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473
- Holmlid, S. (2007). Interaction design and service design: Expanding a comparison of design disciplines.
- Holmlid, S., & Evenson, S. (2008). Bringing service design to service sciences, management and engineering. In *Service science, management and engineering education for the 21st century* (pp. 341-345). Springer, Boston, MA.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.
- Jacobs, J. (2018). Intersections in design thinking and art thinking: Towards interdisciplinary innovation. *Creativity. Theories—Research—Applications*, 5(1), 4-25.
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design thinking: past, present and possible futures. *Creativity and innovation management*, 22(2), 121-146.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of advanced nursing*, 72(12), 2954-2965.
- Kimbell, L. (2011). Rethinking design thinking: Part I. *Design and culture*, 3, 285-306.
- Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. (2016). *Sprint: How to solve big problems and test new ideas in just five days*. Simon and Schuster.
- Koseoglu, G., Liu, Y., & Shalley, C. E. (2017). Working with creative leaders: Exploring the relationship between supervisors' and subordinates' creativity. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 798-811.
- Lawson, B. (1994). *Design in mind*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Mainemelis, C., Kark, R., & Epitropaki, O. (2015). Creative leadership: A multi-context conceptualization. *Academy of Management Annals*, 9(1), 393-482.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), 64-74.
- Mathisen, G. E., Einarsen, S., & Mykletun, R. (2012). Creative leaders promote creative organizations. *International Journal of Manpower*, 33(4), 367-382.
- Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *The leadership quarterly*, 15(1), 163-171.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, 13(6), 705-750.

- Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2010). *Creative leadership: Skills that drive change*. Sage Publications.
- Rae, J. (2016). Design value index exemplars outperform the S&P 500 index (again) and a new crop of design leaders emerge. *Design Management Review*, 27(4), 4-11
- Razzouk, R., & Shute, V. (2012). What is design thinking and why is it important?. *Review of educational research*, 82(3), 330-348.
- Sanders, E. B. N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *Co-design*, 4(1), 5-18.
- Sohmen, V. S. (2015). Reflections on creative leadership. *International Journal of Global Business*, 8(1).
- Steen, M., Manschot, M., & De Koning, N. (2011). Benefits of co-design in service design projects. *International Journal of Design*, 5(2)
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2012). *This is service design thinking: Basics, tools, cases*. John Wiley & Sons.
- Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). *This is service design doing: applying service design thinking in the real world*. " O'Reilly Media, Inc."
- Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Creative leadership: A challenge of our times. *School Leadership and Management*, 29(1), 65-78.
- Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N. J., Nóbrega, L., Fisk, R. P., & Constantine, L. (2012). Customer experience modeling: from customer experience to service design. *Journal of Service management*.
- Tschimmel, K. (2012). Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In *ISPIM Conference Proceedings* (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- Wetter Edman, K. (2011). *Service Design-a conceptualization of an emerging practice*.