



# Yhteisöllisyyden muotoilu osana työntekijäkokemuksen kehittämistä B2B- liiketoiminnassa

Mirva Nahkuri

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Yhteisöllisyyden muotoilu osana  
työntekijäkokemuksen kehittämistä B2B-liiketoiminnassa**

Mirva Nahkuri  
Tulevaisuuden innovatiiviset  
digitaaliset palvelut  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2023

Mirva Nahkuri

**Yhteisöllisyyden muotoilu osana työntekijäkokemuksen kehittämistä B2B-liiketoiminnassa**

Vuosi

2023

Sivumäärä

132

Työntekijäkokemus on noussut yhä merkityksellisempään rooliin menestyvän liiketoiminnan taustalla. Halutuimmat työntekijät valitsevat työpaikkansa perustuen muuhunkin kuin aineellisiin palkkioihin, kuten yhteisöllisyyden kokemukseen. Osaajien houkuttelu on tärkeää, sillä tietointensiivisessä liiketoiminnassa parhaat osaajat merkitsevät kilpailuetua markkinoilla. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa ymmärrystä yhteisökokemuksesta sekä sen kehittämisestä palveluna.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa toimeksiantajan muotoilijayhteisölle merkitykselliset työntekijä- ja yhteisökokemukseen vaikuttavat osat, tulevaisuuden yhteisökokemukseen liittyvät tarpeet sekä kehittää käytännöllinen yhteisön johtamisen malli, joka vastaa näihin tarpeisiin. Toimeksiantajana on digitaalisen konsultoinnin kentällä toimiva kansainvälinen organisaatio, joka tuottaa palveluja erilaisiin teknologisiin tarpeisiin toisille yrityksille.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja se pohjautuu laadulliseen tutkimukseen, pääosin laadullisen aineiston keräämiseen ja analysointiin, sekä abduktiiviseen päättelyyn. Kehittämistyön lähestymistapana on palvelumuotoilu. Päämenetelminä puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden ja yhteisöllisten ideointimenetelmien lisäksi oli sisältöanalyysi. Tietoperustassa käsitellään työntekijäkokemusta yleisesti, sen merkitystä liiketoiminnan johtamiselle ja uudistumiselle, teknologisen muutoksen aiheuttamaa murrosta yrityskulttuurille, yhteisöä osana kulttuurista työntekijäkokemusta ja edellisiin liittyvää kokemuksen muotoilua.

Kehittämistyön tuloksena syntyi yhteisöllinen palvelumalli, joka toimii johtamisen apuna yhteisön tulevaisuuden vision toteuttamisessa. Tämä palvelumalli (community-as-a-service) kuvaa arvolupauksen, teemojen alla olevia konkreettisia toimenpiteitä itsepalvelun pohjalle, narratiivin tukemaan turvallisen tilan toteutumista sekä selittää toivottua yhteisön tehtävää ja merkitystä. Community-as-a-service pitää sisällään viisi palveluteemaa työntekijöille. Ne ovat johtajuuden aloitteet, oppiminen muotoilijana, prosessit ja dokumentaatio, työkulttuuri ja palautteet sekä yhteisö ja hauskanpito.

Rajoituksena opinnäytetyössä on, että se ei tarjoa täysin valmiita vastauksia työntekijä- ja yhteisökokemuksen kehittämiseen vaan enemmänkin esimerkitetyn mallin kehittämisen prosessista. Mikäli organisaatio haluaa muotoilla työntekijä- ja yhteisökokemusta, sen tulee ymmärtää omia liiketoiminnallisia lähtökohtiaan ja poimia niistä priorisoituna työntekijäkokemuksen osia kehitettäväksi. Opinnäytetyö osoittaa, että palvelumuotoilua voi hyödyntää osana yhteisökokemuksen rakentamista. Toimeksiantajalle kehittämistyö loi hyvän kokonaiskuvan yhteisön tilasta, osallisti työntekijöitä tulevaisuuslähtöisesti ja mahdollisti konkreettisten toimenpiteiden edistämisen edellisten pohjalta.

Asiasanat: työntekijäkokemus, palvelumuotoilu, strategia, yhteisöllisyys

Mirva Nahkuri

**Designing Community as a Part of Employee Experience Development in B2B Business**

Year 2023

Pages

132

---

Employee experience is continuing to have more role as a factor behind successful business operations. The most sought-after employees are choosing their workplaces with focus also on non-tangible benefits like sense of community. Engaging the best employees is important because in information intensive business having the best talents means having a head start. This thesis aims to produce understanding on community experience and how to develop it as a service.

The objective of this master's thesis is to help the client to recognize the most meaningful parts in the design community that affect employee and community experience, to map needs for future community experience and to develop a practical community leadership model for these needs. The client is an international consulting agency focused on delivering digital and technological transformations for other businesses.

The thesis was carried out as a research-oriented development work based on qualitative research with abductive reasoning. The thesis was mainly developed based on qualitative data and analysis. The approach was service design. The main methods used were semi-structured interview, communal ideation methods and content analysis. Literature review is consisted of employee experience in general, what meaning it has for business and leadership, technological disruption as a driver in company culture, community as a part of cultural employee experience and experience design as a tool to influence the latter.

As a result of the development process, a service model for community was created that helps leadership to support community's future vision. This service model (community-as-a-service) consists of a value proposition, self-service-based themes with concrete actions, a narrative form of safe space rules in community experience and in broader perspective it explains the desired meaning and purpose of the design community. Community-as-a-service offers five different service themes for employees. They are leadership initiatives, learning in design, processes and documentation, a broader culture and feedback and lastly broader community emphasis on having fun.

The limitations to this thesis are that it does not offer ready-made answers to employee experience and community experience development work rather than a model with examples of the development process. If an organization wants to develop employee and community experience it needs to understand their own business-related groundwork, and pick and prioritize the right employee experience parts for development based on those objectives. The thesis shows service design can be used as a part of communal experience building. This work created a good overall picture of the community's current state, integrated employees in development with forethought of the future and enabled making concrete actions based on this premise.

Keywords: employee experience, service design, strategy, community

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Tietoperusta.....	11
2.1	Työntekijäkokemus käsitteenä .....	11
2.2	Työntekijäkokemuksen elinkaari ja osat .....	14
2.3	Työntekijäkokemuksen merkitys liiketoiminnalle .....	16
2.4	Työntekijäkokemuksen rakentaminen kulttuurin ja yhteisön kautta .....	22
2.5	Työntekijäkokemuksen yhteiskehittäminen ja muotoilu .....	33
2.6	Synteesi liiketoimintalähtöisestä yhteisöllisyyden muotoilusta .....	44
3	Kehittämisasetelma .....	45
3.1	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet.....	46
3.1.1	Kehittämistehtävä ja kehittämiskysymykset .....	47
3.1.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheet ja päättelylogiikka .....	47
3.2	Palvelumuotoilu tutkimuksellisenä lähestymistapana .....	51
3.3	Kehittämistyön päämenetelmät ja toteutus .....	56
3.3.1	Dokumentti- ja sisältöanalyysi .....	57
3.3.2	Puolistrukturoidut teemahaastattelut.....	57
3.3.3	Yhteisölliset ideointimenetelmät .....	58
4	Muotoiluprosessi käytännössä.....	61
4.1	Tutki ja määritä -vaiheet .....	61
4.1.1	Valmisteleva tutkimus .....	62
4.1.2	Tulevaisuustyöpaja .....	68
4.1.3	Yhteisöhaastattelut .....	72
4.1.4	Kehittämistehtävää ohjaavat määrittelyt .....	76
4.2	Kehitä ja toimita -vaiheet .....	78
4.2.1	Työpajat yhteisölle.....	78
4.2.2	Yhteisöllisen palvelumallin konseptointi.....	83
4.2.3	Yhteisöllisen palvelumallin toteutus.....	84
5	Tulokset .....	85
5.1	Community-as-a-service.....	86
5.2	Muut huomiot ja suositukset.....	99
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	100
	Lähteet .....	109
	Kuviot .....	117
	Kuvat.....	117
	Liitteet.....	119

## 1 Johdanto

Työntekijäkokemus on noussut keskeiseen rooliin työelämän uudistuessa ja markkinoiden teknologisessa murroksessa. Huhta & Myllyntaus puhuvat vetovoimaisista työpaikoista, jota tavoitellut työntekijät rakastavat ja kilpailijat kadehtivat. Työntekijäkokemusta ja -brändiä käsittelevän kirjansa esipuheessa he mainitsevat, että parhaat osaajat voivat valita työpaikkansa ja se ajaa organisaatiot parantamaan työntekijäkokemustaan kokonaisvaltaisesti ja työntekijöitään kuunnellen. Uudistuvat organisaatiot panostavat tällä hetkellä vetovoimaansa työnantajana ja työntekijäkokemuksiin, jossa perinteisten etujen ja palkkioiden lisäksi myös aineelliset edut, kuten yhteisöllisyys, osallisuus ja kulttuuri synnyttävät strategista kilpailuetua verrattuna muihin työnantajiin. (Huhta & Myllyntaus 2021, esipuhe.)

Työterveyslaitoksen TYÖ2030-raportin mukaan uuden työntekijäsukupolven tulo markkinoille ja pandemian vaikutukset ovat olleet nähtävissä lisääntyneinä vaatimuksina työnantajia kohtaan. Organisaatioiden ja työyhteisöjen, sekä näistä koostuvien verkostojen kehittämisen ja uudistamistyön onnistuminen on tärkeää koko hyvinvointiyhteiskunnan säilymisen ja uudistumisen kannalta. (Alasoini ym. 2023, 3). Teknologisen murroksen keskiössä on digitaalisten innovaatioiden lisäksi ihmiset, jotka työtä toteuttavat. Organisaatioiden tulee osata johtaa ihmisiä ja yhteisöjä sopeutumaan muutokseen, ja tehdä se tilanteessa missä kolme eri sukupolvea toimii erilaisin teknologisin kyvykkyyksin. Tulevaisuuden muutosjohtajat luovat ympäristöjä, jotka perustuvat yhteydessyyteen, avoimuuteen ja jakamiseen. Näissä kulttuureissa teknologia tukee tavoitteita ja visiota, mutta fokus on ihmisissä. (Cran 2015, 125-126.)

Tässä opinnäytetyössä viitataan yhteisöllisyyteen ja yhteisökokemukseen synonyymeina. Yhteisöllisyys voidaan käsittää yhteisön jäsenten tunteena kuulumisesta ja siitä, että he ovat tärkeitä toisilleen. Jäsenet jakavat uskomuksen siitä, että heidän tarpeisiinsa vastataan yhteisöön sitoutumisen kautta. (McMillan, Chavis, Hogge & Wandersman 1986, 25.) Yhteisökokemuksen voidaan ajatella olevan osa laajempaa työntekijäkokemusta. Näin ollen yhteisökokemus muodostuu kaikista interaktioista ja kohtaamisista työyhteisöön liittyen. Työntekijäkokemus on vielä holistisempi ja pitää sisällään kaikki työntekijän kohtaamiset organisaation kanssa työsuhteen elinkaaren aikana (Plaskoff 2017, 137).

Työolobarometri kertoo, että vuonna 2022 palkansaajista 53 prosenttia kokee yhteisöllisyyttä aina tai usein. Käänteisesti katsottuna, miltei puolelle työvoimasta yhteisöllisyys ei toteutunut työelämässä yhtä vahvalla tavalla. Yhteensä 14 prosenttia ei kokenut sitä koskaan tai koki harvoin. Työn merkityksellisyyden kokemus oli vuonna 2022 laskenut edellisvuoteen verrattuna niiden keskuudessa, jotka aiemmin kokivat työn erittäin merkitykselliseksi sekä erityisesti nuorissa työntekijöissä. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 78-79). TYÖ2030-raporttiin viitaten

työyhteisöjen parantaminen, ja sen yhtenä osana yhteisöllisyyden ja merkityksellisyyden tunteen uudistaminen voidaan ajatella olevan osa yhteiskunnallisen hyvinvoinnin kehittämistä, siten sen muotoilun tulisi kiinnostaa vastuullisia työnantajia. (Alasoini ym. 2023, 3).

Asiakaskokemuksen kehittämiseen verrattuna työntekijä- ja yhteisökokemus on aliedustettuna ottaen huomioon, miten nämä kaksi liittyvät toisiinsa. Sitoutuneet työntekijät tuottavat parempia asiakaskokemuksia ja ovat ylipäättään tuottavampia kuin tyytymättömät. (Whitter 2023, 4-5.) Työntekijäkokemus välittyy asiakaskokemuksen lisäksi suoraan muuhun liiketoimintaan; asiakasuskollisuus on yli kymmenen prosenttia, kannattavuus yli 20 prosenttia ja työn tuottavuus kymmenen prosenttia parempi niissä verrokkiyrityksissä, missä työntekijäkokemus on hyvällä tasolla. Pörssiyritykset, jotka oli listattu työntekijöiden kannalta parhaiksi työpaikoiksi, voittivat verrokkinsa pääoman tuottoasteella mitattuna. Tältä näkökulmalta katsottuna työntekijäkokemuksen parantaminen on hyväksi liiketoiminnalle. (Huhta & Myllyntaus 2021, 24) Myös yhä keskeisemmäksi noussut palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka edellyttää jatkuvasti syvenevää ymmärrystä organisaatiosta itsestään, sen sisäisten ja ulkoisten palveluiden vahvuuksista sekä heikkouksista. (Whitter 2023, 4-5.)

Opinnäytetyön tarkoitus kiteytyy sen havainnon ympärille, että modernilla organisaatiolla on mahdollisuus kilpailuetuun työntekijä- ja yhteisökokemuksen muotoilua toteuttamalla. Kehittäminen edesauttaa paremman asiakaskokemuksen muodostumista ja näin ollen luo hyvät edellytykset liiketoiminnan kasvulle, mutta myös innovaatioille. Toimeksiantajan toimialalla, digitaalisen palveluliiketoiminnan kehittämisen kentällä, työntekijäkokemus on tunnistettu merkittävänä voimana kasvua ennakoiville organisaatioille. Hyvä yhteisöllinen kulttuuri ja työntekijäkokemus menestyvän liiketoiminnan taustavaikuttimena ei ole uusi ilmiö, mutta sen merkitys on kasvanut voimakkaasti etätyön ja digitaalisuuden lisääntyessä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa ymmärrystä työntekijä- ja yhteisökokemuksen tärkeydestä liiketoiminnan näkökannalta, avata yhteisöllisyyden muotoilun prosessia käytännössä ja luoda malli yhteisön johtamisen avuksi.

Opinnäytetyön käytännön toteutuksessa kehitettiin yhteisökokemusta toimeksiantajan yhteisössä, jonka rooli on auttaa muotoilemaan digitaalisen liiketoiminnan monipuolisia projekteja. Kehittämistyön kohteena on organisaatiossa toimiva muotoilijatiimi, erityisesti tiimin yhteisöllinen kokemus ja sen yhteiskehittäminen palvelumuotoilun menetelmin. Ilmiönä merkityksellinen, empaattinen ja turvallinen yhteisö johtamisen välineenä on tärkeä monille työntekijöille, mutta sen toteuttaminen on enenevissä määrin haastavaa monisukupolvisen etätyön lisääntyessä. Työntekijäkokemuksen ja yhteisöllisyyden tunteen parantaminen auttaa toimeksiantajaa menestymään ja tähän haasteeseen on tartuttu tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä.

## Toimeksiantaja ja tausta kehittämiselle

Toimeksiantajana opinnäytetyölle on digitaalisen konsultoinnin kentällä toimiva kansainvälinen organisaatio. Yrityksen markkinat ulottuvat Eurooppaan ja Yhdysvaltoihin ja sillä on yli tuhat työntekijää kokonaisuudessaan. Organisaation asiakkaita ovat toimijat, jotka tarvitsevat konsultoivaa apua digitaalisen liiketoiminnan kehittämiseen eli kyse on yritysten välisestä palveluliiketoiminnasta. Tämä opinnäytetyö keskittyy nimenomaan yrityksen muotoilijayhteisöön Suomessa. Yhteisössä on yli viisikymmentä työntekijää ja heidän lisäksi kehitystyöhön vaikuttivat esihenkilöt, HR-tiimi ja johdon edustajat. Opinnäytetyön alkaessa yrityksessä oli tapahtunut viimeisen noin vuoden aikana monia muutoksia, kuten fuusio neljän eri toimijan kesken.

Muotoilijoita yhdistyi yhdeksi tiimiksi pääosin kahdesta eri organisaatiosta ja Suomen yhteisö toimi kolmessa tiimissä, jotka oli jaettu osaamisalueiden mukaan karkeasti strategisen, kokeuksellisen ja luovan muotoilun tiimiin. Tiimit toimivat usealla eri paikkakunnalla Suomessa ja niiden vetäjät olivat Helsingissä, Turussa ja Tampereella. Kehittämisen lähtötilanteessa laaja muotoilijatiimi oli syksyn 2022 ajan totutellut fuusion jälkeiseen tilanteeseen, jossa yhden työnantajabrändin alle oli yhdistynyt eri taustoista ja yrityskulttuureista lähtöisin olevia muotoilijoita. Organisaatio oli läpikäynyt merkittäviä muutoksia edellisen vuoden aikana ja toimeksiannossa haluttiin hyvin avoimesti pohtia, mitä nimenomaan muotoilijayhteisössä pitäisi tehdä työntekijäpidon ja -kokemuksen parantamiseksi.

Muotoilijat työskentelevät toimeksiantajalla useimmiten osana laajempaa kehitystiimiä, jossa on muotoilijan lisäksi kehittäjiä, projektijohtoa ja muita digitaalisen palveluliiketoiminnan konsultteja. Muotoilutyö on, työntekijöiden mukaan, esimerkiksi käyttöliittymäsuunnittelua, palvelumuotoilua, liiketoiminnan strategista muotoilua tai luovaa, kuten visuaalista muotoilua. Esihenkilöt ovat omassa muotoilupohjaisessa yhteisössä asiantuntijatyössä toimivia muotoilijoita, joilla on lisäksi esihenkilövastuu.

Erinomainen työntekijäkokemus oli ollut kirjattuna yrityksen arvoissa ja strategiassa aiemmin hyvin tiiviisti, mutta sitä oli toteutettu enemmän itseohjautuvan mallin pohjalta ja yhteisöjä oli johdettu paikkakuntasidonnaisesti. Organisaation kasvun ja muutosten myötä oli muodostettu yksi yhteisö kaikista muotoilijoista niin, että sen sisällä oli esihenkilöiden vetämissä tiimeissä erilaista osaamista, mutta ei enää virallisia kaupunki- tai osaamiskohtaisia pienempiä tiimejä. Muotoilu nähtiin yhteisössä, muusta organisaatiosta poiketen, enemmän luovuuteen nojaavana ja eri lähtökohdista motivoituvana yksikkönä, jonka sisällä toimi hyvin erilaisia työntekijöitä erilaisin tarpein. Työntekijäkokemukseen liittyvien kyselyiden tulokset signaloivat esihenkilöille, että muotoilijayhteisö poikkeaa organisaation muista tiimeistä työn merkityksellisyyden ja yhteisöön liittyvien toiveiden suhteen.



Organisaatiomuutosten tapahduttua yhteisöllisen kokemuksen muotoilu oli jäänyt vähemmälle huomiolle verrattuna muuhun kehittämiseen, vaikka yhteisöjen muutos oli merkittävä. Työntekijät siirtyivät paikkakuntien tiiviistä lähitiimeistä osittain etänä toimiviin osaamistiimeihin. Organisaation strategian ja rakenteiden uudistaminen sekä teknologisen fokuksen kirkastaminen olivat insinöörivetoisessa ympäristössä keskiössä. Toimeksiantajalla oli myös brändiuudistus käynnissä monien muiden uudistusprojektien lisäksi. Työntekijäkokemus ja erityisesti yhteisöllinen kehittäminen oli jäänyt vähemmälle huomiolle ja sen tärkeyttä esimiehet toivoivat tuotavan esiin opinnäytetyössä.

### **Opinnäytetyön tavoite ja rakenne**

Tutkimuksellisen kehittämistyön alkuperäinen tavoite oli lisätä ymmärrystä liiketoimintalähtöisestä työntekijäkokemuksesta ja sen kehittämisestä Suomen muotoilijayhteisössä. Kehittämistyön ytimeen määriteltiin prosessin edetessä yhteisöllisyys - sen tarpeen ennakointi, ymmärtäminen ja käytännönläheinen muotoilu. Onnistumisen mittarina toimeksiantajan määrittelemänä oli yhteisön ymmärryksen kasvu sen merkityksestä ja yhteisön moninaisista tarpeista. Muotoilijayhteisöstä tuli signaaleja hajallaan olevasta yhteisöstä ja toisaalta erillisyyden kokemuksesta verrattuna muuhun organisaatioon. Kehittämistyön toteuttaminen yhteiskehittämisen keinoin oli tärkeää yhteisöllisen ymmärryksen ja kokemuksellisen muutoksen varmistamiseksi. Lisäksi tunnistettiin, että yhteisön kokonaiskuva ja rooli organisaatiossa etsi paikkaansa.

Opinnäytetyön rakenne etenee johdannosta ja taustoituksesta teoreettiseen viitekehykseen, jonka jälkeen käydään läpi kehittämisasetelma kokonaisuudessaan. Projektin toteutus, menetelmien käyttö sekä aineisto esitellään käytännönläheisesti palvelumuotoiluprosessia mukailen. Tuloksissa esitellään alustava yhteisöllinen palvelumalli ja siihen liittyvät osat vieden ehdotukset konkreettisiksi toimenpiteiksi. Lopuksi johtopäätöksissä ja pohdinnassa syntetisoidaan tuloksia teoriaan sekä arvioidaan kehitystyön toteutusta.

Opinnäytetyön rakenne poikkeaa tyypillisestä siinä, että kehittämisasetelma on omana lukunaan ja käytännön toteutus omana lukunaan. Tämä liittyy kehittämistyön luonteeseen, jossa teoreettinen osuus sekä pääasialliset menetelmät tunnistettiin ennen käytännön toteutusta, mutta yhtä tärkeää osaa näytteli prosessin iteratiivinen muotoilu sen edetessä yhteisön kanssa yhteiskehittäen. Muotoiluprosessi käytännössä -luvussa opinnäytetyön tekijä demonstroi palvelumuotoilun viitekehyksen mukaan edennyt kehittämistä käytännössä. Tarkoituksena on näyttää lukijalle työntekijäkokemuksen muotoilun toimintamallia, jossa valintoja tulee tehdä koko prosessin ajan ihmiskeskeisesti ja löydöksiin pohjautuen.

Koska opinnäytetyön tekijä toimi ulkopuolisena konsulttina toimeksiantajalle, tunnistettiin kehitystyöhön liittyvän riskejä erityisesti nykytilan ja yhteisötavoitteiden ymmärryksen suhteen. Organisaation strategia, johtaminen ja kulttuuri eivät olleet opinnäytetyön tekijälle

tutuja, samoin kuin eivät yhteisön toimintamallit, vahvuudet tai haasteetkaan. Toimeksiantajalla oli myös toteutumassa samanaikaisesti strategian ja arvojen uudistustyö, jota johdettiin erillisessä projektissa samoin kuin organisaatiotasosta työntekijäkokemuksen muotoilua. Toimeksiannossa toivottiin erityistä linkitystä liiketoiminnan strategiaan eli organisaation suunniteltuun kilpailuun.

Alkukartoituksessa selvisi, että työntekijäkokemusta ei johdettu tai kehitetty erityisen strukturoidusti, systemaattisesti tai strategialähtöisesti. Työntekijäpolkua ja -strategiaa ei ollut kirjattu, mutta HR-tiimillä oli selkeä rooli tiimien apuna ja työntekijöiden hyvinvointi kiinnosti esihenkilöitä ja johtotasoa. Johtamisen malli tuki itseohjautuvuutta ja työntekijöitä pidettiin tärkeänä tekijänä menestymiselle. Oli perusteltua perehtyä työn teoriaosuudessa työntekijäkokemuksen merkitykseen liiketoiminnalle strategialähtöisesti, yhteisöön osana työntekijäkokemusta sekä moderniin kokemuksen muotoiluun työntekijäkokemukseen liittyvien perusteorioiden lisäksi.

Taustoituksen kannalta on hyvä mainita, että kehittämistyön dokumentaatio, työpajat ja materiaalit toteutettiin pääosin englanniksi, joka on toimeksiantajan organisaatiokieli. Tästä syystä osa opinnäytetyön kuvista, liitteistä ja tuotoksista on englannin kielellä, vaikka olennaiset tulokset ja materiaalit on pääosin käännetty suomeksi.

## 2 Tietoperusta

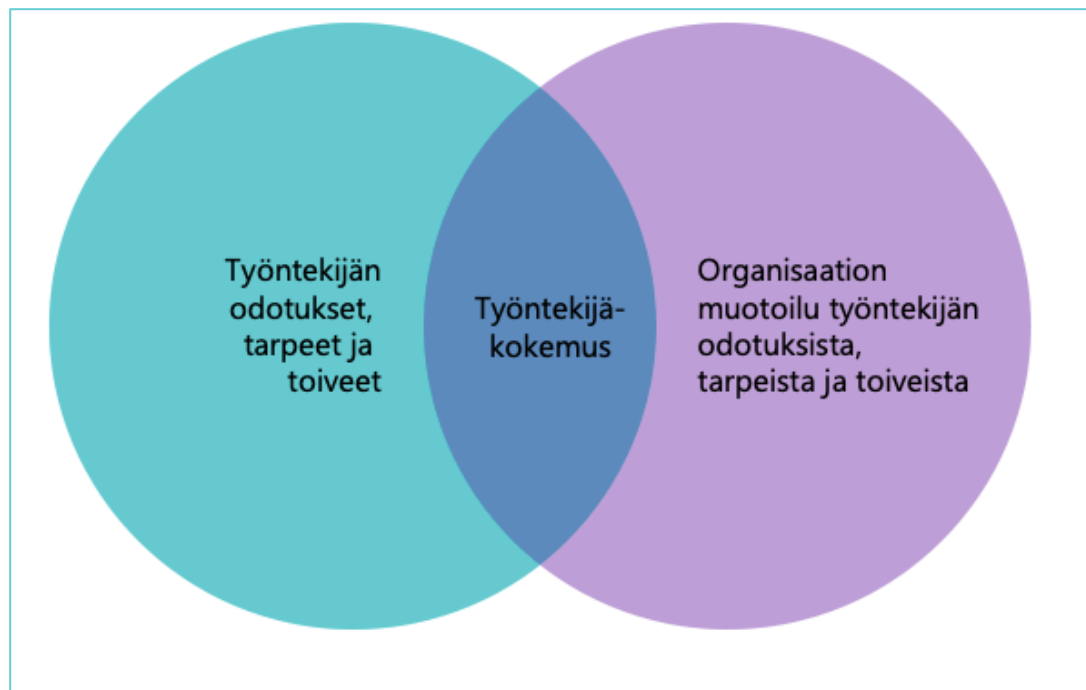
Tämän opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään työntekijäkokemusta yleisesti, sen merkitystä liiketoiminnan johtamiselle ja uudistumiselle, teknologisen muutoksen aiheuttamaa murrosta yrityskulttuureille, yhteisöä osana kulttuurista työntekijäkokemusta ja edellisiin liittyvää kokemuksen muotoilua. Ajatuksena teoriapohjan rakenteessa on ensin avata työntekijäkokemuksen ydinteoriaa ja siihen panostamiseen liittyviä syitä, jotta muodostetaan perusta, miksi tämän aihepiirin kehitystyötä liiketoiminnassa tarvitaan. Tämän jälkeen käsitellään tarkemmin kulttuurillista työntekijäkokemusta ja sen osana yhteisöjen rakentamisen teoriaa. Yhteisöjen johtamisen muutos on liitännäinen teknologiseen murrokseen, joka liittyy olennaisesti myös toimeksiantajan toimialaan. Lopuksi esitellään kokemusmuotoilun teoriaa, jonka pohjalta varsinainen kehittämistyö toteutettiin ja tehdään synteesiä kaikista edellisistä. Synteesin ideana on tiivistää teoreettinen tieto työntekijä - ja yhteisökokemusta kehittäville henkilöille lähtökohdiksi käytännön kehittämiseen.

Tietoperustaan poimitut aihealueet liittyvät kaikki tiiviisti kehittämistyön toimeksiantoon, jonka tavoitteena oli muotoilijayhteisön työntekijäkokemuksen kehittäminen liiketoiminta- ja strategialähtöisesti sekä käytännönläheisesti. Tutkimusalueena työntekijäkokemus liittyy liiketoimintaa ja organisaatioita kehittävään tutkimukseen ja tieteenalaan, mutta se ottaa vaikutteita yhteisöjen kehittämisen osalta myös sosiaalipsykologiasta työhyvinvoinnin näkökulmalta.

### 2.1 Työntekijäkokemus käsitteenä

Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan Morganin (2017, 7) mukaan kokonaisuutta, jossa yksinkertaistettuna kohtaavat organisaation muotoilema kokemus ja työntekijän kokema arvo siitä. Se on ikään kuin risteämä, missä ideaalitapauksessa tuotetut ja koetut odotukset, tarpeet ja halut ovat mahdollisimman yhteneväiset (kuvio 1). Työntekijät ovat osana tuottamassa omaa kokemustaan yhteisenä prosessina organisaation kanssa ja aitoon ymmärrykseen pohjautuen.

Maylett & Wriden (2017, 12) mukaan organisaation kanssa tapahtuneista interaktioista koostuva havaintojen tai näkemysten summa on työntekijäkokemuksen määritelmä. Koska työntekijät eroavat toisistaan, on tärkeää ymmärtää, että puhtaasti samat tapahtumat eivät yksin luo samaa kokemusta. Kokonaisuus muodostuu yhteenlaskettuna kokemuksista, odotuksista ja havainnoista. Näin ollen pelkän elinkaaren, etujen, tutkimusten, kyselyiden tai osallistamisen toteuttaminen sellaisenaan ei riitä onnistuneeseen työntekijäkokemuksen luomiseen. Plaskoff (2017, 137) lähestyy työntekijäkokemusta samasta näkökulmasta ja kuvaa sen olevan holistinen ja kaikki työntekijän kohtaamiset kattava näkemys, joka syntyy interaktioista työntekijäpolulla yhdessä organisaation kanssa.



Kuvio 1: Työntekijän ja organisaation risteämä (Morgan 2017, 7 mukaillen)

Plaskoff (2017, 136) myös kehoittaa organisaatioita määrittämään uudelleen suhdettaan työntekijöihinsä. Monisukupolvinen työpaikka vaatii uusia ajattelumalleja. Kokonaisvaltaisen kokemuksen asettaminen liiketoiminnan keskiöön ei tarkoita työpaikalle luotuja yksittäisiä ”hauskoja” etuja, vaan aitoa sitoutumista ja työn imua (engagement). Organisaatiolla pitääkin olla selkeä näkemys siitä, mitä työntekijäkokemus tarkoittaa, ennen kuin sitä voidaan johtaa tavoitteellisesti (Huhta & Myllyntaus 2021, 120).

Mihin työntekijäkokemuksen kehittämällä pyritään vaikuttamaan? Morgan (2017, 4-6) määrittelee modernin työntekijäkokemuksen tähtäävän sellaisen liiketoiminnan luomiseen, jonne työntekijät sisäsyntyisesti haluavat tulla pelkän edellytyksen sijaan. Tällaisissa työpaikoissa keskitytään kulttuuriin, teknologiaan ja tilaan osana merkityksellistä kokemusta sekä muotoiluun edellä mainittuja tarkoituksellisesti ja jatkuvasti. (Morgan 2017, 4-6.) Tästä syntyvä työntekijäkokemus ja sen osana osallistuva sitoutuminen välittyy suoraan asiakaskokemukseen ja näin ollen muodostaa yritykselle paremmat kasvuedellytykset ja vahvemman brändin. (Maylett & Wride 2017, 19). Organisaation tulisi keskittyä työntekijäkeskeisyyteen, jotta aito asiakaskeskeisyys on mahdollista (Ramchandani & Singh 2020, 100).

Whitterin (2021, 6) mukaan työntekijäkokemuksesta (employee experience, EX) voidaan nähdä evoluutiona syvemmälle käsite ”ihmisyysden kokemus töissä” (human experience at work, HX). Tämän ajatuksen tuominen keskiöön tuottaa arvoa ensisijaisesti siksi, että siinä toteutuva yhteiskehittäminen tuo työntekijät ja heidän näkemyksensä osaksi tekemistä jo

varhaisessa vaiheessa. Organisaatio muotoilee kokemuksia työntekijöiden kanssa kokonaisvaltaisesti työ-vapaa-aika tasapainon ja inhimilliset tarpeet huomioiden.

Toisaalta liiketoiminnalle tämä tarkoittaa monialaista yhteistyötä, jossa huomioidaan kollektiivinen näkemys kokonaisvaltaisen työntekijäkokemuksen johtamisessa. Etuna yhteistyömallissa on se, että yhteisesti jaettu omistajuus ei tunnu erilliseltä johtamisen projektilta vaan yhteisölliseltä liikkeeltä. Ihmisyyden kokemus töissä pyrkii vaikuttamaan myös merkityksellisyiden kasvattamiseen. Se on mahdollista osoittamalla työntekijöille, miten he vaikuttavat työpanoksellaan koko maailmaan ja yhteisöihin, ja miten samalla voidaan tuottaa arvoa planeetalle ja brändille. (Whitter 2021, 6.)

Myös Huhta & Myllyntaus viittaavat työntekijäkokemukseen osana ihmiskokemusta (human experience, HX). Kirjassaan työnantajabrändistä ja työntekijäkokemuksesta he määrittelevät, että pelkän työhön liittyvän kokemuksen sijaan tulisi keskittyä ihmiskokemukseen. Ihmiskokemus kattaa kaikki työntekijän tunteet ja ajatukset ja näin ollen tuo enemmän arvoa yksilöille. Hyvänä esimerkkinä ihmiskokemuksesta voidaan mainita vanhemmaksi tuleminen, jolloin ihmiskokemus vaikuttaa työelämään ja työnantaja voi huomioida tämän esimerkiksi tarjoamalla lastenhoitopalveluita. (Huhta & Myllyntaus 2021, 124-125.) Tällaisessa esimerkissä toteutuu hyvin työntekijäkeskeisyys, mutta myös työnantajan etu, kun vanhemmuuden haasteita helpottamalla tuetaan työn tekemistä sekä näin ollen parannetaan sitoutumista työpaikkaan.

Ihmis- ja työntekijäkokemuksen välille ei kuitenkaan voida vetää täysin selvää rajaa. Suositeltavaa on, että työnantaja pyrkii huomioimaan ihmiskokemusta, vaikka keskittyisi enemmän omassa vaikutuspiirissä olevaan työntekijäkokemukseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 125.) Ydinasia kuitenkin on, että aidosti panostamalla - luovasti, ymmärtämällä ihmisiä ja toimimalla päivittäisellä syklillä niin, että muotoillaan huomioiden emotionaaliset kokemukset - luodaan parempia kokemuksia brändin, asiakkaiden ja työntekijöiden näkökulmalta katsotuna. (Whitter 2023, 103-106.)

Tiivistettynä edellisistä teorioista työntekijäkokemuksen voidaan katsoa muotoutuvan kaikista yksilöllisistä kohtaamisista ja merkityksistä, joiden perusteella työntekijä(t) muodostavat odotuksia ja havaintoja koetun arvon muodostumisen pohjalle. Työntekijät toimivat yhteistyössä työnantajan tarjoaman kokemuksen kanssa siihen aktiivisesti itse vaikuttaen, samalla ihmiskokemus huomioiden.

Tässä kohdin on hyvä todeta, että useasti kokonaisvaltainen työntekijäkokemus sekoitetaan työntekijöiden sitouttavaan osallistamiseen. Siinä missä osallistaminen toimii nopeana ratkaisuna työntekijöiden sitouttamiseen ja tunteiden johtamiseen hetkessä, eroaa kokemuksellisuuden kehittäminen strategisempaan organisaatiomuotoiluun pitkällä aikavälillä. (Morgan 2017, 4-6.) Kokemuksen kehittäminen vaikuttaa positiivisesti myös työn imuun, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan suhteellisen pysyvää tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa.

Tällaisessa tilassa työntekijä on energinen ja syventynyt työhönsä sekä kokee omistautumista ja tarmokkuutta työssä. Työn imu taas on yhteydessä työtyytyväisyyteen, työn tuottavuuteen ja taloudelliseen kannattavuuteen. Näin ollen holistisen kokemuksellisuuden kehittämisen kautta syntyvän työn imun voidaan nähdä olevan hyvin toivottava osa organisaation kehitystä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 130-133.)

## 2.2 Työntekijäkokemuksen elinkaari ja osat

Työntekijäkokemuksen elinkaaren voi karkeasti jakaa kahteen osioon: houkuttelu ja säilyttäminen. Työntekijän kannalta tarkasteltuna houkutteluvaiheessa kokemus muodostuu etsintä-, harkinta-, haku-, arviointi- ja hyväksyntävaiheista. Säilyttämisen vaiheessa työntekijän kannalta on neljä vaihetta: perehdytys-, kehittyminen-, kypsyys- ja päätösvaiheet. Päätösvaiheessa työntekijä joko irtisanoutuu tai jatkaa säilyttämisen vaiheen kolmen ensimmäisen syklin avulla kokemustaan. Työnantajien tulee panostaa kaikkiin vaiheisiin viestimällä ja toteuttamalla halutun kokemuksen mukaisia arvoja sekä toimenpiteitä. (Gladka, Fedorova & Dohadailo 2022, 49-51.)

Whitterin työntekijäkokemuksen elinkaari muodostuu seitsemän eritellyn kokemuksen ympärille. Ne ovat työntekijän näkökannalta brändi-, houkuttelu-, hakija-, tervetulo-, kasvu, työnteko-, ja alumnikokemukset. Näitä kehittämällä, vaikutetaan todellisuudessa aina itse organisaatioon, ei vain ihmisiin. Näin ollen myös CX ja EX liittyvät toisiinsa edistyksellisissä organisaatioissa, joissa elinkaarta kehitetään ihmiskeskeisesti. (Whitter 2023, 103-106.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään ensisijaisesti säilyttämisen vaiheen keskeisiin osioihin, joissa työntekijä on aloittanut jo työskentelyn organisaatiossa. Näin ollen niin sanotut perehdytys- ja tervetulo-vaihe ovat mukana elinkaareissa, mutta varsinainen fokus on kehittymisen ja kypsyyden (eli kasvun ja työnteon) vaiheissa. Nämä työsuhteen vaiheet voidaan nimetä työnantajan näkökulmalta myös kehittämisen (development) ja pidon (retention) vaiheiksi Qualtrixin seitsemänportaisessa elinkaareissa (Qualtrix, 2023).

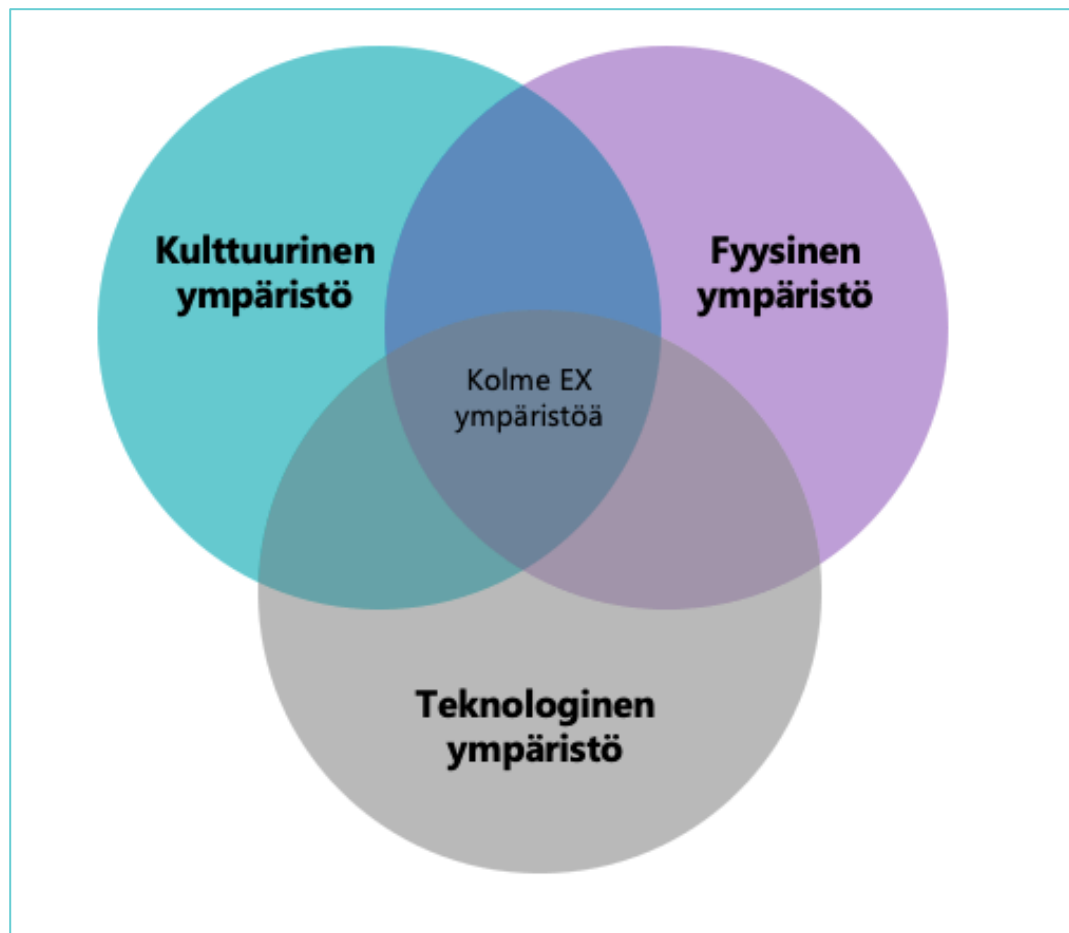
Qualtrixin elinkaaren portaisiin kuuluu kokonaisuudessaan houkuttelu, rekrytointi, perehdytys, kehittäminen, pito, päätös ja puolesta puhuminen. (Qualtrix, 2023.) Eri viitekehysten perusteella voidaan nähdä, että työntekijäkokemuksen elinkaareissa on erilaisia vaiheita, joita useimmin pyritään kuvaamaan lineaarisesti. Huhta & Myllyntaus (2021, 140) kuvaavat työsuhteen elinkaarta, lineaarisuudesta poiketen, kuvaukseksi tärkeistä hetkistä sinä aikana, jolloin työntekijä on työnantajan palveluksessa. Tästä lähestymiskulmasta katsottuna, opinnäytetyön toteutuksessa nimenomaan yhteisölliset tärkeät hetket työsuhteen aikana on pyritty tunnistamaan ja muotoilemaan selkeämmiksi, mutta ottamatta kantaa missä vaiheessa elinkaarta hetket tapahtuvat.

## Työntekijäkokemuksen osat

Morgan (2017, 59) määrittelee työntekijäkokemuksen osiot ympäristöllisesti kulttuurillisiin, teknologisiin ja fyysisiin. Työntekijäkokemus muodostuu kolmen ympäristön risteyksessä, joihin kaikkiin vaikuttamalla voidaan palvella työntekijöiden tarpeita monipuolisesti (kuvio 2). *Fyysinen ympäristö* muodostuu fyysisestä tilasta missä työtä tehdään. Sen toimivuus on todettavissa neljän ominaisuuden kautta: joustavuus, houkuttelevuus tuoda vierailijoita, organisaation arvojen heijastuminen ja monipuoliset työskentelytilat. (Morgan 2017, 59-62.) *Teknolginen ympäristö* muodostuu kaikista niistä teknologioista, joita työntekijät käyttävät tai voivat hyödyntää työssään. Erinomaiset teknologiset kokemukset muodostuvat saavutettavuudesta, ihmiskeskeisestä käytettävyydestä ja huomioimalla työntekijöiden tarpeet liiketoiminnan vaatimuksissa. (Morgan 2017, 77-80.)

*Kulttuurillinen ympäristö* on kaikki se näkymätön organisaation luoma tunnelma, tavat ja säännöt, jotka ovat kyseiselle organisaatiolle ominaisia. Kulttuurinen ympäristö on olemassa vaikka sitä ei tietoisesti rakennettaisi, joten se on aina koettavissa näkyvien ympäristöjen lisäksi ja vaikuttaa organisaatioon. (Morgan 2017, 89.) Kulttuurillinen ympäristö liittyy olennaisesti ihmisten kokemaan yhteisöllisyyteen, joka on opinnäytetyön kehittämisen kohteena.

Holistinen työntekijäkokemus rakentuu yrityksen kulttuurin eli ”totuuden” ympärille, joka koostuu merkityksestä, missiosta ja arvoista. Whitterin mukaan ihmisille tulisi antaa erilaisten etujen sijaan tarkoitusta, ja ohjeiden sijaan suunta sekä visio. Organisaatiot voivat parhaimmillaan tarjota ytimen, jonka avulla työntekijät luovat jotain merkityksellistä sen ympärille, kokonaisuuden ollessa heitä itseään ja osiaan suurempi. Organisaation ytimen ympärillä ovat elementit, joiden kautta kokemusta voidaan muokata. Näitä elementtejä ovat johtajuus (leadership), rakenteet (structure), ihmisyyys (human), yhteisö (community), fyysinen työpaikka (workplace) ja teknologia (technology). (Whitter 2023, 52-54.)



Kuvio 2: Työntekijäkokemuksen osiot (Morgan 2017, 59)

Morganin (2017, 59) mainitsema kulttuurillinen ympäristö liittyy Whitterin (2023, 54) elementeistä eniten johtajuuteen, rakenteisiin, ihmisyyteen ja yhteisöön. Pilkkomalla työntekijäkokemusta tällä tavoin osiin voidaan löytää rajatumpia kohteita, joita muotoilemalla muodostetaan toimivampaa työntekijäkokemusta askel askeleelta. Kehittämisen keskiöön voidaan ottaa yhteisöelementti ja näin ollen rakentaa yhteisöllistä työntekijäkokemusta, joka linkittyy koko kulttuurilliseen ympäristöön ja muihin kulttuuria muodostaviin elementteihin. Pyrkimyksenä voi tällaisessa kehittämisessä olla syvempi ymmärrys yrityksen totuudesta, sekä yhteisön merkityksestä. Toisaalta yksittäisen yhteisön tulee kuitenkin palvella koko organisaation liiketoimintaa ja strategiaa, tästä syystä työntekijäkokemuksen merkitystä käsitellään myös liiketoiminnan viitekehyksestä käsin.

### 2.3 Työntekijäkokemuksen merkitys liiketoiminnalle

Tutkimukset osoittavat, että organisaatiot, jotka johtavat sekä arvostavat tiimityötä, koheesiota ja työntekijöiden osallistamista suoriutuvat paremmin kuin ne, jotka eivät arvosta näitä arvoja. Organisaatiokulttuurin, työntekijöiden innostuksen ja asiakastyytyväisyyden välillä



löytyvät korrelaatiot todentavat, että työntekijöitään arvostavat organisaatiot tuottavat parempaa palvelua. (Gregory, Harris, Armenakis & Shook 2009, 673-679.)

Voidaan silti kysyä, miksi työntekijäkokemukseen kannattaa panostaa, jos ajattelee asiaa puhtaasti liiketoiminnan näkökulmalta? Druckerin kuuluisan lausahduksen ”Kulttuuri syö strategian aamupalaksi” mukaan paraskaan strategia ei tule toteutetuksi, ellei kulttuuri tue sen syntymistä. Loppujen lopuksi kuitenkin juuri ihmiset implementoivat suunnitellun strategisen muutoksen ja heihin vaikuttaa kulttuuri suuressa määrin. (Conmy 2023.) Tästä löytyy ydinsyy työntekijöiden tukemiseen yhteisökokemuksen kautta. Kulttuuri, ja sen osana yhteisö, toimii strategian toimeenpanevana mahdollistajana. Teoreettisen viitekehyksen fokus on kulttuurissa ja yhteisöllisessä kokemuksessa ja niiden muotoilussa tässä opinnäytetyössä. Näitä teorioita käsitellään tarkemmin omissa alaluvuissaan 2.4 ja 2.5 laajemman liiketoimintaan liittyvän teoreettisen osan jälkeen.

Seuraavaksi käsitellään tarkemmin työntekijäkokemuksen merkitystä liiketoiminnalle, sen kasvulle ja sitä kautta menestykselle kilpailijoihin nähden. Teoriassa avataan aineetonta pääomaa ja asiakaskeksisyyttä, sillä molemmat ovat tämän opinnäytetyön toimeksiantoon liittyvässä konsultatiivisessa liiketoiminnassa keskeisiä tekijöitä. Syitä panostaa työntekijä- ja yhteisökokemukseen löytyy varmasti muitakin, mutta toimeksiannon kannalta juuri näiden liiketoiminnallisten näkökulmien tutkiminen oli perusteltua nostaa esille. Asiakaskokemus on merkittävä tekijä toimeksiantajan liiketoiminnassa, sillä työntekijät käytännössä toimivat osana asiakkaan tiimejä. Aineettoman pääoman ymmärtäminen antaa ylimmälle johdolle tarvittavat perustelut, miksi työntekijäkokemus kannattaa ottaa strategiseen keskiöön.

### **Aineeton pääoma**

Liiketoiminnalle merkittävä syy panostamiseen löytyy aineettoman pääoman ja tiedonhallinnan teorioista, joiden avulla työntekijäkokemukselle voidaan asettaa strateginen rooli osana liiketoiminnan pääomaa. Uudella vuosituhanella on tunnistettu digitaalisen kehityksen ja sitä myötä jatkuvasti uusiutuvan tietopääoman merkitys taloudelliselle menestykselle. Työntekijöiden osaaminen on osa pääomaa erityisesti tietointensiivisessä liiketoiminnassa. (Sillanpää 2022.) Yksinkertaistettuna työntekijäkokemus edesauttaa ihmisten osaamisen eli tietopääoman pitämistä organisaatiossa, siksi siihen kannattaa panostaa.

Tiedollinen eli aineeton pääoma muodostuu kaikista ei-fyysisistä arvonalhteista, jotka liittyvät organisaation resursseihin, toimintatapoihin, sidosryhmäsuhteisiin ja työntekijöiden kyvykkyyksiin. Toisin ilmaistuna aineeton pääoma on kaikkea sitä, mikä ei ole taloudellista tai fyysistä pääomaa. (Lönqvist, Kujansivu, & Antola 2005, 12.) Laihonen ym. (2013, 38) viittaa Ojansivu ym. (2008) kolmijakoiseen pääomaan: aineettoman pääoman kokonaisuus muodostuu inhimillisestä, suhde- ja rakennepääomasta, jotka eivät ole toisistaan kokonaan erotettavissa.

Aineetonta pääomaa työntekijäkokemuksen näkökulmalta pohdittaessa voidaan nähdä kaikkien kolmen osan merkitykset toimivalle kokonaisuudelle. Suhdepääomaa ovat erilaisten sidosryhmäsuhteiden (kuten asiakassuhteen) lisäksi maine, brändi ja sopimukset. Rakennepääomaan kuuluvat prosessit, arvot ja kulttuuri sekä ilmapiiri. Rakennepääomaa ovat myös järjestelmät, dokumentoitu tieto ja immateriaalioikeudet. Inhimillinen pääoma pitää sisällään ison osan työntekijäkokemukseen liittyvästä pääomasta: osaamisen, henkilöominaisuudet, asenteen, hiljaisen tiedon, koulutustason ja -taustan sekä verkostot. (Laihonen ym. 2013, 38.) Yritysten voimakkaammin mieltäessä aineettoman pääoman tärkeäksi menestyksen kannalta, pystytään perustelemaan työntekijäpidon ja -houkuttelun näkökulmalta paremmin myös työntekijäkokemuksen merkitystä. Varsinkin opinnäytetyön kannalta olennainen yhteisöllisyys on näin ollen nähtävissä aineettomaksi pääomaksi, johon vaikuttavat esimerkiksi sidosryhmät, kulttuuri ja prosessit.

Lönnqvist ym. (2005, 11-19.) mukaan tietointensiivisissä organisaatioissa aineeton pääoma muodostaa suurimman osan organisaation tärkeimmistä resursseista. Se mihin organisaation kannattaa pääoman kehittämisessä painottaa ja mikä on tärkeää, riippuu kuitenkin kustakin organisaatiosta ja liiketoiminnan luonteesta. Tietämyksenhallinta auttaa organisaatioita kartoittamaan ja hyödyntämään tietoresurssejaan sekä syventämään omaa ymmärrystään. Tietointensiivisen liiketoiminnan keskiössä tulee olla tiedon hallussapidon lisäksi sen hyödyntäminen. Organisaation kilpailuetu muodostuu siitä, miten hyvin organisaatio käsittelee, jalostaa, soveltaa ja jakaa tietoa. Lönnqvistin teorian pohjalta pelkkä pääoman tunnistaminen tai resurssien omistaminen ei riitä. Työntekijä- ja yhteisökokemuksen resurssit tuovat kilpailuetua tiedon soveltamisen ja jakamisen kautta.

Ongelmaksi nousee toistuvasti se, että vaikka yrityksellä on tietoresursseja, niitä hyödynnetään puutteellisesti ja tähän tehokas tietämyksenhallinta pyrkii vaikuttamaan. (Väyrynen, Helander & Jalonen 2015, 311-312.) Inhimillisen pääoman johtaminen muodostuu lisäarvoa tuottavasta henkilöstöjohtamisesta, strategisista investoinneista asiaan ja siihen liittyvään tiedonhankintaan, analyysiin ja raportointiin. Tieto ja sen välittäminen on siis hyvin keskeisessä roolissa johtamisen lisäksi. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014, 5.) On nähtävissä, että työntekijäkokemuksen muotoilulla vaikutetaan monenlaisten tietoresurssien optimaaliseen hyödyntämiseen. Kun muotoillaan työhyvinvointia ja kokemusta työstä yhdessä, luodaan parempi ja toimivampi pohja aineettomalle pääomalle. (Manka & Manka 2016, 76.)

Aineettoman pääoman johtaminen on haastavaa ja se saattaa olla yksi syy, miksi yritykset eivät tunnista ja panosta aineettomiin resursseihin. Tärkeintä on tunnistaa aineeton pääoma ja tehdä se näkyväksi: kartoittaa pääoman luonne, tavoite ja nykytila sekä muotoilla arviointi- ja kehittämistoimia. Ytimeltään aineettoman pääoman johtaminen edustaa strategisen tason tietojohdamista ja sen lähtökohtana on aina arvot, strategia ja yrityksen tavoitteet. (Sillanpää 2022.)

Työntekijäkokemus on keskeisenä osana aineetonta pääomaa ja vaikuttaa vähintään välillisesti liiketoiminnan menestymiseen myös taloudellisesti. Jos kysytään yritysten johtoryhmiltä, millainen merkitys on pääomalla yritykselle, vastaus todennäköisesti viittaa sen olevan hyvin keskeisessä roolissa. Jos kysytään, miten arvotetaan, huolletaan ja millaiset rakenteet tukevat aineetonta kokemuksellista pääomaa, voi selkeää vastausta joutua odottamaan. Aineettoman pääoman johtaminen on merkittävä osa strategista johtamista, mutta lisäksi se tarjoaa linkin taloudellisten intressien ja ihmiskeskeisen kehittämisen välille. Yhteisökokemuksen muotoilu saa enemmän perusteluita taakseen, kun sen merkitys rakennetaan aineettoman pääoman tuottamisen kautta.

### **Työntekijäkokemus asiakaskokemuksen muodostumisessa**

Yhtenä olennaisena syynä työntekijäkokemukseen panostamiseen, voidaan nähdä olevan asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka. Jos yrityksen tarkoituksena on tuottaa yhä asiakaskeisempiä palveluita tai tuotteita, ei se voi ohittaa työntekijäkokemusta osana asiakaskokemuksen ja toimivien innovaatioiden rakentamista (Whitter 2023, 4-6). Varsinkin uutta kehittäessä, joissa tarjottu palvelu tapahtuu työntekijöiden ja asiakkaiden yhteisissä tiimeissä, voidaan nähdä työntekijöiden hyvinvoinnin merkitys koettuun palveluun.

Merkittävä syy työhyvinvoinnin, kulttuurin ja työntekijöiden kokemuksen kehittämiseen löytyy asiakaskeskeisestä näkökulmasta. Asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen muotoilun välillä on samankaltaisuuksia ja lisäksi on tutkittu, että tyytyväiset työntekijät ja sitoutuneet organisaation myös tuottavat parempia asiakaskokemuksia. Arvonluonnin ytimessä on aiemmin ollut operationaalinen tehokkuus ja nopeus, kokemuksesta osana brändiä ja liiketoimintaa on tullut vasta viime aikoina yhä tärkeämpää. Puhutaankin kokemustaloudesta, jossa valintaa ohjaavat rahan ja elintavan lisäksi saada erilaisia kokemuksia - tuotteista on tullut palvelua. (Whitter 2023, 4-6.)

Pelkkä asiakaspalvelu ei riitä kokemukseksi ja siksi holistisen asiakasmatkan ymmärtäminen ja aito empatisointi nostaa työntekijäkokemuksen asiakaskokemuksen tueksi. Liiketoimintamallin todellinen testi tapahtuu työntekijä- ja asiakaskokemuksen kohdatessa. Toimiiko systeemi ja liiketoimintamalli, niin kuin on tarkoitettu? Ovatko ihmiset voimaantuneita ja luottavaisia, kun he kohtaavat asiakkaan? Mahdollistavatko johtajat inspiroivan ympäristön ja olosuhteet menestykselle? Jos asiakas on keskiössä, heijastuuko tämä datan kautta? Heijastuvatko organisaation arvot samalla lailla asiakas- ja työntekijäkokemuksen kautta? Ihmisten johtama ja teknologian mahdollistama uudenlainen kokemustalous disruptoi jokaista aluetta elämässämme ja ne, jotka eivät ymmärrä hyödyntää tätä mahdollisuutta, tulevat auttamatta kilpailijoiden päihittämäksi. (Whitter 2023, 4-6.)

Yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa voidaan nähdä työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen välinen riippuvuus kahden vuorovaikutteisen mallin kautta. Työntekijöiden

henkilökohtainen sitoutuminen heijastelee asiakkaan kokemusta palvelun laadusta silloin, kun työntekijä on psyykkisesti ja fyysisesti läheinen asiakkaan kanssa. Organisaation ilmapiiri heijastelee asiakkaan kokemusta palvelun laadusta silloin, kun työntekijä on psyykkisesti ja fyysisesti etäinen asiakkaan kanssa. Molemmat tekijät, henkilökohtainen sitoutuminen (työn imu) ja organisaation ilmapiiri (kulttuuri), vaikuttavat joka tapauksessa merkittävästi vuorovaikutukseen ja asiakaskokemukseen. (Fischer 2012, Lindströmin 2020, 45 mukaan.)

Yhden holistisen vaihtoehdon ymmärtää asiakaskokemuksellisuutta yrityksen toimintamallien kautta tarjoaa Grönroos (2020, 293-294) pohtiessaan lupausmarkkinointia. Tässä toimintamallissa perinteinen markkinointi eli lupauksen tekeminen ei riitä palveluiden myynnissä asiakkaille, sillä jokainen palveluprosessin tuottaja on osa-aikainen markkinoija. Jokainen tuottaja myös pyrkii pitämään asiakkaalle tehdyt lupaukset osana palvelun toteuttamista. Jotta jokainen tällainen osa-aikainen markkinoija onnistuu, tulee se mahdollistaa yrityksen sisäisellä toiminnalla eli mahdollistamalla lupauksen toimittaminen. (Grönroos 2020, 293-294.)

Tältä kulmalta yksittäisen työntekijän ja yhteisön merkitys kasvaa merkittävään rooliin asiakaskokemuksessa ja siihen liittyvässä lupausprosessissa, sillä työntekijät toimivat prosessin kohtaamispisteissä kokemuksen ja lupauksen rakentajina. Grönroos määrittelee lupausprosessin ja sen johtamisen seuraavasti: se on asiakaskeskeinen, organisaation rajat sekä toimintamallit ylittävä arvolupauksen tekijä, joka mahdollistaa yksilöllisten odotusten toteutumisen kohteelle (asiakkaalle tai työntekijälle). Näin se tukee arvonluontia asiakkaiden, yrityksen omien ja ulkoisten sidosryhmien prosesseissa. Ulkoisen markkinoinnin, myynnin ja viestinnän lupaukset tulee varmistaa toteutuksessa asiakkaalle (ja työntekijälle) ja näin ollen markkinoinnin sekä sitä johtavan liiketoiminnan tulee huomioida myös palveluiden toteutus jo sen suunnitteluvaiheessa. (Grönroos 2020, 293-294.)

Tällaisen näkökulman kautta työntekijät ovat ikään kuin suodatin, jotka toimittavat asiakaskokemuksen eli lupaukset, jotka organisaation strategia esittää. Tämän tyyppisessä kontekstissa myös lupauksen ja odotusten johtaminen kaikilla sisäisillä ja ulkoisilla organisaation tasoilla on tärkeää. Opinnäytetyön kehittämiskohteen yhteisössä työntekijät toimivat osana asiakkaidensa tiimejä. Tässä asetelmassa yksittäisenkin työntekijän hyvä tai huono kokemus työnantajasta, yhteisöstä ja työn kokemuksesta saattaa merkittävästi vaikuttaa lupauksen lunastuskykyyn konsultoitavalla asiakkaalla.

Myös odotusten hallitseminen on tärkeää siirtymässä holistiseen kokemustalouteen. Kirjassaan ”Customer experience management” Tavsan ja Erdem (2018, 107) kuvaavat asiakkaan emotionaalista tilaa suhteessa odotusten ja koetun arvon välillä. Tämän logiikan voi rinnastaa mihin tahansa kokemuksellisuuteen, mutta tässä yhteydessä sitä voi tarkastella sekä asiakaskokemukseen, kuin myös työntekijyyteen liittyvien odotusten ja toteutuneen kokemuksen kanssa.

Korkea

Saatu arvo

Ilahduttava kokemus

Ilahduttava kokemus

Tyytyväisyys

Tyytyväisyys

Ilahduttava kokemus

Tyytyväisyys

Tyytyväisyys

Tyytymättömyys

Tyytyväisyys

Tyytyväisyys

Tyytymättömyys

Turhauttava kokemus

Tyytyväisyys

Tyytymättömyys

Turhauttava kokemus

Turhauttava kokemus

Matala

Odotettu arvo

Korkea

Kuvio 3: Kokemus odotusten ja toteuman suhteessa (Tavsan & Erdem 2018, 107 mukaillen)

Kuviossa 3 tietyn tasoiset odotukset kohdatessaan saman tasoiset kokemukset johtavat tyytyväiseen asiakkaaseen tai työntekijään. Odotetun arvon ja saadun arvon ollessa eri tasolla, syntyy joko yllättävää positiivista vastetta matalille odotuksille, tai pettymystä suhteessa korkeisiin odotuksiin. Johtajuus tasapainoilee jatkuvasti tämän odotetun ja saadun arvon hallinnan kanssa. Liiallisten lupausten tekeminen organisaation rakenteellisten muutosten keskellä ja tulevaisuudesta on huonoa johtajuutta sillä se tuottaa huonoja kokemuksia. (Tavsam & Erdem 2018, 107 mukaillen).

Erityisen tärkeää on kiinnittää huomiota selkeään viestintään odotusten hallinnassa. Empaattisessa johtajuuskulttuurissa viestintää ja kohtaamista osataan hyödyntää selkeästi tuomalla esiin yksilöllisyyttä ja aitoutta, myöntämällä haasteet ja liikkumalla ymmärryksestä tekoihin. Ihmiskeskeinen johtajuus ei väitä olevansa täydellistä vaan joustavaa, empaattista ja rehellistä - jos lupausta ei jostain syystä pystytä pitämään, siitä puhutaan avoimesti, kuunnellaan asiakasta (tai työntekijöitä) ja kehitetään toimintaa palautteen perusteella jatkuvassa keskusteluyhteydessä eli hallitaan arvonluontia suunnitelmallisesti. (McGowan & Shipley 2023, 192-197.)

Moderni työntekijäkokemuksen muotoilu tähtää ensisijaisesti ihmiskeskeisyyteen. Transitiossa ihmiskeskeiseen malliin on hyvä toistuvasti linjata toimintaa liiketoiminnan hankkeiden kanssa. Tämä on tärkeää kahdesta syystä: työntekijöiden kokemus ei ole aina ollut kriittisten toimintojen keskiössä ja henkilöstöjohtaminen otetaan vakavammin huomioon, kun se palvelee jokaisessa osiossa tiukasti ydinliiketoiminnan tavoitteita. Toinen syy miksi ihmiskeskeisten tavoitteiden linkittäminen liiketoiminnan tärkeimpiin tavoitteisiin on elinvoimaisuuden säilyttäminen ja kehittäminen: jos osana liiketoiminnan menestystä on ihmiskeskeisyys, panostaa

organisaatio siihen myös jatkossa herkemmin. Tavoitteiden asettaminen kannattaa tehdä portaittain, jotta pystytään helpommin osoittamaan vaikutus liiketoimintaan. Esimerkkinä yksilön vaikutus tiimiin, mikä vaikuttaa taas koko osastoon, mikä vaikuttaa asiakkaaseen ja edelleen yrityksen tulokseen (Fulcher, Marasco & Cote 2021, 103-104.)

Työntekijöille kohdistettu lupausmarkkinointi tulee lunastaa aitoina toimenpiteinä ja sen takana tulee olla oikea strategia ohjaamassa toimintaa ja sitä vastaavasti toimeenpanemassa ihmiskeskeinen ylin johto. Tämä johtaa asiakaskokemuksen kehittymiseen positiivisesti ja korreloi positiivisen työntekijäkokemuksen kanssa. Hyvän asiakaskokemuksen voi nähdä kilpailutekijänä ja se edesauttaa näin ollen liiketoiminnan kannattavuutta.

## 2.4 Työntekijäkokemuksen rakentaminen kulttuurin ja yhteisön kautta

Teoriapohjan ytimen muodostaa kulttuurilliseen työntekijäkokemukseen kuuluvan yhteisökokemuksen rakentaminen. Toimeksiannon kannalta tunnistettiin muutamia tähän liittyviä tärkeitä lähtökohtia, joita pyrittiin teoreettisen pohjan lisäksi huomioimaan kehittämistyössä myös käytännössä. Näitä ovat strategialähtöisyys, yhteisöä rakentavat osat, psykologinen turvallisuus, palveleva johtajuus ja palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka.

Teknologinen kehitys on kiihdyttänyt työelämän murrosta, jossa organisaatiokulttuurilla on iso merkitys työntekijäpidon ja -houkuttelun kannalta. Cranin (2015, 141-142) mukaan teknologisessa murroksessa itsessään on kyse me-asenteesta, mutta toisaalta myös yksilöstä, joka läpikäy muutoksen prosessia. Nimenomaan muutoksen taustasyiden avaaminen on olennaista. Ei riitä pelkästään toteamus, että todetaan: ”kaikkien on hypättävä mukaan tähän uudistukseen, jotta tulos paranee ja saamme enemmän bisnestä”. Cran kehoittaa inspiroimaan yksilöitä sanoittamalla: ”Haluamme kehittää koko organisaation kulttuuria niin, että jokainen lisää arvoa ja näin ollen tuo energiaa kokonaisuuteen.” (Cran 2015, 141-142).

Bershinin mukaan teknologisesta murroksesta huolimatta yrityksistä on tullut enemmän riippuvaisempia ihmisistä kuin aiemmin, sillä ketteryudesta, empatiasta, palvelusta ja nopeasta muutoksyvykkyydestä on tullut tärkeimpiä menestyksen ajureita. Tämän vastakohtana kirjan esipuheessa mainitaan: jos työntekijät ovat hämmentyneitä, yllirasittuneita tai epätuottavia, ei yrityskään voi kasvaa. (Whitter 2023, esipuhe Bershinin mukaan.)

Varsinkin uutta kehitettäessä, silloin kun tarjottu palvelu tapahtuu työntekijöiden ja asiakkaiden yhteisissä tiimeissä, voidaan nähdä työntekijöiden hyvinvoinnin merkitys asiakkaan kokemaan palveluun. Uuden luomisesta, tuottavuudesta ja niiden edellyttämästä työn imusta löytyy useita perusteita, miksi organisaation kannattaa panostaa työntekijäkokemukseen ja kulttuuriin (Huhta & Myllyntaus 2021, 131). Ilman innovaatioita liiketoiminnan kehitys ennen pitkää pysähtyy tai jää markkinoiden kehittyessä jälkeen kilpailijoista.

Erinomainen yrityskulttuuri tarkoittaa tilannetta, missä suurin osa työntekijöistä ja heidän esihenkilöistään pystyy toimimaan paineen alla, vastaamaan luovasti ja positiivisesti haasteisiin ja kohtelevaan toisiaan sekä asiakkaitaan oikeudenmukaisesti ja kunnioituksella. Terveet ja kiinteät kulttuurit syntyvät, kun ihmiset kaikilla organisaation tasoilla kokevat merkityksellisyyttä. Ihmiset ovat osallistuvia ja energisoituneita, eivät niinkään rasittuneita työstään. Ilman oikeanlaista ja tervettä kulttuuria, loistavatkään strategiat eivät menesty. (Conmy 2023.)

Luottamuksellinen kulttuuri ja sen tuoma ihmiskeskeinen johtaminen on valtavan tärkeä osa-alue kehittämisessä. Teknologisessa murroksessa ei voi olla huomioimatta sitä, että ihmiset kuitenkin ovat toiminnan muutoksen ytimessä. Digitaalisen kehityksen kiihtyessä, on moni johtaja kuitenkin keskittynyt vain teknologisen tai strategisen muutoksen johtamiseen. Pelkkä teknologinen muutosjohtajuus on kuitenkin auttamatta yksiulotteista. (Cran 2015, 138-139.)

Kulttuuria ei myöskään tulisi katsoa yhtenä kulttuurina isoissa organisaatioissa, vaan huomioida mahdolliset alakulttuurit. Kulttuuriperinnöt ja tiimit voivat vaikuttaa merkittävästi kulttuurilliseen ympäristöön niin, ettei sitä voida nähdä yhtenä kokonaisuutena vaan useina eri alakulttuureina osana isompaa kokonaisuutta. (Winkler, Watkinsin 2013 mukaan). Forbes kehottaa organisaatioita rakentamaan yhteisöllisyyttä pelkän kulttuurin sijaan. Uudenlaisen näkökulman mukaan yritys tulisi nähdä yhteisönä, jota rakentamalla luo samalla ylivoimaista yrityskulttuuria, johon ihmiset haluavat itse vaikuttaa. (Gaudet 2023.) Tätä ajatusta peilattaessa, myös pienempien yhteisöjen kehittäminen omina kokonaisuuksinaan on perusteltua isoissa organisaatioissa.

Ihmiset ovat tunnustetusti sosiaalinen eläinlaji, jonka selviytymiseen ja menestykseen vaikuttaa keskinäinen yhteistyö. Yhteistyön onnistuminen tai epäonnistuminen on tärkeässä osassa jopa useiden globaalien ongelmien, mutta myös henkilökohtaisten haasteiden ratkaisemisessa. (Nature human behaviour 2018, 427-428.) Voimakas teknologian tuoma murros on vaikuttanut tapaamme elää yhteisöinä ja tehdä yhteistyötä töissä tai kotona, mutta ovatko ihmiset sosiaalisena eläinlajina kehittyneet samassa tahdissa? On mahdollista, että työelämässä nähdään tällä hetkellä merkittäviä haasteita juuri digitalisaation tuoman etäkulttuurin ja ihmisten kaipaaman yhteisöllisyyden puutteen aiheuttaman ristiriidan vuoksi.

Työelämän haasteet eivät nimittäin eroa yksilön muusta elämästä eikä työhyvinvointi ole täysin irrallista muusta hyvinvoinnista. Työ on monelle merkittävä osa arkea ja on ymmärrettävää, että siitä tulevaan kokemukseen suhtaudutaan yhtä vaativasti, kuin muihinkin elämän osa-alueisiin. Työntekijäkokemus ja sen sisältämä yhteisöjen muotoilu auttavat itsessään rakentamaan ihmislähtöistä yhteisöä ja yhteistyötä. Työntekijäkokemus nimittäin keskittyy kollektiivisuuteen ja siihen, miten organisaatiot voivat muotoilla, tunnistaa sekä juhlia menestystä ja yhteisöllisyyttä, joka pitää sisällään kaikki ihmisten arkiset ja erikoiset kokemukset,

jotka kaikki luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Whitter 2023, 53; 70-73.) Tätä kautta sosiaalinen eläinlaji voi selviytyä ja menestyä, vaikka emme aina pysyisi teknologisen kehityksen mukana. Yhteisö voi auttaa haasteissa eteenpäin kollektiivisesti ja tuottamaan selviytymisen tunnetta keskellä muutosta.

### **Strategia kehittämisen lähtökohtana**

Huhta & Myllytaus (2021, 156) mukaan työntekijäkokemuksen kehittäminen lähtee organisaation strategiasta ja sen ymmärtämisestä. Organisaation kilpailukyky riippuu sen kyvystä ennakoita tulevaisuuden osaamistarpeita ja työnteon kehittämistarpeita pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Mutta mitä on liiketoimintaa ja organisaatioita ohjaava voima eli strategia?

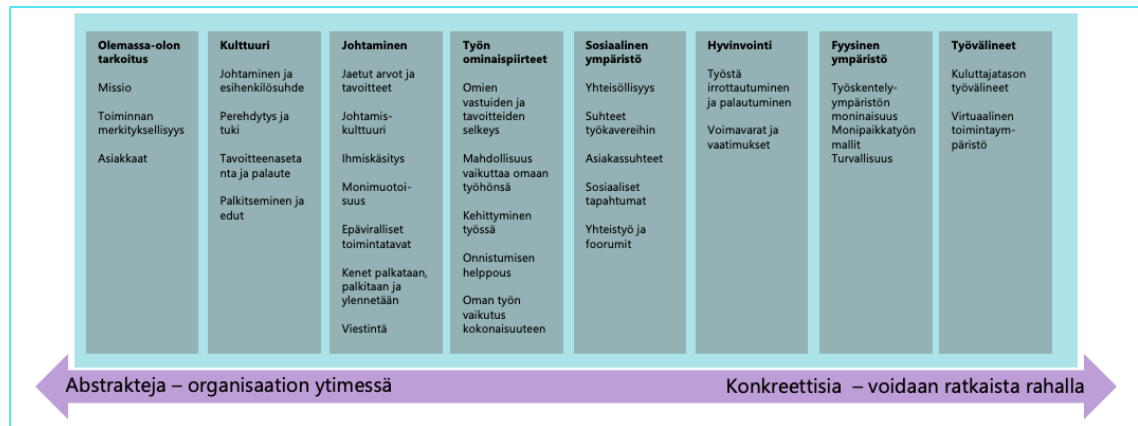
Mitronen & Raikaslehdon (2019, 58) mukaan strategian ytimessä ovat valinnat, joilla useimmiten pyritään saamaan kilpailuetua ja saavuttamaan asetetut päämäärät. Strategia toteuttaa omistajatahtoa ja on toiminnan juoni sekä punainen lanka, jonka avulla kilpailuedut toteutetaan käytännössä. Strategiaa toteutetaan jokaisessa yrityksessä, oli sitä kirjattu tai ei, sillä jokaisella yrityksellä on tavoite, päämäärät sekä toimintaa - tiedostetusti tai tiedostamatta.

Toisaalta uudistuva strategia ei pyri luomaan kiveen hakattua määritelmää strategian sisällöstä, vaan ottaa huomioon jatkuvan muutoksen, uuden luomisen ja ympäristötekijät. Näin ollen, strategian ytimeen nousee prosessi, jolla strategiaa muodostetaan, uudistetaan ja toteutetaan jatkuvalla syklillä. Tämän tyypistä strategista lähestymistä tarvitaan, sillä ympäristön muutostahti on kiihtynyt lukuisten tekijöiden vaikuttaessa toimintaan monella tasolla ja yhtä aikaa. Megatrendien lisäksi, pienemmät muutokset ja ihmisten toimenpiteet ja reaktiot vaikuttavat vuorovaikutuksessa muiden tekijöiden kanssa kokonaisuuteen jatkuvasti. Tarvitaan siis prosessimaisempaa lähestymistapaa strategiaan. (Ritakallio & Vuori 2018, 11.)

Työntekijäkokemuksen kehittämisen kokemuskahdeksikko (kuvio 4) toimii viitekehyksenä, josta selviävät työntekijäkokemukseen vaikuttavat strategiset osa-alueet. Niitä ei ole eritelty tärkeysjärjestykseen vaan konkretian kautta. Tärkeintä on ymmärtää, mihin osa-alueeseen tulee panostaa juuri kyseisen organisaation strategian ja toimenpiteiden pohjalta, sillä esimerkiksi fyysinen ympäristö on eri tavalla keskiössä asfalttityöntekijälle ja tietotyöläiselle. Selkeitä rajoja osien välillä ei ole, mutta viitekehys auttaa hahmottamaan ja valitsemaan organisaatiolle keskeisimmät elementit kehitettäväksi. Toisessa ääripäässä ovat organisaation ytimessä olevat asiat, kuten kulttuuri ja tarkoitus, joita ovat abstrakteja asioita. Toisessa ääripäässä ovat konkreettiset asiat kuten työvälaineet ja fyysinen ympäristö, jotka ovat hankittavissa rahalla. Yhteisöllisyys kuuluu sosiaaliseen ympäristöön, mutta myös kulttuuriin, joten sen ratkaiseminen on painottunut enemmän abstraktiin päähän. (Huhta & Myllytaus 2021, 161.)



Tässä opinnäytetyössä on painotettu yhteisöllistä näkökulmaa, joka liittyy sekä hyvinvointiin (voimavarat ja vaatimukset), mutta erityisesti sosiaaliseen ympäristöön (yhteisöllisyys, suhteet, tapahtumat, yhteistyö ja foorumit). Näihin elementteihin liittyy myös kiinteästi johtaminen, kulttuuri sekä laajassa kuvassa luonnollisesti organisaation olemassaolon tarkoitus.



Kuvio 4: Työntekijäkokemuksen kahdeksikko (Huhta & Myllyntaus 2021, 161 mukaillen)

Edellisiä teemoja yhdistäen voidaan puhua strategisen hyvinvoinnin johtamisesta työssä. Se toimii yhtenä strategisen johtamisen osa-alueena, jolla voidaan tuottaa liiketoiminnalle etua. Organisaation strategisen hyvinvoinnin johtaminen koostuu ensisijaisesti määrittelystä, mitä työhyvinvoinnilla ja sen kehittämällä tarkoitetaan. Sen lisäksi että johtamisen ja kehittämisen vastuut sekä tehtävät on määritelty, hyvinvoinnilla on tavoitearvot ja mittarit, tuloksista raportoidaan ja ylipäättään kehittämiseen investoidaan. Se vastaa organisaation kokonaistrategian muotoa. Yrityksen koko vaikuttaa voimakkaasti hyvinvoinnin johtamisen tasoon: pandemia edeltävällä ajalla toteutetussa tutkimuksessa suurista organisaatioista vain reilu puolet oli tehnyt strategisen hyvinvoinnin johtamisen suunnitelman ja pienistä vain viidesosa. (Aura ym. 2014, 49-50.)

Työn murroksen vauhdituttua pandemian ansiosta, voi olettaa, että yhä useamman organisaation kehittämiseen on noussut myös työhyvinvoinnin ja työntekijäkokemuksen johtaminen keskiöön. Tämä oli nähtävissä myös opinnäytetyön toimeksiannossa. Pelkkä strategian muodostus ei riitä, sillä moderni kilpailukykyisyys vaatii jatkuvaa evoluutiota strategiaan. Prosessimaisen strategisen lähestymisen ottaminen työntekijäkokemuksen johtamiseen tarkoittaa näin ollen sen jatkuvaa ja ketterää kehittämistä arjessa. Tämä tapahtuu erityisesti investoiden resursseja signaalien tunnistamiseen ja työntekijöiden kuunteluun, jotta palvellaan heidän kokemustaan. Kaiken kaikkiaan strategia liittyy vahvasti toimintaan ja sitä toteuttaviin ihmisiin, joten sen merkitys nousee työntekijäkokemusta ohjaavana tekijänä.

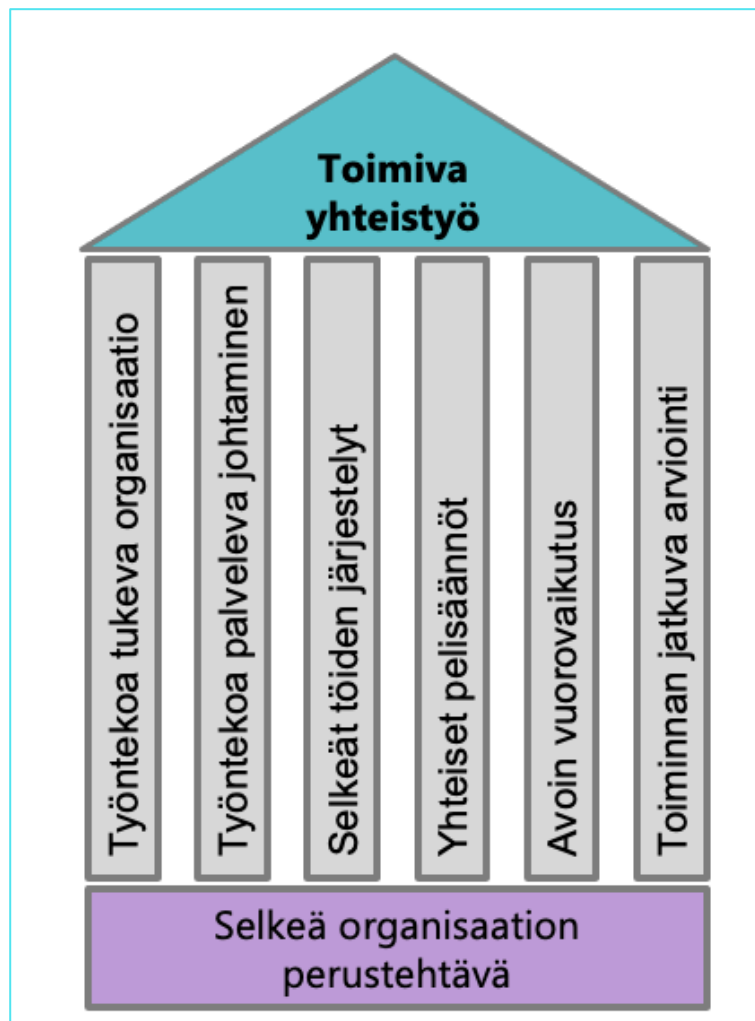
## Työyhteisö osana kulttuuria

Yhteisö tarkoittaa yksilöistä muodostuvaa ryhmää, joka jakaa kiinnostuksen toistensa hyvinvointiin. Se eroaa tavallisesta ryhmästä tai tiimistä, joka voi jakaa ideoita, kiinnostuksia, sijainnin tai muita asioita, mutta ei omista kiinnostusta hyvinvointiin ja toisiinsa. Sosiaalinen yhteys saattaa olla hyvinkin vajaa tiimissä (joka ei ole yhteisö), eivätkä pelkän ryhmän jäsenet ole linkittyneet toisiinsa yhtä vahvasti kuin yhteisöön. Yhteisö saattaa toimia ilman muodollista tai tunnistettua yhteyttä, mutta sen onnistunut kasvattaminen riippuu siitä, kuinka hyvin yhteisön kehittäjä ymmärtää jaetut arvot, jäsenten identiteetin, moraaliset rajoitukset ja yhteisön sisäisen ymmärryksen. Yhteisöllisessä kulttuurissa on vahva kuulumisen tunne, jonka voi luoda vilpittömillä intentioilla ja tietoisilla toimilla. (Vogl 2016, 9-10.)

Osa johtajista on ryhtynyt katsomaan lyhyen aikavälin tuottoja pidemmälle ja ottamaan merkityksellisemmän näkemyksen siitä mitä voidaan saavuttaa, kun panostetaan työntekijäkokemukseen, siihen sitoutumiseen ja arvoihin. Fink painottaa (Whitter 2023, 11-13 mukaan), että missio ja tarkoitus eivät ole ristiriidassa tuottoihin - ne molemmat ovat yhteydessä johtamiseen, työntekijöihin ja yhteisöön. Yhteisön luominen ja työntekijäkokemus ovat pitkän aikavälin näkemyksellisyyttä. Yhteisön luominen edellyttää jokaisen työntekijän kokemuksessa tiettyä psykologisen turvallisuuden, luottamuksen ja voimaantumisen tasoa. Onnistuneessa yhteisössä kulttuurilliset odotukset ohjataan ylhäältä ja ymmärretään yhteisesti. Larcker ja Tayanin mainitsevat, että koko organisaatio pohjautuu eettiseen koodiin, joka parhaimmillaan edustaa rehellisyyttä, integriteettiä, pitkän aikavälin sitoutumista ja asiakaskeskeisyyttä. (Whitter 2023, 11-13.)

Toimivassa työyhteisössä on tietyt peruspilarit (kuvio 5), joiden varaan esimiehet voivat rakentaa onnistumista. Lähtökohtana on aina työnteon perustehtävä: ammatillista toimintaa tarkastellaan, kehitetään ja arvioidaan aina tämän perustehtävän kautta, epäammatillisesti toimiessa perustehtävä sivuutetaan ja pääosaan nousevat työntekijöiden omat tunteet, tarpeet, mieltymykset tai tottumukset. (Järvinen 2017,85.)

Työntekoa palveleva johtaminen on perustehtävän taustalla ja sen avulla huolehditaan, että työnteon perusedellytykset ovat kunnossa. Työntekoa tukeva organisaatio on se rakenne, jonka avulla puitteet ja järjestelmät kytkevät työn eri osat ja osastot toisiinsa. Selkeät töiden järjestelyt ovat kolmas pilari toimivaan työyhteisöön. Jokaisella työntekijällä pitää olla selkeä käsitys omista, että toisten ensisijaisista vastuista ja tehtävistä, jotta he voivat toimia tavoitteellisesti ja vastuullisesti. (Järvinen 2017, 85-90.)



Kuvio 5: Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2017,85.)

Yhteisön pelisäännöt muodostavat tärkeän osan toimintaa kunkin maan ja toimialan virallisten lakien ja säädösten lisäksi. Erityisen haastavia ovat tilanteet, missä esimerkiksi fuusion myötä kaksi työyhteisöä yhdistyy ja pelisäännöt ovat erilaiset. Pelisääntöjen tarkastelu, tarkennus ja luominen sekä niistä keskustelu onkin tunnusmerkillistä hyvässä työyhteisössä. Avoin vuorovaikutus on helppo ymmärtää olennaiseksi osaksi työyhteisöä, mutta sen toteutuminen on haastavampi mitata. Järvisen mukaan työyhteisön avoimuuteen on neljä edellytystä: puhutaan työstä ja siihen liittyvistä asioista, puhutaan kaikkien ja vain niiden kanssa, joita asia koskettaa, puhutaan rakentavasti eli vuorovaikutuksen tyyli ei koskaan vaaranna hyvinvointia yhteisössä ja viimeisenä varmistetaan aktiivisesti, että viestintä on ymmärretty oikein tai samalla tavalla. (Järvinen 2017, 85-90.)

### **Psykologinen turvallisuus**

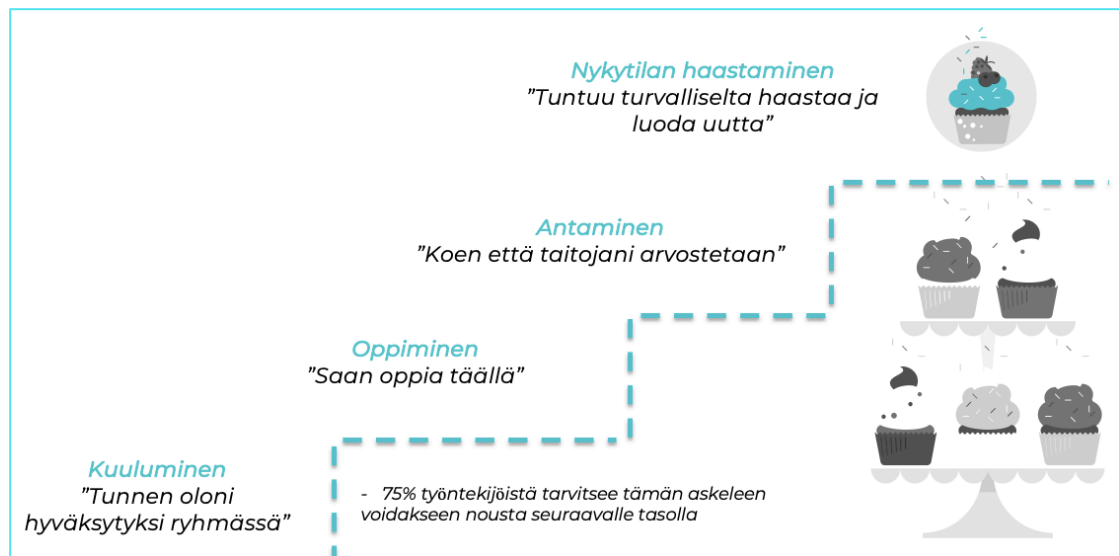
Psykologinen turvallisuus nostettiin toimeksiantajan tutkimustuloksista keskeisenä tekijänä esille esihenkilöiden kanssa käydyissä keskusteluissa. Myös työelämään ja

työntekijäkokemuksen kehittämiseen liittyvässä uutisoinnissa on noussut viime vuosina yhä vahvemmin esiin psykologisen turvallisuuden merkitys johtamisen, ryhmämuotoisen työskentelyn ja sosiaalisten suhteiden onnistumiselle. Edmondson viittaa termillä osallistujien halukkuuteen kysyä kysymyksiä, vastaanottaa palautetta, keskustella haasteista tai virheistä ja ehdottaa uusia ideoita. Se on jaettu uskomus siitä, että tiimissä on turvallista ottaa henkilökoh-  
taisia riskejä. (Kramer & Cook 2004, 241.) Kahnin (1990, 708) mukaan psykologinen turvalli-  
suus on ihmisen kykyä ilmaista itseään näyttämällä ja työskentelemällä ilman pelkoa seurauk-  
sista statukselle, uralle tai minäkuvalle.

Laajemmalla näkökulmalta katsottuna voidaan puhua jopa terveydellisestä muuttujasta. Schwarz-Gottman & Gottmanin (2015, 12-13) mukaan terve keskinäisriippuvuus (interdepen-  
dency) parantaa palautumista ja todistusaineisto viittaa nopeampaan parantumiseen jopa sy-  
dänkohtauksista tai syövästä potilaiden tervehtyessä yhdessä eikä yksin. Sitoutuneissa ihmis-  
suhteissa elävät ihmiset elävät keskimäärin terveempinä ja pidempään ja suuremman sosiaali-  
sen pääoman ja verkoston omaavat henkilöt arvioivat olevansa tyytyväisempiä elämäänsä,  
mikä on merkittävä onnellisuuden osatekijä. (Schwarz-Gottman & Gottman 2015, 12-13.)  
Näitä lähtökohtia peilaten on ymmärrettävää, että sosiaalinen ja psykologinen turvallisuus on  
myös menestyvän työelämän kulmakivi ja osa yhteisöllistä kehittämistä.

Maslow (1954), Herzberg (1966) ja Alderfer (1972) ovat luoneet pohjaa organisaatioiden käyt-  
tätymispsykologialle esittelemällä tarvehierarkian kasvun mahdollistajana. Sisäiset ja ulkoi-  
set tekijät, sekä tarpeen tyydyttyminen vaikuttavat yksilön etenemiseen perustarpeista ja -  
tyydytyksistä korkeampiin. (Gagne & Deci 2005, 343.) Mielestäni nämä periaatteet pätevät  
motivaation ja innostuksen syntyyn, sillä ilman turvallisuutta ei voi syntyä rentoutta, joka  
johtaa työn imuun ja parempaan kokemukseen. Psykologisen turvallisuuden portaavat esittävät  
yksiselitteisesti, miksi uuden luomiseen tarvitaan myös tämän osa-alueen huomioimista.

Clarcken (2020) mukaan psykologinen turvallisuus rakentuu neljässä portaassa (kuvio 6). Ensim-  
mäisessä portaassa voi tuntea kuuluvansa joukkoon (inclusion), toisessa portaassa oppiminen  
mahdollistuu (learner), kolmannessa voi jakaa omaa osaamistaan (contributor) ja neljännessä  
uskaltaa haastaa olemassa olevaa nykytilannetta ja näin ollen synnyttää innovaatioita (chal-  
lenger). Portaavat voi nähdä niin, että ylimmällä tasolla on eniten kunnioitusta ja työntekijöillä  
valtuutus toimia työssään itsenäisesti johdon mahdollistamana. (Clarke 2020, Leaderfactorin  
2023 mukaan.)



Kuvio 6: Psykologisen turvallisuuden portaat (Clarke, 2020 mukaillen.)

Turvallisen tilan arkipäiväinen luominen korostuu psykologisen turvallisuuden synnyttämiseksi erityisesti sosiaalisissa tilanteissa. Turvallinen tila mahdollistaa osallistujille turvan tunteen ilmaista itseään, jakaa ajatuksiaan sekä olla ilman pelkoa kritisoinnista tai syyttämisestä. Hyvä tapa varmistaa turvallisuutta on luoda toimintaan säännöt (ennakolta ja yhdessä), joissa viitataan suoraan edellä mainittuihin seikkoihin ilmaisusta ja osallistumisesta. (Kramer & Cook 2004, 241.)

Psykologisen turvallisuuden ja turvallisen tilan luomiseen voi käyttää fasilitoivaa työskentelyotetta, jolle on keskeistä, että jokaista jäsentä aktivoidaan tasapuolisesti osallistumaan, jotta saavutetaan paras mahdollinen lopputulema ryhmän kannalta. Fasilitoija (monissa tapauksissa johtaja) on se henkilö, joka näyttää esimerkkiä juuri turvallisen tilan toteutumisesta. Noudattaa itse sääntöjä, toimii neutraalisti, johtaa, osallistuu ja hyödyntää kaikessa avointa mielentilaa. (Schwarz 2017, 59-61.)

Turvallisuus on kuitenkin konseptina monialainen ja haastava. Miten siis edesauttaa käytännössä sen syntymistä psykologisesti? Yhteisen ja turvallisen tilan luomiseen voi yhtenä keinona hyödyntää fasilitoijan työkalua, jota kutsutaan yhteisen oppimisen lähestymiseksi (mutual learning approach). Tämä toimintamalli ohjaa ottamaan oikeanlaisen asenteen, käyttäytymisen sekä tähtää selkeisiin tuloksiin tiimityössä. (Schwarz 2017, 59-61.) Yhdistämällä yhteisen oppimisen sekä psykologisen turvallisuuden periaatteet, on mahdollista rakentaa työpaikalle tunnelma, joka edesauttaa turvallista, positiivista kokemusta ja yhteistä kehittämistä arjessa. Tätä metodia avataan lisää työntekijäkokemuksen muotoilun ja yhteiskehittämisen luvussa.

## Palveleva muutosjohtaminen

Yhteisön rakentamisessa johtaminen on keskeisessä roolissa. Kontrolliin perustuva ja vanhanaikainen johtaminen ei kuitenkaan palvele työntekijälähtöisiä organisaatioita, joten näin olleen työntekijäkokemuksen kehittäminen voi tarkoittaa itsessään muutosta myös johtamiseen. Työntekijäkokemusta tulee edistää yhdessä työntekijöiden kanssa ja se voidaan kuvata myös johtamismallina, jonka keskiössä ovat työntekijöiden tarpeet. (Huhta & Myllyntaus 2021, 98; 125.)

Vanhanaikainen hierarkkinen johtaminen on muuntumassa ja modernit työnantajat puhuvat enemmän palvelevasta johtamisesta (servant leadership). Deloitte mukaan (Clayton-Ball ym. 2020, 4) organisaatiot kärsivät muutosväsymyksestä, eikä loppua digitaaliselle muutokselle tiettävästi näy. Tutkimuksen osallistuneista organisaatioista 87% uskoo, että heidän toimialaansa tulee edelleen digitaalinen disruptio ja sama määrä organisaatioista tunnisti, ettei heillä ole oikeanlaista muutosjohtajuutta uudistamiseen. Artikkelissa viitataan mahdollisuutena sydämellä johtamiseen, jossa huomioidaan humanit muuttujat transformaatioissa. Sen tarkoitus on energisoida, voimaannuttaa ja yhdistää ihmiset. Deloitte mukaan juuri (johtamisen) kulttuuri auttaa muodostamaan yhteisen tahdon yhteisöön, sillä pelkkä digitaalinen taito ei riitä. (Clayton-Ball ym. 2020, 4.)

Palvelevassa johtajuudessa lähtökohta, vastuu ja tavoite on tarjota johtajuuden palvelua ihmisille. Siinä keskitytään omiin työntekijöihin enemmän kuin pelkästään yritykseen kokonaisuutena. Johtaja varmistaa, että hänen tiimiläisillään on mahdollisuus kasvaa kaikilla osa-alueilla: ammatillisesti, tiedollisesti, itsenäisesti ja jopa hyvinvoinnin sekä terveyden alueilla. Google on hyödyntänyt palvelevan johtajuuden periaatteita keskittämällä voimavaroja johtajuudessa ja kokonaisvaltaisesti työntekijöihinsä, samalla parantaen tuottavuutta. Hyvän palvelevan johtajan ominaisuudet alkavat empatiasta ja kuuntelusta jatkuen tietoiseen, jopa parantavaan olemukseen. Hyvät johtajat osaavat suostutella pakottamatta sekä konseptoida ja kommunikoida visionsa selkeästi. He edustavat ennakointikykyä, sitoutumista ja vastuunottoa. Palvelevassa johtajuudessa on keskeistä yhteisön rakentaminen ja olemuksellisuus: johtajuus ei ole vain taito vaan elämäntapa. (Tait 2020.)

Hyvä johtaja toimii katalyyttina kehitykselle, joka mahdollistetaan esimerkiksi eri kehitysroolien kautta innostamalla. Jokaiselle työntekijälle ja kehitysroolille on ominaista oma identiteetti, motivaatio ja vahvuudet, joita johtajan pitää rohkaista käyttämään työtyytyväisyydestä tinkimättä. Kehityksen ja yhteisöjen johtaminen on itsessään tasapainoilua riskien ja mahdollisuuksien välillä ja tiimien moninaisuus tuo tähän oman ulottuvuutensa. (Bisnesteknologiamalli 2021, 12; 50-58.)

Issahin (2018, 3-4) mukaan emotionaalinen älykkyys auttaa ratkomaan johtajuuden inhimillisiä haasteita ja se muodostuu viidestä komponentista: itsetietoisuudesta, itsesäätelystä,

motivaatiosta, empatiasta ja sosiaalisista taidoista. Emotionaalisesti älykäs johtaja käyttää näitä taitoja esimerkinomaisesti itse ja saa näin ollen aikaan luottamuksen ilmapiirin, joka mahdollistaa muutoksen organisaatiolle. (Issah 2018, 3-4.)

Myös Perrin (2012) toteaa, että tunteiden hyödyntäminen muutoksen johtamisessa ja johtamisessa ylipäättään on tärkeää. Hän painottaa empaattisuuden merkitystä muutoksen ajurina, sillä vaikka muutos on nykypäivänä pysyvää, se on myös välillä kaoottista. Johtaja tekee parempaa työtä, kun hän auttaa alaisiaan olemaan resilienssejä johtamalla myös tunteita ja näin ollen mahdollistamalla paremmin muutoksen organisaatioon mahdollisesti jopa kaaoksen-omaisessa tilassa. (Perrin, 2012.) Palveleva johtajuus korreloi sitoutumisen ja työn imun (engagement) ja yleisen tyytyväisyyden (life satisfaction) kanssa. Tutkimus on osoittanut, että vaikka työpaineet muuttuivat, toimi palveleva johtajuus ehkäisevänä tekijänä jopa masennus- ja uupumusoireita kohtaan. (Salmela-Aro, Upadaya & Vartiainen 2016, 105-106.)

Vielä uudenaisempaa erilaista johtajuutta edustaa itseohjautuva esimiestyö tai toisin sanoen esimiestyö palveluna (leadership-as-a-service). Siinä esimiestyö käännetään pääläelleen ja työntekijät itse valitsevat tarvittavat esimiespalvelut itselleen tietyn ajanjakson sisällä toivoituilta toimittajilta. Osa-alueina voi olla esimerkiksi hyvinvointi, liiketoiminta tai oma osaaminen sekä ura. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 228-229.) Toimeksiantajalla oli palvelevan johtajuuden idea osana arkikäytäntöä, joten yhteisö oli tottunut hyvin itseohjautuvaan palvelevan johtajuuden toimintamalliin. Toisaalta monien organisaatiomuutosten keskellä, tässä mallissa oli havaittavissa haasteita toimeksiantajan organisaatiossa. Johtajuuden mallin voidaan ajatella tarvitsevan tilannesidonnaista adaptaatiota, ehkä johtajuutta pitäisi ajatella prosessina strategian tapaan?

### **Työntekijäkokemus ja yhteisö arvoa tuottavana palveluna**

Asiakaskeskeisessä palvelulogiikassa nostetaan esiin, että asiakas on kiinnostunut siitä, mitä palvelulla voi tehdä tai saavuttaa eli millaista arvoa asiakas saa palvelusta elämäänsä (Grönroos 2008, 303.) Arvo muodostuu vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa ja vertaamalla odotuksia koettuun palvelukokemukseen. Arvo syntyy myös merkityksestä, tunteista ja toiminnasta. (Tuulaniemi 2011, 32-35, 75.)

Merkitys asiakkaalle syntyy palvelun vastaavuudesta asiakkaan merkityksellisyyteen eli niiden asioiden mahdollistaminen, joita asiakas haluaa oppia tai saavuttaa. Merkityksen mahdollistaminen voi näin ollen olla esimerkiksi asiakkaan (tai työntekijän) auttamista kasvamaan paremmaksi ihmiseksi palvelun avulla. Tunteilla tarkoitetaan palvelun vastaavuutta odotuksiin eli kuinka hyvin palvelu vastaa asiakkaan mielikuviin ja toiveisiin. Vastaavuutta voidaan edistää tarjoamalla sopivia vaihtoehtoja ja ominaisuuksia ja huomioimalla asiakkaan tunteita. Toiminta tarkoittaa palvelun tarjoaman toiminnan vastaavuutta asiakkaan tarpeeseen. Jos asiakkaan toimintaa helpotetaan, voidaan auttaa viemään läpi tämän omia prosesseja. (Tuulaniemi

2011, 32-35; 75.) Työntekijät arvonaluonnin kohteena odottavat samoja asioita: merkitystä, tunteita ja toimintaa.

Yritys tuottaa asiakkailleen palveluja, mutta myös sisäiset toimenpiteet voidaan nähdä palveluna työntekijöille. Palvelu on Vargo & Luschin (2008, 1-10) mukaan ytimeltään prosessi, jossa käytetään resursseja aktorien (kuten työntekijöiden) arvokokemuksen lisäämiseksi. Palvelukeskeisen logiikan keskiössä on viisi ulottuvuutta: (1) ydinasia on palvelu, ei pelkkä tavara. (2) Arvo on aina yhteisesti luotua eri toimijoiden kanssa yhdessä. (3) Kaikki taloudelliset ja sosiaaliset toimijat tarjoavat resursseja arvonaluontiin verkostoissa. (4) Arvon ydin on edunsaajan yksilöllisesti määrittelemä eli näin ollen vaihtuva. (5) Arvo syntyy holistisesti ja on yhteisluotua koordinoitusti. (Vargo & Lusch 2008, 1-10) Tämän prosessin käyttäminen toimii periaatteiltaan hyvin myös työntekijöiden arvokokemuksen lisäämisessä.

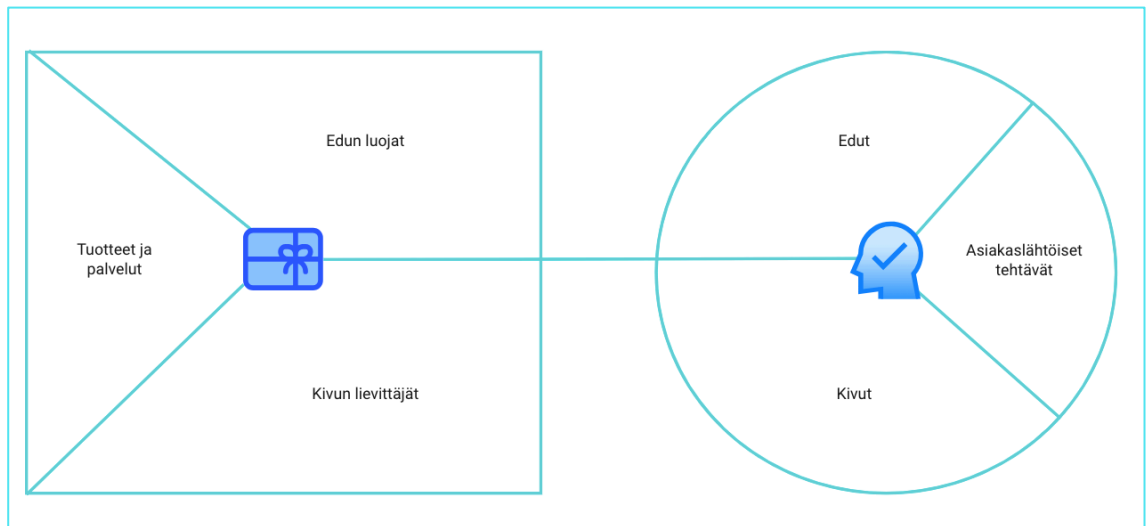
Yritys - asiakas- tai yritys - työntekijä -logiikan sijaan ajattelua voidaan kuitenkin muuttaa toimijuuskeskeiseksi, jossa mihin tahansa osaan verkostoa tai toimintaa voi synnyttää uutta palvelukeskeisyyttä. Esimerkiksi innovaatioita voi myös rakentaa laajemmin toimijoiden väliseen interaktioon tai vain osiin ekosysteemejä. (Vargo & Lusch 2008, 1-10.) Tästä esimerkistä voidaan johtaa iteraatio työntekijäkokemuksen tuottamisesta palveluna organisaatiolta ja esihenkilöiltä tiimeille sekä yksilöille. Näin ollen aktoreita eli toimijoita ovat työntekijät, jotka itse rakentavat omassa ekosysteemissään palvelua ja kokemusta parantavia interaktioita, yhteisöä ja synnyttävät parantavia innovaatioita omaan kokemukseensa ja työhönsä.

Jos työntekijäkokemusta ajattelee palvelukeskeisen logiikan näkökulmalta, voi sille muotoilla myös arvolupauksen (employee value proposition, EVP). EVP kuvaa, mitä työntekijä saa takaisin antaessaan työpanoksensa organisaatiolle. Tässä on sisällä kaikki osa-alueet, kuten palkka, edut, kehitysmahdollisuudet ja kulttuuri. (Cattermole 2019, 258-262.) Työnantajalupaus on organisaation määrittelemä kuvaus itsestään työnantajana. Se kuvaa asioita, jotka erottavat organisaation muista organisaatioista, ovat kohderyhmälle houkuttelevia ja samaan aikaan totta. Se kertoo organisaation hyvistä ja huonoista puolista työnantajana ja tarkoituksena hyvin muotoillulla arvolupauksella on auttaa houkuttelemaan tai karkottamaan ihmisiä riippuen heidän tarpeistaan. (Huhta & Myllyntaus 2021, 237.)

Arvon muodostumista analysoiva arvolupaus on yrityksen strateginen työkalu, joka analysoi arvon muodostumista. Sen avulla yritys hahmottaa asiakkaalle (tai työntekijälle) muodostuvaa hyötyä ja arvon muodostumisen mallia (Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith 2014, 6.) Strategyzerin (2023) mukaan minkä tahansa asiakaslähtöisen tuotteen tai palvelun voi rakentaa arvolupauskanvaasin pohjalle, varmistaakseen sen varmasti vastaavan asiakkaan tarpeisiin. Arvolupauskanvaasin toisessa osassa ovat palvelun asiakaslähtöiset tehtävät (customer jobs) sekä asiakkaan kokemat kivut (pains) ja edut (gains), joihin on tärkeää vastata erilaisilla palvelunosilla. Toista osaa edustaa palvelun osat ja niihin sisältyvät kipuja lievittävät



ominaisuudet sekä etuja tuovat elementit (kuvio 7). Näiden välillä tulee löytyä yhtäläisyyksiä, jotta palvelu varmasti tuottaa asiakkaan toivomiin kipuihin ja etuihin oikeita palvelunosia. (Strategyzer 2023.)



Kuvio 7: Arvolupauskanvaasi (Strategyzer 2023 mukaillen)

Työntekijäkokemuksen kehittämisessä voi nähdä hyötyä tällaisen työnantajan arvolupauksen muodostamisesta. Työntekijöiden tarpeista muodostettu arvolupaus, joka auttaa esihenkilöitä ja organisaatiota ymmärtämään työntekijöittensä toiveita tulevaisuuslähtöisesti, voi toimia erinomaisena työkaluna johtajille. Voisiko ratkaisu modernin työyhteisön johtamiseen löytyä asettamalla työntekijät keskiöön, mallintamalla kaikki erilaiset tarpeet ja luomalla niiden pohjalta palvelukokonaisuus?

Tällaisella mallilla tai konseptilla olisi palvelun tapaan arvolupaus, se toimisi prosessinomaisesti, sisältäisi itsepalveluna erilaisten työntekijöiden tarpeisiin vastaavia osia ja sitä kehitettäisiin jatkuvasti samaan tapaan kuin mitä tahansa palvelua käyttäjäkokemus huomioiden. Esihenkilöt toimisivat palvelun tuoteomistajina muotoillen palvelunosia ja varmistaen sen priorisoinnin sisäisesti. Seuraavissa luvuissa käsitellään työntekijäkokemuksen muotoilua eli tutkitaan tarkemmin prosessimaista lähestymistapaa työyhteisön kehittämiseen.

## 2.5 Työntekijäkokemuksen yhteiskehittäminen ja muotoilu

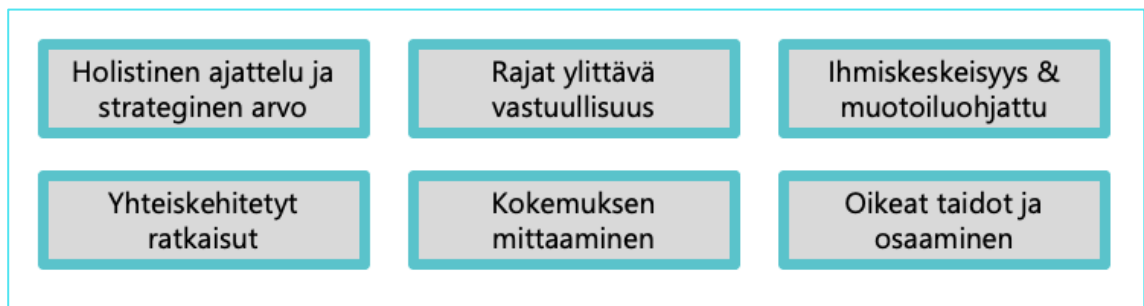
Edellisissä luvuissa on käsitelty työntekijäkokemukseen liittyvää teoriaa olennaisimmilta osin toimeksiannon kokonaisuuden näkökulmalta. Jotta kehittämistyötä pystytään viemään myös käytäntöön, tarvitaan keinoja, jotka auttavat johtajia ja esimiehiä onnistuneesti muotoilemaan organisaatiota, kulttuuria ja yhteisöä kokemuksellisesti. Tähän tarpeeseen liittyen, tässä viimeisessä teoriaosuuden luvussa käsitellään erilaisia keinoja ja lähtökohtia, joiden avulla voidaan lähteä ratkomaan yhteisöllisyyden muotoilun haasteita. Tärkeimpinä voidaan

mainita työntekijäkokemuksen teemojen ja maturiteetin tunnistaminen, organisaatio- ja kokemusmuotoilun periaatteet, muotoiluprosessi työntekijäkokemuksen kehittämisessä, fasilitoinnin, yhteiskehittämisen ja ketterien menetelmien käytännöt ja tulevaisuuslähtöisyys. Näitä keinoja hyödynnettiin opinnäytetyön toimeksiannon käytännön kehittämisosuuksessa.

### Työntekijäkokemuksen kehittämisen teemat

Mäenpää (2019, 41) tunnisti tutkimuksessaan työntekijäkokemuksen teemat, joiden avulla työntekijäkokemuksen johtamista, muotoilua ja jatkuvaa kehitystä voidaan käytännössä toteuttaa (kuvio 8). Ensimmäisenä on holistinen ajattelu ja strateginen arvo, joista jälkimmäistä on pyritty tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa liiketoiminnan kannalta avaamaan. Toisena rajat ylittävä vastuullisuus, joka ilmenee hyvin johdetussa organisaatiossa luonnollisesti kaikkien työntekijöiden vastuunottona omasta kokemuksesta, kehittämisestä ja toiminnasta. (Mäenpää 2019, 41) Tämä teema oli toimeksiantajalla toiveena projektille kokonaisuudessaan - saada aikaan rajat ylittävä yhteinen vastuu yhteisön kehittämisestä.

Kolmantena ihmiskeskeinen ja muotoiluohjattu toteutus, jotka olivat vahvasti tämän työn kehittämisosuuksien keskiössä yhdessä neljännen eli yhteiskehitettyjen ratkaisujen kanssa. Viidentenä kokemuksen mittaaminen, joka on toteutuksessa tärkeää, jotta tiedetään, edetäänkö oikeaan suuntaan. Kuudentena oikeat taidot ja osaaminen, joka nousi tässä kehittämistyön tuloksissa esiin yhdeksi ratkaistavaksi tarpeeksi. (Mäenpää 2019, 41.)



Kuvio 8: Teemat työntekijäkokemuksen johtamiseen (Mäenpää 2019, 41 mukailen)

### Organisaatiomuotoilu ja -maturiteetti

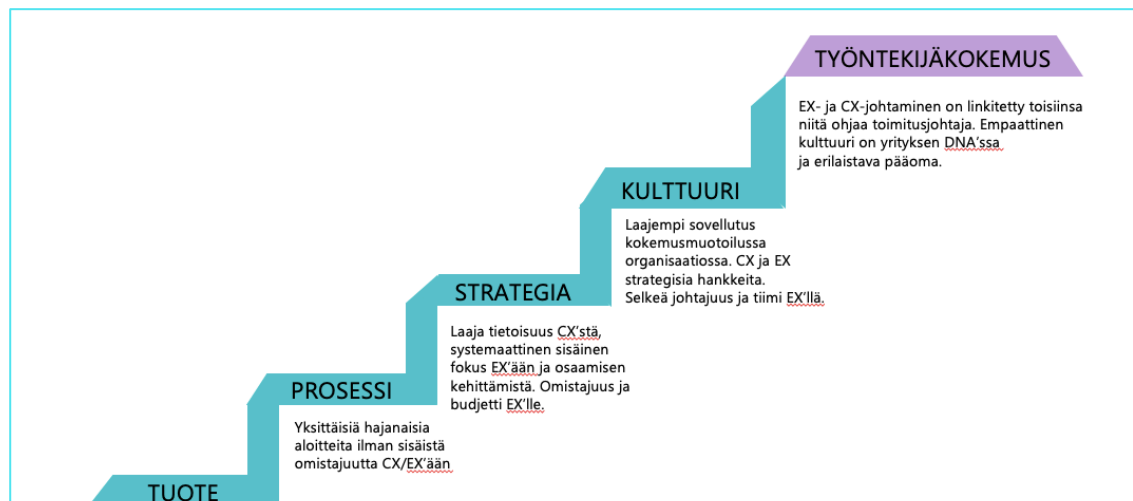
Puhuttaessa työntekijäkokemuksesta, ei voida ohittaa organisaatiomuotoilua, joka toimii laajempina viitekehyksenä yrityksen sisäiselle kehitykselle. Maailman kiihtyvä digitalisoituminen asettaa jatkuvasti uusia haasteita yritysten omalle toiminnalle ja sen kehittämiselle. Enää ei riitä, että kehittää ratkaisuja ja prosesseja tämän päivän tehokkuuden tarpeisiin, vaan niitä tulee kehittää tulevaisuuslähtöisesti. Aineettoman pääoman merkitys (kuten datan, brändin ja osaamisen) merkitys kasvaa teknologisen murroksen saattaessa yhä useammat organisaatiot samalle viivalle teknologisesti. (Kretschmer & Khashabi 2020, 86-104.)

Stanford (2018, 6) kertoo organisaatiomuotoilun olevan työn järjestämistä tehokkaasti niin, että se palvelee liiketoiminnan tavoitteita ja strategiaa sekä tuottaa samalla erinomaista työntekijä- ja asiakaskokemusta. Järjestäminen tässä yhteydessä tarkoittaa organisaation linjaamista strategian kanssa, yhdenmukaisten toimien luomista ja luottamuksen rakentamista sidosryhmille. Organisaatiomuotoiluun liittyvät elementit ovat hänen mukaansa strategia, itse työ, systeemit ja prosessit työn tekemiseen, työn tekijät ja tapa tehdä työ. Pelkkien näkyvien rakenteiden tekeminen, kuten organisaatiokaavion, ei riitä todellisen organisaatiomuotoilun toteuttamiseen, vaan siihen liittyvät olennaisesti myös näkymättömät rakenteet, verkostot ja koetut merkitykset. (Stanford 2018, 6.)

Organisaatiotasolta määritellään kokonaisuuksia tukevia linjauksia, kuten strategia, visio, tavoitteet, periaatteet suunnittelulle ja johtamiselle sekä luodaan kehittämisen työkaluja. Selkeät organisaatiotason linjaukset luovat kehittämistyölle kaikkea kehitystä palvelevan perustan. Jos työntekijät ja heidän tarpeensa ovat keskiössä, on tarpeen määritellä tavoite ja strategia toiminnalle. Työntekijäkokemus on tällöin myös organisaatiostrategiassa mukana ja osoittaa priorisointia sekä mandaattia toiminnalle. (Huhta & Myllyntaus 2021, 204.)

Organisaatioiden uudistuminen ja organisaatiomuotoilu kiihtyy teknologisen kehityksen myötä. Liiketoimintamallien uudistaminen ja innovaatioiden synnyttäminen vaatii organisaatiolta erityisen paljon muun muassa dynaamisilta kyvykkyyksiltä. Teece (2023) mukaan dynaamiset kyvykkyydet tarkoittavat yrityksen kykyä uudelleen muotoilla ja hyödyntää sisäisiä ja ulkoisia resursseja vastatakseen muuttuviin liiketoimintaympäristöihin ja vaatimuksiin. Liiketoiminnalle merkityksellistä on yhtiön ketteryys: kyky aistia ja muotoilla mahdollisuuksia ja uhkia, kyky tarttua mahdollisuuksiin ja kyky ylläpitää kilpailukykyä vahvistamalla, yhdistämällä, suojelemalla ja tarvittaessa uudistamalla yrityksen aineettomia ja aineellisia pääomia (Teece 2023.)

Organisaation omaksumassa ihmiskeskeisessä ajattelutavassa työntekijäkokemus on yhtä tärkeää kuin asiakaskokemus ja johdon tulisi panostaa niihin samanarvoisesti. Maturiteettiportaat kuvaavat näiden kahden suhdetta organisaatiossa (kuvio 9). Alemmilla portailla ne nähdään irrallisempina tuotteina tai prosesseina, kun taas ylimmällä tasolla EX ja CX ovat transformaation ajureita ja kietoutuneet organisaation kulttuuriin. Ylimmän portaan maturiteetissa työntekijä- ja asiakaskokemus ovat yrityksen kilpailijoistaan erottava tekijä, jota johdetaan empaattisesti ja se ohjaa työntekijöiden toimintaa arjessa. Tällä tasolla ihmiskeskeisyys ja muotoiluohjattu ajattelu ovat sekä tulevaisuuden vision sekä transformaation ytimessä ja aloitteet niihin tulevat yrityksen toimitusjohtajalta. (Vaajakallio, Mattelmäki, Pyyluoma & Von Flittner 2018, Mäenpään 2019, 41-42 mukaan.)



Kuvio 9: Organisaation EX & CX maturiteettiportaati (Vaajakallio, Mattelmäki, Pyyluoma & Von Flittner 2018, Mäenpään 2019, 41-42 mukaan mukaillen.)

### Kokemusmuotoilu

Qualtrixin (2021) mukaan on perusteltua hyödyntää kokemusmuotoilun (experience design) periaatteita muotoiluajattelun lisäksi, organisaation halutessaan kehittää kulttuuria ja kasvattaa asiakas- ja työntekijäkokemuksen tasoa. Kokemusmuotoilu on lähestymistapa kokemusten luomiseen ihmisille niin, että se ratkoo ongelmaa ja samanaikaisesti synnyttää positiivista emotionaalista vastetta sekä aidosti ohjaa käyttäytymistä tai toimeenpanoa. Se on lähestymistapa, jota voidaan soveltaa minkä tahansa kokemuksen suunnitteluun ja muotoiluun aina innovaatioista ja markkinoinnista paremman työntekijäkokemuksen kehittämiseen.

Kokemusmuotoilu on metodi, jolla ratkaistaan ongelmia, autetaan muodostamaan tunneresponsseja kohteelta, tai vaikutetaan asiakaskäyttäytymiseen ja tuotteen tai palvelun käyttöön. Siinä on olennaista erinomaisten tuotteiden, palvelujen, prosessien, ympäristöjen tai strategioiden luominen hyödyntämällä erityisesti käyttäjän tarpeita, tunteita ja mielipiteitä. (Qualtrix 2021.)

Voidaan olettaa, että emotionaalisen vasteen synnyttäminen ja käyttäytymiseen vaikuttaminen on haastavaa, mutta työntekijäkokemuksessa siihen voidaan pyrkiä vaikuttamaan erityisesti kokemusmuotoilun ja ihmiskeskeisen kehittämisen kautta. Lähtökohtaisesti ennen mitä tahansa kehittämistä pitää kuitenkin tunnistaa, millä tasolla nykytilassa ollaan ja muotoilumaturiteetin portaati auttavat nykytilan hahmottamisessa. Seuraavana askeleena teoriassa on ymmärtää tarkemmin kokemusmuotoilun hyödyntämismahdollisuudet ja muotoilupohjaisen prosessin käyttöä työntekijäkokemuksen kehittämisessä.

### **Muotoilupohjainen prosessi kehittämiseen**

Muotoiluajattelu tarjoaa erinomaisen lähestymistavan työntekijäkokemuksen kehittämislle perinteisen HR-johtamisen sijaan, joka monesti ponnistaa puhtaasti yrityksen tavoitteista: tuloksesta, osakkeenomistajien intresseistä ja operaatioiden tehokkuudesta unohtaen työntekijöiden tarpeet. Ihmiskeskeinen muotoiluajattelu tuo kehittämiseen viitekehyksen, jossa työntekijä on sankarina omassa matkassaan ja vaikuttaa suorasti työtyytyväisyyteen, suoritukseen, sitoutumiseen ja työn imuun. Työnantajien ja organisaatioiden on ymmärrettävä syvällisesti työntekijöiden eli moninaisten ihmisten tarpeita, haluja, pelkoja ja tunteita. Tämä ymmärrys kerätään empaattisesti ja yhdessä kehittäen organisaation eri tasoilla. (Plaskoff 2017, 136-141.)

Plaskoffin (2017, 136-141) mukaan työntekijäkokemuksen kehitystä tulisi toteuttaa kuuden eri periaatteen avulla muotoiluajattelua mukaillen: Ensimmäisenä, ymmärtämällä aidosti ihmisiä ja heidän tarpeitaan suhteessa organisaatioon. Perinteisistä kyselyistä poiketen työntekijäkokemuksen tutkimus tähtää syvällisemmän tiedon hankintaan haastatteleamalla ja yhteisellä dialogilla. Tavoitteena on ymmärtää trendejä työntekijöiden käsitysmaailmasta, kriittisiä totuuden hetkiä kokonaisvaltaisesta työntekijämatkasta (journey), aktivoida työntekijöitä antamaan äänensä prosessiin ja luoda empatiaa työntekijöiden kokemuksia kohtaan. (Plaskoff 2017, 136-141.)

Toisena, panostamalla holistiseen ja laajenevaan ajatteluun. Työntekijyyttä lähestytään useasta eri näkökulmasta ottaen huomioon kognitiiviset, emotionaaliset, poliittiset, taloudelliset ja fyysiset ominaisuudet. Holistinen näkökulma edellyttää ymmärrystä koko työntekijyyden matkasta ihmisenäkökulmalta, joka alkaa jo ennen ensimmäistä päivää töissä ja päättyy vasta työsuhteen päättymisen jälkeen. Laajeneva ajattelu kannustaa ideoimaan ja kehittämään ensimmäisiä helppoja ratkaisuja pidemmälle - se vaatii enemmän panostusta, mutta tuottaa monipuolisia ja transformatiivisia mahdollisuuksia. (Plaskoff 2017, 136-141.)

Kolmantena, visualisoimalla ideat ja konkretisoimalla konseptit. Erilaisten ideoiden ja ajatusten monenlainen ryhmittely, organisointi ja kartoitus muun muassa empatiakartaksi, työntekijämatkaksi, mentaalisiksi malleiksi tai persooniksi tuottavat konkreettista ymmärrystä. Ratkaisujen muotoilussa voidaan hyödyntää myös fyysisiä elementtejä luovuuden ja intuitiivisen osaamisen valjastamiseksi konkretisoimaan kokemusta työntekijän kannalta. (Plaskoff 2017, 136-141.)

Neljäntenä, vaatimalla radikaalia osallistumista. Työntekijäkokemusta ei suunnitella ja toteuteta eristyksissä tai tietyn tiimin, kuten johtoryhmän tai HR'n, toimesta, sillä muotoilussa osallistetaan laajalti organisaation eri tahoja. Yhteiskehittämällä voidaan luoda vahvempia ratkaisuja, se vähentää muutosvastarintaa ja lisää omistajuutta sekä sitoutumista. (Plaskoff 2017, 136-141.)

Viidentenä, kokeilemalla ja iteroimalla jatkuvasti. Tämän periaatteen taustalla on sen tunnistaminen, että ratkaisua ei tuoteta kerralla ja se kehittyy jatkuvasti ihmisten ja organisaation muuttuessa. Avoin kokeilu ja palaute tuottavat synergisiä ja kehittyviä ratkaisuja valmiiden vastausten sijaan. Tällaisella toiminnalla päädytään joustavaan ja muokkautuvaan, käyttäjien sekä organisaation tarpeet huomioivaan malliin, joka elää jatkuvasti. (Plaskoff 2017, 136-141.)

Kuudentena, kunnioittamalla prosessia siihen luottaen. Työntekijäkokemuksen prosessi alkaa laajenevasti eli aina ratkaisukeskeisesti eikä ongelmalähtöisesti. Muotoiluajattelun mukaisesti prosessi etenee kokemuksen tutkimisesta ymmärryksen määrittelyyn ja sen jälkeen ideointiin, sekä siitä prototyyppien tekoon ja edelleen toteutukseen. Jokaisessa vaiheessa muistetaan iteraatio ja joustavuus. (Plaskoff 2017, 136-141.)

### **Yhteiskehittäminen ja kokemuksen fasilitointi**

”Yhteiskehittämisessä ideana on palveluiden suunnittelun ja muotoilun demokratisoiminen siten, että käyttäjät ja asiakkaat ovat mukana suunnittelemassa itselleen suunnattuja palveluita alusta pitäen, yhdessä asiantuntijoiden ja ammattitoimijoiden rinnalla.” Näin Pöry-Lassila (2017, 25) määrittelee yhteiskehittämisen. Hänen mukaansa sen tavoitteena on, että palvelut vastaisivat paremmin käyttäjiensä tarpeita, toiveita ja vaatimuksia. Palvelunkäyttäjät eivät ole vain palveluiden passiivisina vastaanottajina vaan toimijoina, jotka tuottavat lisäarvoa kehittämistyössä. Näin siksi, että asiantuntijat eivät monesti ymmärrä riittävän tarkoin palvelun kohteiden elämäntilanteita, palveluihin liittyviä tarpeita sekä käyttötilanteita ja käyttöön liittyviä kontekstitekijöitä sekä rajoitteita. (Pöry-Lassila 2017, 25.)

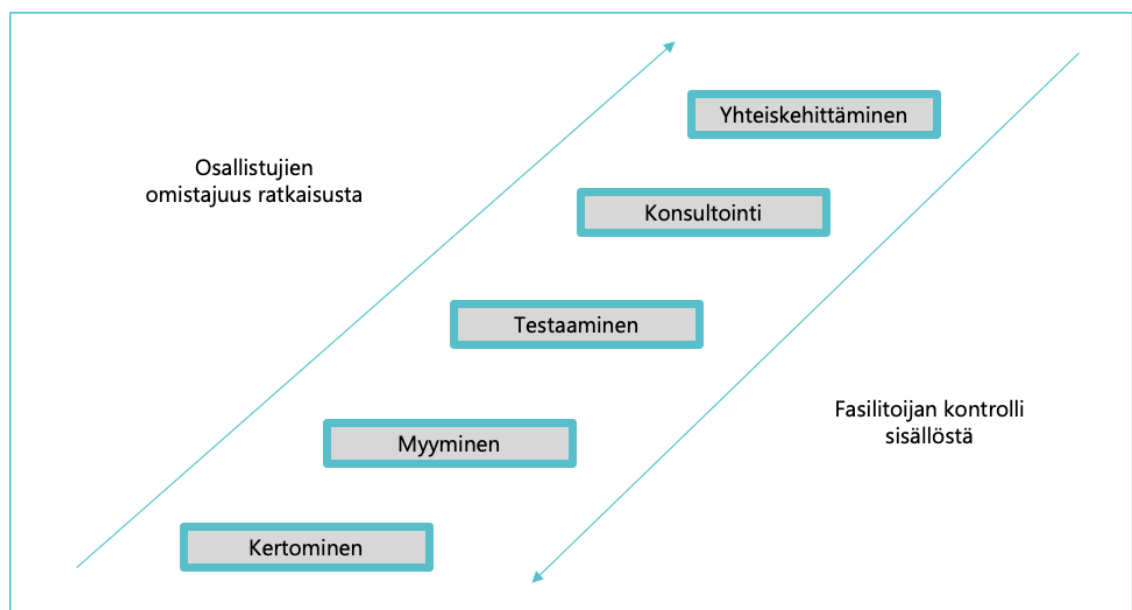
Leask ym. (2019, 1-10) mukaan yhteiskehittäminen on ryhmässä tapahtuva, tavoitteellinen, sosiaalinen yhteistyö-, vuorovaikutus- ja luomisprosessi, jonka keskeisiä osallistujia ovat palvelun tuottajat, käyttäjät ja sidosryhmät mahdollisten tutkijoiden lisäksi. Olennaista on ennalta ryhmän itsensä ennalta määrittelemä tehtävä ja tavoite. Kehittämiskohteen rajaaminen on tärkeää, sillä monet ilmiöt ja ongelmat ovat monimuotoisia ja haastavia kehittää. Yhteiskehittämisessä fasilitaattorin rooli onkin olennainen. Hänen vastuullaan on varmistaa tehtävän eteneminen ja se, että työskentelyssä toteutuu voimaannuttava osallisuus, tasavertainen vuorovaikutus ja jaettu asiantuntijuus. (Leask ym. 2019, 1-10.)

Schwarz (2017, 59-61) suosittelee, että fasilitaattori käyttää yhteisen oppimisen lähestymistapaa (mutual learning approach) tavoitteellisuuden ja tehokkuuden varmistamiseksi. Tässä lähestymistavassa fasilitaattori varmistaa ajattelutapansa, käyttäytymisensä ja sitä kautta lopputulemien olevan tiettyjen arvojen mukaista ja ohjaa ryhmää samoilla periaatteilla. Arvot ovat läpinäkyvyys, uteliaisuus, informoitu valinta, vastuullisuus ja myötätunto. Schwarzin lähestymistapa on ekstensiivinen prosessi, josta hyödynsin kehittämistyössä arvojen lisäksi myös olettamuksia fasilitoinnin pohjalla. Keskeiset olettamukset ovat: Minulla on tietoa, niin on

myös muilla. Jokainen meistä näkee asioita, joita muut eivät näe. Eroavuudet ovat mahdollisuuksia oppimiseen. Ihmiset saattavat olla eri mieltä ja heillä on silti hyvä motiivi. Minä saatan edesauttaa ongelmaa. (Schwarz 2017, 75-77).

Tällaisen ajattelutavan voi ajatella kytkeytyvän osallisuuden käsitteeseen. Osallisuus on toimijuuden ainesosa, joka pitää sisällään kokemuksen oman toiminnan merkityksellisyydestä ja tunnustuksesta viitaten henkilökohtaiseen vaikuttamiseen ja sitoutumiseen. Sen merkityksellisyys työelämässä on nähtävissä kahdella tavalla: toisaalta se korostaa me-yhteisön aktiivista jäsenyyttä ja osana yksilöllistä kilpailukykyä. Toisaalta osallistaminen on pyrkimystä estää ja käsitellä sosiaalista syrjäytymistä tai ulkopuolisuutta sekä näin vähentää sen tuomia uhkia ja kustannuksia. (Kettunen 2021, 12-13.)

Osallisuus syntyy kokemuksesta ja aktiivinen osallistaminen on yksi fasilitoijan tärkeimmistä taidoista. Andersen, Nelson & Ronex (2021, 18-21) kuvaavat fasilitoinnin ja osallistamisen suhdetta portailla, joissa on viisi vaihetta (kuvio 10). Fasilitaattorin kontrolli vähenee mitä osallistavampiin ja vastuuttavampiin metodeihin edetään.



Kuvio 10: Osallistaminen ja fasilitoijan kontrolli (Andersen ym. 2021, 18-21 mukaillen)

Portaikoon mukaan fasilitoija menettää kontrollia, mutta samassa suhteessa saa takaisin osallistujien ottaessa omistajuutta ratkaisun löytymisestä. Tämä puhuu yhteiskehittämisen ja -luomisen puolesta. (Andersen ym. 2021, 18.) Fasilitoija voi halutessaan olla fasilitoiva konsultti, joka kertomalla ja myymällä antaa osaamisensa sisällön suhteen ryhmän käyttöön. Fasilitoiva konsultti ei ole ryhmän jäsen, mutta saattaa osallistua jossain määrin päätöksentekoon. (Schwarz 2017, 15.) Kehittämistyössä hyödynsin kaikkia viittä osallistamisen tasoa, ja rooli oli toimia enemmän fasilitoivana konsulttina, kuin puhtaasti fasilitoijana.

Modernissa työntekijäkokemuksen muotoilussa arvo muodostuu tuotosten lisäksi myös itsensä yhteiskehittämisen kautta. Työntekijöiden sitouttaminen yhteiskehittämiseen voi olla jopa merkityksellisempää kuin itse siitä saatava lopputulos. Näin ollen on aika määritellä uudelleen yritysten ja työntekijöiden välinen suhde, tunnistaa työntekijöiden syvät tarpeet ja tehdä kehittämistä yhdessä näistä tarpeista lähtien. (Plaskoff 2017, 141.)

### **Ketterien menetelmien käyttö**

Edellisiä lähtökohtia ajatellen voi hyvin nähdä ketterien menetelmien käytön hyödyllisenä vähintään toimintaa ohjaavina periaatteina työntekijäkokemuksen muotoilussa. Iivari & Iivarin (2013, 517) mukaan ketterien menetelmien käytöllä on merkitystä organisaatiokulttuurille ja sen muutokselle. Oli organisaatio kehitykseen tai hierarkiaan nojaava, voi se implementoida periaatteita tai työkaluja ketteristä menetelmistä monen tasoisesti, mutta etua kehittämiseen niillä on erityisesti kohdistettuna tiettyyn tarkoitukseen ja nopealla aikataululla (ad hoc). Agiileilla eli ketterillä menetelmillä voi olla hyötyä lisäävää tarttumapintaa hyvin monelle eri organisaatiolle ja tiimille.

Ketterien menetelmien käyttö on perinteisesti ollut tietoteknisille aloille ja IT-kehityksessä olennainen osa päivittäistä toimintaa. Suomessa menetelmien käyttö ei ole ainakaan viestinnällisesti noussut yhtä voimakkaasti esiin perinteisemmillä aloilla, kuten markkinoinnissa, sosiaalialalla, tai henkilöstöjohtamisessa vaikka varmasti menetelmiä adaptoidaan työelämässä jo laajalti. Liiketoiminnassa nousee selkeä teema ketterien menetelmien perusteiksi: muutos. Muutoksen luominen voi olla vaikeaa ja tähän luomisprosessiin ketteryys tuo fokusta, vauhtia ja pitkän tähtäimen ajattelua (Skarin 2015, 3).

Ketterät menetelmät tarjoavat myös (r)evoluution prosesseille. Esimerkkinä perinteinen vesiputousmalli, jonka haasteet ovat formaali rakenne ja jäykkyys. Viime aikoina tätä mallia on kehitetty integroimalla asiakkaan arvomuodostuksen ja iteratiivisten menetelmien työkaluja osaksi prosesseja, jolloin niiden joustavuus ja tuottavuus on parantunut. (Hannola, Friman & Niemimuukko 2013, 85.) Myös innovaatiokehityksessä, jonka tulisi olla uusiutuvien yritysten keskiössä, on tunnustettu ketterien menetelmien hyödyntäminen osana onnistumista. Erityisesti siirtyminen suljetuista innovaatioista tai kehitystiimeistä ja liiketoiminnallisista silloista yhä avoimempiin innovointimalleihin puoltaa ketterien menetelmien käyttöä osana uuden ja aidosti asiakaskeksien tuotteen tai palvelun kehittämistä. (Conboy & Morgan, 2011, 536-537.) Tällä perusteella monipuolisen ja onnistuneen työntekijäkokemuksen kehittämiseen kannattaa hyödyntää ketteryyden periaatteita.

### **Tulevaisuus osana työntekijäkokemuksen muotoilua**

Toimeksiannossa painotettiin tulevaisuuteen ohjautuvaa kehittämistä, nykytilasta ”valittamisen” sijaan. Organisaatiossa oli havaittavissa muutosväsymystä ja negatiivisen viestinnän



kehiä, joista haluttiin päästä eteenpäin ottamalla toivottu ja ennakoitu tulevaisuuden yhteisö keskiöön. Myös strategian samanaikainen uudistuminen tuki tulevaisuuslähtöistä tapaa, haluttiin pohtia miten organisaation strategisen muutos heijastuu työntekijäkokemukseen muotoilijayhteisössä.

”Ihmisen ja muun luonnon kannalta kestävämpi tulevaisuus edellyttää muutosta ajatusmaailmissa ja ihanteissa. Materiaalisen ja yksilökeskeisen hyvinvointikäsityksen sijaan korostuu pitkä aikaväli, ongelmien ennaltaehkäisy, eettinen toiminta sekä osallisuuden, yhteisöllisyyden ja onnellisuuden vahvistaminen. Hyvinvointi ei ole vain yksilöön rajoittuva asia, vaan ihmisen hyvinvointi nähdään yhteen kietoutuneena ympäristön ja yhteisöjen hyvinvoinnin kanssa.” (Dufva & Rekola 2023.)

Tästä megatrendistä voidaan nähdä polveutuvan myös työelämän ja työntekijäkokemuksen muutos. Yhteisöt ja hyvinvointi tulevat nousemaan yhä tärkeämmiksi tekijöiksi. Vaatii kuitenkin vielä huomattavasti syvällisempää yhteiskunnallista muutosta, jotta koko työelämän systeemi toteuttaa empaattisesti tulevaisuuden parempaa työelämää. Olennaisena kysymyksenä muutokselle on: mitkä periaatteet ja käytännöt auttavat minua ja muita kytkeytymään parhaaseen mahdolliseen tulevaisuuteen (Scharmer 2009, 377). Myös pidempien työurien tarve lisää jatkuvan oppimisen tarvetta työelämässä. Erityisesti osaamisen kehittämistä tukeviin rakenteisiin ja käytäntöihin kohdistuu kasvavaa muutospainetta, sillä luovuuden ja kokonaisuuksien hahmottamiseen liittyvien taitojen merkitys kasvaa. (Dufva & Rekola 2023.)

Liiketoiminnassa on tulevaisuuksien tutkimuksella ja ennakkoinnilla yhä enenevässä määrin isompi rooli jatkuvan teknologisen kehityksen ja innovaatioihin pohjautuvan kasvun maailmassa. Gordon, Röhrbeck & Schwarz (2019, 30) kuvaavat artikkelissaan strategisen ennakkoinnin roolia ja merkitystä muun muassa muotoiluajattelulle. Koska palveluiden muotoilu on sisäsyntyisesti aina tulevaisuuksien palveluiden ja tuotteiden muotoilua, toimii strateginen ennakkointi osittain päällekkäin tai limittäin muotoiluajattelun kanssa ja nämä kaksi voivat ammentaa oppeja toisistaan.

Vaikka muotoiluajattelu ja strateginen ennakkointi ovat eri metodeja, ehkäisee jälkimmäisen integrointi muotoilun haavoittuvaa kohtaa: vain nykyhetkeen pohjautuvaa havainnointia ilman kontekstuaalisten ja ennakoimattomien muutosten huomiointia. Hyödyntämällä metodeja rishtiin, suunnitteluprosessi rikastuu ja innovointi lisääntyy. On selvää, että palvelun käyttäjät eivät osaa sanoittaa mitä siltä toivotaan tulevaisuudessa, sillä maailmamme muuttuu kiihtyvällä vauhdilla. Strateginen ennakkointi ja muotoiluajattelu ratkaisevat yhdessä tätä haastetta tehokkaammin. (Gordon ym. 2019, 30; 39.)

Suominen (2021) viittaa makrotason ja strategiseen ennakkointiin, joka eroaa operatiivisesta. Erityisesti teknologisen kehityksen luovassa ympäristössä tulevaisuuden ennakkointi on tärkeää. Ajatuksena taustalla on se, että teknologia kehittyy sinne suuntaan, minne voimavarat

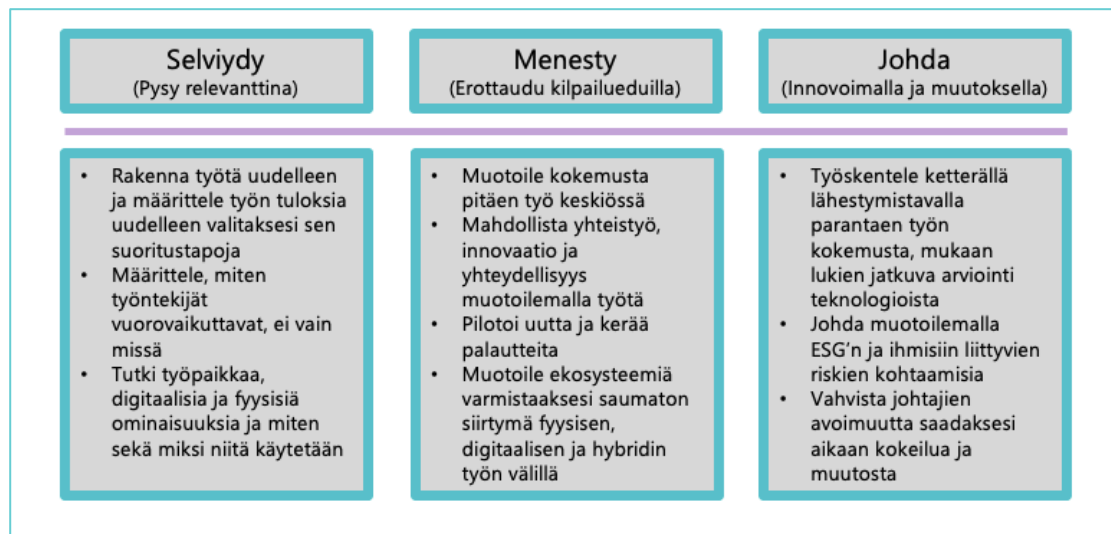
ja kehitys suunnataan, ja että teknologinen hyöty syntyy kokonaisuudesta ja inkrementaalisesti. Toisaalta teknologista kehitystä ei voi pysäyttää tai peruuttaa, kun jokin innovaatio on keksitty, ei sitä enää saada pois. (Suominen, 2021.)

Jos ennakoivaa strategista muotoilua kohdistetaan työntekijäkokemuksen parantamiseen, kehittyvät tähän aihepiiriin liittyvät teknologiat myös nopeammin palvelun ohella. Työelämän kulttuurinen muutos voidaan nähdä peruuttamattomana innovaationa ja sitä ajavat edelleen eteenpäin organisaatiot, jotka ovat onnistuneet hyödyntämään kehitystä tällä alueella. Jos organisaatio toivoo löytävänsä ennakoitua visiota työntekijäkokemuksensa kehityksen taustalle, voi se hyödyntää tulevaisuuksien visiointia prosessina.

Tulevaisuuksien visioinnin prosessiin kuuluu useita vaiheita. Näitä on avattu Datorin (2009, 2-3) artikkelissa, joka selkeyttää vaihtoehtoisten tulevaisuuksien luontia osana yhteisön tai organisaation suunnittelua. Nämä vaiheet ovat: (1) menneisyyden arvostaminen, (2) nykyisyyden ymmärtäminen, (3) tulevaisuuden eri puolien ennustaminen, (4) vaihtoehtoisten tulevaisuuksien kokeminen, (5) toivottujen tulevaisuuksien visiointi ja (6) tulevaisuuksien luonti. Lisäksi mainitaan tulevaisuustutkimuksen institutionalisointi, joka tapahtuu tähän prosessiin sitoutuneissa organisaatioissa. Mitään näistä vaihteista ei tulisi ohittaa tai jättää pois, jotta tulevaisuusennakointi onnistuu. (Dator, 2009, 2-3.) Tätä visioinnin prosessia voidaan soveltaa myös työntekijäkokemuksen muotoilussa ja johtamisessa. Kun prosessi toteutetaan yhteiskehittämällä, voidaan parhaassa tapauksessa sitouttaa työntekijät pitkäjänteisesti tulevaisuuden työn kehittämiseen askel askeleelta.

### **Tulevaisuuden organisaatiot**

Hatfield ym. (2023) kuvaavat tulevaisuuden työn kehittämistavoitteita kolmijakoisesti (kuvio 11). Osa yrityksistä pyrkii selviytymään eli pysymään varteenotettavina toimijoina markkinoilla. Tällaiset yritykset muokkaavat omaa työntekijäkokemustaan ja työn tuottavuutta optimoidakseen tehokasta toimintaa. Menestysorientoituneet yritykset pyrkivät hakemaan erottautuvuutta saadakseen kilpailuetua ja muotoilevat työkokemusta työkeskeisesti ja työntekijälähtöisesti niin, että tavoitteena on ekosysteemin saumaton sulautuma fyysisen, digitaalisen ja hybridin työnteon välillä. Edelläkävijäyritykset johtavat markkinaa radikaalisti innovoiden ja muutokseen nojaten. Heidän lähestymisensä on jatkuva arviointi ja parantaminen työn kokemuksellisuuden ja teknologian avulla. Näissä yrityksissä avoimuus ja kokeilu on muutoksen ytimessä. (Hatfield ym. 2023.)



Kuvio 11: Forbesin organisaatio-orientaatiot (Hatfield ym. 2023 mukaillen)

Jälkimmäiseen orientaatioon, joka nojaa voimakkaasti transformaatioon ja innovaatioihin, sopii luovuuden lähteeksi avoin kehittäminen. Avoin innovaatio tarkoittavat organisaation kehitysprosessien avaamista niin, että ulkoapäin saatava tieto parantaa innovaatioprosessia. Avoin innovaatio tarkoittaa konseptia, mitä voidaan toteuttaa monella eri tavalla kehittäen. (Huizingh 2011, 2).

Innovoinnin ja luovuuden taustalla on ajatus, että uusiutuminen edellyttää aavistusten keräämistä muilta ihmisiltä ja aikaa kehittää. Innovaatiot ikään kuin nukkuvat ja aktivoituvat kompleksisissa systeemeissä, missä luovuus ei ole lineaarinen väylä. Ekosysteemeissä onnistuneet innovaatiot edellyttävät tiettyjen faktoreiden hyödyntämistä. Muutokset voivat alkaa alhaalta tai ylhäältä ja niihin vaikuttavat dynaamiset sosiaaliset muuttujat. Varsinainen kontrollointi ei ole tarpeen, johtaminen on ennemminkin muokkautuvaa ohjausta, joka tukee innovaation syntyä. (Jucevicius & Grumadaite 2014, 128.)

TYÖ2030-raportin mukaan työelämässä ja työpaikoilla uusien toimintatapojen kehittäminen on osa työ- ja innovaatiopolitiikkaa, kilpailukykyä ja työhyvinvointia ja siksi olennaista. Näin varsinkin, kun Suomi haluaa olla työelämän kärkimaita. Tulevaisuuden näkymissä paras työelämä tehdään yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa. Avoin, rohkea ja verkostomainen toiminta on silloin käytäntöjen ytimessä. (Alasoini ym. 2023, 20.) Jos tavoitteeksi ja strategian ytimeksi asetetaan edellä mainitut teemat, voidaan työntekijäkokemus ja yhteisöjen rakentaminen nähdä positiivista muutosta niihin ajavana voimana.

Positiivinen muutos organisaation työntekijäkokemukseen edellyttää myös odotusten määrittelyä, johtamista ja linjaamista verrattuna todelliseen kokemukseen. Kaikki mitä johtajuuden positiosta kirjoitetaan, sanotaan tai tehdään (olitpa HR johtaja, esihenkilö tai esimerkiksi hankkeen vetäjä) vaikuttaa työntekijöiden odotuksiin ja kokemuksiin. Odotuksia johdetaan

tekemällä suunnitelmallista työtä ja vastuullisesti toteuttamalla sitä mitä luvattiin. Yksittäiset työpajat, teorit, tekniikat tai johtotavat eivät toimi ratkaisuna vaan osana kehittämistä. Muutos ja innovaatiot voidaan löytää kysymällä kysymyksiä ja etsimällä parempaa tietä samalla tutkien mikä on oikeanlainen työntekijäkokemus ja johtamistyyli, joka palvelee juuri kyseisen liiketoiminnan tavoitteita. (Maylett & Wride 2017, 67-71.) Tulevaisuuslähtöisen työntekijäkokemuksen johtamisen tulee näin ollen olla organisaatioissa iteratiivista ja jatkuvasti kehittyvää.

## 2.6 Synteesi liiketoimintalähtöisestä yhteisöllisyyden muotoilusta

Teoriapohjan yhteenveto pitää sisällään edellisten lukujen tärkeimmät huomiot. Kattokäsite eli työntekijäkokemuksen merkitys liiketoiminnalle yhdistetään kokemuksen muotoilun periaatteisiin, kehittämisen käytäntöihin sekä yhteisöjen johtamiseen. Näin saadaan yhteisöllisyyden muotoiluun kattavasti näkemyksiä ja keinoja, joiden pohjalta varsinainen kehittämistyö on toteutettu. Modernin organisaation yhteisöllisyyden muotoilun ohjenuorat on tiivistetty alle eräänlaiseksi manifestiksi johtajien ja henkilöstökehittäjien seinälle.

Menestyvässä liiketoiminnassa on tarkoituksenmukaista ymmärtää aineettoman pääoman merkitys ja sen tärkeimmät osat organisaation omassa kontekstissa. Erityisesti yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa ja tietointensiivisessä konsultoinnissa pitää tunnistaa asiakaskokemukseen vaikuttavat muuttujat sekä kirjata strategiaan niihin liittyvät kilpailuedut. Työntekijäkokemuksen tavoitteet ja osa-alueet on perusteltua linkittää organisaation liiketoiminnan strategiaan ja tätä työtä helpottaa perusteellisen ymmärryksen hankkiminen nykytilasta sekä organisaation työntekijäkokemuksen maturiteetista suhteessa asiakaskokemukseen. (Vaajakallio, Mattelmäki, Pyyluoma & Von Flittner 2018, Mäenpään 2019, 41-42 mukaan; Sillanpää 2022; Fischer 2012, Lindströmin 2020, 45 mukaan; Huhta & Myllyntaus 2021, 156.)

Ylimmän johdon agendalla tulee olla sen määrittely, mitä hyvinvointi, yrityksen kulttuuri ja työntekijäkokemus organisaatiossa tarkoittaa ja mistä sen kokonaisuus sekä elinkaari muodostuu. Kyselyiden ja kartoitusten lisäksi on tehtävä syventävää tutkimusta organisaation eri tasoilla työntekijäkokemuksen priorisoitavista muuttujista painottaen niiden motivointikykyä työntekijöiden näkökulmalta katsottuna. Odotusten johtaminen tarjoaa arvонуontiin tärkeän näkökulman, mutta se edellyttää hyvää nykytilan ja tulevaisuuden mahdollisuuksien kartoitusta. Johtajuuden on heijasteltava aitoa kiinnostusta pelkän taloudellisen hyödyn tavoittelun lisäksi eli on todennettava työntekijöille ihmiskeskeisyyttä ja panostettava empaattiseen kulttuuriin. Palveleva johtaminen tarjoaa tähän johtamismallin, jolla siirrytään aidosti työntekijäkeskeisyyteen. (Tait 2020; Aura ym. 2014, 49-50; Whitter 2023, 52-54, 103-106; Huhta & Myllyntaus 2021, 124-125; Tavsam & Erdem 2018, 107.)

Käytännön kehittämisen prosessi on hyvä pohjata muotoiluajatteluun yhdistäen riittävää suunnitelmallisuutta, mutta kannustaa iteratiivisuuteen ja joustavuuteen kehittämisessä.

Ketteristä menetelmistä on todennäköisesti hyötyä, jos tulevaisuuslähtöisesti ajatellaan sekä strategiaa, että kokemusta prosessina. Hyvin fasilitoitu osallisuus ja yhteiskehittäminen sitouttavat yhteisöä parempaan tulevaisuuteen pyrkivään organisaatioon ja lisäävät omistajuutta muutokselle. Eräänlaisena toiminnan suodattimena ja mahdollistajana toimii psykologinen turvallisuus, jonka avulla organisaatiot voivat edesauttaa työntekijöiden onnistumista teknologisen murroksen keskellä. Turvallisen tilan eri portaiden tutkiminen ja mahdollistaminen on yksi yhteisökokemuksen muotoilun perustehtäviä. Kokemuksen muotoilun fasilitoija voi auttaa tätä mahdollistamista yhteisen oppimisen periaatteilla, ja myös muistamalla, että työntekijöiden kanssa yhteiskehittäminen voi olla jopa merkityksellisempää kuin itse lopputulos. (Plaskoff 2017, 136-141; Kramer & Cook 2004, 241; Kahn 1990, 708; Clark 2020, Plaskoff 2017, 141; Iivari & Iivari 2013, 517; Suominen 2021; Schwarz 2017, 59-61.)

Kokemusta tulisi suunnitella tulevaisuuslähtöisesti ja ennakoiden, mutta myös huomioiden rehellisesti organisaation nykytila sekä organisaation ja yksilöiden dynaamiset kyvykkyydet. On tärkeää mahdollistaa luovuus ja sen kasvu, erityisesti jos tarkoituksena on uudistaa liiketoimintaa tai synnyttää innovaatioita. Kaiken kaikkiaan yhteisöllisyyden rakentaminen alkaa ihmiskeskeisyydestä ja sen ymmärtämisestä, mitä sosiaalisesti tarvitaan hyvän yhteisön pohjalle: turvallisuutta, rakenteita ja palvelevaa johtajuutta. Toimivan yhteistyön peruspilarit ovat muun muassa vuorovaikutuksellisia (johtaminen, avoimuus), prosessillisia (järjestelyt, arviointi) kuin puhtaasti tiedollisia (pelisäännöt, perustehtävä työille). Modernissa työntekijä- ja yhteisökokemuksen muotoilussa yhteisö voidaan nähdä palveluna, jolla on oma arvolupausensa ja se on vahvasti rakentamassa aidolla johdon mandaatilla parempaa liiketoimintaa. (Järvinen 2017, 85-90; Dufva & Rekola 2023; Plaskoff 2017 136-141; Huhta & Myllyntaus 2021, 237; Teece 2023; Hatfield ym. 2023.)

Opinnäytetyön toimeksiannon organisaatio auttaa omia asiakkaitaan toteuttamaan digitaalisen kehityksen esiin nostamia muutostarpeita ja innovaatioita. Tämän kehityksen ytimessä ovat kaikkialla ihmiset ja johtajat, jotka osaavat auttaa asiakkaita viemään tätä muutosta eteenpäin. On mahdollista, että tulevaisuuden kilpailuetu syntyy kaikkien organisaation toimintaan liittyvien ihmiskeskeisten yhteisöllisten muuttujien johtamisesta - paremmin kuin kilpailijat. Näin ollen ylivoimaisin teknologinen transformaatio tapahtuisi humanin kilpailuedun kautta, joka liittyy ytimeltään työntekijäkokemukseen, työhyvinvointiin, yhteisöön ja näiden muotoiluun.

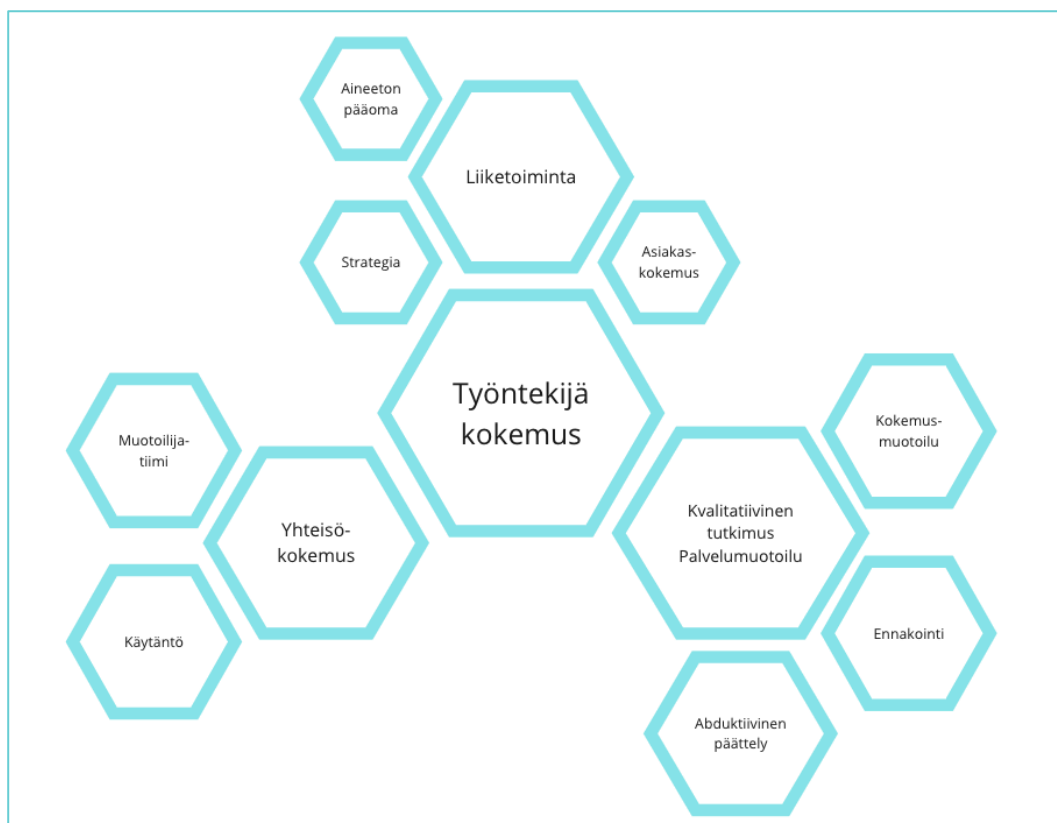
### 3 Kehittämisasetelma

Tässä luvussa kuvataan kehittämistyön tutkimuksellinen osuus eli kehittämisasetelma kokonaisuudessaan sisältäen kehittämistehtävän ja -tarkoituksen, tavoitteen, kehittämiskysymykset

ja kehittämisen vaiheet. Lisäksi kuvaillaan palvelumuotoilua tutkimuksellisenä lähestymistapana, pääasialliset kehittämismenetelmät sekä aineistosuunnitelma.

### 3.1 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä liiketoiminnan kannalta olennaiseen ilmiöön, työntekijäkokemukseen ja erityisesti yhteisökokemuksen muotoiluun. Tavoitteena oli tunnistaa toimeksiantajan Suomen muotoilijayhteisölle merkitykselliset työntekijäkokemukseen vaikuttavat osat, tulevaisuuden yhteisökokemukseen liittyvät tarpeet sekä kehittää malli, joka auttaa johtamaan yhteisöä yksilöiden tarpeet huomioiden. Tavoitteena oli myös muotoilla kokemusta samanaikaisesti antamalla yhteisön löytää omat tavoitteensa yhteiskehittämisen menetelmin. Toimeksiantajana toimivat tiimin esimiehet, joiden onnistumiseen työssä vaikuttivat paitsi organisaation laajemmat muutokset, mutta myös epäselvyys siitä, mikä muotoilijayhteisön merkityksellisyyteen sekä yksilöiden kokemukseen vaikuttaa eniten ja mitä näille muuttujille kannattaisi tehdä, jotta ennakoitaisiin parempaa työntekijäkokemusta.



Kuvio 12: Opinnäytetyön keskeisten muuttujien kuvaus

Opinnäytetyön alkuvaiheessa visualisoitiin kehittämistyön keskeisimpien muuttujien kuvauksen avulla sisältöä yhdellä silmäyksellä ymmärrettävämpään muotoon (kuvio 12). Keskiössä on työntekijäkokemus, joka liittyy liiketoimintaan ja strategiaan. Työntekijäkokemuksen yksi osa on yhteisökokemus eli yhteisöllisyyden tunne, jota haluttiin kehittää hyvin

käytännönläheisesti muotoilijoiden eli koko yhteisön kanssa. Pääasiallinen lähestymistapa oli palvelumuotoilu, jonka kanssa käytettiin ennakointia nimenomaan tulevaisuuden ratkaisujen kartoittamiseksi.

### 3.1.1 Kehittämistehtävä ja kehittämiskysymykset

Kehittämistehtävä tarkentui kehittämistyön aikana, mutta ensimmäisenä lähtökohtana oli auttaa kehittämään muotoilijoiden tarpeita vastaavaa työntekijäkokemusta. Alustavaa kehittämiskysymystä: ”Miten kehittää työntekijäkokemusta muotoilijayhteisössä?” täydensivät toimeksiantajan toiveet opinnäytetyön linkittämisestä liiketoiminnan strategiaan, konkreettista kehittämisideoista ja yhteisöllisyyden ymmärryksen lisäämisestä. Palvelumuotoilun prosessiin kuuluu määritellä ensin, tutkitaanko ja ratkaistaanko varmasti oikeaa asiaa (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 32). Näin ollen muuttuivat kehittämistehtävä ja sitä myötä kehittämiskysymykset prosessin edetessä. Lopullisen kehittämistehtävän tavoite on ymmärtää:

- Millaista tulevaisuuden yhteisöä muotoilijat tarvitsevat onnistuneen työntekijäkokemuksen tueksi ja kehittää malli yhteisöllisyyden johtamisen tueksi

Täydentävät kehittämiskysymykset muotoutuivat tukemaan toimeksiantoon liittyviä tavoitteita etsimällä vastauksia kysymyksiin:

- Millainen merkitys ja tehtävä yhteisöllä on sen jäsenille?
- Miten vahvistaa psykologista turvallisuutta yhteisössä?
- Millaiset palvelut parantavat työntekijäkokemusta yhteisössä?

### 3.1.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheet ja päättelylogiikka

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä ja toteuttamisessa näkyivät tyypillisen kehittämistyön periaatteet: Ratkaistaan käytännöstä nousseita ongelmia, luodaan uutta tietoa ja uudistetaan käytäntöjä. Kehittämisen tueksi kerätään systemaattisesti tietoa teoriasta ja käytännöstä samalla sitä kriittisesti arvioiden. Erilaisia menetelmiä käytetään monipuolisesti ja toimitaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa samalla vieden kehittämistyötä eteenpäin kirjoittamisen ja esittämisen kautta eri kohderyhmille. Kehittämistyössä etsitään asioille parempia vaihtoehtoja ja viedään niitä käytännössä eteenpäin, ei siis vain kuvailla tai selitetä asioita. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 18-19.)

Kehittämisen alustava tavoite Ojasalo ym. (2015, 26-27) prosessin mukaisesti oli laajajakko: muotoilijayhteisön työntekijäkokemuksen kehittäminen. Kohdeorganisaatio oli kulttuurillisesti vaalinut työntekijäkokemusta tärkeänä tekijänä, joka liittyy olennaisesti yrityksen vetovoimaan ja kilpailuetuun. Toimeksiantaja oli menestynyt ulkopuolisissa, työhyvinvointia

mittaavissa tutkimuksissa, kuten Great Place to work-sertifioinnissa. Kehityskohteena oleva muotoilijayhteisö toimii osana laajempaa organisaatiota, joka kilpailee digitaalisen konsultoinnin kentällä. Markkina on haastava ja yritykset kilpailevat parhaista tietotyön kyvykkyyksistä eli osaajista, tiimeistä sekä palveluista.

Prosessi eteni seuraavaksi tiedonhankinnan ja arvioinnin vaiheeseen, jossa perehdyttiin organisaation nykytilaan ja aiempiin tutkimustietoihin. Lisäksi syvennyttiin kirjallisuuteen ja arvioitiin hankittua tietoa kriittisesti. (Ojasalo ym. 2015, 28-30.) Alustavassa kartoituksessa suunnitella kehittämistehtävälle nousi useita. Tässä vaiheessa hyödynnettiin sekä johdon ja henkilöstöihin kartoitettavia haastatteluita, esimiesten haastatteluita, henkilöstötutkimusten tietoja, strategiadokumenttia ja aiempien työpajojen tuotoksia. Tiedonhankintavaiheessa tutustuttiin siis organisaatioon käytännössä ja dokumentoitiin hankitut tiedot perusteellisesti.

Tutkimuksellisen kehittämistyön seuraavassa vaiheessa määriteltiin ja rajattiin tarkemmin kehittämistehtävää ja sen luonnetta. (Ojasalo ym. 2015, 32.) Edellisten vaiheiden perusteella tarkentui, että kehittämisellä pyritään ensin tunnistamaan muotoilijayhteisöön liittyvät toiveet kokonaisuudessaan, yhteisöllisyyteen vaikuttavat ajurit sekä esteet positiivisen kokemuksen luomiselle. Yhteisön tietoisuus sen merkityksestä ja roolista, parhaiden käytäntöjen ennakointi ja toimenpiteiden konkretisointi nousi myös kehittämisen keskiöön - erityisesti muotoilijoiden silmin katsottuna, vaikkakin osana isompaa organisaatiota.

Lopulliseksi kehittämistehtäväksi tiivistyi muotoilijatiimin yhteisöllisyyden eli yhteisökokemuksen ymmärtäminen ja kehittäminen sisäisenä palveluna. Mittareita oli kokemukselliseen kehittämiseen haastava asettaa, mutta onnistumista heijasteli yhteisesti toimeksiantajan kanssa sovitut tavoitteet. Opinnäytetyön päättyessä toiveena oli, että kokonaiskuva ja ymmärrys yhteisöstä on kypsynyt tai nytkähtänyt eteenpäin ja yhteisöllisyys näkyy esimerkiksi osaamisen tunnistamisena, osallisuuden kokemuksena, aktiivisena ja luottamukseen pohjautuvana tekemisenä. Toisena toiveena oli, että esimiehet ja tiimit ovat saaneet konkreettisia vinkkejä käytännön kehittämiseen ja kolmanneksi toivottiin mahdollista strategiaan linkittymistä.

Tavoitteiden asetannan jälkeen syvennettiin lisää tietoperustaa, pohdittiin lähestymistapaa ja suunniteltiin menetelmien käyttöä Ojasalo ym. (2015, 34-45) ohjeiden mukaan. Palvelumuotoilu vahvistui lähestymistavaksi, vaikkakin kehittämistyössä oli piirteitä myös tapaus- ja toimintatutkimuksesta. Menetelmien suunniteltu käyttö painottui vahvasti laadullisiin menetelmiin, kuten haastatteluihin, yhteiskeittämiseen, mutta myös käytännönläheisyyteen. Dokumentti- ja sisältöanalyysi, teemahaastattelut, lyhyet digitaaliset kyselyt sekä yhteisölliset ideointi- ja ennakointimenetelmät toimivat kehittämistyön välineinä. Suunnittelun jälkeen lähdettiin toteuttamaan kehittämistyötä ja lopuksi palvelumalli konseptoitiin tarkemmin sekä

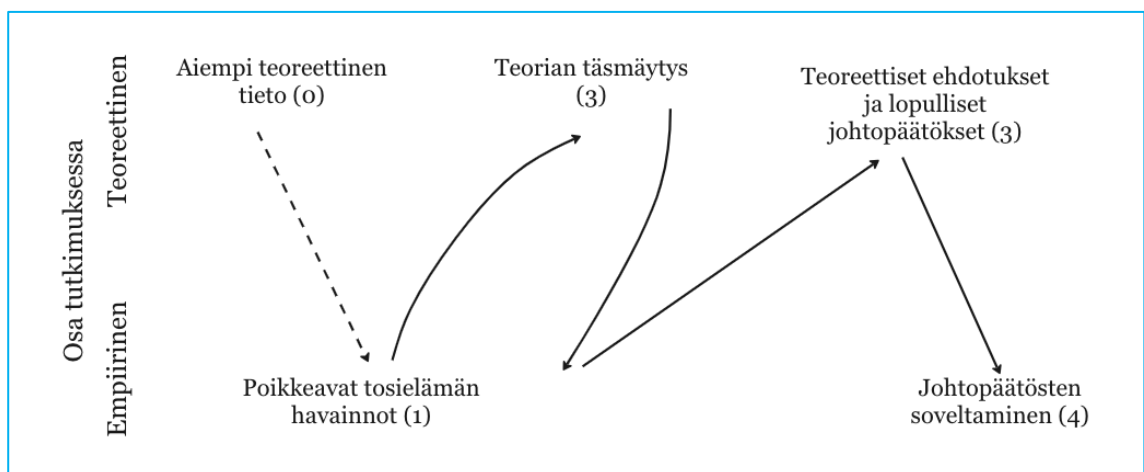


tehtiin johtopäätelmät sekä arviointia hankkeesta Ojasalo ym. prosessin mukaisesti (2015, 24).

### Abduktiivinen päättely

Opinnäytetyössä käytettiin tieteellisen päättelyn logiikkana abduktiivista eli teoriasidonnaista päättelyä, jossa aineiston analyysi ei perustu pelkästään teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tätä päättelytapaa voidaan kutsua muotoilijan tärkeimmäksi työkaluksi (Martin 2010, 40). Abduktiivista päättelyä voidaan ymmärtää paremmin, kun ymmärretään ensin perinteisempiä deduktiivista ja induktiivista päättelyä. Induktiivinen päättely alkaa empiriasta, josta edetään teoriaan ja deduktiivinen alkaa teoriasta edeten empiirisiin havaintoihin. Abduktiivinen päättely alkaa useasti empiirisestä havainnosta ja päättely vuorottelee käytännön ja teorian tasolla. Näin ollen päättely alkaa tarkkailemisesta, etenee syy-seuraus-suhteiden pohtimiseen ja analysointiin. Tämän jälkeen voidaan edetä tutkimaan tekijöitä, jotka edustavat ilmiötä ja mitä se aiheuttaa sekä lopuksi tämän pohjalta luoda hypoteesia. (Zelechowska, Zyluk & Urbanski 2020, 1-2).

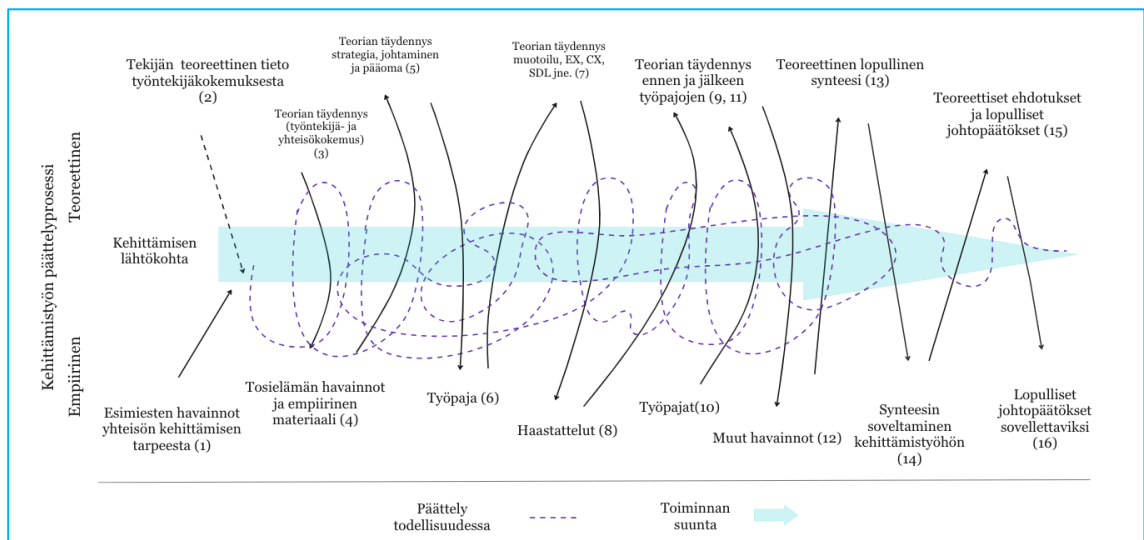
Myös Kovacs & Spensin (2005, 138-139) mukaan lähtökohtana puhtaasti abduktiivisessa prosessissa ovat tosielämän havainnot, mutta he ovat omaan prosessikuvaukseensa yhdistäneet löyhästi ennen empiriaa olemassa olevat teoriat lähtökohtana. Teorian ja empirian vuorottelu ovat abduktiivisen prosessin keskiössä (kuvio 13). He ovat painottaneet myös johtopäätösten soveltamista uutta teoriaa luovana abduktion osana. Abduktiivinen lähestymistapa ponnistaa näkemyksestä, että parhaimmat tieteelliset edistysaskeleet eivät puhtaasti seuranneet induktiivisen tai deduktiivisen päättelyn kaavaa. Abduktiivinen tutkimus määrittää empiriaa tai ilmiötä teoriasidonnaisesti, mikä antaa mahdollisuuden uudenlaiseen näkemykseen niistä uudelta näkökulmalta. (Kovács & Spens 2005, 135-140.)



Kuvio 13: Abduktiivisen tutkimuksen päättelyprosessi (Kovacs & Spens 2005, 139)

Johtopäätösten soveltaminen ja synteessin tekeminen on abduktiivinen järjeistämisen prosessi, jota voidaan vapaasti suomennettuna kuvata argumenttina parhaaseen selitykseen. Sitä voidaan ajatella hypoteesina, joka on eniten järkeenkäyvin suhteessa ilmiöön tai dataan ja pohjautuu aiempiin kokemuksiin. Se on looginen tapa muodostaa uutta tietoa ja näkemyksiä. Muotoilun prosessissa synteessin tekeminen edustaa abduktiivista logiikkaa suhteessa muotoiluhaasteeseen. (Kolko 2019, 19-21.)

Todellisuudessa päättelyketju ja kehittäminen on huomattavasti monimutkaisempi prosessi, jota on vaikea yksiselitteisesti kuvata. Opinnäytetyön tekijä hahmotti omaa prosessiaan soveltamalla Kovacs & Spensin (2005, 139) mallia, samalla havainnollistaen tosielämän päättelyn moniulotteisuutta. Sekä teorian, että käytännön vuorottelu läpikäy useita iteratiivisia kierroksia ja rakentaa edellisten huomioiden päälle.



Kuvio 14: Opinnäytetyön päättelyn esimerkitys (Kovacs & Spens 2005, 139 mukailten)

Opinnäytetyön päättelyprosessin etenemistä on esimerkitetty kuviossa 14. Taustalla oleva nuoli kuvastaa kehittämisen suuntaa ja aikaa. Kuvion yläosassa on teoreettinen ja alaosassa empiirinen aineiston käyttö. Numeron kuvastavat kehittämistyön päättelyn vaiheita järjestyksessä. Violetti katkoviiva kuvastaa opinnäytetyön tekijän päättelyn kulkua projektin aikana ja siitä on nähtävissä, että päättely liikkuu tasaisesti teorian ja empirian välillä, mutta on myös hyvin monipolvista ja hankalasti visualisoitavissa täydellisesti. Käytännössä päättely ja kehittäminen palaa välillä takaisin päin aina edellisiin päätelmiin ja kehittämisen lähtökohtaan sekä pyrkii sitä kautta löytämään uusia näkökulmia. Vaikka kuvioon on pyritty yksinkertaistamaan kehittämistyön kulkua, on päättelyn kulku hypoteeseineen kuitenkin tosielämässä vielä sotkuisempaa. Synteesiin, johtopäätöksiin ja siitä edelleen käytännön soveltamiseen ei päädytä täysin lineaarisesti vaan kaikki nämä kulkevat mukana ja tarkentuvat prosessin edetessä.

### 3.2 Palvelumuotoilu tutkimuksellisenä lähestymistapana

Palvelumuotoilu on muotoiluajatteluun perustuva lähestymistapa, jolla kehitetään tuotteita, kokemuksia tai palveluita, jotka parhaalla mahdollisella tavalla ratkaisevat käyttäjän ongelman. Kehitysprosessin keskiössä ovat ihmiset, jotka palvelua käyttävät, tai muulla tavoin ovat sen vaikutuspiirissä. Aidon käyttäjäymmärryksen kartuttamisen työvälineinä käytetään mm. erilaisia osallistavia menetelmiä. (Stickdorn ym. 2018, 18-19.) Palvelumuotoilu tarjoaa työntekijäkeskeisen viitekehyksen, joka sopii jatkuvan kehittämisen tarkoituksiin.

Ojasalo ym. (2015, 71-72) mukaan palvelumuotoilu pohjautuu suositukseksi tulleeseen asiakaslähtöiseen arvoajatteluun. Toisaalta se vastaa kehittämisen viitekehyksenä yritysten kohtamiin taloudellisiin paineisiin. Se tarjoaa selkeän prosessin ja helppoja menetelmiä sekä työkaluja, joilla tuodaan palvelun käyttäjät eli ihmiset, keskiöön. Palvelumuotoilun metodien avulla voidaan konkretisoida ja nopeasti testata aineettomia palvelukonsepteja. Muotoilulla tavoitellaan esimerkiksi parempaa toimivuutta, taloudellisuutta, kestävyyttä ja eettisyyttä. Lähestymistapaa voidaan soveltaa kehittämiseen kaikilla tasoilla: yrityksen strategiassa, liike-toimintamalleissa, ympäristössä, asiakaskontakteissa ja prosesseissa. (Ojasalo ym. 2015, 71-72.) Kehittämistyössä arvoajattelu kohdistui työntekijöihin ja palvelumuotoilu mahdollisti lähestymistapana nopean konseptoinnin, joka konkretisoi aineettoman pääoman osana olevaa yhteisökokemuksen mallia.

Palvelumuotoilun prosessille on useita viitekehyksiä, joista tunnetuimpia on Design Council-tuplatimantti (2023). Tuplatimantti havainnollistaa muotoilutyön vaiheet aina muotoiluhaasteesta lopputuloksen testaukseen asti. Mallin ensimmäisessä timantissa eli Tutki-vaiheessa (discover) varmistetaan, ettei ratkaisua kehitetä olettamusten pohjalta, vaan varmistetaan oikean ongelman löytyminen ja ymmärtäminen. Kerätystä tiedosta tiivistetään tärkeimmät oivallukset ja havainnot seuraavassa Määritä-vaiheessa (define). Näin voidaan tunnistaa ratkaistavan ongelman ydin. Kehitys-vaiheessa (develop) ideoidaan ja tuotetaan mahdollisimman paljon ratkaisuehdotuksia ongelmaan. Viimeisessä toimita-vaiheessa (deliver) näiden lukuisten ratkaisuehdotusten joukosta seulotaan toteutuskelpoisimmat, konseptoidaan ja tehdään valintaa useimmiten prototyyppien ja käyttäjätestauksen avulla. (Design Council 2023.)

Jälkimmäisestä timantista päädytään lopulta ratkaisuun tai lopputulemaan, mutta mistä tahansa vaiheesta voi ja tulee palata tarkentamaan edellisiä vaiheita. Koko prosessin mahdollistaa jatkuva osallistaminen, ihmiskeskeinen ajattelu ja johtajuus, jolla luodaan toimivat olosuhteet. (Design Council 2023.)

Vaiheita on niin ikään myös Ojasalon ym. (2015, 75) mukaan neljä: Kartoita ja ymmärrä, ennakoi ja ideoi, mallinna ja arvioi sekä konseptoi ja vaikuta. Ensimmäisessä kartoita ja ymmärrä-vaiheessa kerätään erilaisin empaattisin menetelmin ymmärrystä, laajasti faktatietoa ja näkemyksiä tulevaisuuden kehityskuluista. Syvällisen käyttäjä- ja toimintaymmärryksen

hankinnan jälkeen korostuu prosessissa luovuus ja yhteisöllisyys. Ideoidaan mahdollisimman avoimesti uusia ratkaisuja ennakoi ja ideoi-vaiheessa. Tyypillisimmin osallistetaan pohtimaan nykyhetkeä ja ideoimaan erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja ”mitä jos?”-tyyppisten kysymysten avulla.

Kolmannessa mallinnus ja testaus -vaiheessa korostuvat visualisointi ja prototypointi eli erilaisten mallien rakentaminen mm. kuvallisilla palvelutarinoilla, tunnelma ja mielikuvakoosteilla tai esimerkiksi tulevaisuuden mainoksilla palvelusta. Mallit pyritään rakentamaan nopeasti, jotta todelliset asiakkaat voivat niitä testata ja saada suurpiirteinen kuva kehitettävän palvelun toimivuudesta. Saatujen havaintojen pohjalta kehittämistyötä iteroidaan ja viedään uuteen suuntaan tarvittaessa. Konseptoi ja vaikuta-vaiheessa rakennetaan muutospolkuja, visiointeja ja yhdistellään läpikäydyn prosessin pohjalta monitasoisesti asioita, sekä viedään niitä käytäntöön jälleen eteenpäin. (Ojasalo, 2015, 75, 78).

Prosessimalli on iteratiivinen, eikä se etene suoraviivaisesti havainnekuvan mukaan alusta loppuun. On tyypillistä, että vielä prototyyppivaiheessa palataan alkuun tarkentamaan suunnitelluongelmaa. (Design Council, 2023.) Myös Stickdorn ym. (2018, 52-53) pitävät iteratiivisuutta olennaisena osana palvelumuotoilua. Kerättyä dataa tulisi säännöllisesti arvioida ja sen pohjalta kerätä lisää tietoa samoja menetelmiä käyttäen, mutta myös vaihtamalla tiedonkeruun metodeja tai tarvittaessa muokkaamaan kehitettävää ongelmaa. Iteraatiossa on tärkeää huomioida käytössä oleva aika ja resurssit, joten tutkijan tulee harkita mitä on mahdollista ja mielekästä toteuttaa. Palvelumuotoiluprosessi etenee siis toistuvina tiedonkeruun ja sen tiivistämisen sykleinä. Sykliä tavoitteena on varmistaa ensin, että ollaan ratkaisemassa oikeaa ongelmaa ja vasta sen jälkeen, että se ratkaistaan oikein (Stickdorn ym. 2018, 85.)

Tiedonkeruun lähtökohtana tulisi olla niiden metodien valinta, jotka kaikkein todennäköisimmin antavat vastauksen kehittämisiongelmaan (Stickdorn ym. 2018, 128). Palvelumuotoilussa tulisi pyrkiä laadun varmistamiseksi triangulaatioon eli käyttää erilaisia metodeja saadakseen erilaista tietoa kehittämisen pohjalle. Tämä mahdollistaa kehittämisiongelman tarkastelun monipuolisesti ja näin ollen lopputulokset ovat monipuolisempia ja luotettavampia. Data ja metodit voivat tuoda esiin erilaisia näkökulmia, mutta ideaalisti ne johtavat samansuuntaiseen ratkaisuun. Triangulaation tarkoitus on vähentää työn tekijän omien ennakoasenteiden vaikutusta tuloksiin ja varmistaa eri sidosryhmien mukaan ottaminen sekä datan rikastaminen. (Design Council, 2023.)

Tuplatimantissa korostuvat siis ihmiskeskeisyys ja monipuolinen yhteistyö, jonka mahdollistaa johtajuuden tuki iteratiiviselle ja luovalle prosessille. Palvelun uudistaminen onkin jatkuva prosessi, jossa toistuvasti laajennetaan ymmärrystä ja määritellään ratkaisuja, sekä kehitetään ja tuotetaan niitä testattaviksi. (Design Council, 2023.) Työntekijäpalveluiden ymmärtämiseen ja kehittämiseen palvelumuotoilu sopii erinomaisesti näistä syistä. Palvelumuotoilun

logiikka sopii hyvin yhteen myös abduktiivisen päättelyn kanssa sen iteratiivisuuden vuoksi, päättely etenee teorian ja käytännön välillä joustavasti.

Yhteistä palvelumuotoilun kaikille prosesseille on, että ne pohjautuvat ideoinnin (laajentamisen) ja määrittelyn (vähentämisen) vaiheiden vuorotteluun (Stickdorn ym. 2018, 85). Laajentamisen ja vähentämisen vaiheet eli ajattelutavat ovat tiedon luonnin kannalta olennaista erottaa keskenään, ja niillä kummallakin on oma rooli muotoilun prosessissa (Stickdorn ym. 2018, 84-85). Näitä vaihteita sanotaan divergenteiksi ja konvergenteiksi ajattelutavoiksi ja ne ovat keskeinen osa luovaa ajattelua ja ongelmanratkaisua. Divergentti vaihe pyrkii laajentamaan ajattelutapaa ja näkökulmia sekä tuottamaan ideoita. Se edustaa mahdollisuuksien sekä vaihtoehtojen luontia. Konvergentti vaihe pyrkii arvioimaan sekä kiteyttämään ajatuksia ja luotuja vaihtoehtoja. Se perustuu analyyttiseen päättelyyn ja tietoon. Nämä vaiheet vuorottelevat keskenään iteratiivisesti eli toistaen eikä niitä tule sekoittaa toisiinsa. (Tuulaniemi 2011, 113.)

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka korostaa, että kaikki asiakkaiden arvontuotantoa tukeva liiketoiminta on palvelua. Näin ollen myös työntekijöiden kokemus on palvelua, jota tuotetaan asiakkaiden arvonnäkökulman vuoksi. Palvelumuotoilu voi kehittää yrityksen arkipäivään ja organisaation eri tasoilla kulttuuria asiakaskeskeisemmäksi. Palvelumuotoilun prosessit nojaavat aina laajaan tiedonhankintaan, yhteisölliseen ideointiin, sekä erilaisten mallien luomiseen, testaukseen, analysointiin sekä uudelleen määrittelyyn. Eri vaiheet toistuvat useaan kertaan ja nopeasti, mutta erityisesti käyttäjäymmärryksen syvälliseen hankintaan panostetaan. (Ojasalo ym. 2018, 73.)

Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda käyttäjän, tässä tapauksessa työntekijän, kannalta helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia kokemuksia ja konsepteja. Kontrolloidun prosessin keskiössä on luovuus, mutta sen avulla luodaan tulevaisuuden tarpeita vastaavia käytännön ratkaisuja. Keskeistä on toiminnan, tilanteiden, tarpeiden, toiveiden ja muiden taustalla olevien tekijöiden syvälinen ja empaattinen ymmärtäminen. Ihmiset pyritään saamaan kertomaan asioista ja osallistetaan yhteiskehittämisen menetelmin. (Ojasalo ym. 2015, 71-72.)

Palvelumuotoilun lähestymistapaa hyödynnettiin tässä työssä kääntäen asiakaskeskeisyys työntekijäkeskeisyydeksi ja tämän pohjalta syntyi ajatus yhteisöstä palveluna, jota kehitetään sitä käyttävien (eli työntekijöiden) kanssa ja toimesta. Organisaatiossa oli olemassa aiemmat käytännön juuret palvelemaan johtamiseen, joten ajatus yhteisöllisestä palvelumallista linkittyi olemassa olevaan kulttuuriin helposti. Markkinoiden ollessa jatkuvassa muutoksessa tuo palvelumuotoilun iteratiivisuus ja yhteiskehittäminen jokaiseen sisäiseen kohtaamiseen tavan, joka on ihmiskeskeinen, sosiaalinen, yhteisöllinen, empaattinen ja arjessa joustava. Muotoilumaturiteetti oli luonnollisesti hyvin korkea muotoilijayhteisössä, tämä puhui myös

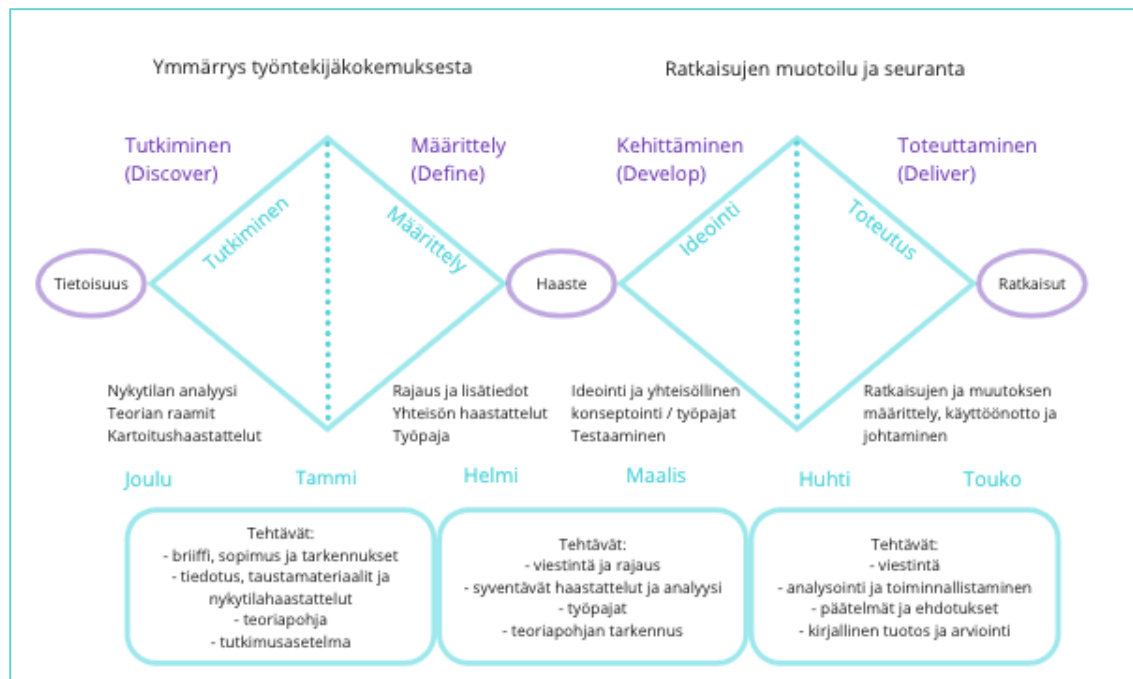
palvelumuotoilun käytön puolesta lähestymistapana, sillä se oli arkipäiväinen toimintamalli yhteisössä.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen kehittämistyö eteni Design Councilin (2023) kahdessa timanttissa ja Ojasalo ym. (2015, 75) neljässä vaiheessa alusta loppuun joulukuun 2022 ja kesäkuun 2023 välillä. Ensimmäinen kosketus toimeksiantoon oli aiemmin syksyllä 2022, jolloin keskusteltiin alustavista toiveista ja tavoitteista. Työ eteni kuitenkin käytäntöön vasta joulukuun lopulla 2022, jolloin toteutettiin suunnittelutyöpaja yhteisön esimiesten ja opinnäytetyötä organisaatiossa ohjaavan henkilön kanssa. Samassa yhteydessä saatiin dokumenttianalyysia varten aineistoja ja toteutin ensimmäisen kartoittavan haastattelukierroksen ilmiön ja tavoitteiden tarkentamiseksi. Analyysien perusteella työntekijäkokemuksen kehittämisen suuntia löytyi pääasiassa kaksi ja näiden merkityksellisyyttä tutkittiin tiimin esimiesten kanssa. Todettiin, että ilmiötä ja kehittämishaastetta on hyvä validoida ja rajata yhteisön kanssa tulevaisuusorientoituneesti.

Osallistavan työpajan jälkeen ilmiö tarkentui tiiviimmin yhteisöllisyyteen ja iteraation hengessä tätä ilmiötä lähdettiin kehittämään ja määrittelemään syvemmin edelleen kvalitatiivisin haastatteluin ja dokumenttianalyysia syventämällä. Kun lopullinen yhteisöhaaste ja kehittämiskysymykset oli tarkennettu, edettiin ideoimaan ja kehittämään ratkaisuja yhteisön kanssa kolmessa työpajassa. Ensimmäisen työpajan jälkeen syntyi alustava idea, jota jatkokehitettiin ja konseptoitiin kahdessa seuraavassa edelleen visioiden ja käytännön toimenpiteisiin keskittyen. Tulokset tiivistettiin visuaalisemmiksi ja esitettiin yhteisölle, joka sai päättää konkreettisten toimenpiteiden painotuksista.

Opinnäytetyön aktiivinen kehitysosuus päättyi tähän vaiheeseen ja organisaatio jatkoi yhteisöllistä kehittämistä testaukseen ja konkreettisiin toimenpiteisiin sisäisin resurssein. Yrityksessä olivat yhteistoimintaneuvottelut käynnissä tulosten esittelyn aikaan, ja yhteisön tunnelma ei ollut paras mahdollinen kehittävälle uuden luomiselle esihenkilöiden mukaan. Kesän ja lomakauden jälkeen palattiin vielä prosessin sekä tulosten arviointiin ja hyödyntämiseen tiiminvetäjien kanssa.

Kuviossa 15 esimerkitetään kehittämistyön eteneminen tuplatimanttimallia käyttäen. Ensin rakennetaan ymmärrystä työntekijäkokemuksesta tutkimisen ja määrittelyn kautta. Tästä päädytään rajatumpaan haasteeseen, eli ongelmaan jota ollaan ratkaisemassa. Kun on varmistettu ongelmasta, kehitetään ratkaisuja ja toteutetaan niitä. Tuplatimantin alapuolella näkyvät opinnäytetyön tekijän tärkeimmät tehtävät toimeksiantajan suuntaan viestittynä. Kyseinen kuvio toimii projektin tiekarttana ja muistilistana, johon palattiin aina sopivissa kohdin.



Kuvio 15: Palvelumuotoiluprosessi kehittämistyössä (Design Council 2023 mukailen)

Monissa palvelumuotoilun tutkimuksellisissa kehittämistöissä osana opintoja viimeinen vaihe jää kohdeorganisaation itsensä toteutettavaksi ja tässä opinnäytetyössä dokumentoin pääasiassa vaiheet ennen käytännön testausta, toteutusta ja toimeenpanoa. Tuloksina tiivistin kehittämisehdotukset yhteisömallina ja konkreettisina toimenpiteinä. Huomioitavaa kuitenkin on, että toimeksiantaja oli koko prosessin aikana toteuttanut aktiivisesti muutosta ja toimenpiteitä myös tämän kehittämistyön löydösten ja signaalien perusteella, joten tässä suhteessa myös modernin työntekijäkokemuksen kehittämisen periaatteet toteutuvat. Kokemus muotoutuu näin ollen sitä kehittäessä.

### Tapaustutkimukseen liittyvät piirteet

Tapaustutkimus toimii hyvin kehittämistyön lähestymistapana ja sen juuret ovat tieteellisen tutkimuksen traditiossa. Ydintehtävänä on tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita. Kehittämisen kohde eli tapaus (case) voi olla yritys, sen osa, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Se tuottaa tietoa nykyajassa, todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä tietystä ilmiöstä. Tavoitteena on syventävä ja yksityiskohtainen tieto tutkittavasta kohteesta, eli saada selville suppeasta kohteesta paljon ei niinkään pyrkiä tilastolliseen yleistämiseen. Tapaustutkimus auttaa esimerkiksi ymmärtämään työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa yrityksessä, sekä auttaa tutkimaan heikosti ymmärrettyjä tilanteita, epävirallista käyttäytymistä ja esimerkiksi epätyypillisiä prosesseja. Useimmiten tapaustutkimuksessa vastataan kysymyksen ”miten” ja ”miksi?”. (Ojasalo ym. 2015, 52-53.)

Kehittämistyön ominaisuudet ovat tapaustutkimuksen tunnusmerkit täyttäviä syventävän tiedon osalta, jota ei niinkään pyritä yleistämään, vaan ymmärtämään syvällisesti toimeksiantajan näkymättömiä yhteisörakenteita osana työntekijäkokemusta. Erityisesti kehittämiskysymykseen ”Miten vahvistaa psykologista turvallisuutta yhteisössä?” voidaan vastata ymmärtämällä ja ideoimalla ratkaisuja tapaustutkimuksellisesti. Tapaustutkimuksessa opinnäytetyön ei kuitenkaan itse vaikuta aineistoon millään tavalla (Luojuus 2022). Tässä opinnäytetyössä tekijä toimi konsulttina organisaatiossa, jakaen itse tietoa muun muassa psykologisesta turvallisuudesta ja auttaen palvelun muotoilussa.

### **Toimintatutkimukseen liittyvät piirteet**

Toimintatutkimuksella pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta osallistamalla. Tällä kehittämistavalla etsitään ratkaisuja, jotka voivat olla esimerkiksi teknisiä, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia ja tavoitteena on käytännön ongelmanratkaisun lisäksi luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Toimintatutkimusta sanotaankin myös kehittäväksi työntutkimukseksi. Tapaustutkimukseen erona on se, että toimintatutkimuksen lähestymistapana ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain siitä, miten ne ovat. Tavoitteena on nykyisen todellisuuden muuttaminen ja tutkittavien sekä kehittäjän rooli sekä yhteistyö on keskiössä muutoksen toteuttamisessa. (Ojasalo ym. 2015, 58.)

Kehittämistyö pitää sisällään piirteitä toimintatutkimuksesta juuri tulevaisuusorientaation ja osallistavan muutoksen osin. Työntekijäkokemuksen kehittäminen on sen tapahtuessa yhteiskehittämällä, kokemusmuotoilua, joka itsessään muokkaa kokemusta tapahtuessaan. Kehittämistyö oli laajalta osin tulevaisuuteen tähtäävä (miten asioiden pitäisi olla), myös toimintaan vaikuttava ja muutokseen pyrittiin jo kehittämistyön aikana.

### **3.3 Kehittämistyön päämenetelmät ja toteutus**

Kehittämistyö pohjautuu pääasiallisesti laadullisen aineiston keräämiseen ja analysointiin. Aineistoa kerättiin ja analysoitiin toimeksiantajan jakamista materiaaleista (tutkimustulokset, strategiadokumentti, työpajojen materiaalit), kvalitatiivisilla haastatteluilla yhteisölle, kirjoittavilla keskusteluilla henkilöstökehittäjien ja johdon kanssa, yhteisöllisillä ideointimenetelmillä työpajoissa (tulevaisuusverstaas ja ideointi yhteiskehittäen) sekä muutamalla pienellä kvantitatiivisella kyselyllä, jotka toteutettiin Mentimeter-työkalulla työpajoissa. Kehittämistyöstä allekirjoitettiin NDR-sopimus (salassapito) ja toimeksiantosopimus, joiden edellyttämällä tavoilla toimitaan myös projektin päättymisen jälkeen. Seuraavissa luvuissa kuvaan pääasialliset menetelmät, jotka oli tunnistettu kehittämistyön alussa toteutuksen kannalta olennaisiksi.



### 3.3.1 Dokumentti- ja sisältöanalyysi

Tässä opinnäytetyössä käytettiin dokumentti- ja sisältöanalyysia useassa eri vaiheessa, mutta erityisesti ensimmäisen timantin edetessä iteratiivisesti. Menetelmässä päätelmiä saatetaan kirjalliseen muotoon erilaisista tarkastelun kohteena olevista dokumenteista, kuten tekstiksi muutetut haastattelut, verkkosivut, yrityksen materiaalit, ideointipalaverien muistiot, keskustelut, raportit ja muut kirjalliset materiaalit. Tällaisia lähteitä voivat olla kaikki kehitettävästä ilmiöstä kirjoitetut, puhutut ja kuvatut materiaalit ja esineistö. Dokumenttianalyysissa tavoitteena on analysoida järjestelmällisesti ja luoda selkeä kuvaus tutkittavasta asiasta. Dokumenttianalyysia sanotaan myös sisällönanalyysiksi ja sillä pyritään luomaan luotettavia ja selkeitä johtopäätöksiä järjestämällä sisältöä tiiviimmäksi. Analyysimenetelmässä on kaksi keskeistä analyysitapaa: sisällön analyysi (sanallinen kuvaus tekstin merkityksistä) ja sisällön erittely (määrällinen analyysi tekstin sisällöstä). (Ojasalo ym. 2015, 136-137.)

Aineistosta etsitään analyysin avulla ensisijaisesti ratkaisua kehittämisiongelmaan ja siitä johdettuun kehittämiskysymykseen. Ratkaisulla voi olla monia ilmenemismuotoja kuten tyypillinen kertomus, toiminnan logiikka ja prosessit, samankaltaisuus tai erilaisuus sekä selitys ilmiölle. (Kananen 2014, 109.) Aineistolähtöinen sisältöanalyysi etenee aineiston pelkistämisestä (esimerkiksi tiivistämällä ja pilkkomalla osiin) ryhmittelyyn ja abstrahointiin. Jotta informaatiota voitaisiin käyttää ohjaavana päätöksen tekoon, tulee siitä kerätä havainnot ja esittää ne tiivistettynä. Pelkistämällä tuotetaan myös kokonaan uutta tietoa. (Ojasalo ym. 2015, 139-140.)

Sisällön analyysi etenivät tässä työssä karkeasti seuraavien vaiheiden mukaisesti: aineiston litterointi ja kuunteleminen (haastatteluiden osalta), aineistojen lukeminen ja sisältöön perehtyminen (dokumentaatio), analyysiyksikön määrittely, pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja listaaminen, aineistoon uudelleen perehtyminen ja kokonaisnäkömyksen muodostaminen, keskustelu aineiston kanssa ja koodaus, samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen pelkistyksistä, aihekokonaisuuksien jakaminen osiin, ilmausten ryhmittely, vuoropuhelu aineiston kanssa kehittämiskysymysten mukaisesti, luokkien yhdistely ja uudelleen nimeäminen sekä jäsentely ja kuvaaminen. (Kananen 2014, 112; Tuomi & Sarajärvi 2018, 123 mukaillen.)

### 3.3.2 Puolistrukturoidut teemahaastattelut

Teemahaastattelut ovat yleisin menetelmä kvalitatiivisen kehittämistyön tiedonhankinnassa. Haastatteluun valitaan henkilöt, joita ilmiö koskettaa tai jotka tietävät ilmiöstä eniten. Useinkaan haastateltavien määrää ei voida määritellä etukäteen vaan työn edetessä tulosten saturaatio tapahtuu, eli lisähaastattelut eivät tuota enää merkittävästi uutta tietoa vaan haastatteluvastaukset toistavat itseään. (Kananen 2010, 52.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestystä ja sanamuotoja, sekä esittää uusia kysymyksiä haastattelun kuluessa. Puolistrukturoitu haastattelu sopii menetelmäksi esimerkiksi silloin, kun kehittämisen tarkoituksena on tutkia ilmiön merkitystä osallistujille tai kvantitatiivinen osuus on tehty ja sen tuloksia tulkitaan. (Ojasalo 2015, 108-109.)

Tietoa tulee analysoida laadullisessa tutkimuksessa koko ajan, jotta tiedetään, milloin tiedonkeruu on riittävällä tasolla. Teemahaastatteluissa tavoitteena on, että teemat eli skannauskulmat kattavat mahdollisimman hyvin koko ilmiön ja ne tulisi valita tällä perusteella. Kysymyksillä pitäisi varmistaa kaikkien ilmiön osa-alueiden mukaantulo ja tekniikka haastatteluissa etenee aina yleisestä yksityiseen. Tähän pyritään kussakin yksittäisen teeman puitteissa ja siirrytään sen jälkeen seuraavaan teemaan. Tavoitteena on tutkia ilmiötä eri kulmista ja ymmärtää ilmiön ydin ja salaisuus. Kaikkia kysymyksiä ei näin ollen voida määritellä etukäteen, vaan lisäkysymyksiä esitetään ilmiön ytimen ja teemojen tarkentuessa jokaisella haastattelukierroksella lisää. Teemahaastattelussa esitetään avoimia kysymyksiä, jotka useimmiten alkavat sanoilla mitä, miksi ja kuinka - tavoitteena on saada haastateltava selittämään ilmiöön liittyviä asioita ilman johdattelua. (Kananen 2010, 52-57.)

Opinnäytetyössä noudatettiin Ojasalo ym. (2015, 141-144) ohjeistuksen mukaan menetelmiä, kuten haastattelun koodaamista kevyesti ja teemoittelu. Haastattelut koodattiin litteroinnin jälkeen ja menetelmänä teemoitettiin eli ryhmiteltiin tietyn aihealueen alle. Stickdornin (2018, mukaan tutkimusseinän (research wall) rakentaminen tiedon syntetisointia ja analysointia varten toimii visualisoinnin välineenä, jonka avulla voi tunnistaa kaavoja ja teemoitella dataa. Tutkimusseinän rakentamisen jälkeen aineistosta tulkittiin uutta näkökulmaa sekä teoria- että aineistolähtöisesti. Merkityksen luomisen taktiikoita, joita käytettiin, olivat ryhmittely, laskeminen ja toistuvien rakenteiden tunnistaminen. Kehittämistyössä laadittiin havainnoista ja osatuloksista synteesejä, joista koottiin yhteen työn edetessä keskeisiä tuloksia ja vastauksia ohjaaviin kysymyksiin. (Ojasalo 2015, 141-144.)

### 3.3.3 Yhteisölliset ideointimenetelmät

Yhteiskehittämisen työpajoja oli prosessin aikana yhteensä kuusi. Tutki ja määritä-vaiheessa kolme (kick off -työpaja mukaan lukien) ja myöhemmissä vaiheissa kolme tulosten yhteisöesittelyn ja -äänestämisen lisäksi. Yhteiskehittämisestä osana työntekijäkokemuksen muotoilua on kirjoitettu laajemmin teoriaosuudessa, sillä aitoa työntekijäkokemuksen muotoilua ei ole ilman osallistamista. Tässä opinnäytetyössä yhteiskehittäminen ei ole vain menetelmä, vaan osa onnistuneen työntekijäkokemuksen synnyn teoriaa.

Yhteisölliset ideointimenetelmät auttavat Ojasalo ym. (2015, 158) mukaan tuomaan luovuutta uuden kehittämisen eli innovoinnin keskiöön. Erityisesti palvelumuotoilussa sovelletaan luovusmenetelmiä ja -työkaluja kehittämishankkeissa. Luovuus vaatii kuitenkin uskallusta,

avointa ja positiivista ilmapiiriä ongelmanratkaisun keskiöön. Ryhmätyöskentelyllä ja verkostoitumisella on tärkeä merkitys, sillä on havaittu, että vuorovaikutteinen johtamistapa vaikuttaa myönteisesti innovatiivisuuteen. Työntekijöiden luottamuksen eli kuulluksi tulemisen ja ideoiden toteuttamisen välillä onkin havaittu yhteys. (Ojasalo 2015, 158.)

Ryhmämuotoisessa työskentelyssä on tärkeää ymmärtää, että joskus ryhmä toimii loistavasti ja joskus sitä ei saa toimimaan, sillä tietyn tyyppiset ihmiset eivät tule toimeen keskenään. On hyvä muistaa, että ns. hankalia ihmisiä ei ole, vaan erilaisia tapoja esittää asioita. Erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen pitääkin sisällään valtavan potentiaalin. Ihmiset toimivat ja ajattelevat eri tavalla ja tämä mahdollistaa erilaisten näkökulmien hyödyntämisen ja esille tuomisen. Kun sallitaan yhdenvertaisuus, poistetaan samalla asemaan perustuva arvovalta. Työyhteisön kehittämisessä on siksi tärkeää antaa ryhmäytymiselle aikaa ja muistaa koostaa ryhmä niistä ihmisistä, jotka ovat itse mukana ilmiössä. (Kananen 2014, 72-75.) Erilaisuus tulee huomioida yhteiskehittämisessä myös ideoinnissa, ideointi yksin kirjoittamalla (brainwriting) tuottaa diversiteettiä, kun sitä käytetään yhdessä sanallisen ideoinnin (brainstorming) kanssa. Molemmilla metodeilla voidaan tuottaa paljon ideoita nopeasti ja ryhmitellä ne teemoittain ideakartaksi. (Stickdorn ym. 2018, 180-181.)

Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilun keskeisiä metodeja. Sen toteuttamiseen tarvitaan fasilitointia, jonka tavoitteena on saada osallistujista mahdollisimman paljon irti auttamalla heitä liikkumaan eteenpäin yhdessä ja sellaisessa ympäristössä, missä he kokevat olonsa hyödyllisiksi ja sitoutuneiksi. Yhteiskehittämisen onnistumiseen vaikuttaa tavoitteen selkeys ja odotukset, samoin kuin hyvä etukäteissuunnittelu. (Stickdorn 2018, 390; 396-397.) Yleisesti käytetty aivorihi eli ideointityöpaja alkaakin esivaiheella, jossa asetetaan ja rajataan tavoitteet. Ideointiin jatketaan lämmittelyvaiheella, jossa kerrataan toimintaperiaatteet (kuten turvallinen tila) ja vapautetaan ennakoluuloja. Ideointivaihe aloitetaan vapaalla ideoinnilla, jossa ideoiden arviointi on kiellettyä. Sen sijaan ideoita pyritään jatkuvasti kehittämään ja yhdistelemään. Valintavaiheessa ideoita voidaan tarkastella kriittisesti ja ne arvioidaan esimerkiksi valitsemalla parhaat omalla vuorollaan. (Ojasalo 2015, 160-161.) Tuulaniemen (2011, 116.) mukaan yhteiskehittäminen onkin itsessään palvelumuotoilua ja palvelumuotoilu yhteiskehittämistä, sillä sen keskeinen ajatus on palvelun eri osapuolten osallistaminen palvelun kehittämiseen.

Edellisissä luvuissa on kuvattu tämän opinnäytetyön päämenetelmät. Kehittämistyön edetessä, palvelumuotoilun periaatteiden mukaisena iteratiivisena ja ennakoimattomana prosessina, pyrittiin esiin tulleita haasteita ratkomaan ja löytämään kehittämiskysymyksiin vastauksia tilanteeseen sopivilla toteutuksilla. Kuvaan seuraavassa pääluvussa toteutusprosessin erikseen ja selkeyden vuoksi samassa yhteydessä avaan kehittämistyön aikana valittuja menetelmiä ja tiedonhankinnan tapoja. Kehittämistyön etenemiseen tarvelähtöisesti valitut ja tiedonhankintaa auttaneet metodit olivat olennainen osa käytännön toteutusta, josta opinnäytetyön

lukija voi saada ideoita oman työyhteisönsä muotoiluprosessiin. Tästä syystä niiden käyttöä esimerkitetään osana teoreettista kuvausta toteutuksesta.

### **Aineistosuunnitelma ja triangulaatio**

Kehittämistyön alkaessa perustettiin ydintiimille toimeksiantajan toimesta Slack-kanava, johon kuuluivat esihenkilöt, opinnäytetyön ohjaaja yhteisössä, HR-henkilö ja muutama yhteisön jäsen, joita työntekijäkokemuksen kehittäminen kiinnosti (8 henkilöä). Projektiin liittyvä keskustelu ja materiaalit jaettiin slackiin dokumentteina ja linkkeinä, sekä toimeksiantajalta, mutta myös opinnäytetyön toteuttajalta organisaatiolle. Opinnäytetyöprojektin erilaisten materiaalien synteesi, analyysi ja visualisointi tapahtui vain opinnäytetyön tekijän käytössä olevalla tutkimusseinällä Mirossa. Haastatteluaineisto säilytettiin tekijän tietokoneella Teams-ohjelmistossa (litteroinnin automaatio toteutettiin teamsissa) vain opinnäytetyön tekijän itsensä ja tämän kehittämistyön käyttötarkoituksiin, eikä sitä jaettu ulkopuolisille. Slack-kanava perustettiin kohdeorganisaation tilille ja sen käytöstä, säilytyksestä ja osallistujista huolehti kanavan perustaja toimeksiantajan organisaatiossa.

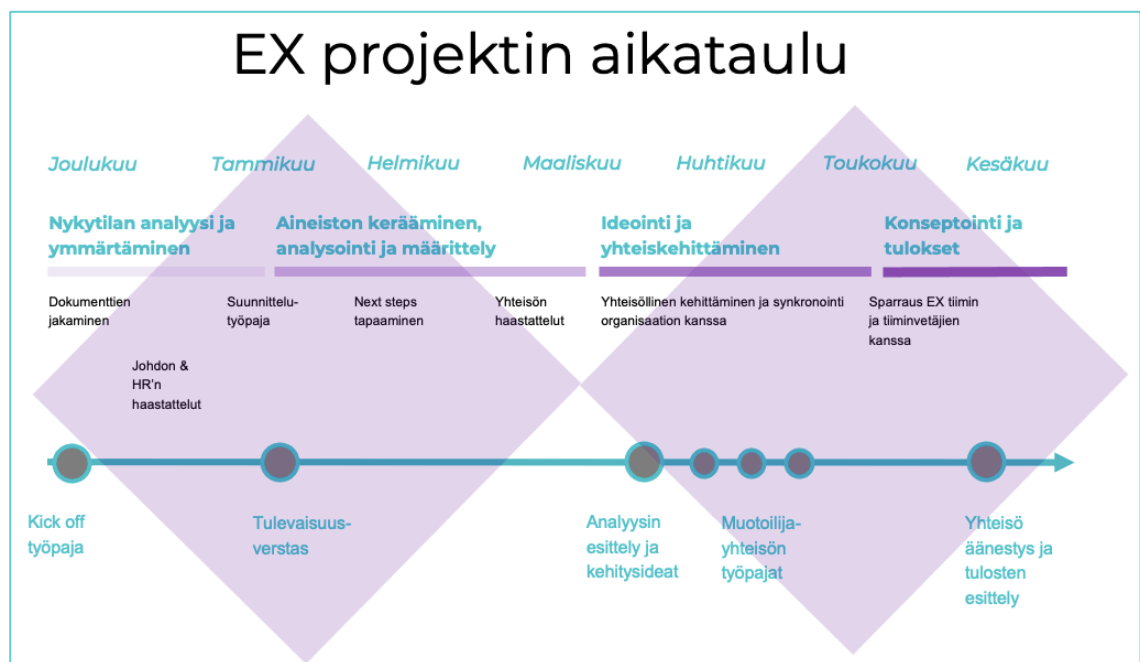
Haastateltavat varasivat haastatteluajat Vello-työkalulla, jonka osalta muodostui rekisteri Vellon käyttöehtojen mukaisesti. Kaikki tutkijan hallussa oleva haastattelujen videoaineisto sekä rekisteri Vellon osalta ilmoitettiin hävitettäväksi 3 kuukautta kehittämistyön valmistumisen eli opinnäytetyön julkaisun jälkeen. Mitään muita henkilötietoja tai yksilöivää dataa ei kerätty, sillä kvalitatiiviset haastattelut nauhoitettiin vain litterointia varten ja kaikki data anonymisoitiin kirjalliseen muotoon Miroon. Haasteltavia informoitiin aina etukäteen aineiston luottamuksellisuudesta, säilytyksestä, käyttötarkoituksesta ja poistamisesta sekä haastateltavan oikeuksista omiin tietoihinsa. Aineistonhallinnassa noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. (Tietoarkisto 2023.)

Triangulaation käyttö on perusteltua monipuolisemman näkemyksen saamiseksi ja luotettavuuden kasvattamiseksi. Se tarkoittaa ilmiön tarkastelua monesta näkökulmasta ja erilaisin menetelmin. Triangulaatiota voidaan toteuttaa aineistoon, menetelmiin, teoriaan ja tutkijoihin. (Kananen 2014, 122.) Myös Ojasalo (2015, 105) mainitsee triangulaation käytön tulosten luotettavuuden kasvattajana, erityisesti tutkimalla ilmiötä useista eri näkökulmista ja menetelmin. Menetelmien triangulaatiolla toteutetaan tutkimusta samasta kohteesta eri metodein, ja jos tulokset ovat saman suuntaisia eri välinein, voi tutkija olla vakuuttuneempi tuloksista. Triangulaatio aineistosta rikastaa dataa sekä teoriaa ja tekee siitä ymmärrettävämpää. (Sticdorn 2018, 107-108.) Tässä työssä on käytetty triangulaatiota aineistoon, menetelmiin ja teoriaan, kehittäjän pysyessä samana koko prosessin ajan. Aineistoa kerättiin monenlaisista lähteistä (raportit, teoria, työpajojen aineistot) ja erilaisin menetelmin (haastattelut, työpajat, kyselyt). Kehittäjänä oli koko ajan sama henkilö eli opinnäytetyön tekijä.

#### 4 Muotoiluprosessi käytännössä

Kehittämistyön käytännön eteneminen, täydentävien menetelmien valinnat ja toteutus sekä muotoiluprosessin aikana syntyneet huomiot yksityiskohtaisemmin kuvataan tässä luvussa mukaillen Design Councilin (2023) tuplatimanttimallia, joka toimii palvelumuotoilun prosessin pohjana. Opinnäytetyössä on myös sovellettu Ojasalo ym. (2015, 75) palvelumuotoilun vaiheiden mukaista ajattelua. Kehittämistyön edetessä päivitettiin myös projektin lineaarista aikataulua, josta toteutuneen prosessin mukainen kuva alla (kuvio 16).

Kuviossa 16 näkyvät ylhäällä kuukaudet ja tärkeimmät kehittämistyön vaiheet janana. Niitä täydentävät erilaiset ja projektiin merkittävästi, mutta enemmän taustoittavina vaikuttaneet toimenpiteet. Alimmaksi on listattu vielä erikseen kaikki yhteisön kanssa pidetyt kontaktipisteet (pallot janalla), sillä yhteisön kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta oli tärkeä varmistaa olevan koko kehittämistyön ajan tasaisesti.



Kuvio 16: Muotoiluprosessin vaiheet ja aikataulu (Design Council 2023 mukaillen)

##### 4.1 Tutki ja määritä -vaiheet

Design Councilin (2023) mukaan ensimmäisessä Tutki-vaiheessa (discover) tarkoitus lisätä ymmärrystä ratkaistavasta ongelmasta, jotta vältetään oletuksia. Tässä vaiheessa olennaista on ihmiskeskeisyys eli ajan viettäminen ja keskustelu niiden henkilöiden kanssa, joita ongelma koskettaa. (Design Council 2023.) Määrittelyn ja tutkimisen vaiheiden tavoitteena on luoda ymmärrystä organisaatiosta ja suunnitteluprosessin tavoitteista sekä kiteyttää mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa. Kehittämistä toteutetaan keskusteluilla ja haastatteluilla, joilla

rakennetaan yhteinen ymmärrys kehittämiskohteesta, -ympäristöstä, resursseista ja tarpeista. Tässä myös tarkennetaan palveluntuottajan strategiset tavoitteet. (Tuulaniemi 2011, 128.) Tähän vaiheeseen liittyivät Ojasalo ym. (2015, 75) viitekehyksen mukaan ymmärrys, kartoitus, ideointi ja ennakointi.

Prosessin kahdessa ensimmäisessä vaiheessa eli ensimmäisessä timantissa pyrin kartoittamaan ja ymmärtämään organisaation nykytilaa, strategiaa sekä yhteisöjäsenten toiveita ja kokemusta. Tein nykytilasta analyysia sekä yhteenvedoa tiimin esimiesten kanssa pidettyyn suunnittelutyöpajaan. Tämän jälkeen osallistettiin yhteisöä ennakointiharjoituksella ja hahmottelemalla tarpeita, joiden tarkoituksena oli auttaa rajaamaan kehittämistehtävää oikeaan suuntaan. Työyhteisötyöpajan jälkeen tarkensin aiheen rajausta ja palasin iteraation hengessä kartoittamaan ja ymmärtämään yhteisön työntekijäkokemusta lisää kvalitatiivisin haastatteluin. Haastatteluiden analyysi osoitti, että yhteisön kanssa seuraavat ideoinnit ja ennakoinnit toteutettaisiin nimenomaan yhteisön palvelullisesta perspektiivistä. Käytännössä ensimmäisen timantin vaiheet käytiin läpi kahteen kertaan, yleisenä työntekijäkokemuksen kannalta ja yksityiskohtaisena yhteisön kehittämisen kannalta.

Kehittämisen ja pidon vaiheissa yhteisöllä on erityisen paljon merkitystä toimeksiantajan työntekijäkokemukseen, sillä muotoilijoiden organisaatioon liittyvä kulttuuri muodostuu pitkälle yhteisössä tapahtuvista kohtaamisista projektityön ja organisaatiotasaisen viestinnän lisäksi. Toimeksiantaja pyrkii siksi vaikuttamaan omien yhteisöjäsentensä kokemukseen positiivisesti tässä kohdin elinkaarta. Vaiheet edustavat parhaiten tilannetta, jolloin työntekijäkokemus on vakiintunut työn tekemiseen perehdytysvaiheen jälkeen.

#### 4.1.1 Valmisteleva tutkimus

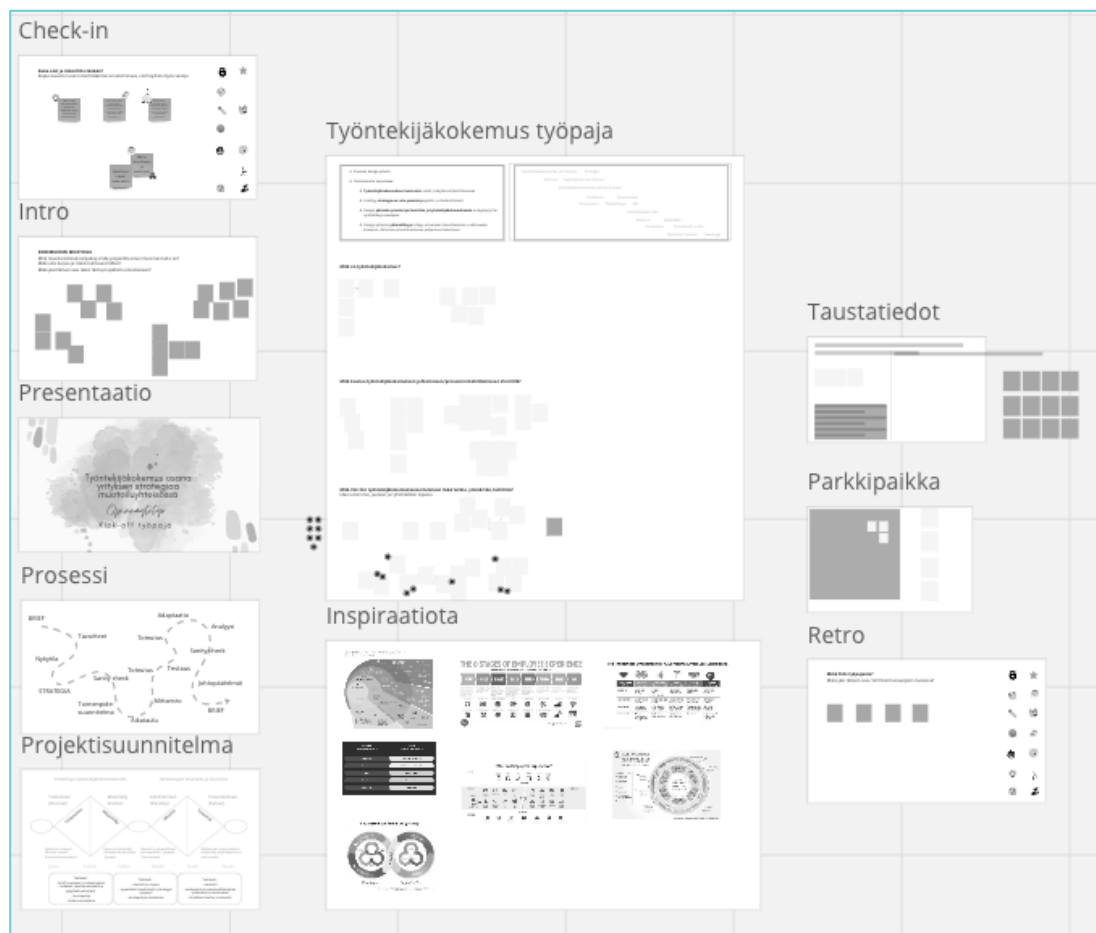
Kehittämistyötä ja sen vaiheita voidaan suunnitella helpommin, kun lähtökohdat ovat mahdollisimman selkeät. Varsinaista kehittämistyötä voi edeltää valmisteleva tutkimus, jonka tavoitteena on saada alustavaa ymmärrystä haasteesta, projektin laajuudesta ja organisaatiosta. (Stickdorn ym. 2018, 337-338.) Kehittämistyön alkupään voidaan katsoa olleen valmistelevaa tutkimusta, joka kuitenkin vei huomattavasti aikaa tavoitteen alkuperäisen laajuuden ja materiaalien runsauden vuoksi. Tällä vaiheella oli merkitystä erityisesti kehittäjän ulkopuolisuu-den vuoksi. Strategialähtöinen ja käytännölliseen lopputulemaan tähtäävä työntekijäkokemuksen kehittäminen voi käsittää sisälleen miltei kaiken organisaation toiminnan. Valmisteleva analyysi auttoi rajaamaan teoriaa ja kehittämishaastetta tiukemmin yhteisölähtöiseksi ja tulevaisuuteen suuntaavaksi ennen varsinaista yhteiskehittämistä ja haastatteluita.

#### Toimeksiannon kick off -työpaja

Valmistelevaan osioon voidaan lukea toimeksiannon kick off-työpaja sekä ennen yhteisötyökentelyä pidetty suunnittelutyöpaja. Kick off-työpajassa pyrittiin tiimin esihenkilöiden kanssa

ymmärtämään ja rajaamaan laajaa työntekijäkokemuksen aihetta, kartoittamaan työntekijäkokemuksen määritelmää, kehittämistyön suuntia ja mitä materiaaleja dokumenttianalyysiin olisi hyvä ottaa mukaan.

Tässä työpajassa käsitelimme aihetta seuraavanlaisen kehyksen kautta (kuva 1): check-in ja intro aiheeseen, projektin lähtökohdat ja toiveet yleisesti, julkaistavan tiedon taso ja alustava kehittämisasetelma, ydinteemat ja rajaukset, projektisuunnitelma palvelumuotoiluprosessin mukaisesti ja ensimmäinen työpaja työntekijäkokemuksesta kehittämistyöhön liittyen. Työpajassa avattiin työntekijäkokemuksen teoriaa, alustavia kehittämiskysymyksiä, nykytilaa ja dataa organisaatiossa sekä kehitystehtävää. Kick off-työpajassa kehittämistyön tärkeimmät raamit ja odotukset linjattiin noudatellen kokemuksellisen muotoilun periaatetta, jossa odotusten ja toteuman eroja pyritään vähentämään paremman lopputuleman saavuttamiseksi (Tavsam & Erdem 2018, 107 mukaillen).



Kuva 1: Kick off-työpajan Miro-taulu

Työpajan lopuksi ja ideoinnin jälkeen haettiin vastausta kysymykseen: Mitä työntekijäkokemuksessa halutaan kehittää, ymmärtää tai syventää lisää? Eniten ääniä sai teema, jonka alla olivat osallisuuden kokemus, psykologinen turvallisuus ja miten yhteisöllisyys voi tukea näitä asioita. Toiseksi eniten ääniä annettiin työn merkityksellisuuden syiden löytymiselle. Myös tässä yhteydessä mainittiin muotoilijayhteisön merkitys. Yhtä lailla tärkeäksi koettiin kulttuurien ymmärtäminen ja kehittäminen. Myynnin ja projektityön vuoropuhelu, sekä niihin vaikuttaminen osana työntekijäkokemusta nähtiin myös tärkeäksi ja se nousi myös johdon sekä HR:n haastatteluissa yhdeksi kehittämisen toivekohteeksi (kuva 2).



Kuva 2: Kick-off työpajan tulosten priorisointi

### Kartoittavat haastattelut

Varsinaisten kvalitatiivisten teemahaastatteluiden lisäksi opinnäytetyön alussa toteutettiin kartoittavia haastatteluita, joita ei litteroitu tai nauhoitettu. Nämä haastattelut antoivat ensimmäisen tapaamisen ja kirjallisen materiaalin lisäksi kehittämistyön taustoitusta organisaatiosta ja niissä kartoitettiin myös niitä materiaaleja, joita sisällytettiin varsinaiseen dokumenttianalyyysiin. Kartoittavia haastatteluja oli yhteensä kolme, jotka toteutettiin johtotason henkilön kanssa kahdessa osassa ja HR:n kanssa yhdessä tapaamisessa. Lisäksi näiden sidosryhmien kanssa käytiin keskustelua projektin aikana tasaisin väliajoin. Tässä vaiheessa toteutettiin myös kaksi puolistrukturoitua teemahaastattelua tiiminvetäjien kanssa, jotka nauhoitettiin ja litteroitiin. Esihenkilöiden kanssa toteutetut haastattelut olivat erilaisella sisällöllä kuin myöhemmät yhteisöjäsenten haastattelut. Alkupään teemahaastatteluissa käytiin käytännönläheistä keskustelua työntekijäkokemuksen tavoitteista, toteutuksesta ja suunnasta. Näissä haastatteluissa tarkennettiin edelleen työntekijäkokemuksen olemusta toimeksiantajalla ja organisaation maturiteettia aiheeseen liittyen.

### Työpöytätyö

Tutkimuksellisen kehittämistyön alussa toteutettiin työpöytätyötä ja dokumenttianalyysia runsaasta aineistosta. Työpöytätyön tavoitteena on selvittää, mitä tutkimustuloksia aiheesta on jo saatavilla, jotta sitä ei tarvitse tuottaa uudelleen. Käytännössä se on



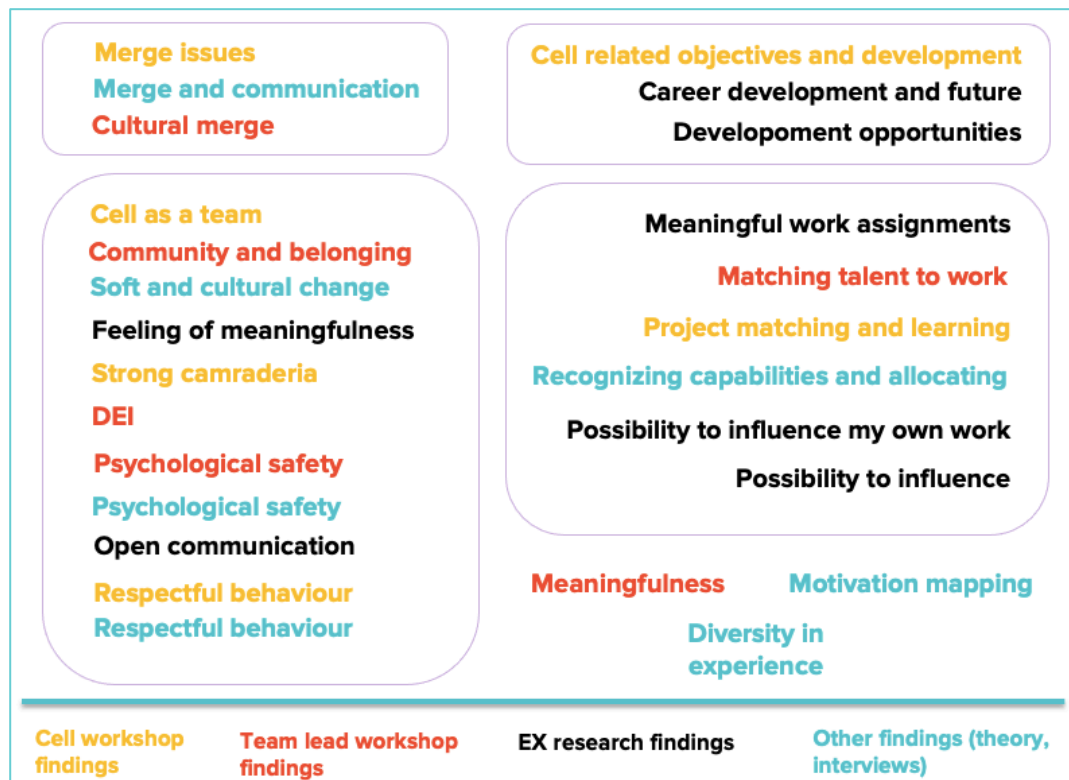
analyysia, jossa lähteenä käytetään olemassa olevia muita projekteja tai muita tarkoituksia varten kerättyä tietoa. (Stickdorn ym. 2018, 119.) Tällaisella kartoittavalla alustavalla tutkimuksella viitataan olemassa olevaan dataan tutustumiseen, jotta pystytään tunnistamaan mil-laista tietoa käsillä olevaan haasteeseen on jo tuotettu tai mitä mahdollisesti puuttuu. Tie-toon tulee suhtautua varauksella, sillä sen keräystavasta ei ole aina luotettavaa tai tarkkaa tietoa. Työpöytä tutkimus kuitenkin antaa ymmärrystä siitä, mitä primääristä eli ensisijaista tutkimusta tulisi tehdä kontekstista sekä sidosryhmistä ja sillä saadaan alustavaa ymmärrystä organisaation nykyisestä ekosysteemistä ja muutostekijöistä. (Rantala 2021.)

Ensimmäisen toimeksiannon, alkupään haastatteluiden ja kick off-työpajan toteutumisen jäl-keen tein työpöytä tutkimuksellista analyysia tarkoituksena ymmärtää nykytilaa ja validoida alustava suunta työntekijäkokemuksen kehittämisen hankkeelle. Kävi ilmeiseksi, että toimek-siantajalla oli paljon kvalitatiivista aineistoa työpajoista, mutta myös kvantitatiivisia tietoa kyselyistä työntekijäkokemuksen tilasta. Varsinainen työntekijäkokemuksen muotoilu oli myös itselleni uutta, joten perehdyin suureen määrään yleistä teoriaa työntekijäkokemuksen kehit-tämisestä, roolista ja merkityksestä.

Toimeksiantaja oli toteuttanut laajan työntekijäkyselyn koko organisaatioon ja sen tulosten pohjalta pitänyt työpajoja lisätäkseen ymmärrystä työntekijöiden kokemuksen taustoista. Li-säksi arvotyöskentely ja strategian uudistaminen olivat käynnissä, ja näistä oli saatavilla suun-taa antavaa tietoa.

Kuvaan 3 on tiivistetty dokumenttianalyysin tuloksia, joita kertyi pääosin neljästä lähteestä. Aiemmista työpajoista (keltainen), kick-off-työpajasta (punainen), aiemmin saaduista materi-aaleista eli suorasta aineistosta työntekijäkokemukseen liittyen toimeksiantajalla (musta) sekä haastatteluista ja muista löydöksistä, kuten teoriasta (turkoosi). Teemoittelun tuloksena analyysista syntyi neljä isompaa kehitettävää aluetta, joista eniten mainintoja sai pehmeiden muuttujien eli yhteisöllisyyteen liittyvä teema. Sen mainintoja olivat muun muassa tiimi ylei-sesti, yhteisö kulttuuri ja muutos, toverillisuus, turvallisuus, merkityksellisyys, kuuluminen, DEI-teema, viestintä ja arvostus.

Dokumenttianalyysin jälkeen teemoista ja datasta muodostettiin keskeisiä näkemyksiä kirjoit-tamalla ensin alustavia hypoteeseja, klusteroimalla, yhdistelemällä niitä ja priorisoimalla. Ai-neistosta löytyviä avoimia tai puuttuvia näkökulmia täydennettiin iteroivalla kierroksella ja muodostettiin edelleen uusia näkemyksiä, jotka taas ryhmiteltiin sekä muotoiltiin kirjallisesti. (Stickdorn 2018, 130.)



Kuva 3: Dokumenttianalyysin aineistoyhteenvetoa yksinkertaistettuna

Valmisteleavan tutkimuksen löydöksistä muodostettu analyysi ohjasi tutkimaan enemmän liike-toimintalähtöisyyttä eli linkittää aineeton pääoma, strategia, arvot ja arvotyöstö sekä asiakaskeksisyydestä löytyvät perusteet opinnäytetyöhön. Toisaalta merkitykselliseksi nousi työntekijäkokemus yleisesti: kokemuksen tila ja osat, joihin keskitytään tämän toimeksiannon osalta. Myös yhteisöihin ja johtamiseen liittyvät teemat korostuivat, kuten johtaminen (esihenkilömuutos ja esihenkilötyön puute), johtaminen palveluna, motivaatio ja työn imu, prosessit ja haasteista viestittävät signaalit.

Tässä vaiheessa tutkimuksellista kehittämistyötä divergentti vaihe oli laajimmillaan ensimmäisen kerran. Suuntia työlle olisi voinut valita useita, mutta tärkeimpänä askeleena korostui yhteiskehittämisen aloittaminen ja työntekijöiden empaattinen kuuntelu oikean suunnan valitsemiseksi.

### Suunnittelutyöpaja

Toisessa esihenkilöiden kanssa pidetyssä työpajassa esiteltiin työpöytätyö tutkimuksen ja dokumenttianalyysin huomioiden kaikista siihen mennessä kerätystä aineistosta. Lisäksi päätettiin millaisella viitekehyksellä yhteistyöpaja toteutetaan. Suunnittelutyöpajan pohjaksi olin valmisteellut esityksen, jossa oli kiteytettynä alustava kehittämisasetelma, löydökset, alustavat rajausvaihtoehdot ja yhteistyöpajan aiheet päivitetyn prosessin aikataulun lisäksi.

Valmisteleavan tutkimuksen rakenne noudatteli itsessään tutki ja määritä, ideoi ja ennakoi-vaiheita Ojasalo ym. (2015, 75) mukaan ja ensimmäisen tuplatimantin lähtökohtia Design Councilin (2023) prosessin mukaisesti. Projektin iteratiivisuus näkyy alkupään vaiheiden tois-tumisella kehittämistyön siirtyessä yleisestä yksityiskohtaisempaan jokaisella kierroksella.

Suunnittelutyöpajassa tunnistettiin tarve yhteiskehittämiselle laajemmin (tulevaisuustyöpaja) alustavien hypoteesien ja kehittämisen suuntien validoimiseksi. Tiiminvetäjät kertoivat, että potentiaalisen toisen kehittämisen suunnan, myynnin ja projektityön vuoropuhelun sijaan kannattaa keskittyä yhteisöön ja löytää kehittämishaaste sen piiristä. Myynnin kehittämiseen oli aloitettu oma projektinsa ja lisäksi sain tietää, että myös arvotyöskentelyä jatketaan sekä työntekijäkokemuksen yhteiskehittämistä erityisesti Helsingin yhteisössä kevään aikana.



Kuvio 17: Aiheen rajaus tulevaisuustyöpajaan

Suunnittelutyöpajassa linjattiin yhteisesti, että seuraavana tavoitteena oli toteuttaa yhteisölinen tulevaisuusverstaas. Lisäksi olisi järkevää tehdä tarvittaessa lisää dokumenttianalyysia ja teoriaan perehtymistä ennen yhteisöjäsenten teemahaastatteluita, jotka oli määritelty kvalitatiivisen tiedonhankinnan toiseksi päämenetelmäksi ennen muotoiluhaasteen tarkennusta. Ennen tulevaisuustyöpajaa oli konvergentisti rajattu aihetta tiiviimmäksi (kuvio 17), mikä helpotti yhteiskehittämisen aloittamista. Eniten mainintoja saanut kokonaisuus eli teema valittiin lähtökohdaksi ja sen ympärille määriteltiin tärkeimpiä nostoja esimiesten keskusteluista. Seuraavana lähdettiin ensimmäistä kertaa hakemaan lisäideoita yhteisöltä eli uudelleen divergenttiin eli laajenevaan aiheeseen, mutta tämän tiiviimmän kokonaisuuden sisällä.

#### 4.1.2 Tulevaisuustyöpaja

Tulevaisuusverstaas on menetelmä, jossa koko yhteisö työskentelee tasavertaisesti pohtien sovitteeseen ilmioon liittyviä ongelmia ja ideoita, joita viedään edelleen toteutettavaksi. Sen tarkoitus on mahdollistaa kaikkien vaikutus omaan tulevaisuuteensa, ja ne aktivoivat henkilöstöä kehittämään oman organisaationsa toimintaa. (Ojasalo ym. 2015, 153.) Alkuperäinen tavoite menetelmälle oli ”vahvistaa tavallisten ihmisten uskoa omaan kykyihinsä ja mahdollisuuksiinsa osallistua heitä itseään koskevan tulevaisuuden luomiseen.” Tulevaisuustutkimuksen menetelmänä niiden sisältö voidaan räätälöidä hyvinkin eri muotoisiksi ja eri tarkoituksiin. (Aalto ym. 2022, 222.)

Tyypillisimmin tulevaisuusverstaissa tuotetaan sosiaalisia innovaatioita, saadaan tuntumaa projektin osallistujien lähtökohtiin, rakennetaan perustaa työskentelylle ja auotaan paikalliseen jääneitä projekteja. Tulevaisuusverstaassa ovat aina mukana sekä tulevaisuus, että menneisyys sillä suhde menneisyyteen on selvitettävä ennen uuteen siirtymistä. (Ojasalo ym. 2015, 154-155.)

Verstaissa edetään tämän hetken todellisuudesta erilaisiin mielikuviteltuihin tulevaisuuksiin ja taas takaisin ideoimaan arvoperustaisesti tulevaisuuden rakentamista (Aalto ym. 2022, 224). Verstaas aloitetaan aina ongelmavaiheella, jossa käytetään osallistujien kriittistä potentiaalia eli listataan se asia mikä ei toimi tai harmittaa. Utopiavaiheessa ongelmalle pyritään luomaan vastakohta, joka on unelman tyyppinen eli ei pelkkä realistinen tavoite vaan jopa utopistinen tilanne. Todellistamisvaiheessa unelmat ohjaavat kohti haluttua tulevaisuutta esimerkiksi kirjaamalla kolme askelta kohti utopistista ongelman ratkaisua. Päätös vaiheessa arvioidaan vertaan onnistuminen, jos osallistujat ovat unelmoineet ja määrittäneet osuvaa ilmiötä ja askeleita rohkeasti ja iloisesti, on tekemisen halu ja rehellisyys hyvällä tasolla. (Ojasalo ym. 2015, 153-155.)

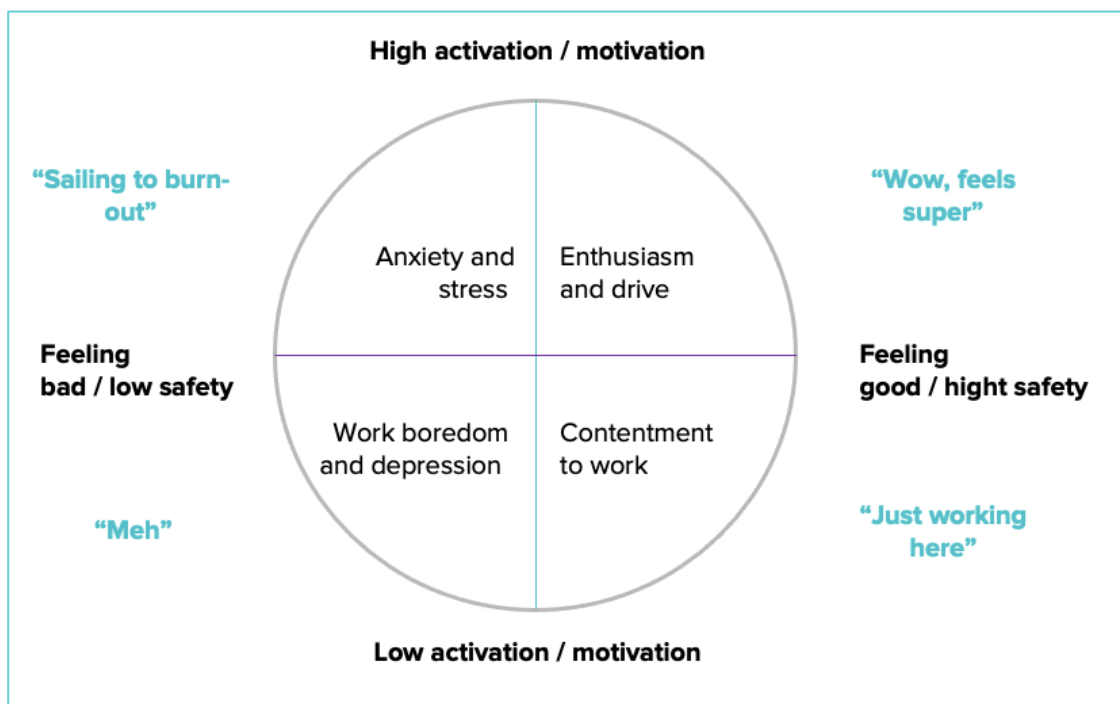
Tulevaisuusverstaat vahvistavat toimijuutta ja lisäksi tuottavat tietoa ajatuksista, peloista, toiveista ja motivaatioista, joiden avulla voidaan tehdä parempia päätöksiä. Monesti tulevaisuusverstaat ovat tärkeä tiedon jakamisen, saamisen ja jalostamisen foorumi, jossa kriittisesti tarkastellaan ja laajennetaan ymmärrystä. (Aalto ym. 2022, 227.)

Koska tulevaisuusverstaas oli ensimmäinen kosketus laajempaan työyhteisöön ja tekijä toimi ulkopuolisena konsulttina, oli tärkeää taustoittaa projektia, avata työntekijäkokemuksen teoriaa ja luoda luottamusta yhteistyöhön. Luottamus on työelämasuhteiden liima, joka syntyy vain ajan kanssa ihmisten välille, ja jos kaikilla osapuolilla on halua rakentaa luottamusta toisiinsa. Luottamus alkaa turvallisuudesta ja syntyy ihmisestä itsestään, sosiaalisesta ja sisäisestä motiivista. (Fäldt 2023, 104; 120.) Tulevaisuusverstaan alussa esittelyn lisäksi opinnäytetyön tekijä kertoi projektin merkityksestä ja haastavuudesta itselleen, minkä tarkoituksena

oli rakentaa yhteistyötä avoimuuden ja haavoittuvuuden näkökulmasta ennen siirtymistä teoreettiseen osioon.

Valmistelevan tutkimuksen aiemmissa vaiheissa perehdyttiin henkilöstötutkimusten ja työpaikkojen tuloksiin. Niissä oli havaittavissa hyvin niukasti sisäisen motivaation tai psykologisen turvallisuuden kartoitusta. Nykytilan analyysi kaipasi tarkennusta yhteisöjäsenten turvallisesta tilasta ja tunnekokemuksesta, erityisesti koska tämä oli nostettu signaalina esiin toimeksiantajalta. Yhteiskehittämisen luottamuksen synnyn kannalta oli järkevää, että avoimuutta kannustettaisiin myös kysymällä hankalia kysymyksiä ja pohtimalla niitä rehellisesti yhdessä.

Ensimmäisessä työpajassa toteutettiin digitaalinen anonyymi kartoitus Mentimeter-työkalulla. Teoreettinen nelikenttä oli muodostettu Edmondsonin (2019, 18) ja Hakasen (2011, 24) esittämien viitekehysten pohjalta. Siinä y-akselilla on aktivaation ja motivaation tila, x-akselilla tunnekokemuksen ja turvallisuuden tila (kuva 4). Organisaation kannalta työn imu, korkein turvallisuus ja aktivaatio toteutuu oikeassa yläkulmassa. Ideaalitapauksessa suurin osa työntekijöistä sijoittuisi uudistuvassa organisaatiossa tähän kenttään. Nelikenttä esiteltiin yhteisölle ja yksilöt valitsivat parhaiten itseään kuvastavan tilan tulosten rakentuessa reaaliaikaisesti. Tässä työpajassa olivat paikalla kaikki tiimin esihenkilöt ja organisaation toimitusjohtaja. Kartoituksen toteuttamisella oli merkitys myös viestinnälliseltä kannalta, sillä yhteisön tila oli välittömästi todettavissa ja keskusteltavissa.



Kuva 4: Tunne- ja motivaatiokartoitus (Edmondson 2019, 18; Hakanen 2011, 24 mukailten)

Tulokset (Kuva 5) osoittivat vielä olevan tehtävää koko tiimin innostamisessa ja motivoinnissa oikealla ylimpänä olevaan ”Feeling good & safety” -kenttään, jossa turvallisuus/hyvä tunne ja korkea motivaatio/aktivaatiotaso kohtaavat. Pääosa vastaajista koki turvallisuutta ja hyvää tunnetta töissä, mutta korkean aktivaation ja motivaation kentässä kaikista vastaajista oli vain 45% eli alle puolet vastaajista. Ajatellessa uuden kehittämiseen ja asiakaskeskeiseen arvonluontiin tähtäävää liiketoimintaa, pelkkä työhön tyytyväisyys ”Just working here” -asenteella ei ole riittävää. Kysely siis osoitti, että yhteisössä tapahtuvalle muutokselle on tarvetta.



Kuva 5: Motivaatio- ja tunnekartoitus tulokset

Taustoituksen, teoriaosuuden ja motivaatio- ja tunnekartoituksen jälkeen aloitettiin varsinainen ideointi eli tulevaisuusverstaas. Yhteisölle esiteltiin tiivistetysti valmisteluvaiheen löydökset ja kerrottiin alustavasta rajauksesta. Koska aihepiiri oli vielä huomattavan laaja ja haluttiin kartoittaa työntekijöiden toiveet kehittämiseen, työskentelyn pohjalle tarjottiin teemoittelun tulokset sekä esitettiin työpajan tarkoitus seuraavasti: ”Haluamme löytää parhaan mahdollisen yhteisöllisen tulevaisuuden, jota kohden työskentelemme. Idea on tavoitteellista merkityksellisyys, motivaatio ja kuuluminen sekä tehdä se empaattisesti, ratkaisukeskeisesti, läpinäkyvästi ja oppien.”

Työpaja noudatteli tulevaisuusverstaan rakennetta. Ensin ideoitiin ongelmavaihetta yksilöinä ja kirjattiin post-it-lapuille käytännön tason ongelmia käyttäen jokaisen kriittistä potentiaalia. Laput laitettiin A4 paperille vasempaan laitaan ja siirryttiin utopiavaiheeseen eli luotiin mielikuvituksellisia ratkaisuja yksilöllisiin ongelmiin välittämättä niiden realistisuudesta. Tämän jälkeen yhteisöllisessä vaiheessa jakauduttiin ryhmiin ja jaettiin omat unelmat tulevasta. Ryhmän tehtävänä oli yhdistellä samankaltaisia unelmia ja valita (esimerkiksi äänestämällä)

yksi mieluisin unelma toteutettavaksi. Tätä unelmaa kohden piti ryhmänä ideoida konkreettisia askeleita yksilölle ja yhteisölle, sekä dokumentoida nämä askeleet nimetyn unelman alle. Ideointivaiheen jälkeen kaikki ryhmät palasivat samaan tilaan takaisin.

Tulevaisuusverstaan tiimien Ideat esiteltiin lopuksi ja jokainen sai äänestää itselleen mieluisinta (kaksi ääntä), jonka haluaisi nähdä toteutuvan (osallistujia yhteensä 42 henkilöä). Näistä ideoista suosituin, joka sai 15 ääntä, oli ”Never work alone”. ja se heijasteli tarvetta muotoiluyhteisölle, yhteiskehittämislle sekä luottamukselle ja turvallisuudelle. Askeleita tätä tulevaisuutta kohti olivat kollegan tunteminen, työn allokatio 80/20 ja parityöskentely.

Ideoista seuraavat saivat yhtä paljon ääni eli 11 kpl molemmat. ”Space to breathe” kuvasti kokonaisvaltaista tunnetta työn tekemiseen, joka muodostui merkityksellisestä työprojekteista kannustavan ja kunnianhimoisen tiimin kanssa. Toiveena oli tuntea kollegat sekä varmistaa riittävä henkilökohtainen aika ja mentaalinen tila työn tekemiseen.

”Individual community” piti sisällään sekä yksilön, että yhteisön hyvinvoinnin. Yksilön osalta selkeä askel tätä kohden oli 20% työajasta varattuna vapaaseen käyttöön, kuten oman osaamisen kehittämiseen ja stressittömämpään olemiseen. Yhteisöllinen askel oli sekä yksilön, että yhteisön moninaisuuden tekemistä näkyväksi yhteisön eri kohtaamispisteissä.

Kolmanneksi eniten ääniä sai idea nimeltään ”Having a strong feeling of community and togetherness” seitsemällä äänellä. Seuraavaksi suosituin idea oli viidellä äänellä unelma, jossa keskityttiin ruohonjuuritason kehittämiseen yhteisössä. Kaksi ideaa sai neljä ääntä, toisen sisältö koskettti tulevaisuuden yhteisöä sekä turvallista tilaa siinä. Toisen idean keskiössä olivat koko organisaation arvot ja merkitys laajemmin. Projektityön ja osaamisen edistämiseen liittyvä idea sai yhden äänen ja yksi jäi ilman ääniä. Ideoituja kokonaisuuksia oli yhteensä yhdeksän.

Työpajan tulosten perusteella oli nähtävissä, että tarvetta kehittämistyölle oli myös yhteisöjäsenten mielestä ja nimenomaan yhteisön muotoilun kannalta osana työntekijäkokemuksen kehittämistä. Yhteisöhaastatteluiden tulisi kartoittaa työntekijäkokemuksen lisäksi kokemusta yhteisöstä, psykologista turvallisuutta, yhteiskehittämistä ja yhteisöllisiä tarpeita. Lisäksi organisaatiossa toteutettiin uudistuvaan strategiaan ja arvoihin liittyviä työpajoja. Haastattelu- vaiheessa koettiin hyödylliseksi ottaa mukaan myös työntekijöiden näkemys uudesta strategiasta, sillä strategia ja arvot ovat liiketoiminnassa käytännön toiminnan lähtökohtia.

Yhteisö oli tehnyt pelannut Topaasia systeemiäly-työkalulla yhteisöllistä peliä, jonka avulla saatiin selvyyttä yhteisön vahvuuksista ja haasteista, sekä asioista, jotka toivottiin jatkettaviksi, lopetettaviksi tai aloitettaviksi. Topaasia on vuorovaikutuksen ja osallistamisen johtamiseen tarkoitettu hyötypeli organisaatioille ja yhteisöille. (Topaasia 2023.) Nämä tulokset otettiin mukaan sisältöanalyysiin, joka ohjasi yhteisöhaastatteluiden sisällön suunnittelua.

Erityisesti luovuuden vahvistaminen nousi Topaasian kautta mukaan kysymyksiin. Lopulliset teemat haastattelussa olivat: työntekijäkokemus yleisellä tasolla, oma kokemus ja tarpeet yksilönä (sisältäen luovuuden, turvallisuuden ja toiveet), yhteisöön liittyvät kysymykset (sisältäen yhteiskehittämisen) ja strategiaymmärryksen kartoitus.

Huomiona tässä prosessin vaiheessa voidaan todeta palvelumuotoilulle tyypillinen ilmiö ennen lopullisen kehittämisiongelman määrittelyä: tietoa oli valtavasti ja sen jäsentäminen oli ulkopuolisena toimijana sekavaa. Laajenemisen ja kaventamisen vaiheita oli tässä kohden prosessia käyty läpi kaksi: valmisteleavan tutkimuksen kautta ja yhteisön kanssa. Haastatteluissa oli tarkoitus varmistaa, että jälleen kerran kaikki suunnat tulisivat huomioiduksi eli laajentaa näkökulmia, mutta työpajan perusteella edelleen rajatumpien teemojen puitteissa. Toisaalta jälkikäteen arvioituna yhteisöhaastatteluissa olisi voinut keskittyä tiiviimmin yhteen teemaan, mutta kehittäjän näkökulmasta ”ilmoitettu” ongelma tuntui olevan jollain tavalla vielä piilossa. Varmistamalla useiden teemojen käsittely, saatiin aineistoon kattava pohja, jonka avulla syntyikin selkeä näkemys muotoiluhaasteelle.

#### 4.1.3 Yhteisöhaastattelut

Ensimmäiset taustoittavat, ilmiön ydintä kartoittavat kvalitatiiviset teemahaastattelut toteutettiin tiimin esihenkilöille (2 kpl) projektin alkuvaiheessa. Haastatteluiden yhteydessä kartoitettiin myös dokumenttianalyysiin tarvittavat materiaalit, joita olisi järkevä ottaa analyysiin mukaan tai huomioida ilmiön kartoituksessa projektin aikana. Loput haastattelut (10 kpl) toteutettiin tulevaisuusverstaan jälkeen maaliskuussa yhteisön muotoilijoille eli työntekijöille.



Kuva 6: Haastatteluiden yhteenveto sanapilvenä



Tavoitteena oli saada kolmen eri kompetenssin alueelta ja vähintään kolmesta kaupungista (Hki, Tku, Tre) vastaajia, jotta tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia ja edustaisivat heterogeenistä ryhmää tasaisesti. Haastatteluihin osallistujat jakautuivat tasaisesti näihin ryhmiin ja edustivat eri kompetensseja niin, että vähintään kaksi vastaajaa toteutui kustakin ryhmästä.

Sanapilvessä sanojen koko vastaa karkeasti mainintojen ja tärkeäksi kokemisen määrää. Sen tarkoituksena oli avata haastatteluissa korostunutta sisältöä esihenkilöille ja pohjustaa koko yhteisölle seuraavien kehityksellisten vaiheiden valintaa (kuva 6). Arvostuksen tunne, enemmän aikaa tehdä työnsä kunnolla, joustavuus, DEI, sparrailurakenteet ja erilaiset tapaamiset korostuivat materiaalisissa.



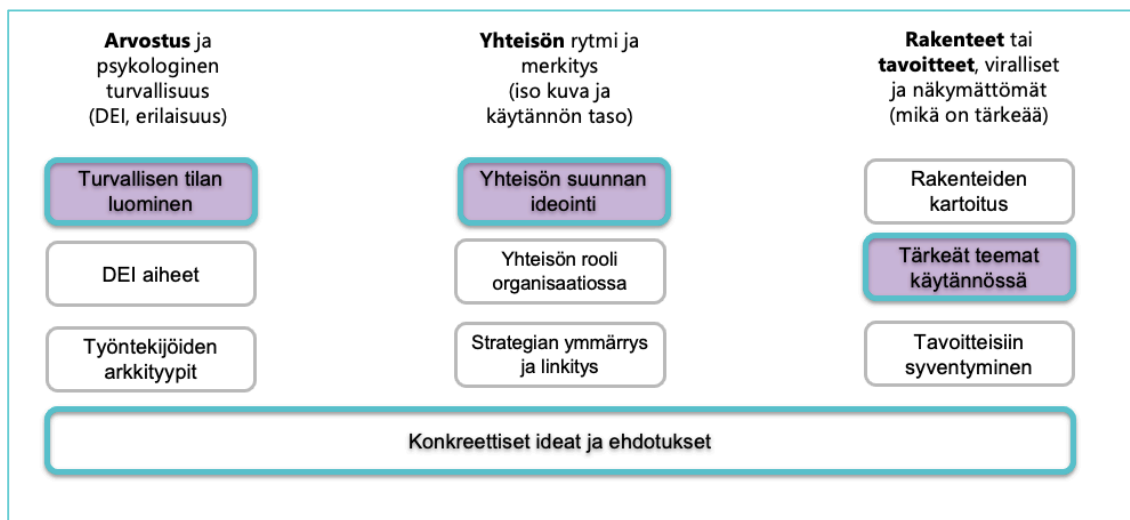
Kuva 7: Yhteisöhaastatteluiden tulosten visualisointi (ulkoistaminen)

Ulkoistamisen kysymyksessä pyrittiin kartoittamaan mielikuvallisesti yhteisöä ja löytämään tätä kautta avoimempia ja syventäviä yhteisöllisiä kokemuksia. Kysymys esitettiin seuraavasti: ”Jos muotoilijayhteisö olisi jokin esine, olio, olento tai abstrakti asia, mitä se olisi ja miksi?” Tähän kysymykseen esitettiin paljon täydentäviä kysymyksiä vastausten perusteella. Mainitut oliot tai asiat visualisoitiin ja esitettiin yhteisölle perusteluineen. Yhteisöä ja sen haasteita kuvasti Totoro, joka on hieman hidas, mutta mukava tyyppi, joka möllöttää. Sille voisi mieluummin laittaa lenkkikossut jalkaan eli saada vauhtia asioihin. Toisaalta se on seepra eli upea eläin, joka täyttää paikkansa, mutta ei oikein raidoiltaan sovi savanniväriytykseen eli poikkeaa muista merkittävästi. Yhteisö oli yhden vastaajan mielestä kuin esiteini eli ihminen, joka osaa paljon, mutta sen pitää vielä kehittyä ja tarvitsee tukea voidakseen hyvin. Yksi kuvaili yhteisöä kameleontiksi, joka on upea ja hieman outo eläin, mutta osaa vaihtaa väriä tilanteen mukaan eli on hyvin monimuotoinen.

Yhteisö tuntui eräälle haastateltavalle siltä, ettei siitä saa ihan kiinni mitä se on, mutta siellä on kaikenlaista, samalla tavoin kuin ”häröpallossa”. Se on kuin erilainen kaupunginosa kaupungissa, vähän kuin moderni Berliini jos muu organisaatio tavallisempi München. Toisaalta yhteisö nähtiin sienirykelmänä, jossa on monia sieniä siellä täällä kasvamassa. Eri kasvustot ovat jotenkin löyhästi yhteydessä toisiinsa. Kehän kiertäminen ja oman häntänsä syöminen ikuisen kierron merkkinä kuvasti myös yhteisön tilaa, joka oli kuvainnollisesti kuin Ouroboros eli itseään syövä käärme. Yhteisö nähtiin myös tulevaisuuden kannalta jonkinlaisena korkealta katsovana lintuna. Ainakin sen tulisi tulevaisuudessa katsoa kauempaa kokonaisuuksia ja hahmottaa iso kuva.

Yhteisöhaastatteluista saadut vastaukset ryhmiteltiin ja teemoitettiin, sekä analysoitiin iteratiivisin kierroksin. Tulosten yhteenveto näkyy visualisoituna mielikuvista, jotka haastateltavat nimesivät kysyttäessä mikä asia, olio tai olento kuvastaa yhteisöä ja miksi (kuva 7). Haastattelun kokonaistulokset heijastuivat hyvin tämän kysymyksen kautta. Toinen tapa esittää yhteisön haastatteluiden tulokset ovat näkemysten listaaminen haastatteluteemojen alle (liite 5).

Haastatteluiden analyysin perusteella tehtiin määrittelyä, joka muutti hieman kehitystehtävän suuntaa. Strategiatyö oli edelleen käynnissä organisaatiossa ja ulkopuolisen konsultin nähtiin olevan haastavaa integroida tätä sisäistä ymmärrystä osaksi yhteisökokemusta. Työntekijäkokemus yleisesti teemana ja sen tueksi tarjotut toimenpiteet olivat kohtuullisen hyvin ymmärrettyjä. Näin ollen perusasioiden muotoilulle ei ollut tarvetta.



Kuva 8: Kehittämishaasteen suuntien rajaus

Projektityöllä asiakastiimeissä oli suurin merkitys myynnin lisäksi arjessa, mutta näiden kehittämiselle oli jo omia projekteja tai ne muodostivat liian vaativan kehityskokonaisuuden ulkopuolisen kehittäjän projektiksi. Sen sijaan yhteisön rooli, rakenteet, viestintä ja yleisesti

kulttuurilliset signaalit näyttivät suuntaa kehittämiselle. Kehittämishaasteen suunnat tiivistettiin kolmeen kategoriaan, joiden perustelut ja sisältö läpikäytiin tiimin esihenkilöiden kanssa keskustellen. Tältä pohjalta muodostettiin kehittämisiongelma ja -kysymykset, joilla pyrittiin kattamaan kunkin kategorian alta yksi kehitysaio. Suunniksi valittiin turvallinen tila, yhteisön suunnan ideointi ja käytännön tärkeät teemat, joita kaikkia oli tarkoitus ideoida hyvin konkreettisella tasolla (kuva 8).

Tiedon määrän ja yhteisöjäsenten hyvin erilaisten näkemysten kautta nousi esiin tarve astua katsomaan ongelmaa kauempaa, joka ratkaisikin lopulta kehittämisen suunnan. Yhteisön oli kerrottu olevan näkyviltä rakenteiltaan tietyn muotoinen, mutta oli epäselvää, oliko tämä työntekijöiden tarpeita vastaava yhteisöllinen kokonaisuus. Taakse päin astuessa selvisi, että muotoiluhaaste olikin selvittää yleisemmin muotoilijayhteisön kokonaiskuvaa, sen merkitystä, suuntaa, turvallisuutta, ymmärrystä yhteisöstä ja viedä näitä näkökulmia käytännön toteutusta kohden.

Tutkimushaasteen osalta ei alkuperäisestä toiveesta poiketen saatu riittävän strategialähtöistä, sillä strategian uudistaminen ja arvotyöskentely olivat samanaikaisesti käynnissä kehittämisen aikana. Nähtiin kuitenkin tärkeäksi perustella juuri tämän yhteisön kannalta työntekijäkokemuksen ja yhteisön rakentamisen merkitystä. Kehittämishaasteen mahdollisuudet ja rajaus on avattu kuvassa 13. Tunnepohjaiset asiat, kuten arvostus ja psykologinen turvallisuus nousivat omana kokonaisuutenaan esille ja opinnäytetyön olisi voinut toteuttaa pelkästään syventymällä työntekijöiden tarpeisiin, arkkityyppeihin, tasa-arvon, diversiteetin ja inklusion kartoittamiseen. Tästä osa-alueesta valittiin turvallisen tilan kartoittaminen tärkeimpänä, sillä työntekijäkokemuksen arkkityyppejä tutkittiin organisaation toisessa työryhmässä ja DEI-aiheet vaativat syvällisempää ja pidempää projektia, jonka vetämiseen ulkopuolisena konsulttina ei ollut mahdollista lähteä.

Yhteisön ison kuvan ja merkityksen ymmärtäminen nähtiin tärkeäksi ja vaikka sen roolia organisaatiossa ei voitu tutkia organisaation vielä hahmottuvat strategia- ja arvotyön keskellä, yhteisön suuntaa voitiin kartoittaa ja se palveli myös siirtymää nykyhetkestä kohti toivottua tulevaisuutta. Tässä kohden haluttiin kuitenkin painottaa käytännön ratkaisuja yhteisön suunnan rakentajina. Yhteisön rakenteiden ja tavoitteiden suhteen oli johdon taholta toivottu, ettei niiden suhteen tehtäisi muutokseen tähtäävää kehitystyötä. Kehittämistyön datasta kuitenkin selvisi, että jollain tavalla tämä asia oli yksi kehittämishaasteen kulmakivistä. Näin ollen, vaikka yhteisön tarkkoja tavoitteita tai rakenteita ei lähdetty kehittämään, valittiin teemoitteluun tähtäävä näkökulma. Sen ajatuksena oli ymmärtää tarvelähtöisesti, minkälaisia käytännön toimenpiteitä yhteisön olemassaolo tukee.

Kaiken kaikkiaan kehittämisessä nousi tässä rajausvaiheessa tärkeäksi yhteinen ideoiden luominen osana kehittämistä, sillä tätä kautta yhteisöjäsenet sitoutuisivat yhteisöön vahvemmin.

Tavoite oli muokata yhteisökokemusta positiivisemmaksi samalla sitä kehittäen tulevaisuuslähtöisesti. Tutkimushaasteen kannalta oli järkevää myös astua taaksepäin ja pyrkiä vastaamaan ensin isoihin kysymyksiin kokonaiskuvan kannalta: mihin yhteisöä tarvitaan ja kartoittaa kaikki käytännön tason yhteisölliset toimenpiteet, joista voitaisiin jatkaa myöhemmin vielä enemmän strategia- ja arvolähtöisesti.

#### 4.1.4 Kehittämistehtävää ohjaavat määrittelyt

Kehittämistehtävä määrittää mihin kehittämällä pyritään. Se on usein jonkin toimintatavan, kehittämisideoiden tai konkreettisen tuotoksen luominen. (Ojasalo ym. 2015, 32.) Kehittämistehtävää voidaan palvelumuotoilussa käänteisesti katsoa ongelman määrittämisen kautta. Määritä-vaiheen tarkoitus on juuri oikean ongelman löytäminen ennen ratkaisujen kehittämistä. Tarkoituksena on ottaa askel taaksepäin ja varmistaa ettei olla ratkaisemassa vain oiretta, vaan aitoa käyttäjälähtöistä ongelmaa. (Stickdorn ym. 2018, 86.) Haastatteluiden, työpajojen ja laajan sisällönanalyysin jälkeen oli nähtävissä, että alkuperäiseen tehtävään ja ongelmaan pitää ottaa askel taaksepäin.

Kehittämistehtävän alkuperäistä luonnetta voisi kuvailla yleisesti kysymyksenä: Miten konkreettisesti kehittää työntekijäkokemusta muotoilijayhteisössä? Tähän toivottiin uudistuvan strategian linkitystä, ymmärryksen lisäämistä yhteisöön, käytännön kehittämistä ja yhteisöllisyyden näkymistä onnistumisen mittareina. Kehittämisen aikana myynnin ja projektityön välinen ristiriita nousi mahdolliseksi työntekijäkokemuksen kehitystehtäväksi. Kehitystehtävä ja ongelma oli hyvin aluksi laaja, mutta lopulta muotoiluongelma tarkentui iteraation myötä kysymykseksi: Millaista tulevaisuuden yhteisöä muotoilijat tarvitsevat onnistuneen työntekijäkokemuksen tueksi? Kontekstilla on merkitystä ongelmanratkaisussa ja edellistä kysymyksen muotoon rakennettua ongelmaa ympäröivät seuraavat muuttujat: yhteisö, muutos, psykologinen turvallisuus ja hajautetut etätiimit.

Suunnitteluohjurit (design drivers) ovat nimensä mukaan suunnittelua ohjaavia määrittelyjä, jotka muodostetaan käyttäjätutkimuksen löydösten perusteella. Niiden avulla käyttäjän motivaatio, tarpeet ja tavoitteet tuodaan suunnitteluprosessin keskiöön. Näin ollen suunnitteluohjurit auttavat kehittämään selkeitä ja vahvoja konsepteja asiakastavoitteet huomioiden. (Tuulaniemi 2011, 156.) Ohjureiden lisäksi määrittelyn kehittämistyön haasteet (challenges). Molempia muuttujia voinee sanoa suunnittelua ohjaaviksi määrittelyiksi, mutta ne muodostavat tässä visualisoinnissa samaa palvelua koskettavat vastakohdat, jotka pitää huomioida ongelmaa ratkaistessa.

Taulukko 1: Suunnittelua ohjaavat määrittelyt

Ohjurit (drivers)	Haasteet (challenges)
Itsepalvelukulttuuri mahdollistaa yksilöllisten kokemusten luomisen	Diversiteetti tarpeissa ja kokemuksissa ei mahdollista yhden mallin luomista
Työntekijöillä on tarve etänä, livenä ja joustavasti tapahtuviin tapaamisiin luodakseen sitoutumista	Muodolliset ja epämuodolliset rakenteet ovat epäselviä ja luovat sitoutumisen puutetta
Muotoilijoilla on selkeä rooli tulevaisuuden työssä ja omassa organisaatiossa	Selkeät tavoitteet puuttuvat, samoin kuin syvälinen ymmärrys strategiasta ja yhteisön roolista

Muita ohjaavia tekijöitä, joita teorian ja käytännön kautta on syytä mainita: yhteisön jäsen-  
ten tulee osallistua ja kehittää kokemustaan, sillä yhteiskehittäminen muokkaa itsessään  
työntekijäkokemusta ja ratkoo ongelmaa. Se auttaa myös sitoutumaan tulevaisuuden yhteisön  
visioon ja toteuttamiseen. Asioita on tutkittu ja niistä puhuttu paljon, mutta eteenpäin men-  
nessä tarvitaan käytäntöä johdon tahtotilan ja puheiden todentamiseksi. Toimenpiteitä tulee  
priorisoida ja tehdä suunnitelma ideoiden käytännöllisestä siirtämisestä työpaikan arkeen.  
Näiden määrittelyjen pohjalta kehittämistä edistettiin ideointiin eli kehitä ja toimita-vaihei-  
siin.

Itse kehittämistehtäväksi tunnistettiin Tutki ja määritä-vaiheissa tiukemmin muotoilijayhteisö  
kokonaisuudessaan, sen tarkoitus ja tehtävä sekä käytännön rooli työntekijöiden kokemuk-  
sessa. Kehittämistyön edetessä korostui, että ristiriitaiset kokemukset ja tarpeet yhteisöstä  
pakottivat ottamaan askeleen taakse päin ja kysymään työntekijöiltä, millaista yhteisöä he  
itse asiassa toivovat itselleen, kuka siihen kuuluu ja mitä osia tai konkreettisia toimenpiteitä  
se pitää sisällään. Yhteisön ymmärrys itsestään oli hajanaista, joten yhteiskehittämisen yti-  
meen nousi ymmärryksen lisääminen, mikä oli myös alkuperäisenä kehittämistoiveena käytän-  
nön läheisyyden lisäksi.

Kehittämistyön päähaasteet kiteytettiin alustaviksi kehittämiskysymyksiksi, joihin lähdettiin  
hakemaan vastausta yhteiskehittämisen työpajoissa ideoimalla. Nämä haasteet tunnistettiin  
tärkeimmiksi ennen kuin yhteisön yksittäisiä osia tai muotoilua niihin edistettäisiin pidem-  
mälle. Haasteen sijaan mahdollisuutena oli myös tunnistettu kokemuksen muuttuminen pel-  
kästään toteuttamalla sen muotoilua. Yhteisölle pystytään osoittamaan arvostusta, merkityk-  
sellisyyttä ja vaikuttamaan motivaatioon osoittamalla käytännössä heidän tarpeidensa tär-  
keys, avoimuus yhteistyössä ja halu kuunnella aidosti. Kaikilla näillä on vaikutus erityisesti

psykologiseen turvallisuuteen, joka on edellytyksenä oppimiselle ja motivaation synnylle (Clark 2020).

#### 4.2 Kehitä ja toimita -vaiheet

Tuplatimantin jälkimmäisessä osassa tarkennetun ongelman pohjalta kehitetään ja ideoidaan runsaasti ratkaisuja (kehitä eli develop-vaihe), testataan niitä ja toimitetaan käytäntöön parhaiten toimivat (toimita eli deliver-vaihe). Prosessi ei ole lineaarinen, vaan muotoilu saattaa palata vielä kehittämisen vaiheessa ongelmaan ja vastaavasti poimia palvelunomia nopeasti testattavaksi ja kehitettäväksi tarvittaessa. (Design Council 2023.) Divergentti vaihe alkaa uudestaan kehittämisen vaiheessa, sillä tavoitteena on tutkimuksen näkemysten pohjalta tuottaa mahdollisimman paljon ideoita yhteiskehittämällä, ennen kuin prototypoidaan, jatkojalostetaan, priorisoidaan sekä tiivistetään ratkaisuja konvergentissa vaiheessa. (Stickdorn 332-335.)

Ojasalo ym. (2015, 75-76) mukaan osallistavan ideoinnin ja ennakoinnin jälkeen tyypillisesti mallinnetaan ja arvioidaan palvelua nopeasti ”Mallinna ja arvioi”-vaiheessa. Aineettoman palvelun konkretisointi erilaisiksi prototyypeiksi mahdollistaa käyttäjien mukaanoton testaukseen ja saadaan nopeasti selville, ollaanko kehittämässä haluttavaa palvelua. Viimeinen vaihe muotoiluprosessissa eli konseptointi ja vaikuttaminen on palvelun lopullista määrittämistä ja käytäntöön saattamista. (Ojasalo ym. 2015, 75-76.) Opinnäytetyössä konseptoitii yhteisöllistä palvelumallia ja arvioitiin sitä yhdessä yhteisön kanssa työpajoissa. Palvelumalli jäi kuitenkin vielä kehitettävään tilaan, vaikka priorisointia tehtiin käytännön toimenpiteiden osalta.

##### 4.2.1 Työpajat yhteisölle

Yhteiskehittämisen ideoivia ja mallintavia työpajoja pidettiin yhteensä kolme ja ne toteutettiin Turussa, Helsingissä ja Tampereella huhtikuun 2023 aikana. Työpajojen toteutus näytti käytännössä palvelumuotoilun luonteen, jossa ensimmäisen työpajan jälkeen tulevien näkemysten ja alustavan idean perusteella muokattiin sisältöä seuraavaan ja edelleen iteroitiin työpajan tavoitteita kolmanteen työpajaan edellisten ideointien ja tulosten perusteella. Työpajat olivat erilaisia kolmessa kaupungissa, mutta ne rakensivat kaikki toistensa jatkoksi yhteisömallia ja palvelun käytännön osia.

Koska työpajoihin osallistuivat eri työntekijät erilaisin taustoin, pystyttiin tällä tavoin myös nopeasti testaamaan ja arvioimaan edellisen työpajan ideoita sekä kehittämistä. Opinnäytetyön tekijä arvioi työskentelyä kolmessa työpajassa hyödylliseksi myös työntekijäkokemuksen muotoilun oppimisen kannalta. Jokaisen työpajan tunnelman ja toteutuksen ollessa erilainen, osoitettiin neutraalin ja avoimen mielentilan merkitys sekä jatkuvan muutosprosessin hyväksyminen käytännössä tärkeäksi.

Jokaisessa työpajassa avattiin ensin kehitystehtävän taustaa ja lyhyesti tutki ja määritä -vaiheen tuloksia sekä näkemyksiä. Tulokset oli visualisoitu haastatteluiden osalta yhteisöä kuvaaviksi olennoiksi, jotka saatiin ulkoistamisen kysymyksen kautta. Ulkoistavan kysymyksen vastaukset heijastelivat koko aineistosta nousseita ydinhaasteita hyvin. Toisena kiteytystapana käytettiin sanallista tiivistämistä teemoiksi. Itsessään aineistosta nousi esiin erilaiset tarpeet ja ristiriidat, joihin haastatteluissa kysyttiin myös parasta mahdollista ratkaisua. Nämä sisällöt ryhmiteltiin yhteisöllisiksi teemoiksi.

Työpajoissa toteutettiin kevyesti soveltaen myös havainnoinnin menetelmää. Havainnoinnin tarkoituksena on saada tietoa siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. Se sopii menetelmänä kehittämistehtäviin, joissa kohteena on toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa. Strukturoimaton havainnointi tuottaa mahdollisimman monipuolista tietoa ja vaikka sitä ei luokitella etukäteen, sen pohjana on teoria, jonka avulla tehdään oletuksia siitä, mitä ilmiössä mahdollisesti tapahtuu. Tutkija voi olla aktiivinen osallistuja tai ulkopuolinen tarkkailija. (Ojajärvi ym. 2015, 115-116.) Havainnoinnin tavoitteena työpajoissa oli tutkia turvallisen tilan toteutumista ja ymmärtää yhteisön kulttuuria. Vaikka menetelmää ei virallisesti toteutettu luokitteluineen, auttoi työpajoissa luonnollisen vuorovaikutuksen seuraaminen ymmärtämään yhteisön tilaa paremmin.

### **Ensimmäinen kehittä-työpaja**

Ensimmäinen työpaja oli muita lyhyempi ja sen rooliksi tuli kehitysprosessissa alustaa yhteisöllistä ymmärrystä ja määrittää yhteisön tarkoitusta. Työpaja toteutettiin myös yllättäen hybridinä, sillä osa työntekijöistä oli sairastunut. Tämä asetti oman haasteensa työpajan osallistavalle osuudelle. Taustoituksen yhteydessä tehtiin turvallisen tilan kysely ja käytiin läpi sen tulokset keskustellen. Muotoiluhaaste kerrattiin ja linkitettiin strategiaan, jonka jälkeen työskenneltiin kahdessa osassa yksilötyönä ja yhteiskehittäen. Ensimmäisessä osassa jokainen pohti ja jakoi lyhyesti omat pohdinnat yhteisön rakenteista:

- Kuka kuuluu muotoilijayhteisöön?
- Mikä yhteisön tehtävä (job) ja tavoite (goal) on?
- Mitä hyötyä yhteisöstä on organisaatiolle ja maailmalle?

Menetelmä pohjautuu Hyper Islandin työkaluun ”Team purpose and culture”. (Hyper Island 2023a). Näihin jaettuihin ideoihin pohjautuen jokainen pyrki muodostamaan omannäköisen tarkoituksensa yhteisön olemassaololle. Tämän jälkeen jaettiin yksitellen tarralapuille tiivistetyt tarkoitukset seinälle ja tiimin tehtävä oli yhteisesti keskustellen muotoilla niistä yksi tarkoitus, joka mahdollisimman hyvin kuvastaisi yhteisöä ja aiempaa ideointia. Tarkoitus muotoiltiin seuraavaksi: ”Autamme asiakkaitamme luomaan digitaalisia ratkaisuja todelliseen tarpeeseen lisäämällä ymmärrystä ja perspektiiviä toimintaympäristöstä sekä käyttäjistä ja muotoilemalla faktan pohjalta toimivia ratkaisuja”.

Tämän työpajan vahvuutena oli ideoinnin lisäksi vapaamuotoinen keskustelu, joka avasi tutkijalle yhteisön moninaisuutta ja yksilöiden erilaisuutta käytännössä. Työpajaan liittyvien keskustelujen ansiosta syntyi myös idea yhteisöpalvelusta kattotasolla. Toisaalta yhteisölle luotu tarkoitus eli työpajan ideoinnin tuotos antoi lisää ymmärrystä kehittämistehtävän haasteellisuuteen ja nosti tarpeita yhteiskehittämisen iteroinnista. Työpajan jälkeen tehdyt arvioinnit ja pohdinnat tiimin esihenkilöiden kanssa osoittivat, että kyseinen yhteisötarkoitus ei sovellu koko tiimille. Tästä syystä tulevien työpajojen sisältöä muokattiin ja päätettiin ottaa testattavaksi tuoreeltaan ideoitu yhteisöpalvelu community-as-a-service (CAAS) ja siirtyä kohti konkreettisten toimenpiteiden kehittämistä.

### **Toinen kehittä-työpaja**

Taustoituksen, turvallisen tilan kyselyn ja muotoiluhaasteen esittelyn jälkeen työpajassa esiteltiin lyhyesti konseptoitu yhteisöllinen palvelumalli, joka syntyi ensimmäisen työpajan pohjalta. Malliin liittyviä ajatuksia rikastettiin alkuun lyhyellä keskustelulla, jolla varmistettiin kaikkien ymmärtäneen alustavan konseptin mallista samaan tapaan.

Alustuksen jälkeen lähdettiin ideoimaan yhteisön perustekijöitä: Kuka kuuluu yhteisöön ja mikä sen tehtävä on? Tässä vaiheessa syntyi runsaasti keskustelua yhteisöpalvelun käyttäjistä samalla, kun jokainen jakoi omat ajatuksensa yhteisön peruselementeistä. Työpajassa tärkeimpänä tavoitteena alustavan testauksen lisäksi oli pystyä tuottamaan konkreettisia ehdotuksia community-as-a-service-palvelumallin osiksi. Loppuosa työpajasta keskittyikin tuottamaan mahdollisimman monta ideaa yhteisöllisen palvelumallin toimenpiteiksi perinteisellä menetelmällä, missä jokainen ideoi ensin itse, jakaa koko ryhmälle ja samalla ryhmitellään samankaltaisia ideoita yhteen. Ideoinnissa sovellettiin menetelmää ”Who, what, when -matrix” (kuka, mitä ja milloin), jonka tarkoituksena on konkretisoida seuraavat askeleet ideoinnin pohjalle ja varmistaa, että myös ymmärretään, kuka tekee ja milloin. (Hyper Island 2023b.)

Kuvassa 9 esitetystä tehtävänannosta selviävät tarkemmat määrittelyt matriisiin muuttujista yhteiskehittelyn taustalle. Tutkijan tavoitteena oli tuoda konkreettisiin ehdotuksiin myös perusteluja teemoittelun avuksi, jotta palvelumallin osat löydettäisiin selkeiden motivaatioiden pohjalta. Lisäksi haluttiin varmistaa, että saadaan lisää käytännönläheistä ymmärrystä toteutukseen, joten matriisiin lisättiin muuttujat why ja how (miksi ja miten).



**Tehtävä:** Pohdi mitä palvelun osia haluaisit mukaan community-as-a-service-kokonaisuuteen pohjautuen henkilökohtaisiin tarpeisiisi.

**What/Mitä** – Mikä asia, tehtävä tai idea toimenpiteeksi tai palveluksi (CAAS käytännön taso)

**Why/Miksi** – Mitä tämä tuo yhteisölle, ihmisille, mitä sinulle henkilökohtaisesti ja tarkoitus

**Who/Kuka** – Kuka tapaa, kuka järjestää, kehen vaikuttaa ja ketä koskettaa

**When/Milloin** – Kuinka usein ja milloin, saatavuus

**How/Miten** – Miten toteutetaan, jos tapaaminen: live, etä vai hybridi, toimistolla vai muualla, mitä muuta huomioitava järjestämisessä

**Ajattele muuttujia oman toivotun kokemuksen rakentamisen kautta!**

Kuva 9: Työpajan ideointiharjoitus

### Kolmas kehittä-työpaja

Lyhyen taustoituksen, turvallisen tilan kyselyn ja mallin esittelyn jälkeen lähdettiin ideoimaan jälleen yhteisöllistä matkaa, jonka tarkoituksen oli kartoittaa kaikki yhteisöön vaikuttavat muuttujat, sen perusta ja tulevaisuuden toivekuva. Harjoitus oli rakennettu toiminnallisen ”Hot air balloon”-metodin pohjalle (kuva 10). Menetelmä tähtää vahvuuksien, heikkouksien, ulkoisten voimien, sidosryhmien ja tavoitteiden tunnistamiseen strukturoidusti, mutta mielikuvituksellisen matkan kautta. (Hyper Island c 2023.)

**Muotoilijayhteisö**

**Perusta**  
**Miltä kuumailmapallo näyttää**  
 Tämä on pohja community-as-a-service-palvelulle

**Kuka kuuluu muotoilijayhteisöön?**  
**Mikä muotoilijayhteisön on tehtävä ja merkitys?**

Ajattele omia tarpeitasi ja näkemystäsi.  
 Kirjoita kuulumisen ja tehtävän ideat tarralapulle.  
**Yksi lyhyt ja selkeä idea per tarralappu!**  
 Voit kirjoittaa useita lappuja 😊

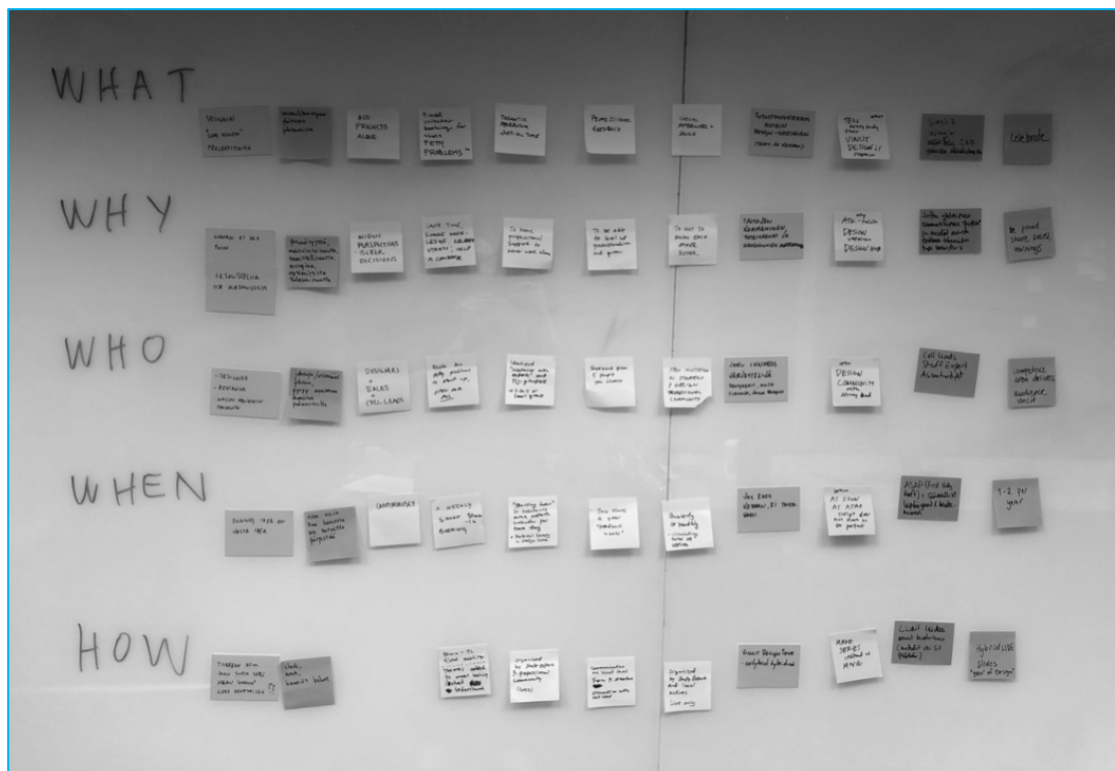


Kuva 10: Työpajan yhteisöharjoitus

Menetelmää oli muokattu niin, että ryhmä jaettiin pareihin sattumanvaraisesti ja jokainen pari sai ideoida n. 5 minuuttia kutakin muuttujaa samalla keskustellen. Ideat ja ajatukset kirjattiin tarralapuille ja kiinnitettiin seinään kyseisen muuttujan kohdalle. Jokainen pari siirtyi keskustelun jälkeen seuraavaan muuttujaan ja ideoi sitä jälleen viisi minuuttia. Näin toimittiin, kunnes jokainen pari oli rikastanut kaikkia muuttujia, jonka jälkeen tulokset esiteltiin ja ryhmiteltiin yhteisesti. Alla muuttujat kirjattuna:

1. Miltä kuumailmapallo eli yhteisö näyttää: siihen kuuluvat henkilöt tai ryhmät sekä yhteisön tehtävä (belongs and jobs). Ensimmäisen muuttujan ideointi toteutettiin muista poiketen ensin itsenäisesti miettimällä molempia ja sen jälkeen tarralaput tuotiin yhteen tauluun ryhmiteltäviksi samalla kun ideat jaettiin koko ryhmälle.
2. Mitä ovat tuulet eli ulkoiset voimat, jotka vaikuttavat yhteisöön.
3. Mitä ovat hiekkapussit eli sisäiset haasteet, jotka hidastavat matkantekoa.
4. Mikä on kuuma ilma eli kantavat voimat ja vahvuudet yhteisössä, joihin voimme vaikuttaa.
5. Keitä ovat matkustajat eli henkilöt, joilla on eniten vaikutusta yhteisön suuntaan.
6. Keitä ovat havainnoijat eli henkilöt, jotka ovat kiinnostuneet yhteisöstä ja ulkoiset sidosryhmät.
7. Millainen on paratiisisaari eli tulevaisuus, jonne yhteisö haluaa päätyä 5-10 vuoden sisällä eli tavoitetila.

Mielikuvituksellisen ilmapallomatkan jälkeen kolmannessa työpajassa toteutettiin edellisen työpajan tapaan käytäntöön tähtäävä harjoitus. Yhteisöä ohjeistettiin miettimään erityisesti tulevaisuuden paratiisisaarta kohden vieviä palvelunosia ja omia henkilökohtaisia toiveita. Osallistujat kirjoittivat what, why, who, when, how-menetelmällä ideoita, joita ryhmiteltiin kuvan 11 osoittamalla tavalla.



Kuva 11: Esimerkki käytännön ideoiden seinästä yhteisötyöpajasta

Työpajat toteutettiin viikon välein ja jokainen niistä oli oma kokonaisuutensa, joka rakensi edellisen päälle. Kolmeen työpajaan osallistui n. puolet työyhteisöstä neljästä kaupungista ja niistä saatiin runsaasti materiaalia alustavan idean muotoiluun yleisellä tasolla, mutta erityisesti käytännössä.

#### 4.2.2 Yhteisöllisen palvelumallin konseptointi

Työpajojen jälkeen niiden sisältöä ja tuotosta ryhmiteltiin ja tutkittiin kokonaisuutena. Tämän jälkeen palattiin kehittämistehtävään sekä -kysymyksiin, sekä pohdittiin mallin ja tulosten vastaavuutta tavoitteisiin. Tässä vaiheessa strategian uudistaminen ja arvojen kehitysprojekti olivat organisaatiossa edenneet. Myös työntekijäkokemusta kehitettiin organisaatiotapauksissa tapahtuvissa työpajoissa. Näiden kehitysvirtojen todettiin olevan kuitenkin hankalasti yhdistettävissä muotoilijayhteisöä koskettavaan opinnäytetyöhön, joten kehittämistä jatkettiin omana kokonaisuutenaan. Johdon kanssa kuitenkin linjattiin, että opinnäytetyön tuloksia pitäisi katsoa isomman kuvan kautta organisaation tonaliteetti integroiden tuloksiin. Tämä tarkoittaa, ettei korosteta yksittäistä yhteisöä, pyritään pois siloihin liittyvästä ajattelusta. Toiminnan lähtökohta aktiiviseen tekemiseen on ihmiset, ei pelkkä johto eli yhteisön tulee toteuttaa muutosta. Vältetään hierarkiapuhetta eli maksimoidaan osallistumista ja omistajuutta. Toimenpide-ehdotuksia on hyvä pystyä laajentamaan tulosten osalta. Kaikessa on aina

yhdenvertaisuus taustalla tekemisessä. Näiden kattoajatusten läpi toivottiin katsottavan opin-  
näytetyön tulosesitystä henkilöstölle.

Alkuperäisestä tavoitteesta poiketen liiketoimintaa ja strategisia lähtökohtia ei peilattu tähän palvelumalliin ja käytännön toimenpiteisiin, mutta jatkokehityksessä tämän integroinnin teke-  
minen on järkevää kokonaisvaltaisen työntekijäkokemuksen kannalta, erityisesti jos sen halu-  
taan pohjautuvan arvoihin. Kehittämistyötä oli toteutettu toimijuuskeskeisesti Vargo &  
Luschin (2008, 1-10) periaatteella, jossa mihin tahansa osaan verkostoa tai toimintaa voi syn-  
nyttää uutta palvelukeskeytyä. Innovaatioita voi myös rakentaa laajemmin toimijoiden väli-  
seen interaktioon tai vain osiin ekosysteemejä. Tämä palvelukeskeinen logiikka toteutuu myös  
johdon linjausten kanssa.

Organisaatiossa oli hyödynnetty aiemmin palvelevaa johtajuutta Mitronen & Raikaslehdon  
(2019, 228-229) kuvaamalla tavalla. Organisaatiolle oli tuttua toteuttaa esimiestyötä (digitaal-  
lisena) palveluna (leadership as a service). Tämän lähtökohdan kautta myös yhteisön ajatus  
käännettiin pääläelleen niin, että CAAS-mallissa työntekijät itse valitsevat tarvittavat yhteisö-  
palvelut itselleen tietyn ajanjakson sisällä annetusta valikosta.

Aiheesta löytyi aiempaa tietoa työntekijäkokemuksellisessa käytössä niukasti. Cicmil (2021)  
kuvailee community-as-a-service -käsitettä seuraavasti: ”Community-as-a-service is the phe-  
nomenon where access to a group of people is valuable enough that it can be considered a  
marketable product.” Tämä on vapaasti suomennettuna ”ilmiö, jossa yhteisö on palveluna  
niin arvokas, että sitä voidaan ajatella markkinoitavana tuotteena”. Edelleen tätä ajatusta  
laajentaen voi palvelua muotoilla hyvin erityyppisille sidosryhmille. Ajatuksena mallia yhteis-  
kehittellessä nousi esiin, että erinomainen muotoilijayhteisö voi olla markkinoitavissa omien  
tai tulevien muotoilijoiden lisäksi koko muulle organisaatiolle, asiakkaille tai jopa koko maail-  
malle.

Palvelumallia konseptoidessa tehtiin lisää tarkentavaa sisältöanalyysia palaten aiemmin  
jaettuihin dokumentteihin, yhteisöhaastatteluihin ja työpajojen toteutukseen. Tietoa  
ryhmiteltiin prosessin mukaisesti ja visualisoitiin yhteisön merkitys ja jäsenet, sanallistettiin  
yhteisön osat ja toivottu tulevaisuus, sekä teemoiteltiin yhteisön käytännön osat viiteen eri  
osa-alueeseen, joista alustava palvelumalli muodostuu.

#### 4.2.3 Yhteisöllisen palvelumallin toteutus

Toteutus-vaihe keskittyy käytäntöön ja lopulliseen mallintamiseen (Ojasalo 2015, 76). Palve-  
lumuotoiluprosessin ei tulisi päättyä pelkkään prototyyppiin, vaan tavoitteena on saattaa idea  
käytäntöön (Stickdorn 2018, 268). Toimita-vaiheessa tehdään viimeisiä testauksia, arviointeja  
ja viimeistelyä, sekä kerätään palautetta siitä, miten muotoiltu asia vastaa prosessin alussa

havaittuihin tarpeisiin. Kehitettävä palvelu tai konsepti finalisoidaan ja lanseerataan organisaatioon. (Design Council 2023.)

Toimita-vaihe jää usein kehittävässä opinnäytetöissä organisaation itsensä vastuulle, tämän opinnäytetyön osalta pääosin siksi, että opinnäytetyön tekijä ei itse työskentele toimeksiantajalla. Kehittäminen toimeksiantajan yhteisössä päättyi yhteisötyöpajojen tulosten tiivistämiseen, esittämiseen ja käytännön toimenpiteiden priorisointiin. Organisaatiossa päättyivät tulosten esittämisen aikaan muutosneuvottelut, ja kesälomien kynnyksellä oli luontevaa jättää idean käytäntöön saattaminen alkusyksyyn.

Yhteisöllisen palvelumallin ideoita arvioitiin ja toimenpiteistä tehtiin äänestys tulosten esittelytapaa seuraavalla viikolla kesäkuussa. Kaikilla yhteisöjäsenillä oli pääsy Miro-taululle, jossa yhteisön toimenpiteet esiteltiin teemoittain. Jokainen sai äänestää yhdellä mustalla tähdellä itselleen tärkeintä ja maksimissaan neljällä vihreällä tähdellä muita tärkeitä aloitteita ja ideoita. Mustia tähtiä oli taululla yhteensä 22 ja vihreitä 87 kappaletta.

Opinnäytetyötä ohjanneen tiimin kanssa tehtiin projektin ja tuotosten arviointia sekä kerättiin palautetta tarpeiden vastaavuudesta syksyllä 2023. Tiimin esihenkilöiden vastuulla on viedä konkreettisista toimenpiteistä tärkeimpiä eteenpäin, kehittää konseptia ja lanseerata palvelumalli organisaation omaan aikatauluun soveltuvalla tavalla. Yhteisöllisyyden kehittäminen syntyneen ymmärryksen ja näkemysten avulla vaatii jatkuvaa iteraatiota. Strategiatyö ja organisaatio jatkaa uudistumistaan edelleen ja siksi myös työntekijäkokemusta sekä yhteisöä tulee kuunnella, kehittää käytäntöön ja testata jatkuvien syklien.

## 5 Tulokset

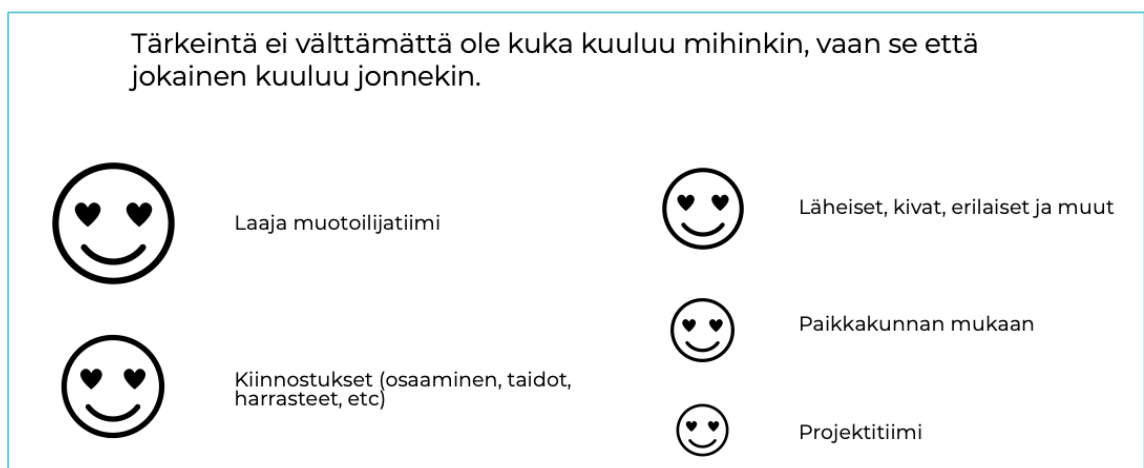
Tässä opinnäytetyössä kehittämistehtävänä oli ymmärtää millaista tulevaisuuden yhteisöä muotoilijat tarvitsevat onnistuneen työntekijäkokemuksen tueksi ja kehittää malli yhteisöllisyyden johtamisen tueksi. Tavoitteena oli löytää vastaus täydentäviin kysymyksiin: millainen merkitys ja tehtävä muotoilijoiden yhteisöllä on sen jäsenille, miten vahvistaa psykologista turvallisuutta yhteisössä ja millaiset palvelut parantavat työntekijäkokemusta yhteisössä. Palvelumuotoilun keinoin rakennettiin työntekijäkokemukseen liittyvään yhteisökokemukseen mallia, joka voisi toimia tulevaisuudessa organisaation palveluna työntekijöille. Muotoilijatiimien kanssa yhteiskehittämällä muodostettiin ennakoitu tavoitekuva yhteisöstä sekä ideoitiin toimintaa, jonka avulla voidaan päätyä tavoitetilan mukaiseen tulevaisuuteen askel kerrallaan. Tässä luvussa tiivistetään kehittämistyön tulokset kiteytetysti.

## 5.1 Community-as-a-service

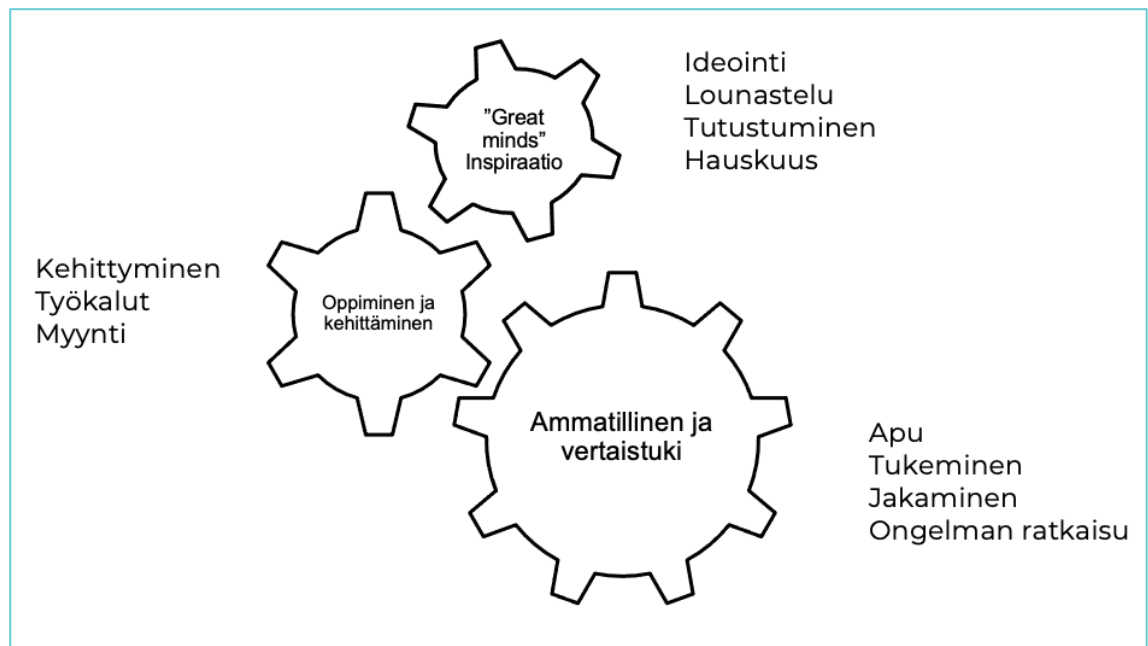
Luotu yhteisöllinen palvelumalli toteuttaa palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan periaatteita, mutta asiakkaiden sijaan keskiössä palvelun mahdollistamassa arvonmuodostuksessa ovat työntekijät. Palvelumallin on tarkoitus tukea onnistunutta työntekijäkokemusta kulttuurillisen ja erityisesti yhteisökokemuksen kautta. Yhteisökehittämisen tuloksena syntyi leadership-as-a-service ajattelun pohjalta community-as-a-service, joka toimii alustavana palvelumallina ennakoidulle yhteisövisiolle. Tämä palvelumalli pitää sisällään arvolupauksen, erilaisien teemojen alla olevia konkreettisia toimenpiteitä itsepalvelun pohjalle, narratiivin tukemaan psykologista turvallisuutta ja turvallisen tilan toteutumista sekä avaa koettua yhteisön tehtävää ja merkitystä. Prosessin kautta pyrittiin lisäämään yhteisölle ymmärrystä siihen kohdistuvista tarpeista, sitä ympäröivistä muuttujista ja dokumentoimaan edellä mainitut. Malli toimii johdajuuden tukena yhteisökokemuksen systemaattisessa rakentamisessa.

### Ymmärryksen kasvattaminen yhteisötarpeista ja toivotusta tulevaisuudesta

Ymmärrystä yhteisöön kohdistuvista tarpeista tuotettiin ideoimalla community-as-a-service-palvelumallin tulevia eli toivottuja osia ja toimintaympäristöä. Tärkeimpinä näistä olivat yhteisöön kuulumisen ja yhteisön tehtävä. Suurin osa muotoilijoista näki merkityksellisenä kuulumisen laajempaan, eri osaajia yhdistävään muotoilijayhteisöön. Myös osaamis- tai kiinnostuspohjainen yhteisöllinen tekeminen oli tärkeää. Suurin osa työpajoissa olleista toivoi kuulumista useampaan kokonaisuuteen, mutta muotoilijoiden ryhmä nähtiin tärkeänä juuri yhteisen ajattelutavan ja kompetenssin vuoksi. Paikkakuntakohtaiset tiimit ja projektitiimit koettiin myös tärkeiksi, mutta vähemmän kuin kuulumisen laajempaan muotoilijoiden joukkoon (kuvio 18).



Kuvio 18: Yhteisö ja siihen kuulumisen



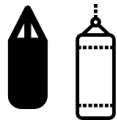
Kuvio 19: Yhteisön merkitys ja tehtävä

Työpajoissa tehdyn ideoinnin pohjalta tunnistettiin kolme isompaa merkitystä tai tehtävää yhteisölle (kuvio 19): Inspiraatio, joka kuvastaa ideointia ja kevyempää kanssakäymistä, sekä tukee luovuutta ja yhteenkuuluvuutta sosiaalisesti. Oppiminen ja kehitys, jonka alla ovat yhteisiin myynnillisiin, työkaluihin ja muuhun kehittymiseen liittyvät tehtävät. Kolmas osa-alue, joka nähtiin tärkeimmäksi, on ammatillinen ja vertaistuki. Yhteisöltä odotetaan erityisesti apua sekä tukea työssä ja arjessa, ammatillista jakamista ja ongelman ratkaisua erilaisissa tilanteissa. Näiden kolmen tehtävän kautta suurin osa muotoilijoista saa riittävästi merkitystä yhteisön olemassaolosta.

Yhteisö pohti myös kuutta muuta yhteisöön vaikuttavaa tekijää Hyper Islandin kuumailmapalloharjoitukseen pohjautuen: ulkoisia voimia, sisäisiä haasteita ja vahvuuksia, sisäisiä sekä ulkoisia henkilöitä tai tahoja, joilla kaikilla voi olla vaikutusta yhteisöön. Lisäksi visioitiin tulevaisuuden yhteisön toivetilaa (kuva 12). Näiden näkökulmien pohtiminen oli kokemuksen muotoilua tilanteessa eli se rakensi ymmärrystä ideointihetkellä konkreettisten toimenpiteiden pohjalle. Ymmärrystä yhteisöstä on hyvä kehittää tällä harjoituksella arjessa säännöllisesti eli pohtia tietoisesti ja iteroiden yhteisön tilannetta tasaisin väliajoin. Osa tuloksista eli näkemysistä kehittyy jatkuvasti eikä jokaisella työntekijällä ole samankaltainen käsitys yhteisöstä, mutta alle on tiivistetty tärkeimmät yhteisöön vaikuttavat tekijät työpajan toteuttamisen hetkellä. Fasilitoija syntetisoi saaduista vastauksista ja käydyistä keskusteluista sisällön tiiviimpään lausemuotoon.



Tuuli eli ulkoiset voimat: Perusasioiltaan kaikki hyvin. Globalisaatio, maailman tapahtumat, kestävyysvaatimukset, tekoäly, työelämän muutos ja asiakkaat vaikuttavat tähän. Organisaation omalta osalta osakkeenomistajat ja myyntiorganisaatio vaikuttavat yhteisöön eri tavoin.



Hiekkapussit eli sisäiset haasteet tai heikkoudet, jotka voivat vetää yhteisöä alas: yksin projekteissa oleminen, siilot ja liian laaja sekä hajonnut yhteisö. Liian erilaiset kiinnostukset ja osaaminen, ajanpuute, ei todellista yhteistä näkökulmaa. Tavoitteet puuttuvat, johtajuuden visio strategialle ja muotoilulle riittämätön, liian tekninen lähestyminen muotoiluun, ei varsinaista sisällöllistä puhetta omasta tavasta toteuttaa muotoilua.



Kuuma ilma eli vahvuudet yhteisössä: ihmiset haluavat kehittää, oppia ja menestyä sekä ovat innostuneita. Menestystä juhlitaan ja organisaatio itsessään on voimavara. Erilaisuus, osaaminen, halu auttaa, muotoilutapahtumat ja presentaatiot kantavat yhteisöä. Organisaation arvot ovat tärkeitä ja tuki yhteisön rakentamiselle sekä asenne "emme ota itseämme liian vakavasti".



Matkustajat eli sisäiset sidosryhmät ja henkilöt, joilla on eniten vaikutusta yhteisöön: Yksilöllinen panostaminen, osallistuminen ja roolin ottaminen korostuivat. Innostajat, tukijat ja työn lapioijat eli yhteisöliimat koettiin tärkeiksi. Osaamisasiantuntijat, esihenkilöt, HR ja huvittelutiimin jäsenet ovat merkityksellisessä roolissa. Myös koko yksikön johtaja, ylin johto ja resurssointia tekevät henkilöt ovat merkityksellisiä muotoilijoille.



Tarkkailijat eli ulkoiset sidosryhmät, joilla on kiinnostus yhteisöä kohtaan: maailma, yhteiskunta, media, sijoittajat, asiakkaat ja kilpailijat ovat jossain määrin merkittäviä. Lähempänä yhteisöä ovat enemmänkin opiskelijat, rekrytoijat, muut muotoilijat ja työyhteisöt. Omassa organisaatiossa johtajat, muut henkilökunta, muotoilutietoiset, projektien vetäjät ja tiimit sekä myynti kaikki vaikuttavat yhteisöön.





Paratiisisaari eli unelmakohde, jonne yhteisö on matkalla: tavoitteena on tehdä asioita, joilla on merkitystä yhteiskuntaan, hyvin tunnettu ja tunnustettu muotoilujohtajuus teknologisessa yrityksessä toimii ikään kuin kompassina muille. Yhteisössä on yhteistä ymmärrystä taidoista ja osaamisesta. Arjessa on tasapainoa, energiaa, voimaannuttavaa ja nostattavaa tunnelmaa. Tuntee toisensa hyvin, on luova ja rento, mutta myös ammattimaisin ja halutuin kumppani.

#### Kuva 12: Yhteisön vaikuttavat tekijät ja tulevaisuus

Ymmärrys yhteisöstä ja siihen kuuluvien yksilöiden tarpeista kehittyy sitä enemmän, mitä enemmän niistä puhutaan, sillä keskustelu on helpoin tapa ymmärtää työntekijöiden tarpeita syvällisesti. Mutta todellinen kokemus muuttuu vain käytännön kautta. Tulevaisuuden mieli-kuva yhteisöön vaikuttavista tekijöistä todentuu arkeen käytännöksi vain aktiivisesti muututtajat tiedostamalla ja toimimalla niihin vaikuttaen. Opinnäytetyön tuloksissa oli tärkeää päätyä käytännön ratkaisuihin. Seuraavana esitellään kaiken yhteisöllisen toiminnan apuna oleva psykologisen turvallisuuden tukeminen, ja siihen vaikuttavan turvallisen tilan määritelmä juuri tässä yhteisössä. Lisäksi kuvataan alustava arvolutaus sekä käytännön toimenpiteet ja palveluteemat, jotka rakennettiin yhteisöön vaikuttavien tekijöiden, yhteisöön kuulumisen ja yhteisön tehtävän ymmärtämisen jälkeen.

#### Turvallinen tila yhteisössä

Opinnäytetyö pyrki pääasiallisesti muotoilemaan yhteisöllisyyttä työntekijäkokemuksen kehittämisen osana ja kehittämään mallia yhteisöllisyyden johtamisen tueksi. Osana tätä kokonaisuutta vastattiin kysymykseen: miten vahvistaa psykologista turvallisuutta yhteisössä? Psykologinen turvallisuus ja yhteisön turvallinen tila nousivat esiin kehittämisen kohteena ensimmäisestä toimeksiannosta yhteisöpalvelun toteutukseen asti. Kehitä-vaiheen työpajoissa kerättiin Mentimeter-työkalulla avoimia vastauksia, joiden avulla muodostettiin narratiiviseen muotoon idea yhteisöllisestä turvallisesta tilasta jäsenten vastausten perusteella.

Tehtävänanto oli työpajoissa muotoiltu seuraavasti: Mitä turvallisen tilan sääntöjä ja yhteistä pohjatyötä halutaan soveltaa työpajaan ja yhteisölliseen työntekoon? Tulokset on tässä esitetty yhteisölle kuvatussa muodossa englanniksi, mutta ne on myös avattu suomeksi tarkemmin tekstissä. (Vastauksia saatiin kyselyyn sekä suomeksi että englanniksi). Avoimet vastaukset ryhmiteltiin eniten mainintoja saaneiden teemojen alle, joista myös keskusteltiin työpajojen alussa. Raportointia varten tehtiin sisällönanalyysia ja syntetisoitiin yhden teeman vastauksista mahdollisimman kuvaava narratiivi turvalliseen tilaan vaikuttavista asioista. Teemat eivät suoraan istuneet minkään teoreettisen viitekehyksen alle, vaan ne kuvastivat organisaatiossa eniten esiinnousseita aiheita.



Kuva 13: Yhteisön turvallinen tila huoneentauluna

Vastauksista muodostui kuusi turvallisuuteen vaikuttavaa yhteisöllistä nostoa, jotka huomioimalla turvallinen tila mahdollistuu osana arjen työntekijäkokemusta (kuva 13). Ensimmäinen teema liittyy kunnioitukseen ja arvostukseen. Se käsittää ammatillisen lähestymisen eli erilaisuuden näkemisen voimavarana, jossa jokaisen työ, ajatukset ja ideat ovat tärkeitä.

Toinen teema liittyy tasapuolisuuteen sekä projektityön sisällön että työn mahdollistamisen osalta. Oikeus saada tukea ja oma ääni kuulluksi on merkittävässä roolissa myös jakamisen edistämisen kannalta. Yhteisön tulisi aktiivisesti pyrkiä vähentämään kilpailua ja sosiaalista kuppikuntaisuutta toteuttamalla näitä periaatteita.

Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat hyvän yhteisön keskiössä ja niiden avulla voidaan luoda rehellistä, suoraa, uteliasta ja positiivista viestintää ja kohtaamisia. Tähän kolmanteen teemaan liittyvät kuuntelun ja hyvän kohtelun taidot, jotka mahdollistavat palautteeseen kannustavan ja rohkaisevan kulttuurin. Näistä muodostuu neljäs teema.

Erikseen on mainittava inkluusio eli mukaan ottaminen. Sillä ehkäistään toiseuttamista samoin kuin oikeasti tuntemalla kollegansa. Tasa-arvo työpaikalla kuuluu kaikille. Diversiteetin, inklusion, kuulumisen ja tasa-arvon teot ovat tärkeitä kaikille yhteisöille, sillä ne parantavat organisaation toimintakykyä (El-Amin, 2022, 1).

Toimeksiantajan organisaatiossa on koettu positiivisena myös itseohjautuvuuden kulttuuri, jolla tarkoitetaan yksilön vastuuta ja vapautta toteuttaa työtään välillä myös epätyypillisesti ja omaperäisesti. Totuudellinen ja kriittinen puhe vaikeistakin asioista ovat tällaisessa organisaatiossa tärkeä osa kehittämistä, sillä liika itseohjautuvuus voidaan nähdä myös sääntöjen rikkomisena.

Turvallisen tilan koostetut nostot voivat toimia muistilistana yhteisölle, mutta samalla kun uudistetaan yhteisöä, tulee uudistaa myös tätä huoneentaulua kollektiivisesti. Arkipäiväinen hyödyntäminen kannattaa toteuttaa samaan tapaan kuin tehtiin kehittämistyön aikana jokaisessa työpajassa. Ennen yhteisen ideoinnin aloittamista jokainen osallistuja sai vastata kysymykseen siitä, mikä edesauttaa hänen yksilöllisen psykologisen turvallisuuden ja turvallisen tilansa toteutumista. Vastaukset koostuivat reaaliajassa kaikkien nähtäville ja niistä keskusteltiin yhteisesti. Tällaisella toimintamallilla ehkäistään pelkkien korulauseiden tasolle jäävien periaatteiden jalkautuminen jokaiseen yhteisölliseen kohtaamiseen.

Aloitevastuu turvallisuuteen liittyvällä yhteisökokemuksen muotoilulla on sitä johtavilla tavoilla, mutta jos yhteisössä totutaan keskustelemaan vaikeistakin asioista arjessa, siirtyy vastuu helpommin kaikille yhteisön jäsenille. Psykologista turvallisuutta osataan odottaa keskustelunostoina ja se on kokonaisuudessaan nimenomaan jaettu uskomus siitä, että yhteisössä voi olla oma itsensä. Tämä täytyy jokaisen kuitenkin kokea käytännössä, joten turvallisen tilan ”tuottaminen” edellyttää koko yhteisön toimintaa kaikissa interaktioissa. Psykologisen turvallisuuden ja motivaation kartoitus on suositeltavaa toteuttaa säännöllisesti esimerkiksi vastaavalla tavalla kuin mitä kehittämistyössä tehtiin.

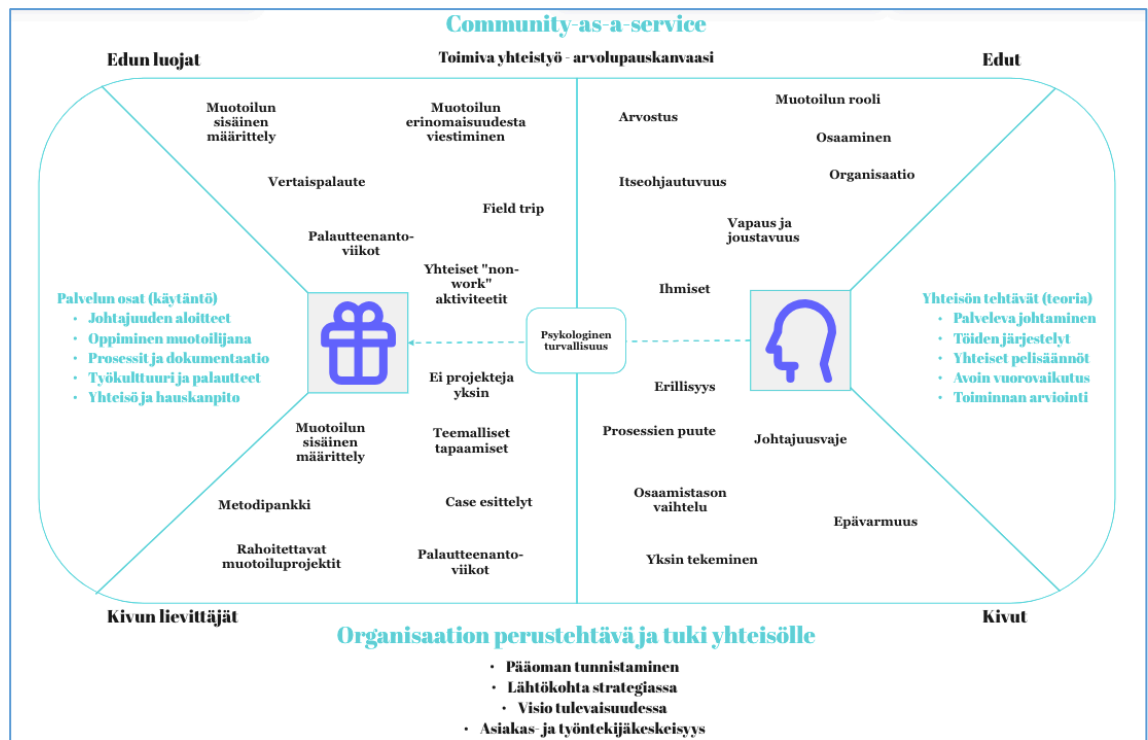
Psykologinen turvallisuus toimii merkittävänä taustavoimana onnistuneelle yhteisökokemukselle, mutta sen yksilöllinen toteutuminen pitää voida todentaa, jotta mahdollisiin haasteisiin voidaan vaikuttaa oikealla tavalla. Huoneentaulun voisi määrittää olevan hyvä ensimmäinen askel haastavasta aiheesta puhumiseen ja huomiointiin, mutta se ei ole lopullinen ratkaisu. Kun puhutaan ihmisten tunnekokemuksista ja niihin vaikuttamisesta, tarvitaan jatkuvaa iteroivaa työtä, sillä myös toimintaympäristön muutokset vaikuttavat nopeasti niihin.

### **Alustava arvolupaus**

Ottamalla asiakkaaksi työntekijän ja palvelua rajaavaksi ympäristöksi yhteisön, tämän mallin avulla voi muodostaa työntekijöiden tarpeisiin perustuva arvolupauskanvaasi, jossa esitellään organisaation tarjoamat ratkaisut yhteisön rakentamisen tueksi. Pohjana käytettiin Strategyerin (2023) mallia seuraavin muokkauksin: lähtökohdaksi otettiin teoreettinen viitekehys toimivan työyhteisön peruspilareista (Järvinen 2017, 85).

Yhteisön tehtäviin yhdistettiin kehittämistyön aikana hankittu kvalitatiivinen tieto analysoituna työntekijöiden kivoiksi ja eduiksi. Toiselle puolelle linkitettiin community-as-a-service-palvelunosat ja käytännön ratkaisut vastaamaan työntekijöiden tarpeita. Arvolupauksen suodattavana tekijänä keskiössä on psykologinen turvallisuus, sillä sen merkitys on suuri yhteisöllisen kehittämisen menestymisen kannalta. Lisäksi kanvaasin alapuolelle ikään kuin muistuttamaan liiketoiminnallisista lähtökohdista kirjattiin organisaation perustehtävään ja johtajuuden tarjoamaan tukeen liittyviä asioita, joita tunnistettiin teoriaosuudessa. Näitä ovat pääoman merkityksen ja osien tunnistaminen juuri kyseisen organisaation liiketoiminnallisesta

näkökulmasta, strategia lähtökohtana, visio tulevaisuudessa sekä asiakas- ja työntekijälähtöisyyden tunnustaminen olennaisena osana arvon muodostusta (kuvio 20).



Kuvio 20: Yhteisön alustava arvolupaus (Strategyzer 2023 mukaillen)


### Palveluteemat ja konkreettiset toimenpiteet

Alustava community-as-a-service-malli tuottaa viidenlaista palvelunosaa työntekijöilleen. Nämä on alun perin teemoiteltu ja visualisoitu käytännön ideoista ja kunkin palvelunosan kuvauksista löytyvät muotoilijayhteisön ideoimat ja priorisoidut käytännön toteutukset. Palvelunosien otsikot ovat johtajuuden aloitteet, oppiminen muotoilijana, prosessit ja dokumentaatio, työkulttuuri ja palautteet sekä yhteisö ja hauskanpito.




Kuva 14: Community-as-a-service- palvelunosat

Kunkin palvelunosan alla on useita käytännön toimenpiteitä, joista tärkeimmät (valittu äänestyksen perusteella yhteisössä) on listattu osioiden alle käytäntöön edistettäväksi. Tarkempiin kuvauksiin on myös listattu ideat, joita ei priorisoitu. Äänestyksen tulokset on merkitty kunkin osan kuvaan ikonin alapuolelle, ensin ilmoitettu ensisijaiset äänet ja plusmerkillä erotettuna toissijaiset äänet (kuvat 15-20). Jokaiseen palvelunosaan kuuluvat kaikki ideat löytyvät liitteestä 8 esitettynä niin kuin ne ideoitiin työpajoissa tarralapuille. Alustavia konkreettisia ratkaisuja muodostettiin yhteensä 25 kappaletta ja niistä eniten ääniä saaneet on kuvailtu seuraavaksi tarkemmin.



## Johtajuuden aloitteet

### Priorisoidut käytännön toimenpiteet




**Organisaation oma tapa määrittää muotoilua**

Muotoilijatiimin näkökulmasta nähtiin tärkeäksi johtaa muotoilua myös määrittelemällä sen olemusta ja merkitystä organisaatiossa. Oman tavan löytäminen nähtiin tapana vahvistaa yhteistä ammatillista, erottuvaa ja tarkoituksellista tapaa tehdä muotoilua. Aikataulun osalta toivottiin pikaista ensimmäistä versiota tai pohdintaa, mutta jatkuvaa kehittämistä ja läpikäymistä pitkällä aikavälillä yhteiskehittäen.

4+3

**Ylivoimaisesta muotoilusta viestiminen**

Yrityksen muotoilun ylivoimaisuudesta viestimisen tavoitteena on muuntaa teknologisesti orientoitunut talo enemmän muotoiluorientoituneeksi. Muotoiluyhteisö yhdessä vahvan vetäjän kanssa veisi hanketta eteenpäin ja työ olisi hyvä aloittaa mahdollisimman nopeasti, sillä parempi aloittaa jonkinlainen viestintä asiasta, kuin odottaa täydellistä formaattia.




1+6

**Muut ideoidut käytännön toimenpiteet**

- Vahvempi ylemmän tason johtajuus, jonka avulla yhteisöä rakennettaisiin visionääristen johtajien kautta
- Kehityshankkeiden ja aktiviteettien priorisoiminen ja keskittyminen kerrallaan yhdestä kolmeen isompaan hankkeeseen

Kuva 15: Johtajuuden aloitteet käytännössä


Yhteisöllisen palvelumallin teemaan ”johtajuuden aloitteet käytännössä” kuuluu tärkeimpinä määrittely toimeksiantajan omasta tavasta käsittää muotoilua ja sen merkitystä. Myös ”ylivoimaisesta muotoilusta viestiminen” nähtiin tärkeäksi, sekä sisäisesti että ulkoisesti (kuva 16). Vaikka nämä kaksi saivat eniten ääniä, toivottiin lisäksi vahvempaa yhteisöllisyyden rakentamista sekä priorisointia tärkeimpien kehityshankkeiden välillä ylemmän johdon tasolta.




## Oppiminen muotoilijana

### Teemalliset tapaamiset

Teemalliset tapaamiset muotoilufokuksella nähtiin tärkeiksi, sillä niiden avulla luodaan yhteisöllisyyttä ja kehitetään osaamista, mutta rakennetaan myös näkyvyyttä muotoilulle. Kuka tahansa voisi sisäisistä sidosryhmistä osallistua teeman käsittelyyn, ehkä jopa ulkoiset sidosryhmät myös. Toteutus olisi kvartaaleittain liveinä toimistolla.



2+5



### Säännölliset case-esittelyt

Liveinä tapahtuvat case-esittelyt ja ajankohtaisiin aiheisiin keskittyvät aamiais- tai lounastapahtumat haluttiin toteuttaa säännöllisesti niin, että niille olisi oma kalenterivaraus valmiina. Tarkoitus näissä olisi jakaa tietoa, parhaita käytänteitä ja kokemuksia. Kuka tahansa laajennetusta muotoilijayhteisöstä voisi pitää esittelyn aiheesta, jonka kokee mielenkiintoiseksi keskustelun pohjalle.

0+6

### Muut ideoidut käytännön toimenpiteet

- Kuukausittaiset oppimiseen ja jakamiseen keskittyvät aamiais- ja lounastapaamiset
- Portfolioiden jakamiseen tarkoitettut tapaamiset
- Inspiroivien ilmiöiden tutkiminen yhdessä
- Teemalliset sparraustunnit

Kuva 16: Oppiminen muotoilijana käytännössä

Oppiminen muotoilijana teeman alle tippuivat kaksi tärkeimmäksi äänestettyä toimenpidettä ”teemalliset tapaamiset muotoilufokuksella” ja ”säännölliset case-esittelyt”. Näiden ideaa voisi tarvittaessa yhdistää yhdeksi tapaamiseksi, ylipäänsä tärkeäksi nähtiin yhteiset ammatillista oppimista tukevat käytännöt (kuva 17). Arkeen toivottuja muita palveluita olivat erilaiset aamiais- ja lounastapaamiset sekä erilaiset ilmiöihin, teemoihin ja työportfolioihin liittyvät sparraukset.



Kuva 17: Prosessit ja dokumentaatio käytännössä

Muotoilijat kaipasivat ”metodipankkia” ja enemmän ”rahoitettavia muotoiluprojekteja”, joiden idea olisi tuottaa lisämahdollisuuksia taitojen kehittämiseen, mutta myös asiakastyön lisäämiseen (kuva 18). Toteutettujen projektien dokumentointi ja esittely organisaation muotoiluportfoliota varten nähtiin myös tärkeänä.





## Työkulttuuri ja palautteet

### Ei projekteja yksin

"Ei projekteja yksin"- käytäntö kuvaa ensimmäisessä tulevaisuuspajassa ja haastatteluissa korostunutta näkemystä siitä, että muotoilijoita pitäisi olla työprojekteissa aina useampi kuin yksi. Tämä mahdollistaisi monipuolisemman näkemyksellisyyden ja parempia päätöksiä. Käytäntö koskettaisi muotoilijoita, myyntiä ja solunvetäjiä ja sitä toteutettaisiin jatkuvasti eli osana kulttuurista toimintaa.



2+9

### Palautteenantoviikot



Ammatillisen palautteen tärkeys korostui myös haastatteluissa työpajojen lisäksi. Sen tavoitteeksi nähtiin luoda kasvua ja nostaa ammatillisuutta ylipäättään. Toteutus voisi nojautua esimerkiksi nimettyjen viiden henkilön palautteeseen, ja palautetta annettaisiin kaksi kertaa vuodessa "palautteenantoviikoilla". Viestintä käytännön toteutukseen tulisi organisaation johtotasolta (formaatti ja struktuuri), mutta keskustelut tapahtuisivat tiiminvetäjän avustamana.

5+2

### Vertaispalaute pareittain

Palautesessiot toisen muotoilijan nähtiin arjessa palautteen kannalta tärkeiksi. Tarkoituksena olisi osaamisen kehittäminen, laadun parantaminen, sparraaminen ja tiedonvaihtaminen. Sessiot voisivat tapahtua pienemmissä muotoilijayhteisöissä, tai osaamis pohjaisesti. Toteutus olisi tarvelähtöisesti tai muutaman kerran vuodessa etä- tai lähitapaamisena. Rakenne voisi olla ensin näyttää muotoilutyötä, keskustella siitä, jonka jälkeen tulisi palautteenanto ja dokumentaatio puhutuista asioista.



1+6

### Muut ideoidut käytännön toimenpiteet

- Kiinteät kalenterimerkinnot pienten muotoiluhaasteiden sparraamiseen
- Muotoilun "koodiarviointi" projektityössä
- Lähipäivät toimistolla säännöllisesti

Kuva 18: Työkulttuuri ja palautteet käytännössä

Työkulttuurin ja palautteenannon teemaan nousi kolme käytännön ratkaisua: ”Ei projekteja yksin”, ”palautteenantoviikot” ja ”vertaispalaute pareittain”. Näiden kolmen idean lähtökoh-  
tana on nimenomaan ammatillisen vertaistuen ja palautteen saaminen tehdyllä työllä erilaisin  
tavoin (kuva 19). Käytännön ideoita olivat myös kiinteät kalenterimerkinnot arkipäiväisten  
muotoiluhaasteiden sparraamiseen, tarkemmat arvioinnin muotoilun laadusta projektin ol-  
lessa käynnissä ja lähipäivien organisointi säännölliseksi.



## Yhteisö ja hauskanpito

### Ammatilliset tutustumisvierailut



Idean ytimessä on livenä tapahtuva tutustumisvierailu eli "field trip" yritykseen tai organisaatioon, joka tekee muotoiluun liittyvää työtä. Sen tavoitteena olisi erilaisten perspektiivien ja työskentelytapojen havainnointi. Kuka tahansa organisaatiosta tai entinen työntekijä voisi tehdä aloitteen tällaiseen vierailuun ja niitä toteutettaisiin kerran tai kaksi vuodessa.

1+5

### Yhteisön illanvietot ja vapaa-aika

Epävirallisia kohtaamisia toivottiin runsaasti. Työn jälkeen tapahtuvia tapaamisia (after work) esimerkiksi saunalla tai muuten vapaamuotoisesti nähtiin olevan liian vähän. Tavoitteena tällaisilla tapaamisilla olisi tutustua toisiinsa paremmin ja sinne olisi avoin kutsu koko muotoilijayhteisölle. Livenä toteutettavat tapahtumat voisivat vuorotella eri toimistoilla kuukausittain tai kvartaaleittain. Järjestäjänä olisivat henkilöstön asiantuntijajäsenet ja paikalliset aktiivit.



1+4

### Muut ideoidut käytännön toimenpiteet

- Hyvinvointiin keskittyvät tapaamiset
- Juhlitaan onnistumisia tapaamiset
- Muihin muotoilijayhteisöihin tutustuminen

Kuva 19: Yhteisö ja hauskanpittäminen käytännössä

Viidennessä teemassa nousi esiin yhteisöön ja hauskanpitoon liittyviä asioita, kuten ”ammatillisia tutustumisvierailuja” hieman rennommalla tunnelmalla ja kaikki ”yhteisön illanvietot ja vapaa-aika”, jota toivottiin olevan ylipäättään enemmän yhteisöllisen tunteen kasvattamiseksi (kuva 20). Hyvinvointiin, onnistumisiin ja ulkoisiin yhteisöihin liittyviä tapaamisia toivottiin myös lisää.

Epävirallisia ja toisiinsa tutustumiseen liittyviä tapaamisia toivottiin haastatteluissa ja työpaikoissa ylipäättään, sillä yhteisöjäsenten kokemus yhteisöstä oli hajanainen eli haluttiin tiiviimmin rakentaa kuulumista yhteisöön. Mainittavaa on, että henkilöt, jotka toteuttivat työtä 100% etänä voisivat myös mielellään osallistua livenä tapahtuvaan toimintaan, jossa sisältö

olisi hyvää ja monilla oli tavoitteena puhtaasti tutustua toisiin muotoilijoihin, ammatillisen sparrailun lisäksi.

## 5.2 Muut huomiot ja suositukset

Tulososiossa on mielekästä palata ajureihin ja haasteisiin, sekä tarkistaa niiden toteutuminen palvelumallissa. Yhteisön organisatorisen kokonaisroolin, tavoitteiden ja strategian ymmärryksen osalta on vielä tehtävää, mutta pääosin muihin ohjureihin ja haasteisiin malli vastaa hyvin.

Taulukko 2: Ohjurien ja haasteiden toteuma palvelumallissa

Ohjurit (drivers)	Haasteet (challenges)	Toteuma palvelumallissa
Itsepalvelukulttuuri mahdollistaa yksilöllisten kokemusten luomisen	Diversiteetti tarpeissa ja kokemuksissa ei mahdollista yhden mallin luomista	Erilaiset tarpeet voidaan toteuttaa itsepalvelumallissa
Työntekijöillä on tarve etänä, livenä ja joustavasti tapahtuviin tapaamisiin luodakseen sitoutumista	Muodolliset ja epämuodolliset rakenteet ovat epäselviä ja luovat sitoutumisen puutetta	Rakenteet ovat perusosiltaan selvät ja tapaamiset voi joustavasti itse valita
Muotoilijoilla on selkeä rooli tulevaisuuden työssä ja omassa organisaatiossa	Selkeät tavoitteet puuttuvat, samoin kuin syvälinen ymmärrys strategiasta ja yhteisön roolista	Yhteisö rooli ja sen tavoitteet selkeytyvät eri palvelunosien toteuttamisen ja lisämuotoilun kautta

Raportin pohdinnassa otetaan kantaa täydentäviin kehittämisaiheisiin, suosituksiin on koottu seuraavia askeleita palvelumallin osalta. Käytännön toimenpide-ehdotusten jatkoksi esiteltiin tulostapaamisen yhteydessä tiivistelmä jatkokehityksaiheista organisaatiossa. Toimenpiteiden konkretisointi ja näkyväksi tekeminen muun muassa viestinnällä, ajatusjohtajuus, epäviralliset tapaamiset kalenteroituna, tarpeiden edelleen konkretisointi, muotoilun tunnistaminen monialaisena kompetenssina ja vahva inklusion tunteen rakentaminen pitäisi saada arkeen mukaan (kuvio 21).

## Jatkokehityksaiheet ja seuraavat askeleet...

Toimenpiteiden konkretisointi ja näkyväksi tekeminen (viestintä mukaan lukien)

Ammatillisuuden ja ajatusjohtajuuden korostaminen

Epävirallisten tapaamisten ja joka päiväisen sparraamisen lisääminen

Työntekijöiden tarpeiden konkretisointi ja niihin vastaaminen palveluosien kautta

Muotoilun tunnustaminen moniulotteisena kompetenssina, joka kehittyy koko ajan

Vahvan inklusion korostaminen kaikille, kokemuksena turvallinen tila osana

Teemojen ja käytänteiden pohjalta voidaan edelleen kehittää rakenteita ja toimenpiteitä osaksi arkea.

Kuvio 21: Seuraavat askeleet kehittämisen jälkeen

Opinnäytetyön edetessä kirjattiin myös käytännön tason yksittäisiä toimenpide-ehdotuksia ylös, jotka tiivistettiin listaksi eniten mainontoja saaneiden pohjalta. Osa käytännön ideoista liittyy yllä oleviin käytänteisiin löyhästi, osa on yksittäisiä toimenpiteitä, joilla olisi merkitystä useammalle yhteisöjäsenelle. Nämä lisäideat jaettiin toimeksiantajalle tulosten esittelyn yhteydessä, jotta he voivat tarvittaessa poimia ideoita kehitettäväksi käytäntöön.

Tulokset keskittyivät kehittämistehtävän ydinhaasteeseen ja -kysymyksiin liittyviin vastauksiin, mutta prosessin aikana on tuotettu laajemmin tietoa yhteisön nykytilasta ja toivotusta tulevaisuudesta. Tätä tietoa on keskustellen jaettu esihenkilöille sekä yhteisölle osana kehittämisprosessia. Tuloksena voidaan nähdä myös itsessään yhteiskehittämisen kautta tapahtuva kokemuksen muuttuminen. Vaikka kokemuksen muutoksen mittaaminen ei ole dokumentoitua, vaikuttaa yhteisöllisyydestä, turvallisuudesta ja työntekijäkokemuksesta puhuminen ja sen kehittäminen samanaikaisesti työntekijöiden kokemukseen. Organisaatio toteuttaa jatkuvalla syklillä työntekijäkokemuksen mittaamista ja tätä kautta voidaan pidemmällä aikavälillä nähdä, miten konkretisoidut käytänteet ja edelleen jatkuva yhteisön muotoilu vaikuttaa organisaatiossa työntekijöihin.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli luoda ymmärrystä siitä, millaista tulevaisuuden yhteisöä muotoilijat tarvitsevat tukemaan onnistunutta työntekijäkokemusta ja kehittää malli tueksi yhteisöllisyyden johtamiseen. Ydinkysymyksinä oli selvittää, millainen tehtävä yhteisöllä on sen jäsenille, miten vahvistaa psykologista turvallisuutta yhteisössä sekä ideoida millaiset palvelut parantavat työntekijäkokemusta, eli rakentaa käytännön toimenpiteitä toivotun yhteisökokemuksen toteuttamiseksi.

Tarkoituksena ei ollut toteuttaa ideoinnin tuloksia käytäntöön, vaan niiden testaus ja toteuttaminen jää yhteisön eli toimeksiantajan vastuulle. Käytännön tulosten yhteisöllisen priorisoinnin tarkoituksena on varmistaa, että toteutus on työntekijälähtöinen ja helposti toteutettavissa. Tässä luvussa avataan miten tulokset vastaavat työlle asetettuihin tavoitteisiin sekä miten johtopäätöksiin on päädytty. Lisäksi arvioidaan kehittämisasetelmaa, tuloksia ja menetelmiä sekä pohditaan opinnäytetyön luotettavuutta, eettisyyttä sekä jatkokehityksaiheita. Ensimmäisenä esitellään vastaukset kehittämistehtävään ja -kysymyksiin.

**Tehtävä: ymmärtää millaista tulevaisuuden yhteisöä muotoilijat tarvitsevat onnistuneen työntekijäkokemuksen tueksi ja kehittää malli yhteisöllisyyden johtamisen tueksi.**

Tulevaisuuden yhteisön johtamista tukevaksi kokonaisuudeksi muotoutui community-as-a-service palvelumalli, joka pohjautuu ajatukseen työntekijäkokemuksen olemuksesta palveluna organisaatiolta ja johtajilta yksilöille. Malli mahdollistaa vastaamisen hyvin erilaisiin tarpeisiin ja pohjautuu itseohjautuvuuteen. Alustavina tärkeimpinä palvelunosina ovat johtajuuden aloitteet, oppiminen muotoilijana, prosessit ja dokumentaatio, palautteet ja työkulttuuri sekä laajennettu yhteisö ja hauskanpitäminen. Näiden palvelunosien alta löytyvät ideoidut ratkaisut eli käytännön toimenpiteet, jotka vievät yhteisöä kohti toivottua tulevaisuutta.

**Millainen merkitys ja tehtävä yhteisöllä on sen jäsenille?**

Tuloksissa vastataan yhteisön määritelmään sille ideoidun tehtävän eli merkityksen ja kuulumisen kautta. Yhteisön laajempi merkitys muodostuu kolmesta osa-alueesta: inspiraatio, oppiminen ja kehittäminen sekä ammatillinen tuki. Yhteisöön kuulumisen osalta toivotaan kuulumista laajaan muotoilijayhteisöön, mutta myös pienempiin yhteisöllisiin tiimeihin. Ymmärrys tulevaisuuden yhteisöstä koostuu sisäisistä (jäsenet, vahvuudet ja hidasteet) ja ulkoisista (tarkkailijat ja ulkoiset voimat) tekijöistä, jotka vaikuttavat yhteisöön. Tulevaisuuden yhteisö on tunnustettu kompassi, joka vaikuttaa muotoilun keinoin jopa yhteiskunnallisesti. Ammatillainen, luova, positiivinen ja rento yhteisö tuntee toisensa ja on haluttu kumppani. Näihin määritelmiin päädyttiin yhteiskehittämällä kolmessa työpajassa ja tiivistämällä tulokset näkemyksiksi.

**Miten vahvistaa psykologista turvallisuutta yhteisössä?**

Yhteisöön voidaan luoda psykologista turvallisuutta noudattamalla yhteisesti ideoituja turvallisen tilan sääntöjä. Narratiiviset periaatteet on kirjattu huoneentauluksi, jota voidaan hyödyntää missä tahansa tilanteessa muistuttamaan turvallisen tilan synnyttämisestä yhteisöllisesti. Huoneentaulun pohjalla olevat ajatukset ideoitiin kolmessa työpajassa yhteisöä osallistamalla avoimella kysymyksellä, johon vastattiin anonyymisti digitaalisella työkalulla. Turvallisen tilan huoneentaulua täydennettiin haastatteluista saadun tiedon pohjalta. Tiivistettynä ajatukset psykologisen turvallisuuden vahvistamisesta liittyvät ammattimaiseen käytökseen, tuen

antamiseen ja jakamiseen, avoimuuteen, inklusioon ja tasa-arvoisuuteen, kuuntelemaan asenteeseen palautteen mahdollistajana ja kykyyn puhua vaikeista asioista. Eniten merkitystä on kuitenkin psykologisen turvallisuuden luomisella jokaiseen arkipäivän tilanteeseen. Tätä voi aktivoida kysymällä työntekijöiltä, mikä juuri tänään rakentaisi heidän turvallisuuttaan ja käydä keskustelua aiheesta avoimesti ja empaattisesti.

### Millaiset palvelut parantavat työntekijäkokemusta yhteisössä?

Konkreettiset ratkaisut pohjautuvat community-as-a-service-mallin viiteen palvelunosaan. Alustavia konkreettisia ratkaisuja muodostettiin yhteensä 25 kappaletta yhteisön ideoinneista ryhmittelemällä ja niistä priorisoitiin eniten ääniä saaneet 11 kappaletta ensisijaisesti testattaviksi ja toteutettaviksi (kuvio 22). Jokaisesta osasta nousi vähintään kaksi ratkaisua eli ideaa, jotka olivat saaneet enemmän kuin kolme toissijaista ääntä. Käytännön ratkaisuja työntekijäkokemusta parantamaan ovat:

Organisaation oma tapa määrittää muotoilua	Ei projekteja yksin
Ylivoimaisesta muotoilusta viestiminen	Palautteenantoviikot
Teemalliset tapaamiset	Vertaispalaute pareittain
Säännölliset case-esittelyt	Ammatilliset tutustumisvierailut
Metodipankki	Yhteisön illanvietot ja vapaa-aika
Rahoitettavat muotoiluprojektit	

Kuvio 22: Käytännön palvelun osat

Näihin ratkaisuihin päädyttiin ideoimalla mallin alustavan esittelyn jälkeen toimenpiteitä, jotka tulevaisuuden yhteisöön halutaan. Ideoita tuotettiin kahdessa työpajassa yhteiskehittämällä what, why, how, who, when -menetelmällä.

### Pohdinta

Pohdinnassa tulkitaan kehittämistyötä ja sen tuloksia, syntetisoidaan niitä teoriaan sekä käytännön työelämään. Opinnäytetyön yhteiskunnallisuuden, eettisyyden ja jatkokehittämisen arviointi on myös kirjattu seuraaviin kappaleisiin.

### Tulosten tulkinta, synteesi ja arviointi

Työntekijäkokemuksen muotoilu on ihmiskeskeistä kehittämistä. Yksilö vaikuttaa tiimiin, mikä vaikuttaa taas koko osastoon, mikä vaikuttaa asiakkaaseen ja edelleen yrityksen tulokseen (Fulcher ym. 2021, 103-104.) Liiketoimintajohdolla onkin useita eri syitä ottaa työntekijäkokemus keskiöön paitsi puhtaasti pääoman hoitamisen kannalta, mutta myös asiakaskokemuksellisuutta ja innovaatioita ajatellen. Työntekijöiden toimintakulttuuriin vaikuttamisen tulisi olla yhtä suuressa keskiössä johdon agendalla, kuin strategian luomisen ja uudistamisen. Edellinen mahdollistaa jälkimmäisen toteutumisen käytännössä (Conmy 2023). Mitään ei kuitenkaan kannata kehittää ilman suunnitelmallisuutta. Johdon tulee tietää, miksi kehitetään eli

ymmärtää mihin työntekijäkokemuksen ja kulttuurin osa-alueeseen tulee panostaa juuri kyseisen organisaation strategian pohjalta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 161, 4.9.)

Työntekijät eli palvelunkäyttäjät eivät ole vain palveluiden passiivisia vastaanottajia vaan toimijoita, jotka tuottavat lisäarvoa kehittämistyössä (Pöyry-Lassila 2017, 25). Työntekijäkokemuksen ja yhteisöllisen muotoilun voidaan katsoa olevan palvelukeskeinen prosessi, jossa käytetään resursseja aktorien (kuten työntekijöiden) arvokokemuksen lisäämiseksi. Yhteisöä tarkastellaan samalla tavoin palvelukeskeisen logiikan periaatteilla, kuin mitä tahansa muuta palvelua. (Vargo & Lusch 2008, 1-10.) Näin ollen työntekijäkokemus, sen osana oleva kulttuuri ja yhteisö palveluna voidaan nähdä pääomaohjattuna ja strategisena liiketoiminnan hankkeena, jolla on vaikutus innovaatiotoimintaan, kilpailuetuun ja organisaatioon laajemmin.

Kun tätä ajatusta tiivistetään edelleen, luodaan johtajuuden avulla ja muotoilun keinoin iteratiivisesti yhteisöä palvelumallina. Community-as-a-service on ilmiö, jossa yhteisöjäsenyys nähdään arvoltaan niin merkittävänä, että sitä voidaan ajatella markkinoitavana tuotteena (Cicmil 2021). Toimeksiantajan näkökulmalta katsottuna Suomen markkinan muotoilijayhteisö on brändättävissä omien tai tulevien muotoilijoiden lisäksi koko muulle organisaatiolle, asiakkaille tai koko maailmalle. Siitä voidaan tehdä niin haluttu palvelu, että kuuluminen yhteisöön tuottaa itsessään arvoa jäsenille. Ajatus linkittyy myös moderniin työnantajamarkkinointiin. Se on suunnitelmallista ja aktiivista toimintaa, joka kehittää halutunlaista brändi- eli aineetonta pääomaa (Huhta & Myllyntaus 2021, 37).

Yhteisöllisyys näyttelee varmasti merkittävää roolia tulevaisuuden työelämässä. Yhteisöllisyyden muotoilun kautta voidaan vaikuttaa turvallisuuden ja hyvinvoinnin tunteisiin, aktiivisuuteen ja motivaatioon. Tämän vaikuttamisen kautta syntyy työn imu, jolla on merkitystä myös tehokkuuden ja tuloksellisuuden kannalta. (Hakanen 2011, 24; Kostamo 2015, 88-97 mukailten.) Muotoilu tarjoaa parhaimmillaan organisaatiokulttuuriin sisäänrakennetun prosessin, jolla iteratiivisesti johdetaan yhteisöllistä palvelumallia ja saadaan sitä kautta kilpailuetua. Kun tähän yhdistetään kokemusmuotoilu lähestymistapana, ratkotaan ongelmaa ja samanaikaisesti synnytetään positiivista emotionaalista vastetta, ohjataan aidosti arkista käyttäytymistä ja toimeenpanoa (Qualtrix 2021).

Yhteisöllisyyden muotoilua näistä näkökulmista katsottaessa, työntekijäkokemuksen kehittäminen ei ole enää minimitason projekti, vaan osa yrityksen ydintä, sen DNA'ta ja olemassaolon tarkoitusta. Erityisesti tietointensiivisissä organisaatioissa aineeton pääoma muodostaa suurimman osan organisaation tärkeimmistä resursseista, joten sitä tulee vaalia ensisijaisesti (Lönqvist ym. 2005, 11-19). Opinnäytetyö avaa teoriassa ja kehittämisestä dokumentoidun esimerkin avulla, miten organisaatio voi ymmärtää liiketoiminnallisia lähtökohtiaan, poimia niistä priorisoituna työntekijä- ja yhteisökokemuksen osia kehitettäväksi ja hyödyntää muotoilun käyttöä osana yhteisöllisyyden rakentamista. Tulevaisuuteen katsominen ja ennakointi

kulkee kehittämistyössä kiinteästi mukana, sillä palvelut, joita kehitetään vain tämänhetkiseen tarpeeseen ilman innovaatioita, ovat hyvin pian vanhentuneet.

Tulokset edistävät työn murroksessa tapahtuvaa ihmiskeskeisyyden nousua työelämän keskiöön. Ihmisinä ja sosiaalisina olentoina olemme riippuvaisia psykologisesta turvallisuudesta, johon voidaan vaikuttaa siitä avoimesti puhumalla. Toimeksiantajan yhteisössä jaettiin ymmärrystä ja keskusteltiin useissa yhteyksissä psykologisesta turvallisuudesta, mutta enemmän arvoa voi olla käytännöllä, joka syntyi työpajoissa. Jokaisen työpajan alussa osallistettiin jäseniä kertomaan juuri omista tarpeistaan turvallisen tilan suhteen ja jaettiin näkemyksiä vastausten pohjalta. Kyseinen käytäntö tarjoaa helpon lähestymistavan haastavaan aiheeseen ja on hyödynnettävissä missä tahansa organisaatiossa, työapajassa tai kontekstissa.

Community-as-a-service on hyödynnettävissä mallina minkä tahansa organisaation työntekijäkokemuksen kehittämiseen yhteisölliseltä näkökulmalta. Opinnäytetyössä esitetyn viitekehyksen ja esimerkkien avulla sekä menetelmiä soveltamalla yhteisö voi ennakoivasti tutkia sen merkitystä, tehtävää, kuulumista sekä tulevaisuuttaan. Prosessi on esitelty osana opinnäytetyön toteutusta ja toimii sellaisenaan eri lähtökohtiin, sillä palvelumuotoilu on joustava lähestymistapa vaikeidenkin palveluiden kehittämiseen. Palvelunosien tuottaminen riippuu yksilöiden tarpeiden ymmärtämisestä, jotka voidaan muotoilla prosessin avulla konkreettisiksi toimenpiteiksi, kunkin yhteisön ja organisaation strategisia tavoitteita peilaten.

Toimeksiantajan organisaatio auttaa asiakkaitaan digitaalisen kehityksen muutostarpeiden ja innovaatioiden toteuttamisessa. Tämä yhteistyön keskiössä ovat ihmiset ja johtajat, jotka osaavat auttaa tiimejä ja yhteisöjä viemään muutosta todeksi. Yhteisön toimintaan liittyvien ihmiskeskeisten muuttujien johtaminen kilpailijoita paremmin voi synnyttää kilpailuetua. Tämä oletus tarkoittaa juuri humanin kilpailuedun nostamista keskiöön, jotta saavutetaan ylivoimaisin teknologinen transformaatio. Kehittämisessä auttavat työntekijäkokemuksen, työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden muotoilu.

Muotoilijayhteisö oli opinnäytetyön kehityksellisen osan päätyttyä edelleen keskellä muutoksen aaltoa. Käynnissä olleet yhteistoimintaneuvottelut ja talouden epävakaus antoivat oman vaikuttimensa projektin jatkokehitykseen. Toimeksiantajan palautteissa arvioitiin tutkimuksellista kehittämistyötä ja sen jatkoa seuraavasti: ”Kehittämistyö loi erinomaisen kokonaiskuvan tilanteesta osallistaen työntekijät ja mahdollistaen konkreettisten toimenpiteiden edistämisen. Community-as-a-service on osa tiimin H2 suunnitelmaa Create winning human culture-teeman alla ja yhteisön kehittäminen on jatkuvaa.” Lisäksi jatkokehitystä on toteutettu alkusyksyn aikana. Toimeksiantaja on yhteisöä osallistaen tarkastellut muun muassa markkinaa ja liiketoimintaa suhteessa muotoilun kompetenssialueeseen. Yhteisö on tutkinut yhdessä, mil-laista vaikuttamista halutaan jatkossa tehdä, vahvistanut dialogisuutta keskustelemalla



tunteista ja vaikeista asioista, iteroinut toimintamalleja myynnin tukemiseksi ja käynyt keskustelua uuden julkaistun brändin myötä arvoista ja siitä, mitä arvot yhteisölle tarkoittavat.

Tulokset voidaan arvioida merkityksellisiksi yksittäisille muotoilijoille tarpeiden kuuntelun ja yhteisöllisyyden tunteen vahvistumisen kautta yhteiskehittäen. Tämä oli yksi haasteista yhteisössä. Merkityksellisyyttä työllä on oletettavasti myös esihenkilöille ja yhteisöjäsenille, jotka sai vastauksia käytännön tasolla yhteisökokemuksen parantamiseen ja toteutti kokemusta samalla kun sitä kehitettiin. Malli ja prosessi on helposti yleistettävissä, mutta siirrettävyys sellaisenaan riippuu organisaatiosta itsestään. Jokainen organisaatio analysoi strategiset hankkeensa omista liiketoiminnallisista lähtökohdistaan ja toteuttaa toimenpiteet tavoitteitaan peilaten samalla omiin työntekijöihinsä. Rajoituksena opinnäytetyössä onkin, että se ei tarjoa valmiita vastauksia työntekijäkokemuksen kehittämiseen vaan enemmänkin mallin yhteisöllisyyden johtamiseen ja esimerkin kehittämisen prosessista.

### **Kehittämistyön ja prosessin arviointi**

Ojasalo ym. (2015, 47) mukaan kehittämistyön viimeinen vaihe on arviointi, joskin sitä tehdään kaikissa kehittämistyön osissa. Saatujen tulosten pohjalta voidaan verrata kehittämistöimien vaikutuksia ja kehittämisen etenemistä. Tyypillisesti arviointi kohdistuu panoksiin, muutosprosessiin ja lopputuotoksiin sekä niiden välisiin suhteisiin. Hyviä kysymyksiä arvioinnin tueksi ovat: Kuinka hyvin kehittämistyön tavoitteet saavutettiin ja mitä muutoksia saatiin aikaan kehittämistyöllä? Mitkä kehittämistyön toiminnot vaikuttivat eniten tavoitteiden saavuttamiseen ja saavutettiin ne järkevin kustannuksin? Ovatko kehittämistyön tulokset valmiita levitettäväksi? Arviointia voidaan toteuttaa eri menetelmin ja se voi koskettaa ryhmää, yksilöä tai organisaatiota. (Ojasalo 2015, 47-48.)

Kehittämistyö oli laadullinen, tutkimuksellisenä lähestymistapana oli palvelumuotoilu, kontekstina muotoilijayhteisö, tehtävänä ymmärtää ja kehittää toivottua yhteisöä sekä menetelminä pääasiassa haastattelut, dokumenttianalyysi ja yhteiskehittävät työpajat erilaisin harjoituksin. Alustavaan ja hyvin laajaan kehittämisen haasteeseen sopii palvelumuotoilu erinomaisesti, sillä mittava osa kehittämistyöstä keskittyi oikean ongelman havaitsemiseen ja ymmärtämiseen. Tämän jälkeen ideoiminen ja kehittäminen oli helpompaa. Palvelumuotoilun ytimessä on yhteiskehittäminen, laaja tiedonhankinta ja iteratiivisuus (Ojasalo 2015, 74). Näitä periaatteita hyödynnettiin kehittämistyön prosessissa ja ne olivat pohjana onnistuneelle yhteisömuotoilulle. Palvelumuotoilu on käytännöllinen, pragmaattinen ja holistinen lähestymistapa, jonka sisällä on useita eri vaihtoehtoja toteutukselle, mutta silti se pohjaa selkeään prosessiin asiakaskeskeisyyden varmistamiseksi (Stickdorn ym. 2018, 14-15). Myös tämä puoltaa palvelumuotoilun käyttöä tässä kehittämistyössä. Kehittämishaasteen laajuus, yhteisöllisyys ja tutkijan ulkopuolisuus, yhdistettynä toiveisiin toteutuksen käytännöllisyydestä ,

edellyttivät kvalitatiivista ja monipuolista lähestymistä kehittämistyöhön ja kokemuksellisen, syvällisen metodin käyttöä.

Varsinaisiksi työpajamenetelmiksi olisi ollut valittavissa useita erilaisia. Palvelumuotoilulle on ominaista, että erilaisia menetelmiä hyödynnetään monipuolisesti (Ojasalo ym. 2015, 76). Valittujen harjoitusten käyttö tuki hyvin yhteisöllisen muotoilun näkökulmaa myös yhteisön it-seymmärryksen kasvattamisen kannalta sekä toteutti toimeksiantajan toivetta konkretian tasolle päätymisestä. Menetelmien valinta ja käyttö noudatteli pitkälti Ojasalo ym. (2015, 74) mukaista vaiheiden toistuvuutta ja metodien luonnetta. Ensin läpikäytiin olemassa olevaa tietoa empaattisesti, osallistettiin ja ideoitiin, kokeiltiin ja simuloitiin sekä yhdisteltiin visionäärisesti. (Ojasalo ym. 2015, 75.)

Työpajoissa kriittisen tarkastelun alle voi ottaa aikataulussa pysymisen. Yhteisön jäsenillä oli paljon sanottavaa ja tämän sisällön kuuntelu auttoi opinnäytetyön tekijää ymmärtämään syvällisesti ratkaistavaa haastetta. Koska avoin ja joustava kommunikaatio on olennaista fasilitoijalle, näkyi tämä aikatauluissa eli sisällöllisissä toteutuksissa niin, että työpajat erosivat toisistaan aikataulullisesti ja toteutukseltaan. Toisaalta prosessin toteuttaminen modernin yhteisöllisen kokemusmuotoilun periaattein auttoi hahmottamaan teoriaksi kirjoitettua viitekehystä erinomaisesti. Jos opinnäytetyö toistettaisiin sellaisenaan, pyrkisi opinnäytetyön tekijä kuitenkin toteuttamaan kaikki kolme ideointityöpajaa samanlaisina datan rikastamiseksi.

### **Opinnäytetyön eettisyys, luotettavuus ja yhteiskunnalliset ulottuvuudet**

Kehittämistyössä noudatettiin hyvän tieteellisen tutkimuskäytännön periaatteita. Tutkimuseettinen neuvottelukunta määrittelee tieteellisen käytännön lähtökohdiksi tunnustettujen toimintatapojen käytön. Näihin nimetään rehellisyys sekä yleisen huolellisuuden ja tarkkuuden noudattaminen tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä arvioinnissa. Työ toteuttaa tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja eettisestä kestäviä menetelmiä. (Vastuullinen tiede 2018.) Ojasalon (2015, 48-49) mukaan myös yritysmaailman eettiset säännöt ovat tärkeitä kehittämistyössä. Toisaalta toteuttajan on arvioitava toimeksiantajan käytäntöjä, asenteita ja arvoja sekä aktiivisesti pohtia voiko tutkimusta toteuttaa niitä noudattaen. Kehittämisen kohteena olevien tahojen on tiedettävä, mitä opinnäytetyön tekijä on tekemässä, mikä on toiminnan kohde ja tavoitteet sekä kohteen rooli hankkeessa. Osallistumisen tulee pohjautua vapaaehtoisuuteen ja tiedonantoon. (Ojasalo 2015, 48-49.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida neljällä pätevyyskriteerillä Kanasen (2010, 68-71) mukaan: arvioitavuudella eli dokumentaatiolla, tulkinnan ristiriidattomuudella, luotettavuudella tutkitun kannalta ja saturaatiolla. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden lisäksi siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus ovat myös osa luotettavuutta, joskin aivan selvää näkemystä laadullisen tutkimuksen luotettavuuskysymyksistä ei ole vaan ne ovat joustavia. Laadullinen tutkimus ei varsinaisesti tähtää yleistettävyyteen, mutta

siirrettävyys edellyttää tutkimuksen tarkkaa kuvausta, jotta toisen tutkijan toteuttama tutkimus voidaan ymmärtää lähtöoletuksistaan vastaavaksi. Tämä tarkoittaa yrityskohtaisissa kehittämistöissä toimialan, koon, liikevaihdon ja työntekijämäärän ilmoittamista. (Kananen 2010, 68-71.) Näistä tutkittuun yhteisöön liittyvät tärkeimmät muuttujat on myös tässä raportissa ilmoitettu, vaikka toimeksiantajan nimi salataan.

Opinnäytetyössä selvitettiin yhteistyön alkaessa toimeksiantosopimuksella toimeksiantajan ja tutkijan vastuut, velvollisuudet ja oikeudet. Yhteisissä kartoitustapaamisissa selvitettiin organisaation eettisiä käytäntöjä ja tapoja, joita pyrittiin noudattamaan muun tieteellisen etiikan lisäksi. Tiedonhankinnassa yksilöiltä korostettiin luottamuksellisuutta ja kerrottiin aineiston käyttötarkoitus sekä säilyttäminen pyrkien tuomaan luotettavuutta tutkittaville. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti noudatettiin tarkkuutta, huolellisuutta ja rehellisyyttä sekä lähteiden käytössä että prosessin toteutuksessa. Kehittämisiongelman määrittelyssä ja prosessissa pyrittiin yhteiseen näkemykseen, vaikka opinnäytetyön tekijällä oli lopullinen oikeus valita opinnäytetyön suunta ja siihen liittyvät menetelmät.

Dokumentaation riittävyys tarkoittaa sen näkymistä, että tutkimukseen valitut ratkaisut ovat oikeita ja perusteltuja. Arvioitavuus eli dokumentaatio siis todennetaan perusteluilla ja kirjaamisella, mieluiten kerrotaan liikaa kuin liian vähän. Muut luotettavuustekijät todennetaan hyvällä dokumentaatiolla. (Kananen 2010, 184.) Tutkimuksellisen kehittämistyön raporttiin on pyritty tuomaan jäsentelyä, mutta myös paljon avautua käytännön toteutuksesta. Tässä tavoitteena on antaa mahdollisimman hyvä käsitys toteutuksesta eli tuoda selkeyttä ja arvioitavuutta lukijalle.

Tulosten ja aineiston tulkinnassa pyrittiin neutraaliuteen noudattaen yleisesti tunnustettuja analyysi-, visualisointi ja tiivistämismenetelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulee noudattaa analyyttistä tarkkuutta, vaikka sen sanotaan olevan joustavampaa kuin määrällisen tutkimuksen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 185). Kananen (2010, 69) viittaa laadullisen aineiston tulkintaan taitolajina, jossa mutta samaan kehittämisiongelmaan ei kuulu saada monia erilaisia tulkin-  
kintoja. Kehittämistyön edetessä kiteytettiin aineistoa tutkimuskohteelle useaan otteeseen osissa, tämä toimi yhdenlaisena varmistamistapana tulkinnan yhdenmukaisuudelle. Löydöksiä ja aineiston tiivistystä validoitiin aina yhteisöjäseniltä itseltään. Aineistoa oli hyödynnetty useista eri lähteistä sekä teorian sekä käytännön osalta, ja lopullisiin tuloksiin kiteytetyt ratkaisut olivat puhtaasti yhteisöjäsenten tuottamia. Näillä kriteereillä voidaan perustella myös tulkinnan ristiriidattomuutta.

Saturaatiolla tarkoitetaan tilaa, missä aineisto ei tuota tutkimusongelman kannalta enää uutta tietoa, vaan alkaa toistamaan itseään. Sen perusajatus on, että tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin teoreettisen peruskuvion, joka kohteesta on saatavissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 99.) Kvalitatiivisissa haastatteluissa oli huomattavissa saturaatiota viimeisessä

kahdessa tapaamisessa. Yhteisöjäsenten haastatteluita toteutettiin yhteensä kymmenen, joista kaksi viimeistä lisättiin puhtaasti aineistopohjan varmistamiseksi koskettamaan kaikkia kompetenssialueita. Näiden vastaukset täydensivät aiemmin kerättyä materiaalia määrällisesti tuoden enää minimaalisesti lisänäkökulmia aineistoon.

### **Jatkokehittämisaiheet ja täydentävät kysymykset**

Täydentävinä kysymyksinä tai teemoina voidaan nimetä muutamia aihepiirejä, jotka nousivat kehittämistyön aikana useasta lähteestä. Yhteisölliseen ja yksilölliseen kokemukseen liittyen niitä olivat: mitä muotoilijat toivovat esihenkilöiltä ja johtajuudelta? Miten ja mitkä arvot linkittyvät muotoilijoiden motivointiin? Mikä on psykologisen turvallisuuden nykytila yhteisössä ja mikä on työnantajan arvolupaus laajemmin?

Tutkimuksellista kehittämistyötä rajattiin tietyn suunnitteluhaasteen ympärille, mutta opinäytetyön alkuvaiheessa ja sen edetessä havaittiin useita täydentäviä teemoja, joihin yhteisö voi hakea vastauksia myöhemmin esimerkiksi yhteiskehittämistä jatkamalla. Suurin osa näistä aihepiireistä on mainittu tässä raportissa, mutta joitakin on syytä nostaa vielä keskiöön.

Näistä teemoista tärkeimpiä ovat: myynnin ja projektityön vuorovaikutuksen sekä prosessin muotoilu, työprojektien allokaation muotoilu ja siihen liittyvä viestintä, osaamisen kartoitukseen ja yhtenäistämiseen liittyvät hankkeet, DEIB-aiheiden kehittäminen (diversity, equity, inclusion, belonging) ja työntekijäkokemuksen elinkaaren ja polun muotoilu.

Toimeksiantajalla oli lukuisia kehitysprojekteja käynnissä tämän kehittämistyön kanssa samanaikaisesti. Näiden projektien sisällöt on suositeltavaa myöhemmin synkronoida opinäytetyön huomioihin erityisesti arvotyöskentelyn, koko organisaation kattavan työntekijäkokemuksen muotoilun ja strategiatyön osalta. Community-as-a-service tarjoamaa tulee myös kehittää edelleen, jotta se vastaa kaikkia tulevaisuuden yhteisöllisiä toiveita muotoilijoiden näkökulmalta. Käytäntöön vieminen ja testaaminen, sekä lopullinen mallintaminen empaattisesti työntekijöitä kuunnellen, ovat jatkokehittämisen ytimessä, joka on toimeksiantajan vastuulla.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön TYÖ2030- kehittämisohjelman (2023) mukaan suomalainen työelämä liikkuu kohti maailman parasta työelämää viiden ratkaisun avulla. Nämä ovat luottamuksen vahvistaminen, vuoropuhelun lisääminen, yhdessä oppimisen mahdollistaminen, luovuuden vapauttaminen ja johtamisen kehittäminen. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset pohjautuvat samansuuntaisiin johtopäätöksiin, vahvistaen edelleen tulevaisuuden työelämän, hyvinvoinnin ja työntekijäkokemuksen visiota. Yhteiskunnallisesti on tärkeää, että yhä useammat yritykset pyrkivät työhyvinvoinnin lisäämiseen ja aktiiviseen kehittämiseen. Valmiin vision sijaan organisaatioille on kuitenkin tärkeämpää tarttua työelämän kehittämiseen rohkeasti ja omista liiketoiminnallisista lähtökohdistaan. Työntekijäkokemuksen ja yhteisöllisyyden muotoilu on iteratiivinen ja päättymätön prosessi, joka kehittyy jatkuvasti myös yksilöiden, organisaatioiden ja yhteiskunnan uudistuessa.

## Lähteet

### Painetut

Andersen, H., Nelson, I. & Ronex, K. 2021. Virtual Facilitation. Hoboken: Wiley & Sons.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa. Helsinki: OP-ryhmä, Terveystalo ja Työterveyslaitos.

Cattermole, Gary. 2019. Developing the employee lifecycle to keep top talent. Bingley: Strategic HR Review 18, 258-262.

Chavis, D. M., Hogge, J. H., McMillan, D. W. & Wandersman, A. 1986. Sense of Community Through Brunswik's Lens: A First Look. Journal of Community Psychology 14, 24-40.

Cran, C. 2015. The art of change leadership: driving transformation in a fast-paced world. Hoboken: Synthesis at Work.

Edmondson, A. 2019. The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Hoboken: Wiley & Sons Inc.

Kramer, R. M. & Cook, K. S. 2004. Trust and Distrust In Organizations: Dilemmas and Approaches. Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens. New York: Russell Sage Foundation.

Fulcher, J., Marasco, K. & Cote, T. 2021. People operations: automate HR, design a great employee experience, and unleash your workforce. Hoboken: John Wiley & Sons.

Fäldt, S. 2023. Sydämellä töissä, rakenna hyviä työelämäsuhteita. Helsinki: Avain kustannus.

Gladka, O., Fedorova, V. & Dohadailo, Y. 2022. Development of conceptual bases of the employee life cycle within an organization. Verslas : Teorija ir Praktika 23, 39-52.

Gordon, A., Röhrbeck, R. & Schwarz, J. 2019. Escaping the faster horses trap: bridging strategic foresight and design-based innovation. Technology innovation management review 8, 30-42.

Hakanen, J. 2011. Työn Imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hannola, L., Friman, J & Niemimuukko, J. 2013. Application of agile methods in the innovation process. International Journal of Business Innovation and Research 7 (1), 84-98.

- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent.
- Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent.
- Kahn, W.A., 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal* 33 (4), 692-724.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kettunen, P. 2021. Työntekijän osallisuus: mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan. Tallinna: Gaudamus.
- Kovács, G. & Spens, K. 2005. Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35 (2), 132-144.
- Kretschmer, T., & Khashabi, P. 2020. Digital Transformation and Organization Design: An Integrated Approach. *California Management Review* 62 (4), 86-104.
- Mitronen, L & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia: lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. Helsinki: Alma talent.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: JTO-Palvelut Oy.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.
- Maylett, T. & Wride, M. 2017. The employee experience: how to attract talent, retain top performers and drive results. Hoboken: John Wiley & Sons.
- McGowan, H. & Shipley, C. 2023. The empathy advantage. Hoboken: Wiley & sons.
- Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage : How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate. Hoboken: John Wiley & Sons.

- Mäenpää, M. 2019. Demystifying employee experience design: A study crystallizing the current state and meaning of employee experience design in organizations. Pro gradu -tutkielma. Aalto yliopisto, collaborative and industrial design. Viitattu 30.6.2023.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. 2014. Value proposition design: How to create products and services customers want. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Plaskoff, J. 2017, "Employee experience: the new human resource management approach", Strategic HR Review 16 (3), 136-141.
- Pöyry-Lassila, P. & Laurea-ammattikorkeakoulu. 2017. Palveluiden yhteiskehittäminen ja yhteistuottaminen. Kunnallisan kehittämissäätiö KAKS.
- Ramchandani, S. & A. Singh. 2020. Employee-Centric Organizations: A Conceptual Framework with Drivers and Consequences. Delhi Business Review 21 (1), 99-114.
- Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. Elävä strategia. Helsinki: Alma talent.
- Scharmer, C. 2009. Theory U. Leading from the future as it emerges. San Fransisco: Berrett Koehler publishers.
- Schwartz-Gottman, J. & Gottman, J.M. 2015. 10 principles for doing effective couples therapy. New York: W.W. Norton company inc.
- Schwarz, R. M. 2017. The skilled facilitator: a comprehensive resource for consultants, facilitators, coaches, and trainers. E-kirja. 3. painos. New Jersey: Jossey-Bass.
- Skarin, M. 2015. Real-world Kanban. Do less, accomplish more with lean thinking. E-kirja. Dallas: The Pragmatic bookshelf.
- Stanford, N. 2018. Organizational design: the practitioners guide. 3. painos. New York: Routledge.
- Stickdorn M., Lawrence A., Hormess M. & Schneider J. 2018. This is Service Design Doing, Applying Service Design Thinking in the Real World. Sebastopol: O'reilly Media.
- Tavsam, N. & Erdem, C. 2018. Customer experience management: How to design, integrate, measure and lead. Minneapolis: Tasora books.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Vargo, S. & Lusch, R., 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1), 1-10.

Vogl, C. H. 2016. *The art of community*. Oakland: Berret-Koehler publishers inc.

Whitter, Ben. 2021. *Human experience at work: drive performance with people-focused approach to employees*. Lontoo: Kogan page limited.

Whitter, Ben. 2023. *Employee experience: Develop a happy, productive and supported workforce for exceptional individual and business performance*. 2. painos. Lontoo: Kogan page limited.

### Sähköiset

Aalto, H., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. 2022. *Tulevaisuudentutkimus tutuksi: Perusteita ja menetelmiä*. E-kirja. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus.

Alasoini, A. Antila, J. Hakala, L. Hakonen, N. Kulmala, S. Lautala, K. Lyly-Yrjänäinen, M. Närhinen, A. Rissanen, M. 2023. *Työelämän kehittäminen kolmikantaisessa yhteistyössä: TYÖ2030-ohjelma*. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Viitattu 3.8.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146304/TTL-978-952-391-096-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bisnesteknologiamalli, 2021. *Business technology forum*. Viitattu 5.3.2023. <https://btmalli.fi/lataa-pdf/>

Cicmil, J. 2021. *Community-as-a-Service: A Business Model for the 21st Century*. Medium. Viitattu 5.5.2023. <https://medium.com/swlh/community-as-a-service-a-business-model-for-the-21st-century-b7e0612e7095>

Clarke, T. 2020. *Psychological safety*. Viitattu 18.7.2023. <https://www.leaderfactor.com/psychological-safety>

Conmy, S. 2023. *What does culture eats strategy for breakfast mean?* Corporate Governance institute. Viitattu 4.7.2023. <https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/lexicon/what-does-culture-eats-strategy-for-breakfast-mean/#:~:text=The%20quote%20culture%20eats%20strategy,who%20implement%20the%20plan%20matter>

Dator, J. 2009. *Alternative futures at the Manoa school*. *Journal of future studies* 14, 1-18. Viitattu 28.4.2021. <https://jfsdigital.org/articles-and-essays/2009-2/vol-14-no-2-november/articles/futuristsalternative-futures-at-the-manoa-school/>

Clayton-Ball, T., Norman, M., King, A., Sloan, P., Vaghani, H. & Arthur, D. 2020. *Digital transformation: are people still our greatest asset?* Deloitte leadership UK. Viitattu 1.3.2023.



<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/about-deloitte/deloitte-uk-digital-transformation-are-people-still-our-greatest-asset.pdf>

Conboy, K. & Morgan, L. 2011. Beyond the customer: Opening the agile systems development process. *Information and Software Technology* 53 (5), 535-542.  
<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2010.10.007>.

Design Council. 2023. Framework for innovation. Viitattu 10.1.2023. <https://www.design-council.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>

Dufva, M. & Rekola, S. Megatrendit 2023. Sitra. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>

El-Amin, A. 2022. Organizational Climate Change: Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging In Implementing Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging Management in Organizational Change Initiatives. *IGI Global*, 1-23. DOI:10.4018/978-1-6684-4023-0.ch001

Gagne, M. & Deci, E. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behaviour* 26, 331-362. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/psychological-conditions-personal-engagement/docview/199783385/se-2?accountid=12003>

Gaudet, G. 2023. All In On Company Culture? Focus On Community Instead. *Forbes*. Viitattu 3.8. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/03/15/all-in-on-company-culture-focus-on-community-instead/>

Gregory, B., Harris, S., Armenakis, A. & Shook, C. 2009. Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research* 62 (7), 673-679. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>

Grönroos, C., 2020. service marketing research priorities. *Journal of Services Marketing* 34 (3), 291-298. <https://doi.org/10.1108/JSM-08-2019-0306>

Grönroos C. 2008. Service logic revisited: Who creates value? and who co-creates? *European Business Review* 20 (4), 298-314. Viitattu 23.10.2023. [https://www.researchgate.net/publication/215915805\\_Service\\_Logic\\_Revisited\\_Who\\_Creates\\_Value\\_And\\_Who\\_Co-creates](https://www.researchgate.net/publication/215915805_Service_Logic_Revisited_Who_Creates_Value_And_Who_Co-creates)

Hatfield, S., Mahoutchian, T., Paynter, N., Scoble-Williams, N., Forshythe, J., Poynton, S., Kamen, M., Kirby, L., Griffiths, M., Van Durme, Y. Eaton, K. & Mallon, D. 2023. Activating the future of workplace. *Deloitte insights*. Viitattu 13.3.2023.  
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023/future-workplace-trends.html>

Huizingh, E. 2011. Open Innovation: State of the Art and Future Perspectives. *Technovation* 31, 2-9. doi:10.1016/j.technovation.2010.10.002.

Hyper Island a. 2023. Toolbox: team purpose and culture. Viitattu 1.4.2023. <https://toolbox.hyperisland.com/team-purpose-culture>

Hyper Island b. 2023. Toolbox: who, what, when-matrix. Viitattu 1.4.2023. <https://toolbox.hyperisland.com/who-what-when-matrix>

Hyper Island c. 2023. Toolbox: hot air balloon. Viitattu 1.4.2023. <https://toolbox.hyperisland.com/hot-air-balloon>

Iivari, J. & Iivari, N. 2013. The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods. *Information and software technology* 53. Viitattu 13.3.2023. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2010.10.008>

Issah, M. 2018. Change leadership: the role of emotional intelligence. Viitattu 14.7.2023. <https://doi.org/10.1177/2158244018800910>

Jucevicius, G & Grumadaite, K. 2014. Smart Development of Innovation Ecosystem. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 156. doi:10.1016/j.sbspro.2014.11.133.

Kolko, J., 2010. Abductive Thinking and Sensemaking: The Drivers of Design Synthesis. *Design Issues* 26 (1), p.16. [https://web.archive.org/web/20150529054443id\\_/http://writing.dawsoncollege.qc.ca:80/wp-content/uploads/2011/09/abductivethinkingdesignsynthesisKolko.pdf](https://web.archive.org/web/20150529054443id_/http://writing.dawsoncollege.qc.ca:80/wp-content/uploads/2011/09/abductivethinkingdesignsynthesisKolko.pdf)

Kostamo, T. 2017. Ihan intona: miten innostusta johdetaan. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.10.2021. [https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan\\_intona/pdf/HH-Leading-passion.pdf](https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/pdf/HH-Leading-passion.pdf)

Laihon, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J. Kukko, M., Kärkkäinen, H. Lönnqvist, A., Mylläriniemi, J., Pekkola, S. & Virtanen, P. 2013. Tietojohdaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 25.2.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116695/tietojohdaminen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Leask, C. F., Sandlund, M., Skelton, D. A., Altenburg, T. M., Cardon, G., Chinapaw, M. J. M., De Bourdeaudhuij, I., Verloigne, M. & Chastin, S. F. M. 2019. Framework, principles and recommendations for utilising participatory methodologies in the co-creation and evaluation of public health interventions. *Research Involvement and Engagement* 5 (1). <https://doi.org/10.1186/s40900-018-0136-9>

Lindström, J. 2020. Työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen kehittäminen asiantuntija-organisaatiossa. Diplomityö. Turun yliopisto. [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/149496/Lindstrom\\_Jan\\_opinnayte.pdf](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/149496/Lindstrom_Jan_opinnayte.pdf)

Lyly-Yrjänäinen, M. 2023. Työelämäbarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 2.9.2023. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM\\_2023\\_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Martin, R. 2010. Design thinking: Achieving insights via the "knowledge funnel". *Strategy & leadership* 38 (2), 37-41. Viitattu 23.10.2023. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878571011029046/full/pdf?title=design-thinking-achieving-insights-via-the-knowledge-funnel>

Perrin, A. 2012. Change leadership. *B & T Weekly*. Viitattu 21.7.2023. <https://www.proquest.com/trade-journals/change-leadership/docview/1143705060/se-2?accountid=12003>

Qualtrix, 2021. Blog: What is experience design? Viitattu 4.3.2023. <https://www.qualtrics.com/blog/what-is-experience-design/>

Qualtrix, 2023. Employee lifecycle: The 7 stages every employer must understand and improve. Viitattu 29.6.2023. <https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/employee-lifecycle/>

Raetzer, S., Self, R. L. and Klein, N. 2019. Closing the gap: reinventing organizations for innovation and the disruptors who drive it. *CERN Idea Square Journal of Experimental Innovation* 3 (2), 2-11. <https://doi.org/10.23726/cij.2019.920>

Rantala, M. 2021. Blogi: Miten asiakasymmärrystä kerätään. Gofore. Viitattu 8.6.2023. <https://gofore.com/miten-asiakasymmarrysta-kerataan/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 22.10.2023. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html)

Salmela-Aro, K. Upadyaya, K. & Vartiainen, M. 2016. From job demands and work resources to work engagement, burnout, life satisfaction, depressive symptoms and occupational health. *Burnout research* 3, 101-108. <https://canvas.laurea.fi/courses/3441/files/743980?wrap=1>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. TYÖ2030 Päätöswebinaari 31.3.2023. Viitattu 3.8.2023. <https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/TY%C3%962030%20p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6swebinaari.pdf>

Strategyzer, 2023. The value proposition canvas. Viitattu 25.10.2023. <https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas>

Tait, B. 2020. Traditional leadership vs. servant leadership. Forbes. Viitattu 19.7.2023. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/03/11/traditional-leadership-vs-servant-leadership/>

Teece, D. 2023. Dynamic capabilities. Viitattu 30.6.2023. <https://www.davidjteece.com/dynamic-capabilities>

The cooperative human. 2018. Nature Human Behaviour 2, 427-428. Viitattu 23.2.2023. doi: 10.1038/s41562-018-0389-1

Tietoarkisto. 2023. Aineistohallinnan suunnittelu. Tampereen yliopisto. Viitattu 2.10.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistohallinta/aineistohallinnan-suunnittelu/>

Topaasia. 2023. Pelaa organisaatiosi paremmaksi. Viitattu 3.2.2023. <https://topaasia.com/>

Vastuullinen tiede. 2018. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 3.8.2023. <https://vastuullinentiede.fi/fi/tutkimustyo/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Väyrynen, H., Helander, N., Jalonen, H. 2015. Tietämyksenhallinta osana organisaation toimintaa - hallintaa vai hämmennystä?. Hallinnon tutkimus 34. Viitattu 10.3.2023. [https://www.researchgate.net/publication/289660035\\_Tietämyksenhallinta\\_osana\\_organisaation\\_toimintaa\\_-\\_hallintaa\\_vai\\_hämmennysta](https://www.researchgate.net/publication/289660035_Tietämyksenhallinta_osana_organisaation_toimintaa_-_hallintaa_vai_hämmennysta)

Watkins, M. 2013. What is organizational culture? Forbes. Viitattu 3.8.2023. <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>

Zelechowska, D., Zyluk, N. & Urbanski, M. 2020. Find Out a New Method to Study Abductive Reasoning in Empirical Research. International journal of qualitative methods 19. Viitattu: 23.10.2023. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/10.1177/1609406920909674>

Julkaisemattomat

Sillanpää, V. 2022. Aineettoman pääoman johtaminen. Luento 23.2.2023. Laurea ammattikorkeakoulu / Tampereen yliopisto.

Luoju, S. 2022. Opinnäytetyön ohjausprosessi. Ryhmätapaaminen 9.2.2022. Laurea ammattikorkeakoulu.

## Kuviot

Kuvio 1: Työntekijän ja organisaation risteämä (Morgan 2017, 7 mukaillen).....	12
Kuvio 2: Työntekijäkokemuksen osiot (Morgan 2017, 59).....	16
Kuvio 3: Kokemus odotusten ja toteuman suhteessa (Tavsan & Erdem 2018, 107 mukaillen) .	21
Kuvio 4: Työntekijäkokemuksen kahdeksikko (Huhta & Myllyntaus 2021, 161 mukaillen).....	25
Kuvio 5: Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2017,85.) .....	27
Kuvio 6: Psykologisen turvallisuuden portaot (Clarke, 2020 mukaillen.).....	29
Kuvio 7: Arvolupauskanvaasi (Strategyzer 2023 mukaillen) .....	33
Kuvio 8: Teemat työntekijäkokemuksen johtamiseen (Mäenpää 2019, 41 mukaillen) .....	34
Kuvio 9: Organisaation EX & CX maturiteettiportaot (Vaajakallio, Mattelmäki, Pyyluoma & Von Flittner 2018, Mäenpään 2019, 41-42 mukaan mukaillen.) .....	36
Kuvio 10: Osallistaminen ja fasilitoijan kontrolli (Andersen ym. 2021, 18-21 mukaillen) .....	39
Kuvio 11: Forbesin organisaatio-orientaatiot (Hatfield ym. 2023 mukaillen).....	43
Kuvio 12: Opinnäytetyön keskeisten muuttujien kuvaus.....	46
Kuvio 13: Abduktiivisen tutkimuksen päättelyprosessi (Kovacs & Spens 2005, 139).....	49
Kuvio 14: Opinnäytetyön päättelyn esimerkitys (Kovacs & Spens 2005, 139 mukaillen).....	50
Kuvio 15: Palvelumuotoiluprosessi kehittämistyössä (Design Council 2023 mukaillen) .....	55
Kuvio 16: Muotoiluprosessin vaiheet ja aikataulu (Design Council 2023 mukaillen).....	61
Kuvio 17: Aiheen rajausta tulevaisuustyöpajaan .....	67
Kuvio 18: Yhteisö ja siihen kuuluminen .....	86
Kuvio 19: Yhteisön merkitys ja tehtävä .....	87
Kuvio 20: Yhteisön alustava arvolupaus (Strategyzer 2023 mukaillen) .....	92
Kuvio 21: Seuraavat askeleet kehittämisen jälkeen .....	100
Kuvio 22: Käytännön palvelun osat.....	102

## Kuvat

Kuva 1: Kick off-työpajan Miro-taulu .....	63
Kuva 2: Kick-off työpajan tulosten priorisointi.....	64
Kuva 3: Dokumenttianalyysin aineistoyhteenvedon yksinkertaistettuna .....	66
Kuva 4: Tunne- ja motivaatiokartoitus (Edmondson 2019, 18; Hakanen 2011, 24 mukaillen) .	69
Kuva 5: Motivaatio- ja tunnekartoitus tulokset .....	70
Kuva 6: Haastatteluiden yhteenvedon sanapilvenä.....	72
Kuva 7: Yhteisöhaastatteluiden tulosten visualisointi (ulkoistaminen).....	73
Kuva 8: Kehittämishaasteen suuntien rajausta .....	74
Kuva 9: Työpajan ideointiharjoitus .....	81
Kuva 10: Työpajan yhteisöharjoitus.....	81
Kuva 11: Esimerkki käytännön ideoiden seinästä yhteisötyöpajasta.....	83
Kuva 12: Yhteisön vaikuttavat tekijät ja tulevaisuus.....	89

Kuva 13: Yhteisön turvallinen tila huoneentauluna.....	90
Kuva 15: Community-as-a-service- palvelunosat.....	93
Kuva 16: Johtajuuden aloitteet käytännössä .....	94
Kuva 17: Oppiminen muotoilijana käytännössä .....	95
Kuva 18: Prosessit ja dokumentaatio käytännössä.....	96
Kuva 19: Työkulttuuri ja palautteet käytännössä.....	97
Kuva 20: Yhteisö ja hauskanpitäminen käytännössä.....	98

#### Taulukot

Taulukko 1: Suunnittelua ohjaavat määrittelyt .....	77
Taulukko 2: Ohjurien ja haasteiden toteuma palvelumallissa .....	99

## Liitteet

Liite 1: Sanasto .....	120
Liite 2: Haastattelurunko .....	121
Liite 3: Ensimmäisen yhteisötyöpajan runko .....	122
Liite 4: Tulevaisuusverstaan tiimityön äänestystulokset ja teemoittelu .....	123
Liite 5: Haastatteluaineiston yhteenveto teemoittain .....	124
Liite 6: Esimerkkejä työpajasta ja kuumailmapallometodista .....	125
Liite 7: Sisältöanalyysia ja abstrahointia haastatteluista.....	126
Liite 8: Sisältöanalyysia ja abstrahointia teemoittelun taustalle .....	127
Liite 9: Sisältöanalyysia ja abstrahointia mallin teemoittelun taustalle .....	127
Liite 10: Yhteisön konkreettiset toimenpiteet teemoittain .....	128
Liite 11: Kehittämistyön aikana syntyneet lisäideat kehittämiselle .....	132

## Liite 1: Sanasto

EX = Employee experience, työntekijäkokemus eli työntekijässä heräävät tunteet ja ajatukset, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa organisaation kanssa.

CX = Customer experience, asiakaskokemus eli asiakkaassa heräävät tunteet ja ajatukset, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa organisaation kanssa.

YHTEISÖLLISYYS, YHTEISÖKOKEMUS = Osa työntekijäkokemusta, muodostuu kaikista interaktiivisista työyhteisöön liittyen. Yhteisön jäsenten tunne kuulumisesta ja tärkeydestä sekä jaettu uskomus siitä, että yhteisöjäsenten tarpeisiin vastataan yhteisöön sitoutumisen kautta.

HR = Human resources, henkilöstöresurssit, viittaa yleensä henkilöön tai tiimiin.

ARVO = Toivottava lopputulos tai toimintatapaa koskeva yleisluontoinen käsitys tai uskomus.

VISIO = Yrityksen lähtökohdista rakennettu tulevaisuuden näkymä.

MISSIO = Kuvaa organisaation olemassaoloa ja tehtävää.

TYÖN IMU = engagement, eli tila jossa työntekijä on sitoutunut, syventynyt ja tarmokas.

MOTIVAATIO = Sisäisessä motivaatiossa tehdään jotain omasta tekemisen ilosta, ulkoisessa motivaatiossa tehdään, koska joku pyytää, vaatii tai käskee.

(Borgman & Packalen 2002, 141-147; Huhta & Myllyntaus 2021, 35-38; Maylett & Wride 2017, esipuhe; McMillan, Chavis, Hogge & Wandersman 1986, 25; Plaskoff 2017, 137 mukaillen.)



## Liite 2: Haastattelurunko

### Background:

Role and background in organization (years in company). Years in design and which team.

### Employee experience:

- What does employee experience mean to you in your own words?
- What kind of processes and support do you know exist for EX in xx company?
- Who or what influences your employee experience and well-being the most?
- Thinking of current organization and your employee experience and well-being:
  - o What would you like to continue and have more (gain creators)
  - o What would you like to see less or stop (pain relievers)

### Personal employee experience in more detail:

- What increases your trust or decreases your trust and psychological safety?
- What would make you participate more / be more active in your community?
- How does creativity come alive for you?
- What do you need to be creative?
- What would increase your employee well-being that could happen tomorrow or in a year?

### Community related experience and development:

- If your community was a creature or a thing: what would it be and why? Describe.
- How would you increase togetherness and feeling of stronger designer community?
- What would be the best way to develop employee well-being and experience together with others?
- From what aspects do you recognize great / excellent community?
- What concrete actions you hope would happen in design community to improve well-being?

### Link to business strategy:

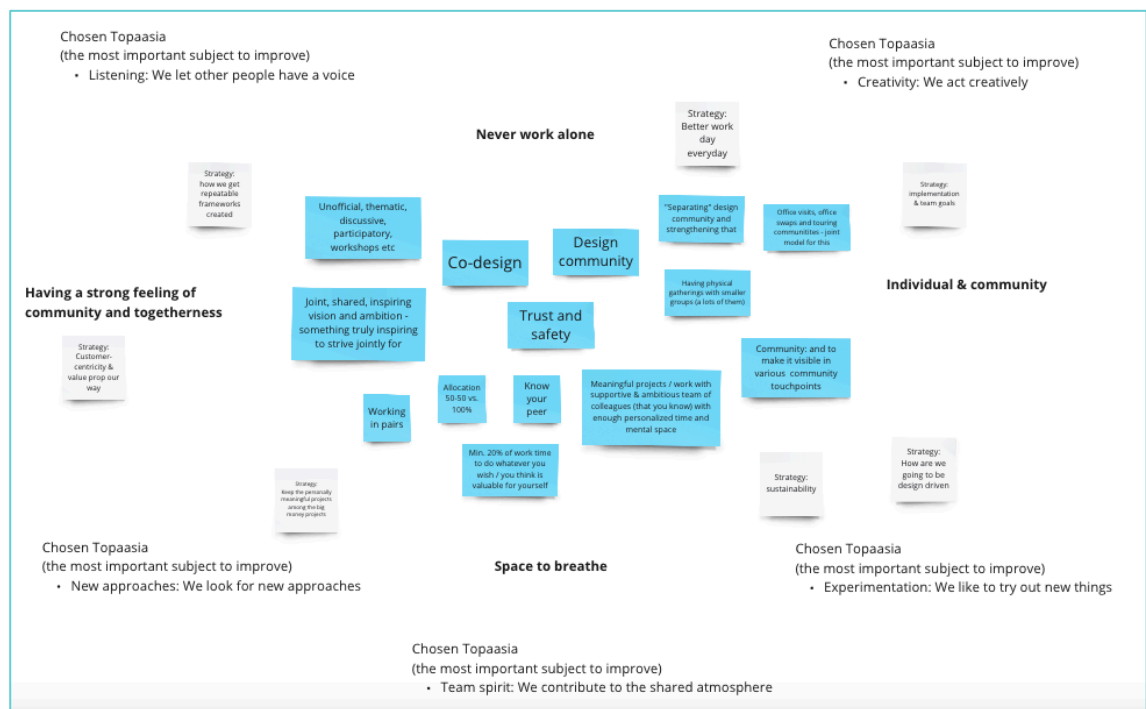
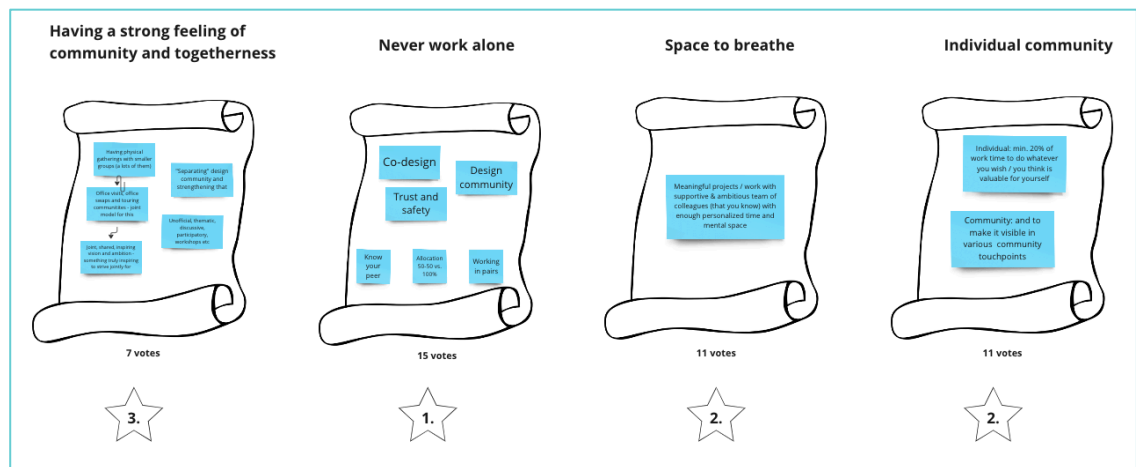
- Explain in your own words the new strategy. How do you understand it?
- What type of objectives do you have and should have to reflect strategy?
- What kind of objectives does your community have and should have to reflect strategy?
- What would increase your individual or teams understanding of strategy?
- What makes a company design driven?

## Liite 3: Ensimmäisen yhteisötyöpajan runko

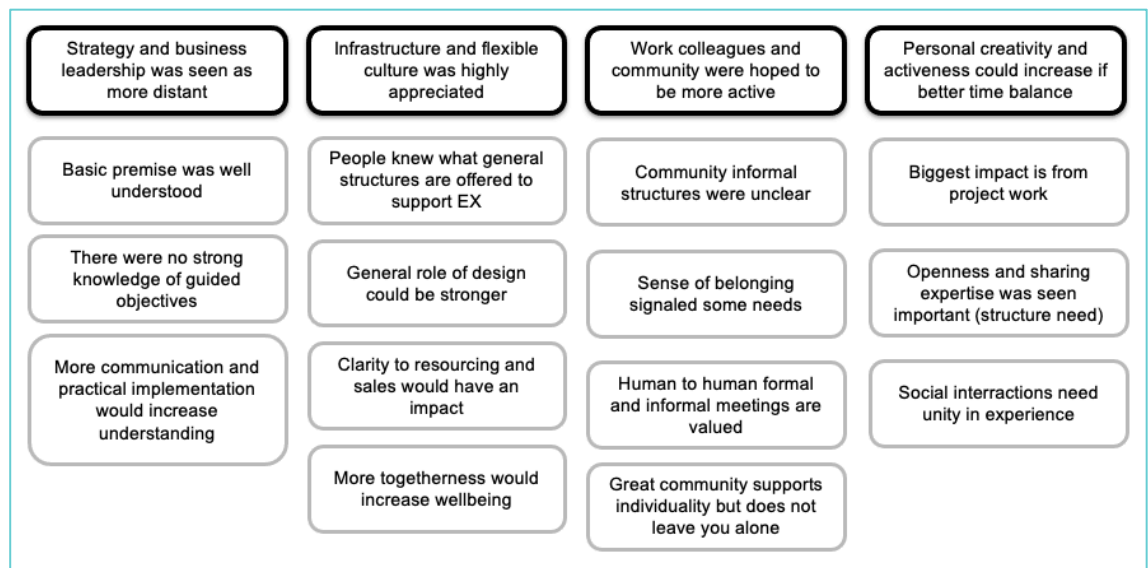
## Työpajan runko

Alustus	15 min. yhteensä
Kehittämistyön taustat ja esittely	5 min
Teoreettinen viitekehys ja tiedot	5 min
Motivaatiokartoitus	5 min
 Työpajaosuus	 60 min yhteensä
Yksilötyöskentely ongelmat	5 min
Yksilötyöskentely utopiat	5 min
 Ryhmiiin jakautuminen	
Ryhmätyöosuus	50 min
Jakaminen ja äänestys	15 min
Ideointi ja askeleet ratkaisulle	35 min
 Paluu yhteiseen tilaan	
Yhteinen jakaminen	20 min yhteensä
Askeleiden ja ideoiden esittely	15 min
Palaute työpajasta	5 min

## Liite 4: Tulevaisuusverstaan tiimityön äänestystulokset ja teemoittelu



Liite 5: Haastatteluaineiston yhteenveto teemoittain



## Liite 6: Esimerkkejä työpajasta ja kuumailmapallometodista

### Agenda 11:00 – 13:30

Introduction to workshop	11:00
The community we create	11:30
Break	
Actions in the community	12:35
Summary and feedback	13:25



Next we are going to approach the design problem through a journey.

Our community (as-a-service) is a  
**hot air balloon**.

We ideate what it is and what impacts it.

Add all **belongs** and **jobs** to the wall next to hot air balloon.

This is something you individually experience to be your community.

Next we are going to **ideate the factors that impact our community**.

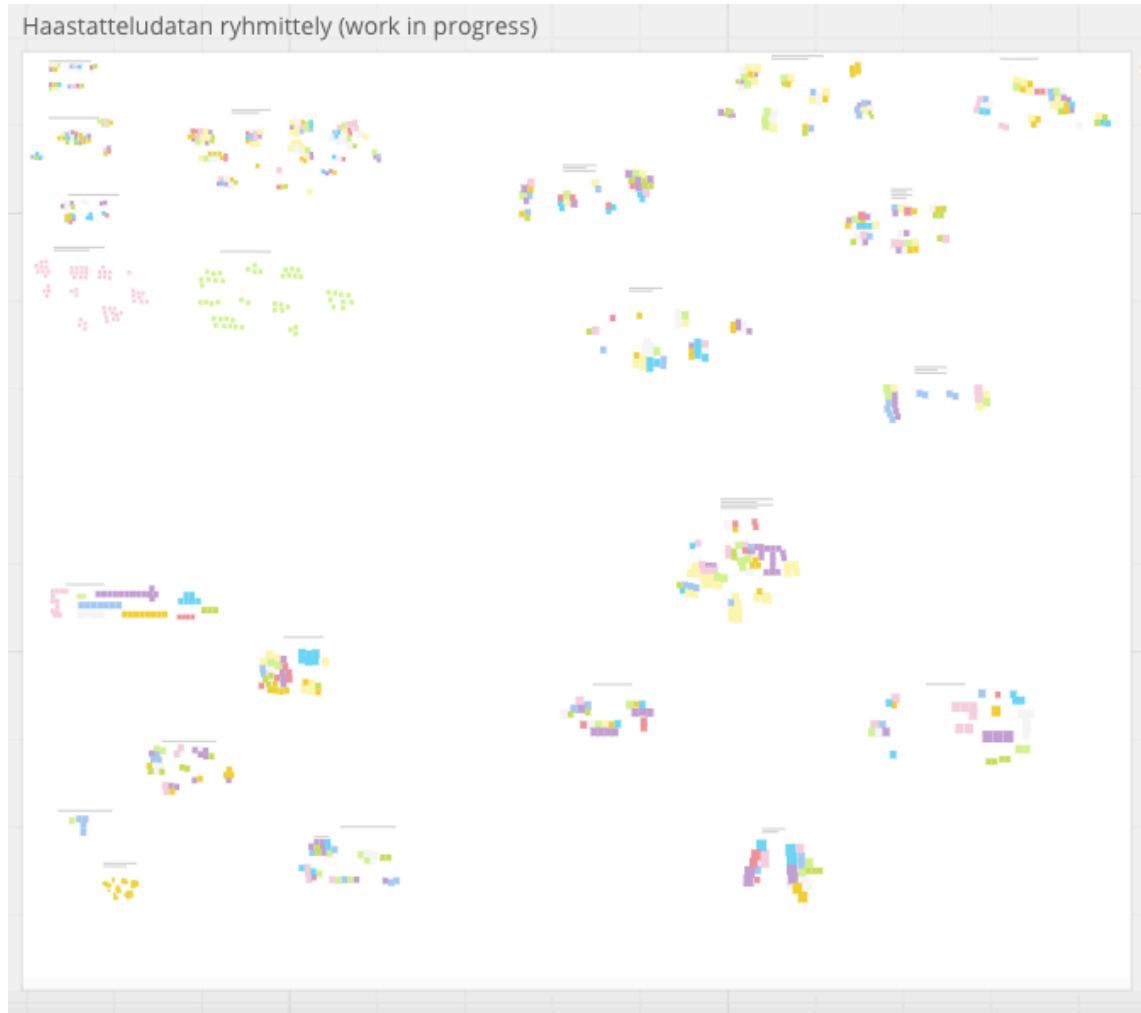
Small groups have 3-5 minutes of thinking each factor before moving to next one.

After time is up we jump to next factor, until each of you have ideated on every factor.

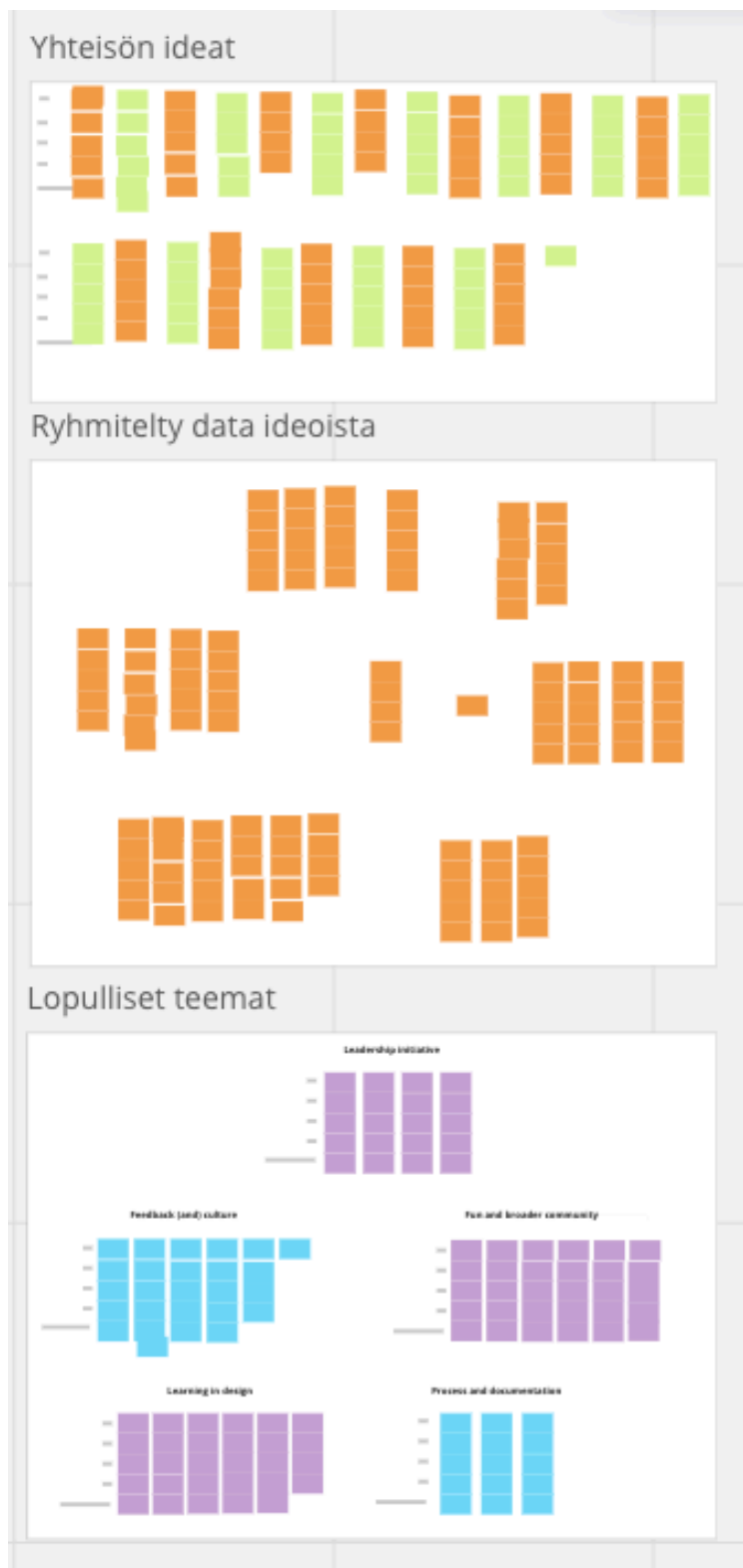
There are six factors in total.

Remember the factor where you started  
Your group will be summarizing it in the end.

## Liite 7: Sisältöanalyysia ja abstrahointia haastatteluista







Liite 10: Yhteisön konkreettiset toimenpiteet teemoittain



## Leadership initiative

What	Stronger upper level leadership	Select / limit main activities /streams to 3	Our way = definition for community point of view	Tell everyone that our design is superior
Why	Unity, confidence, goal-orientation, energy, optimistic future	Focus - now the problem is too many internal development streams and overlapping activities	So that common professional purpose differentiative way of doing gets stronger	Tech house towards design house (design hub)
Who	Leader visionary leads, stays open towards feedback	Community, to be screened with supervisor 121 - create personalized caas	Cell leads Staff expert Professionals	design community with strong lead
When	as often as is needed	once a year	ASAP (first shitty draft) + continuous dev and going through	as soon as asap, script does not have to be perfect
How	slack, ama, slides	f2f meeting includes review of last year caas and introduction of new	Lead lead and others contribute (methods decided)	Make series instead of movie

## Learning in design

What	Lunch / breakfast + monthly	(Live) case Presentations	Portfolio sharing sessions	thematic meetings with design fokus	Inspirational phenomenons	Thematic sparring just in time
Why	to get people meet f2f to tell about topical issues at work	Sharing knowledge, best practices and experiences	We do cool stuff - spread the word and celebrate together	create community and competence dev also visibility	to give ideas and share inspiration	identified substance area experts and sig-groupers (1to1 or small group)
Who	all designers / helsinki designers	anyone from the larger design community who finds the subject interesting	Design community	anyone internally, maybe also externals	anyone can arrange (opt in for designers)	sparring hour in substance area experts calendar for each day (+material library in design intra)
When	once a month	Monthly	Perhaps few different sessions	quartals	once a month	staff expert, profss community (2023)
How	at the office, hakis?	Hybrid/live, already in calendar	Hybrid	live at the office	depends on the subject	

## Fun and broader community

What	unofficial events with design community, e.g. own christmas summer parties	casual afterwork + sauna	Wellbeing (breakfast) gatherings	Celebrate	Field trip: visit a company or institution that does design related things	get to know other design communities (done once)
Why	get to know colleagues	to get to know each other better	Share ideas, topics, ways of working what supports our wellbeing	be proud, share success, learnings	different perspectives and ways of working	skills dev, yhteishenki, broadening perspectives
Who	design community	open incitation in design pros community	Everyone, HR can host, lead discussion and topics	competence are delivers, audience all from org	anyone (an org alumni)	some enthusiastic organizer, designers
When	twice a year	quarterly or monthly (circulating in offices)	Once a month	1-2 per year	once or twice a year	even once, no need for many
How	live eg. creative workshop, museum	organizer staff expert and local actives, live only	Hybrid and live session from diff towns	Hybrid LIVE "year of design"	live, on location	Org design tour, hybrid presentations

## Feedback (and) culture

What	fixed calendar booking for those petty problems	Feedback session with another designer	Professional feedback	design code review in project work	no projects alone	Office day once a week
Why	save time, share knowledge, release stress, help a comrate	competence devs, quality, exchanging, sparring	To be able to level up professionalism and grow	discussion from actual substance	wider perspectives better decisions	
Who	needs few petty problems to start up, open for all	smaller design community own competence area and other close competencies	Feedback from 5 people you choose	nobody is alone	designers + sales + cell leads	
When	a weekly short 30min - 1hr booking	a few times a year on need basis	Two times a year "feedback weeks"	designer revicer part of project process	continuously	
How	fixed meetings, themes added to booking sheet in before hand	live or remote presenter shows work, discussions and feedback, also documentation	communication on org level (form & structure) discussion with cell lead	To consider: does some software support this like in real code review		

## Process and documentation

<b>What</b>	Supported design/innovation/dev project with funding to skill dev projects - future needs (design transformation)	Project documentation (for case studies & portfolio)	Document an method (e.g. workshop model) for all to use
<b>Why</b>	Designers/developers get possibility to client work and develop skills, that match future client needs	A structured way to document and share project work and design	Ready made and tested method and material
<b>Who</b>	Anybody can ideate, organize, get funding (internal/external) and mobilize doers and facilitate service (innovation project)	Designers working in projects	all employees
<b>When</b>	All the time / ongoing dev	During and in the end of project	Whenever you try the method in your project
<b>How</b>	We have outer funding search competence - apply e.g. Business Finland funding (60% own money)	Hybrid	Presentation in an online meet

# Liite 11: Kehittämistyön aikana syntyneet lisäideat kehittämiselle

Tunnistetaan ja keskustellaan muotoilun laajemmasta roolista organisaatiossa

Tunnistetaan epäviralliset rakenteet tiimissä

Tasa-arvo kaikille 80/20 työajan jakamisen kautta

Yhteisöllisten ja yksilöllisten tavoitteiden kirjaus

Enemmän aikaa tiiminvetäjille johtaa (esimerkillä)

Enemmän livetapahtumia, pääosin epävirallisia, mutta työaikaan

Arvostuksen ja joustavuuden pitäminen ohjaavina tekijöinä

Sisäisen markkinoinnin toteuttaminen diversiteetin suhteen (ihmiset ja taidot)

Työprojektien allokaation läpinäkyvyys (vaikeat aiheet puheeksi)

Mandaatti ja prosessit kehittämiselle selkeäksi

Strategiapohjaiset arvot selitettynä

Uuteen arvopohjaan linkitetyt työntekijätarpeet viestittynä

Tiimien ja yhteisöjen vastuut listattuna

Suunnitelmat myynnin ja vastuullisuuden kehittämisen osalta

Sparraamisen rakenteen kehittäminen ja aikaa sille

Mentori – aktori mallin rakentaminen