

Yritysten haasteet palvelumuotoilun käytössä
Osallisuus muutosjohtamisen työkaluna

Lapin yliopisto, taiteiden tiedekunta

Työn nimi: Yritysten haasteet palvelumuotoilun käytössä – Osallisuus muutosjohtamisen työkaluna

Tekijä: Tom Hagelberg

Koulutusohjelma/oppiaine: Teollinen muotoilu

Työn laji: Pro gradu -työ

Sivumäärä: 91

Liitteitä: 2

Vuosi: Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tässä pro gradussa tutkitaan Lapin yliopiston palvelumuotoiluprojekteihin osallistuneiden yritysten kohtaamia haasteita palvelumuotoilun käytössä. Aineistosta löytyneet ongelmakohdat ja niistä syntyneet kehitysehdotukset ovat kontekstista huolimatta yleistettävissä muihinkin suomalaisiin PK-yrityksiin. Työssä halutaan selvittää ongelmakohtia, joita yritykset ovat kohdanneet osallistuessaan projekteihin. Työn keskeisinä teemoina toistuvat muutosjohtaminen, osallisuuden eri tasot sekä muutoksen fasilitointi muotoiluvetoisesti.

Tulokset ovat nousseet esiin aineistosta, joka on kerätty teemahaastattelemalla SINCO PLUS -hankkeeseen osallistuneita yrityksiä. Vuonna 2013 tehdyn teemahaastattelun aineisto on käsitelty tapaustutkimuksen avulla. Aineiston analysointiin on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Analyysistä kertyneitä teemoja tuodaan keskusteluun muun aineiston kanssa. Kirjallinen aineisto on laaja-alaista, esimerkiksi muutosjohtamista käsittelevässä luvussa pyritään tarkastelemaan muutosjohtamista, muutosjohtajuutta ja muutosvastarintaa muotoilun näkökulman kautta.

Koska johtaminen on parhaimmillaan yhdessä tekemistä, pyritään käyttäjäkeskeisyyden määrittelyn avulla ensin asettamaan käyttäjien osallisuudelle eri tasoja. Käyttäjäkeskeisyyden arvioinnissa työ pyrkii laajentamaan käyttäjä-termin määrittelyä. Käyttäjäkeskeinen suunnittelutapa käsittää kaikki tietyn palvelun sidosryhmät.

Käyttäjakeskeinen suunnittelutapa ei näe käyttäjää pelkästään tuotteen tai palvelun loppukäyttäjänä, vaan se sisältää loppukäyttäjän lisäksi esimerkiksi niin sanotut backstage-toimijat eli palvelun tuottavan puolen eri toimijat. Yhdessä tekemisen kautta nousee esiin eri tekijöitä, jotka vaikuttavat kokonaisvaltaisesti yrityksen sekä sen henkilöstön toimintaan.

Avainsanat: Fasilitointi, osallisuus, muutosjohtaminen, palvelumuotoilu, käyttäjakeskeinen muotoilu

University of Lapland, Faculty of Art and Design

The title of the pro gradu thesis: Enterprise Challenges in Service Design – Participation as a tool for Change Management

Author: Tom Hagelberg

Degree programme / subject: Industrial Design

The type of the work: pro gradu thesis

Number of pages 91

Attachments: 2

Year: Spring 2014

ABSTRACT

This Master's thesis attempts to find the challenges that companies have faced during their participation in University of Lapland's service design projects. Even though the problems and the solutions are being raised inside the projects that are held in an environment such as University, the same problems, solutions and key points are still quite universal and comparative in small and medium enterprises in Finland. The main themes for this thesis are change management, different levels of participation and participatory design, and design lead facilitation.

Theme interview was being used for gathering the findings. Interviews were carried out for companies that had participated in University of Lapland's SINCO PLUS service design projects. Four of those interviews were chosen for this thesis as a study material. Research base for the whole thesis has been case study. Interview material has been analyzed through content analysis. All the findings are being brought into discourse with vast variety of literacy which are related to the themes described in the previous chapter. Change management and change opposition is described through the way an industrial designer sees it.

Leading and the use of authority appears best in collaborative ways. That's why it's important to set some boundaries and define limits for different participation levels. The user has to be considered in a broader way than just as the end user in User Centered design.

Also the employees of different enterprises are users, and they are the best assets that the company has - as long as everyone works together.

Keywords: Facilitation, participatory design, change management, service design

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	4
SISÄLTÖ	6
1 JOHDANTO	7
1.2 TUTKIMUSKYSYMYS JA VIITEKEHYS	8
1.3 SINCO PLUS -PROJEKTI.....	9
2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	15
3 OSALLISUUS YRITYSTEN PALVELUIDEN KEHITTÄMISESSÄ – PALVELUMUOTOILUN OSALLISTAVA TAPA HENKILÖSTÖN JA LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ	21
3.1 SIDOSRYHMIEN OSALLISUUS MUOTOILUSSA	21
3.2 FASILITOINTI YHTEISTOIMINNALLISEN SUUNNITTELUN MAHDOLLISTAJANA	35
4 YRITYKSIEN MUUTOSJOHTAMINEN – ESIMIESLÄHTÖISESTI YHDESSÄ MUUTOSVASTARINTAA VASTAAN	40
4.1 JAETTU JOHTAJUUS JA VALTA.....	40
4.2 HENKILÖSTÖ – YRITYKSEN TÄRKEIN RESURSSI	55
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS – YRITYSTEN HAASTEET PALVELUMUOTOILUSSA	62
5.1 LIIAN NOPEA PROSESSI, HEIKOT VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET	62
5.2 SIDOSRYHMIEN OSALLISTAMINEN SUUNNITTELUUN VAIKEAA	67
5.3 PALVELUMUOTOILU YRITYKSEN HENKILÖSTÖN KEHITTÄJÄNÄ JA OSALLISTAJANA YHTEISIIN KEHITYSTOIMIIN	72
5.4 JOHDON JA HENKILÖSTÖN VAKUUTTAMINEN.....	75
6 PÄÄTÄNTÖ	81
LÄHTEET	87
LIITTEET	90

1 JOHDANTO

Tutkimuksen kohteena ovat yritysten haasteet palvelumuotoilun hyödyntämisessä. Pro gradu paneutuu erityisesti yritysten muutosprosesseihin ja niissä esiintyviin haasteisiin. Eri tyyppisiä muutosprosesseja läpiviedessä yrityksiä sisälläkin ilmenee haasteita, joista ehkä yleisin on oman henkilöstön muutosvastarinta. Miksi uusien toimintatapojen tai menetelmien käyttöönotto on niin haastavaa, ja toisaalta mitä palvelumuotoilulla ja käyttäjien osallistamisella on annettavaa muutoksen vastustamisen minimointiin?

Muutosjohtamista ja muutosjohtajuutta tarkastellaan muotoilun näkökulmasta, ja tärkeimpinä muotoilun apukeinoina muutosvastarinnan taltuttamiseen tässä työssä käytetään fasilitointia ja kaikki sidosryhmät käsittävää käyttäjakeskeistä toimintatapaa. Työ sivuaa myös vallankäyttöä ja hyvää johtajuutta. Mikäli yrityksissä halutaan viedä läpi muutoksia ja uudistuksia, kaiken tämän muutoksen lopullinen lukko ja mahdollistaja on yrityksen johto päättävine elimineen. Pro gradu pyrkii antamaan muotoilun ja yhdessä tekemisen keinoin pohjaa tulevaisuuden muutoksiin valmistuville yrityksille ja yrittää myös nostaa esiin ongelmakohtia muutosprosessien läpiviennissä.

Oma motivaationi aiheen tutkimiseen tulee aikaisemmasta työstäni Seinäjoen Ammattikorkeakoulun CoGen-projektissa sekä osallistumisestani Lapin yliopiston SINCO PLUS -hankkeeseen. CoGen-hankkeessa kehitettiin tiedonhankintamalli, joka osallistaa Seinäjoen ammattikorkeakoulun uuden F-rakennuksen käyttäjät suunnittelemaan yhdessä tulevia toimitilojaan. Projektissa haluttiin antaa käyttäjille ääni, koska he lopulta ovat oman työnsä ja opiskelunsa ammattilaisia. Aiemmin kuvailtu SINCO-tila mahdollistaa eri toimijoiden yhteistyöskentelyn uusien ideointien kehittämisessä, prototypoinnissa ja arvioinnissa. Näiden käyttäjiä osallistavien työkokemusten jälkeen olen aina ollut kiinnostunut jokaisessa ihmisessä piilevästä ongelmanratkaisijasta. Olen huomannut, että monessa tapauksessa tuo ongelmanratkaisija olisi osattava jollain tapaa kaivaa pinttyneen ja kalkkiutuneen arkisen työelämäpanssarin alta esiin.

En vielä tuolloin tuntenut fasilitointi-termiä mutta koin, että muotoilijalla olisi roolinsa tämänkaltaisessa toiminnassa. Koska muotoilun voima piilee konkretisoinnissa ja prototypoinnissa, vastasivat SINCO:n menetelmät tähän prototypoinnin tärkeyteen palveluiden kehittämisessä ja suunnittelussa.

SINCOssa työskentely on vaikuttanut omaan ajatteluuni ja haluuni löytää tutkimukselle oleellinen aineisto. Jo aikaisemmissa yritysprojekteissa olin huomannut, että yrityksille tehdyt tuote- tai palvelukonseptit eivät monessakaan tapauksessa päätyneet yrityksen käyttöön. Vaikka yritykset panostivat aikaa ja rahaa osallistukseen myös oppilaitoksissa tehtäviin muotoilutöihin, tuntui muotoiluproduktioiden käyttöönotossa olevan outoja kitkoja. Oliko tuotteita tai palveluita suunniteltaessa toimittu väärin, vai oliko PK-yrityksillä vaikeuksia adaptoida tai sopeutua muotoilun työtapoihin? Jokin motivaatio yrityksiä kehitykseen kuitenkin ajoi, mikä ei tietenkään suoraan tarkoita sitä, että yritys olisi välttämättä ottanut käyttöön jokaisen uuden muotoilukonseptin.

1.2 Tutkimuskysymys ja viitekehys

Tutkimus pyrkii selvittämään PK-yritysten ongelmakohtia palvelumuotoiluun osallistuneiden asiakasyritysten kokemusten avulla. Mitkä asiat ovat olleet johtamassa siihen, että osallistumisen jälkeen tulokset eivät ole olleet helposti hyödynnettävissä asiakasyrityksissä? Tärkeänä linkkinä keskusteluun otetaan muutosjohtaminen ja sen vastapari muutosvastarinta. Seuraavissa kappaleissa avataan tarkemmin näiden kysymysten toimintaympäristöä.

Tutkimuksen kohteena on palvelumuotoilun näkökulman hyödyntäminen yritysten palveluiden kehittämisessä ja onnistuneiden muutosten aikaansaamisessa. Tutkimuksessa halutaan selvittää palvelumuotoilun toimintatapojen, menetelmien ja prosessin oleellisia kipupisteitä asiakasyrityksien omien toimintojen kehittämisessä. Jotkut palvelukonseptit jäävät konseptin tasolle toimitusjohtajan pöytälaatikkoon, kun taas jotkut päätyvät yrityksen käytäntöön suoraan operatiiviselle tasolle.

Ehkä tänäänkin yritysten on helpompi tarttua fyysisen tuotteen muotokieleen ja sen toiminnallisuuden parantamiseen kuin palveluprosesseihin tai yrityksen strategiaan. Ymmärretäänkö muotoilu vieläkin fyysisen tuotteen ”kulmien hiomisena” vai osataanko yrityksissä hyödyntää muotoilua kokonaisvaltaisemmin? Kun ongelmia tulee eteen, kuinka ne voidaan selättää?

Palvelumuotoilu ja sen menetelmät saattoivat olla yrityksille ennestään vieraita. Kokemuksistaan oppineet yritykset voivat antaa arvokasta tietoa palvelumuotoilun käyttöä suunnitteleville yrityksille sekä palvelumuotoilua toteuttaville toimijoille. Pääosin tutkimus kuitenkin kiinnittyi palvelumuotoilun käyttöä harkitsevan yrityksen näkökulmaan. Jokin tarve motivoi yritystä muuttumaan tai ainakin reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin. Parhaimmillaan yrityksiä muutoshalukkuus on ennakoivaa eikä jälkijättöisesti vahvoin supertrendeihin reagoivaa.

Ennakoinnin rooli muutosnäkökulmassa on tärkeä, sillä muotoilu on luonteeltaan tulevaisuusorientoitunutta ja pyrkii kehitystoimissaan pidemmän aikavälin strategioihin ja toimenpiteisiin. Koska yritykset ovat aina muutoksien pyönteissä, niihin ennakolta varautuminen ja valmistautuminen vaatii yhä enemmän työtunteja ja laaja-alaista osaamista. Moneen ongelmaan löytyy ratkaisu yrityksen sisältä, mutta tuon sisäisen aivokapasiteetin valjastaminen käyttöön saattaa vaatia ulkopuolista apua. Tässä kohtaa erityisesti palvelumuotoilun osallistavat menetelmät ja sitä kautta yrityksen henkilöstön fasilitointi nousevat merkitykselliseen asemaan.

Tarkoituksena on selvittää muotoilijan rooli yritysten henkilöstön fasilitaattorina, sen sijaan että turvaudutaan perinteiseen tapaan ulkoa tulevaan asiantuntijaan.

1.3 SINCO PLUS -projekti

*SINCO PLUS -palveluprotailuosaamisen lisääminen ja uudet sovellukset-*hanke oli jatkoa Lapin yliopiston SINCO-hankkeelle.

Projektin tarkoitus oli kehittää, vakiinnuttaa ja jalkauttaa yritysten käyttöön aiemman projektin kehittämiä menetelmiä. SINCO ja SINCO PLUS -hankkeet muodostavat yhdessä yhteisen hankekokonaisuuden. SINCO-prototyyppiympäristö koostuu erilaisista AV- välineistöistä, joilla voidaan nopeasti prototypoida palvelupolkuja. Koska yritysten kiinnostus palvelumuotoiluun ja sen prototyyppiin heräsi ensimmäisen SINCO-hankkeen myötä, toisen hankkeen jalkautus ja koulutus koettiin erityisen tärkeänä. Hankkeen toteutusaika oli 1.4.2011 – 31.3.2013, ja sen rahoittivat EAKR ja ELY-keskus (SINCO PLUS projektihakemus, 2010, 1-3.)

Projektin toivotut tulokset jaettiin neljään osioon: kehitys, käyttö, kartoitus ja koulutus. Kehitysosiossa ideointi-, luonnostelu-, prototyyppi-, testaus- ja presentaatiomenetelmiä kehitettiin pidemmälle sekä arvioitiin toimivimmat menetelmät palvelumuotoilun tekemiseen SINCO-tilassa. Kehitysosion oli tarkoitus kehittää toimintamalleja ketterien menetelmien käyttämiseen taustoiltaan moninaisissa ryhmissä. Myös palvelunäyttämön erillinen hallintaohjelmisto (PowerPointin korvaaja) oli tarkoitus kehittää projektin aikana (SINCO PLUS projektihakemus, 2010, 6.)

Käyttöosio keskittyi SINCO-tilan ja -menetelmien käyttöön.

Palvelumuotoiluprojekteja toteutettiin yritysten ja julkisorganisaatioiden kanssa. Nämä yritys yhteistyöt järjestettiin Lapin yliopiston eri palvelumuotoilukurssien yhteydessä, jolloin opiskelijat saivat ensikäden kokemusta yhteistyöstä yritysten kanssa ja yritykset puolestaan saivat SINCO-yhteistyöstä uusia tai paranneltuja palveluita ja muita innovaatioita. Yhteistoiminnasta syntyi kokemusta yrityksille, opiskelijoille sekä SINCON henkilöstölle mikä edesauttoi myös projektin loppuunsaattamista (SINCO PLUS projektihakemus, 2010, 6.)

Kartoitusosio nojasi jo tehtyjen toimintojen arvioinnista syntyneeseen tietoon parhaista palvelumuotoilun ja SINCON menetelmistä. Koostettuja tuloksia vertaisarvioitiin suhteessa olemassa olevaan tieteelliseen tietoon.

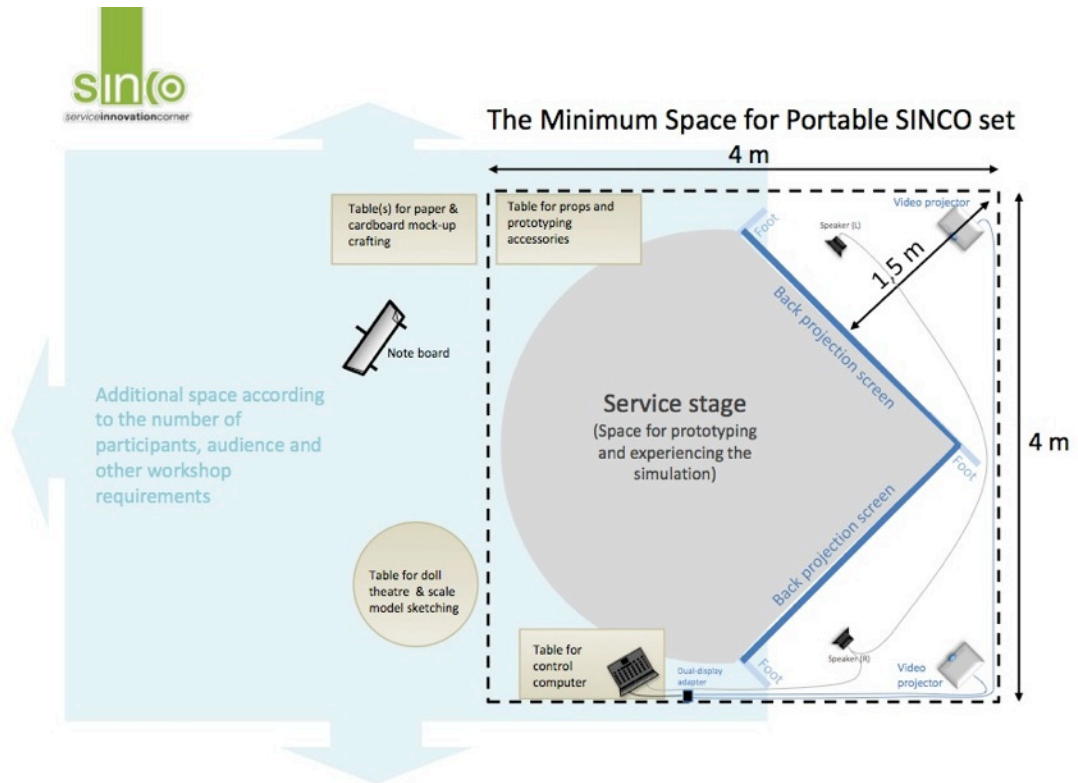
Tämän perusteella saatiin hahmoteltua toimivampia palvelumuotoilumalleja, -menetelmiä ja -prosesseja, jotka toimivat tehdessä palvelumuotoilua SINCOssa. Parhaimpien mallien löydyttyä kartoitusosiossa luotiin oppimateriaalia, jonka avulla SINCO-menetelmiä on mahdollista hyödyntää palvelumuotoilun koulutuksessa. Myös ammatilliset julkaisut olivat tärkeitä, jotta kertynyttä tietoa pystyttiin levittämään akateemisessa maailmassa. SINCOlla on myös netti- ja Facebook-sivut, joilla tietoa tekemisestä levitettiin laajalle joukolla kiinnostuneita (SINCO PLUS projektihakemus, 2010, 6.)

Koulutusosiossa on sekä ulkoinen että sisäinen koulutuksen fokus. Sisäisellä koulutuksella tarkoitetaan palvelumuotoilun perus-, jatko- ja täydennyskoulutuksen kehittämistä Lapin yliopistossa sekä esimerkiksi uudenlaisten monialaisten työpajaopintojen kehittämistä. Ulkoisella koulutuksella tarkoitetaan PK-yrityksille suunnattua koulutusta, jossa yritykset pääsevät omakohtaisesti osallistumaan esimerkiksi "pulmasta palveluprotoksi päivässä" -tyyppisiin hankkeisiin. Projekteissa käytetään SINCO:n ketteriä menetelmiä, joissa otsikon mukaisesti yrityksen jokin palveluongelma viedään päivän aikana testatuksi prototyyppiä. Projektin loppuun järjestettiin monipäiväinen loppuseminaari. Seminaarin osallistujat olivat palvelumuotoilun ja yritysmaailman ammattilaisia sekä opiskelijoita (SINCO PLUS projektihakemus, 2010, 6.)

Koulutusosioon liittyi erityisen ohjeistuksen ja toimintaohjeiden laatiminen, joiden yhteydessä suoritettiin myös projektin onnistumisen arviointia. Ohjeistuksen arvioinnin ja laatimisen tukena toimi myös tämän pro gradun aineistona käytettävä teemahaastatteluaineisto, joka kerättiin kesällä 2012 SINCO-palvelumuotoilutyöpajoihin ja -opintojaksoihin osallistuneilta yrityksiltä. Arviointiin liittyi myös SINCO:n mediahuomio alan julkaisuissa, ja projektin vaikuttavuutta arvioitiin myös palautelomakkein. Kaikki tämä tieto koottiin yhteen ja huomioitiin ohjeistuksia laatiessa.

Ohjeistus sisältää toimintamalleja menetelmien käytöstä mutta myös ohjeita siitä, kuinka SINCO-palvelumuotoiluprototyypointilaboratorio voidaan rakentaa ja kuinka laitteita voidaan käyttää ja hyödyntää teknisellä tasolla. Ohjeet sisältävät kattavan paketin SINCO-tilan rakentamisesta ja käytöstä. Loppuraportti huomioi myös tilan käytön tulevaisuudessa. Koska tilalle on tarvetta sekä opetuksellisesti Lapin yliopistossa että lähialueen yrityksissä, on myös tulevaisuuden toimintamallien kartoittaminen tärkeää loppuraporttia laadittaessa. Hankkeen loppuraportti tai tila- ja toimintamallien ohjeet eivät ole vielä valmistuneet tätä kirjoitettaessa (SINCO PLUS projektihakemus, 2010, 7.)

Hankkeella on kaksi pitkän tähtäimen tavoitetta. Ensimmäkin hankkeella halutaan kehittää alueen yritysten palveluliiketoiminnan innovatiivisuutta. Innovatiivisuuteen halutaan vaikuttaa esittelemällä palvelumuotoilun toimintatapoja eritoten SINCOssa ja osallistamalla yrityksiä käyttämään ketteriä prototyypointimenetelmiä. Ketterien menetelmien lisäksi tärkeässä roolissa ovat teollisen muotoilun muut tuotekehitys-, koulutus- ja tutkimustoiminnan menetelmät. Toinen pitkän tähtäimen tavoite liittyy yritysten toimintakulttuurin muuttamiseen. Teollinen muotoilu on jo pitkään rakentanut prototyyppisiä testatakseen tuotteiden toimivuutta jo niiden aikaisessa kehitysvaiheessa. Palveluiden suunnittelussa prototyyppien rakentaminen on ollut tuotemuotoilua haastavampaa. SINCO-menetelmien nopeat prototyypoinnit ja palvelutilanteiden näyttelemisen mahdollisimman immerssiivisessä ympäristössä mahdollistavat palvelukonseptien nopean prototyypoinnin (SINCO PLUS projektihakemus, 2010, 10.)



KUVA 1. Siirrettävän SINCON tilavaatimukset.

Kuvassa 1. esitetään kannettavan SINCO-tarpeiston vähimmät tila- ja laitevaatimukset. Fyysinen SINCO-tila rakentuu samoista peruselementeistä. Kuvasta selviää myös SINCON tärkein osa, palvelunäyttämö, jonka muodostavat kaksi taustaprojisiokangasta ja niiden takana sijaitsevat videotykit. Ohjaustietokoneella kontrolloidaan videotykkien heijastamaa sisältöä. Sisältö palvelunäyttämölle luodaan tilanne- ja konseptikohtaisesti. PowerPoint on helpoin tapa luoda palvelunäyttämölle visuaalista sisältöä.

Panorama-valokuvalla näyttämön tausta voidaan nopeasti luoda vastaamaan esimerkiksi yrityksen nykytilaa. Uusien ideoiden syntyessä voidaan PowerPointia muokata nopeasti ja ketterästi vastaamaan syntyneitä ideoita. Uutta ideaa päästään välittömästi kokeilemaan näyttelemällä palvelutilanne palvelunäyttämöllä.

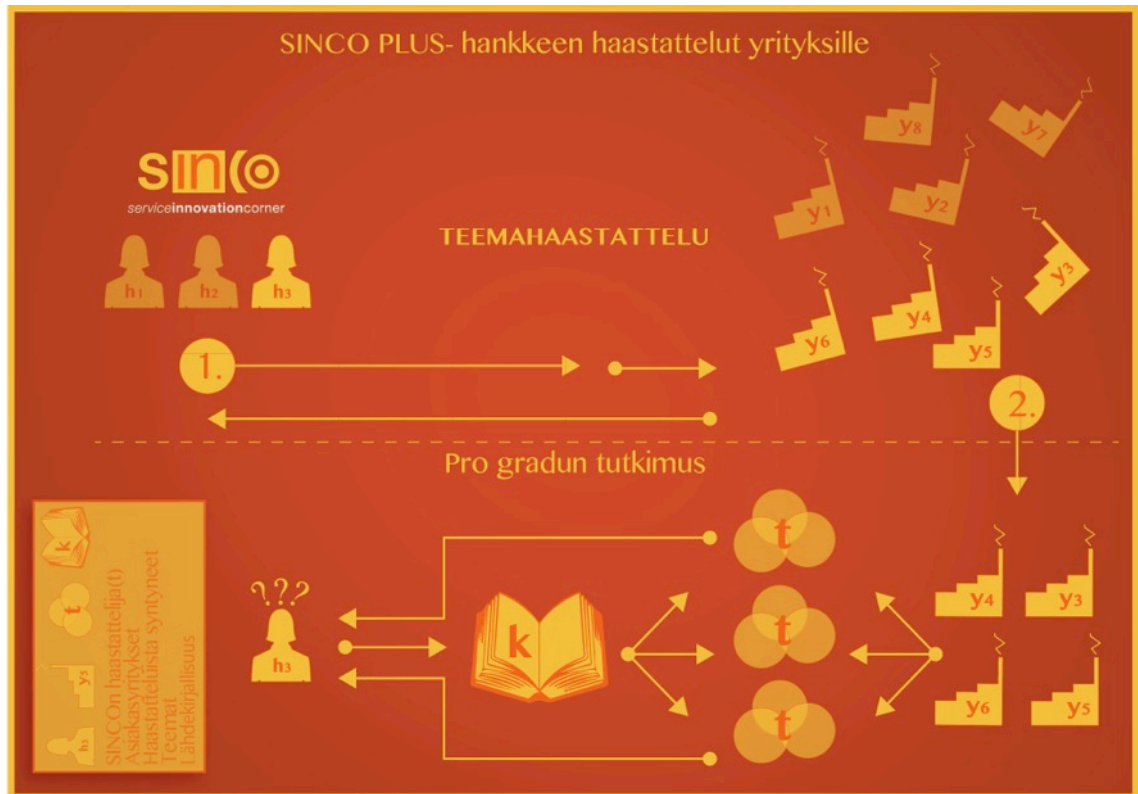
Koska ohjaustietokone on yhdistettynä internetiin, esimerkiksi Googlen kuvahauulla pystyy nopeasti luomaan jonkin unelmatilanteen palvelunäyttämölle. Myös karttapalvelut mahdollistavat ympäri maailmaa tapahtuvan ulkotilojen prototypoinnin. Palvelutilanteen immersiota SINCO-tilassa lisää kaiuttimiin lisättävät taustääänet, jotka tukevat tilan tuntua tapauskohtaisesti.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Palveluiden suunnittelussa ja projekteihin osallistumisessa on joitain kohtia jotka takkuavat. Tästä päästään suunnittelumenetelmiin sekä yritysten ja muotoilijoiden välisen osaamisen ristiriitaisuuteen tai erilaisuuteen. Tämä vaikuttaa siihen, että aineistosta monesti heijastuu projekteihin osallistuneiden yritysten huono muotoilun tuntemus. Mihin asioihin SINCO PLUS hankkeeseen osallistuneet yritykset ovat olleet tyytyväisiä ja mitkä kriittiset kohteet tai tavat ovat jääneet huonon toiminnan jalkoihin? Myöhemmin esiteltävä haastatteluaineisto heijastaa näitä kehityskohteita.

Tutkimusta tehdessä on lähtökohdaksi otettu tapaustutkimus eli aineistopohjainen teoria. Aineisto on kerätty kesällä 2012 SINCO PLUS -hankkeelle tehdyistä yrityshaastatteluista, joiden pohjalta hankkeen loppuraportissa luvattu palvelujen tuotteistaminen on tarkoitus toteuttaa. Tätä pro gradua varten haastatteluista valittiin neljä tutkimusongelmaa avaavaa haastattelua. Näistä haastatteluista kertyi litteroituja sivuja yhteensä 22. Koska haastatteluaineistoa kerätessä ei haastatteliijoilla ollut tämän pro gradun aihe mielessä, on aineistosta osa suljettu pois irrelevanttina. Kaikista tähän tutkimukseen valituista haastatteluista löytyi aiheita ja teemoja, jotka tukivat tutkimusongelman selvittämistä.

Haastatteluihin valikoituneet yritykset ovat osallistuneet SINCO PLUS -hankkeen palvelumuotoiluprojekteihin, ja heille on sitä kautta syntynyt tietoa, kokemusta ja osaamista sekä palvelumuotoilusta että SINCO PLUS -hankkeen kautta syntyneestä tavasta prototypoida ja suunnitella uusia palvelukonsepteja. Tähän työhön valitun haastatteluaineiston kerämiseen on itseni lisäksi osallistunut kaksi SINCO PLUS -hankkeessa työskennellyttä työntekijää. Haastatteluaineisto on saatavilla Lapin yliopiston taiteiden tiedekunnan SINCO PLUS -hankkeesta vastuussa olleilta työntekijöiltä. Projektin vastuullinen johtaja oli Satu Miettinen, ja projektipäällikkönä hankkeessa toimi Simo Rontti.



KUVA 2. Tutkimuksen eteneminen suhteessa SINCO PLUS –hankkeen haastatteluihin. Hagelberg, 2014

Kuvasta 2. selviää tutkimuksen eteneminen suhteessa SINCO PLUS –hankkeessa tehtyihin yrityshaastatteluihin. Ylälinjalla kolme tutkijaa teemahaastattelee projektiin osallisina olleita yrityksiä. Alin linja kuvaa tämän pro gradun etenemistä. Tutkimuskysymyksen avulla haastatelluista yrityksistä nousi esiin teemoja jotka olivat merkityksellisiä. Teorettinen viitekehys rakennettiin osallisuuden, fasilitoinnin ja muutosjohtamisen ympärille. Lopullinen aineisto syntyi peilaamalla tutkimusaineistoa suhteessa teoreettisen viitekehysen rajaamaan lähdekirjallisuuteen.

Kuten aiemmin todettiin, tässä tutkimuksessa on kysymys tapaustutkimuksesta. Aaltolan ja Vallin (2010, 190) mukaan tapaustutkimukselle on monta määrittelytapaa, mutta kaikissa niissä oleellisinta on, että aineisto muodostaa jollain tapaa yhtenäisen kokonaisuuden eli tapauksen.

Tässä tutkimuksessa tapausta edustaa SINCO-hankkeen puitteissa toteutetut palvelumuotoiluprojektit ja sen aikana eri lappilaisille yrityksille ja yhteisöille tehdyt palvelumuotoiluprojektit. Vaikka tapaustutkimuksessa pyritään Aaltolan ja Vallin (2010, 194) mukaan kokonaisvaltaiseen tapauksen ymmärtämiseen, siinä on varmasti aineksia yleistettävälläkin tasolla. Tutkimuksessa pyritään antamaan yleistettäviä käytännön kohteita, jotka ovat jollain tapaa olleet edesauttamassa muotoiltujen palveluiden onnistumista tai olleet osaltaan vaikeuttamassa prosessin onnistumista.

Aaltola ja Valli (2010, 27) määrittelevät puolistrukturoidun haastattelun niin, että vastaajalta kysytään valmiiksi määriteltyjä kysymyksiä tämän satunnaisesti valitsemassa järjestyksessä, kun taas teemahaastattelussa ennaltamääriteltyjä teemoja käydään läpi haastateltavan kanssa hänen johdolla. Toisissa lähteissä taas puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan teemahaastatteluksi.

Eskola & Suoranta kuvaavat puolistrukturoitua haastattelua sellaiseksi, jossa kysymykset on mietitty aluksi valmiiksi, mutta haastateltava saa vastata kysymyksiin oman mieltymyksensä mukaan ilman valmiiksi valittavaksi tarkoitettuja vastauksia. Teemahaastattelu kuvataan haastattelutavaksi, joka muistuttaa eniten ihmisten välistä keskustelua. Teemahaastattelussa tutkija on miettinyt kysymysten teema-alueet valmiiksi, mutta tutkija ei seuraa orjallisesti kysymysten järjestystä tai muotoa (Eskola & Suoranta (2000, 86.)

Tätä tutkimusta tehdessä haastattelumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Vastaajat ovat tienneet kysymykset etukäteen, mutta haastattelua on viety eteenpäin haastateltavalähtöisesti.

Koska haastattelu on keskustelunomaista, on haastateltava saattanut vastata alussa jo vasta tulossa oleviin kysymyksiin. Haastattelijat ovat silti kerranneet kysymyksen ja pyytäneet siihen lisäyksiä tapauskohtaisesti.

Tässä tutkimuksessa on kysymys kvalitatiivisesta eli laadullisesta tutkimuksesta. Aineiston analysointiin on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, koska keräystä aineistosta halutaan etsiä merkityksiä ja kokonaisuuksia. Vilkan (2005, 140) mukaan aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimusaineistosta pyritään löytämään arkkityyppejä ja tarinoita, jotka syntyvät tutkimusaineiston ehdoilla aineiston johdattamana. Vilkan (2005,140) mukaan seuraava vaihe on aineiston jäsentäminen ja rajaaminen osiin niin, että tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ei katoa. Pelkistäminen on osa aineistolähtöistä sisällönanalyysiä ja onkin yksi keskeinen tekijä erottamaan se fenomenologisesta analysoinnin lähestymistavasta. Pelkistämisen yhteydessä tätä työtä tehdessä kerätyt merkittävät haastattelun ainekset on ryhmitelty ensin omiin luokkiinsa, minkä jälkeen luokat on nimetty kuvastamaan niiden sisältöä tutkimusongelman ratkaisun kannalta merkittäviin teemoihin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen erona kvantitatiiviseen tutkimukseen on sen selittävä ja mysteeriä ratkaiseva lähestymistapa. Siinä missä kvantitatiivinen tutkimus tuntee ja arvioi poikkeamia isoissa aineistomäärissä, kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa käsiteltäessä kaikki tutkimuksessa kerätty tieto on merkityksellistä ja vaatii tutkijalta sen avaamista (Alasuutari 2011, 38).

Alasuutari (2011,39) toteaa, että laadullisessa analyysissä aineisto aina ensin pelkistetään, ennen kuin arvoitusta lähdetään ratkaisemaan. Arvoituksen ratkaisulla Alasuutari (2011, 44) taas tarkoittaa merkitysten esiintuontia tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus pyrkii näin löytämään aineistosta merkityksiä syvemmin kuin määrällinen tutkimus. Siinä missä määrällinen tutkimus lähestyy numeerisesti usein jo olemassa olevaa palvelua arvioiden, laadullinen tutkimus suuntaa katseensa tutkittaviin ilmiöihin muotoilulle ominaiseen tulevaisuusorientoituneeseen tyyliin.

Sisällönanalyysissä aineisto yleensä tyypitellään ja teemoitellaan ilmiötä kuvaaviksi osa-alueiksi, jotka vastaavat ongelmanratkaisun tarpeisiin vaativissa suunnittelutapauksissa. Teemojen pohjalta voidaan tyypittelyn avulla lähteä rakentamaan samankaltaisista tarinoista omia ryhmiänsä. Tyyppejä luotaessa on huomioitava, että yksittäisissä tapauksissa ei välttämättä esiinny itsessään luotavalle tyyppille ominaisia asioita, mutta yhdessä toisiaan tukevat löydökset muodostavat ryhmää määrittävän kokonaisuuden. (Eskola & Suoranta, 2000, 179-181.) Tässä tutkimuksessa aineiston osaset muodostavat juuri edellä kuvatulla tavalla tutkittavan ilmiön.

Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen (2010, 19-20) muistuttavat, että pelkästään aineiston teemoittelu ja tyypittely eivät riitä, vaan tarvitaan syvempää aineiston analyysiä ja triangulaatiota muun tieteellisen aineiston välillä. Aineistona haastattelujen lisäksi tälle pro gradulle toimii monialainen tieteellinen lähdemateriaali, jonka kanssa haastattelujen tutkimusaineisto pyrkii keskustelemaan. Kirjallisuus on monialaista, ja pääsääntöisesti sen valinnassa on pyritty olemaan mahdollisimman ajankohtaisten lähteiden äärellä. Vanhemmat lähteet taas pyrkivät kuvaamaan historiallista perinnettä, joka on ollut muokkaamassa tämän päivän tekemisiä.



KUVA 3. Tutkimusaineiston teemat. Hagelberg, 2013

Kuvasta 3. selviää tutkimuksen teemat, sekä niiden syntyyn vaikuttaneet poiminnat haastatteluaineistosta. Otsikoiden alla olevat lausahdukset on muutettu luettavampaan muotoon, mutta niissä on pyritty säilyttämään haastateltavien kertomat merkitykselliset asiat.

3 Osallisuus yritysten palveluiden kehittämisessä – Palvelumuotoilun osallistava tapa henkilöstön ja liiketoiminnan kehittämisessä

Tässä luvussa käsitellään sekä muotoilussa käytettyjä osallisuuden menetelmiä ja termejä, että käyttäjäkeskeisen suunnittelun mukaista fasilitointia.

Suomenkielisessä osallisuutta käsittelevässä kirjallisuudessa käyttäjäkeskeinen –ja käyttäjälähtöinen muotoilu menevät hetkittäin sekaisin keskenään. Asiaa ei auta englanninkielisen kirjallisuuden ristiriitaiset termit näiden kahden muotoiluorientaation välillä. Koska eri sidosryhmien osallisuus suunnitteluun on tälle työlle keskeistä, niin siitä syystä osallisuuden tasojen suhde käytettyihin menetelmiin halutaan määritellä.

Osallisuuden määrittelyn jälkeen on syytä puretua osallistavan muotoilun mahdollistavaan fasilitointiin. Jotta eri sidosryhmät voidaan osallistaa, niin heidät on jollain tapaa saatettava osalliseksi palvelun muotoilua. Vaikka nykyaikana on paljon erilaisia sovelluksia ja alustoja etänä toimimiselle, niin tässä työssä keskitytään fasilitoinnin avulla kasvokkain tapahtuvaan yhteistoiminnalliseen muotoiluun tai suunnitteluun. Samassa tilassa yhdessä tehdyllä suunnittelulla on merkittäviä etuja etätyöskentelyyn verrattuna.

3.1 Sidosryhmien osallisuus muotoilussa

Vaikka palveluita on kehitetty ja suunniteltu iät ja ajat, alkaa palvelumuotoilu ottaa koko ajan enemmän jalansijaa palveluiden kehittämisessä. Muotoilun tullessa mukaan palvelujen kehittämiseen painopiste siirtyy käyttäjälähtöisyydestä käyttäjäkeskeisyyteen, jolloin käyttäjän ja eri sidosryhmien osallisuus nousee merkittävään rooliin palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä. Tällöin käyttäjiä osallistettaessa suunnitteluun muotoilijan rooli fasilitaattorina kasvaa merkittävästi ja suunnittelu on iteratiivista eli toistuvaa ja syklistä, eikä vain asiakaspalautetta keräävää ja siihen reagoivaa (Miettinen, 2011, 13 & 20-23).

Palveluiden suunnittelu on siis muuttunut reaktiivisesta proaktiiviseksi. Siinä missä aikaisemmin palveluntarjoaja keräsi palautelaatikkoon tietoa asiakkaiden mielipiteistä kvantitatiivisesti kyselylomakkeilla ja pyrki sitten jonkin ajan kuluttua reagoimaan palautteisiin, osallistaa muotoilija käyttäjiä suunnittelemaan ja ideoimaan palveluita tulevaisuusorientoidusti osana suunnittelutiimiä.

Santalainen (2008, 261) kuvaa ennakoivan muutoksen haasteeksi hyvän menestyksen paradoksin, jolloin yritysjohton voi olla vaikeaa ryhtyä kehitystoimiin tai perustella henkilöstölle muutoksen tarpeita. Tässä Santalainen haluaa kiinnittää huomion erityisesti siihen, että muutoksia on oltava johtamassa yrityksen menestyksenkin hetkillä, eikä vasta silloin kun tilanne alkaa käydä yrityksen kassassa tukalaksi.

Käyttäjällä tässä pro gradussa tarkoitetaan kaikkia sidosryhmiä, jotka sisältävät myös palveluntarjoajan ja alihankkijoiden henkilöstön. Asiakaspalautte ja ideat saadaan välittömästi, ja niitä voidaan kokeilla heti ideoiden ja tarpeiden tultua esiin. Koska käyttäjätarpeita ja ideoita kokeillaan ja testataan palvelumuotoilun prototypoinneissa nopeasti, tulee suunnittelusta myös tehokkaampaa ja edullisempaa.

Mitä nopeammin ideoita päästään kokeilemaan, sitä helpompaa on myös luopua toimimattomista ideoista, eivätkä ontuvat konseptit seuraa suunnitteluprosessissa pidemmälle. On muistettava, että suunnittelun hinta nousee koko ajan, mitä pidemmälle suunnitteluprosessissa edetään. Nopeat prototypoinnit ja kokeilut ovat tästä syystä arvokkaita välineitä, sillä kun ideoita alkaa syntyä, niitä pitää päästä kokeilemaan ja arvioimaan ja mitä nopeammin, sen parempi. Käyttäjien ja sidosryhmien osallisuus kaikissa prosessin vaiheissa on ratkaisevaa hyvän palvelukokemuksen aikaansaamiseksi ja erityisesti niiden arvioinnissa. Pelkkä arviointi ei taas ole todellista osallisuutta, koska siinä haetaan mandaattia jollekin, johon todellisilla käyttäjillä ei ole ollut sanaansa sanottavana.

Suomen elinkeinorakenteen kokonaistuotannosta (Liite 1) julkisten ja yksityisten palveluiden osuus vuonna 2012 oli 70 %. Länsimaissa kehitys tuotokeskeisyydestä palveluyhteiskunnan suuntaan on joissain tapauksissa vieläkin suurempaa. Tuotteet tehdään pääsääntöisesti toisaalla – kolmansissa maissa –, mutta palvelut tapahtuvat lähellä ihmistä, käyttäjää. Nykypäivän palvelut ovat entisaikojen Sulo Vilenin huoltoaseman palveluja kompleksisempia. Moneen palveluun sisältyy mobiilipalveluita, joissa suunnittelijoiden on osattava huomioida teknologisen tuotteen ja ihmisen välinen vuorovaikutus. Moni käyttämämme palvelu on siirtynyt tai siirtymässä itsepalveluksi, jolloin palvelua tukevien mobiilipalvelujen rooli kasvaa.

Palveluiden osuus Suomen elinkeinorakenteen kokonaistuotannossa on kasvanut tasaisesti vuodesta 1975 (Liite 1). Erityisesti yksityisen sektorin palvelutuotanto on Suomen elinkeinorakenteesta vuonna 2012 yli 50 % koko maan tuotannosta. Palveluilla on siis suuri rooli koko maan kannalta. Olemme entistä enemmän palveluyhteiskunta, ja palvelut pyörittävät tätä maata. Palvelussa jokin ihminen tai taho tekee maksua vastaan jotakin puolestasi, joten palveluita suunnitellessa ei voi olla huomioimatta ihmisten osallisuutta. Olemmehan jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa keskenämme, kasvokkain tai virtuaalisesti.

Osallisuuden taustalla on ihmisen perustarve kuulua johonkin, olla mukana ja pitää itseään tärkeänä. Jotta ihminen voi olla osallisena jossakin, on hänen koettava, että hän on rakentavasti mukana yhteisöllisissä prosesseissa, jolloin hän oikeasti vaikuttaa tapahtumien kulkuun ja ottaa myös vastuun seurauksista. Jos ihminen ei ole osallisena tapahtumiin, sillä voi olla lamaannuttava vaikutus ihmiseen itseensä (Kairala, Maarit, 2010, 4.)

Osallisuus liittyy siis aina vuorovaikutukseen useiden eri toimijoiden välillä. Ihminen haluaa kuulua johonkin ryhmään. Työelämässä ryhmäänsä ei useinkaan voi itse valita, vaan eri ryhmät ja vuorovaikutuksen tilanteet ovat muiden henkilöiden aikaansaamia.

Tämä ei silti sulje pois ihmisen tarvetta olla osallisena, aktiivisena toimijana työnsä ja koko työyhteisön merkittävien päätösten edessä. Ihmisen sosiaaliset tarpeet tuntuvatkin olevan jonkinlaisessa jatkuvassa vuoropuhelussa yrityksen toimintakulttuurin kanssa, joka taas on suorassa vaikutuksessa yrityksen menestymisessä markkinoilla. Sosiaaliset tarpeet ja muutoshalu olivatkin aikanaan laukaisemassa osallistavan suunnittelun menetelmien käytön aloittamista.

Osallistavan suunnittelun alun voidaan katsoa alkaneen 1960-1970-lukujen taitteessa, jolloin ihmiset alkoivat vaatia sananvaltaa omaan elämäänsä vaikuttavaan päätöksentekoon. Samaan aikaan suunnittelijat ja tutkijat alkoivat miettiä, kuinka nämä kansalaistarpeet voitaisiin huomioida heidän osaamisalueillaan. Kohta tämän jälkeen Skandinaviassa digitalisoitua alkaneet informaatioteknologian työpaikat tarvitsivat uusia työkaluja työn tekemiseen. Koettiin, että ne työntekijät, jotka ovat ja tulevat olemaan tekemisissä uusien laitteiden, prosessien ja tilojen kanssa, pitää osallistaa mukaan suunnitteluun (Robertson & Jensen, 2013, 1-2.)

Robert Jungk oli edellä aikaansa jo ennen kuusikymmentälukua. Viisikymmentäluvulla Jungk aloitti tulevaisuusverstaiden järjestämisen. Verstaiden tarkoitus oli aktivoida ruohonjuuritasoa sanomaan sanottavansa vallitsevista olosuhteista sekä kehittämään ongelmia heille itselleen merkityksellisiä vaihtoehtoja, tulevaisuudenkuvia. Sosiaalisessa keksinnössään Jungk siis osallisti yhteisön jäseniä päätöksentekoon aivan eri tavalla kuin perinteisessä edustuksellisessa demokratiassa oli ollut tapana. Siinä missä päätöksenteko oli aikaisemmin eristetty etäälle ihmisistä, Jungk toi tulevaisuusverstaillaan kansalaisille välineet osallistua päätöksentekoon kouriintuntuvasti. Päätöksenteko suunniteltiin tapahtuvaksi alhaalta ylöspäin. Menetelmä otettiin ensin käyttöön kansalaistoiminnassa, mutta se levisi hyvin nopeasti nuorisokeskuksien, ammattiyhdistyksen, kuntien ja jopa poliittisten puolueiden menetelmäksi, jolla jäsenistöä aktivoitiin toimimaan (Jungk, 1987, 5-6.)

Tulevaisuusverstaas muodostuu kolmesta päävaiheesta ja valmisteluvaiheesta sekä mahdollisesta jatkovaiheesta. Jatkuvassa verstaassa toiminnan etenemisen vastuu jää siihen osallistuneille. Valmisteluvaiheessa määritellään kaikki verstaan vetämiseen liittyvät asiat kuten aikataulut, osallistujat, teema, tilajärjestelyt, verstaatoiminnan johdattelu ja materiaalit. Verstaas alkaa ongelmavaiheella. Ongelmavaiheessa kaikki osallistujien ongelmat kirjataan ylös, minkä jälkeen kertyneet ongelmat kerätään aihealueittain ryhmiinsä. Sen jälkeen osallistujat pisteäänestävät itselleen merkityksellisiä ongelmia, joista muodostetaan isompia ongelma-aihealueita. Koottujen ongelmien pohjalta tehdään taas yksilöäänestys, jonka avulla kaikille merkitykselliset ongelmat voidaan valita ratkaistaviksi.

Seuraavassa vaiheessa eli mielikuvitusvaiheessa aiemmin luodut ongelmat käännetään myönteisiksi. Verstaas alkaa usein jollakin leikillä, joka saa ihmisten mielikuvituksen toimimaan ja vapauttaa turhasta jännityksestä. Tämän jälkeen ongelmiin aletaan luoda mielikuvituksellisia ratkaisuja.

Vaiheelle on tyypillistä se, että osallistujien on osattava olla luovan luottavaisia hullunkurisiinkin ideoihin, sillä kaikki on mahdollista tässä vaiheessa. Vaiheen lopuksi ryhmä taas äänestää parhaimmat ideat jatkoon. Jatkoon äänestettyjen ideoiden pohjalta luodaan utopistisia tulevaisuuskuvauksia.

Seuraavaksi tulevassa todellistamisvaiheessa luotuja ideoita tarkennetaan ja tuodaan käytännön tasolle. Ryhmä miettii, miten tavoitetaan päästään ja mitkä ovat ensimmäiset teot niiden toteuttamiseksi.

Jatkuva verstaas jalkaannuttaa todellistamisvaiheen suunnitelmia. Siellä arvioidaan ja täydennetään edellisen vaiheen tuloksia, selvitetään jatkoon kannalta tärkeitä tietoja ja jäsennetään jatkoon kannalta tärkeitä vaiheita toteutuksen materialisoitumiseksi (Jungk, 1987, 146-153.) Verstaaseen osallistuneet jatkavat omatoimisesti tuotostensa eteenpäinviemistä. Osallistujat olivat rooliltaan kaukana perinteisestä palautelaatikko-osallisuudesta; he olivat todellisia toimijoita itselleen tärkeiden asioiden toteuttamisessa.

Robertson & Jensen (2013, 3) kuvaavat käyttäjien osallisuutta suunnitteluprosessiin tietynlaiseksi hypyksi pois tiedonantajan roolista kohti aitoa osallisuutta suunnitteluryhmään. Käyttäjän osallistamiseksi ei riitä vain käyttäjälähtöinen suunnittelutapa, jossa käyttäjältä kysellään haluja ja mielipiteitä suunnittelun alussa, minkä jälkeen hän on tehnyt tarpeellisen osansa suunnittelun onnistumisen edesauttamiseksi. Osallistavassa suunnittelussa käyttäjä on käyttäjäkeskeisen suunnittelun tapaan suunnittelun keskiössä tasavertaisena suunnittelutiimin jäsenenä. Tätä käyttäjän siirtymistä pois tiedonantajan roolista myös Jungk edisti tulevaisuusverstaillaan. Jungkia voidaankin pitää käyttäjäkeskeisen suunnittelun pioneerina.

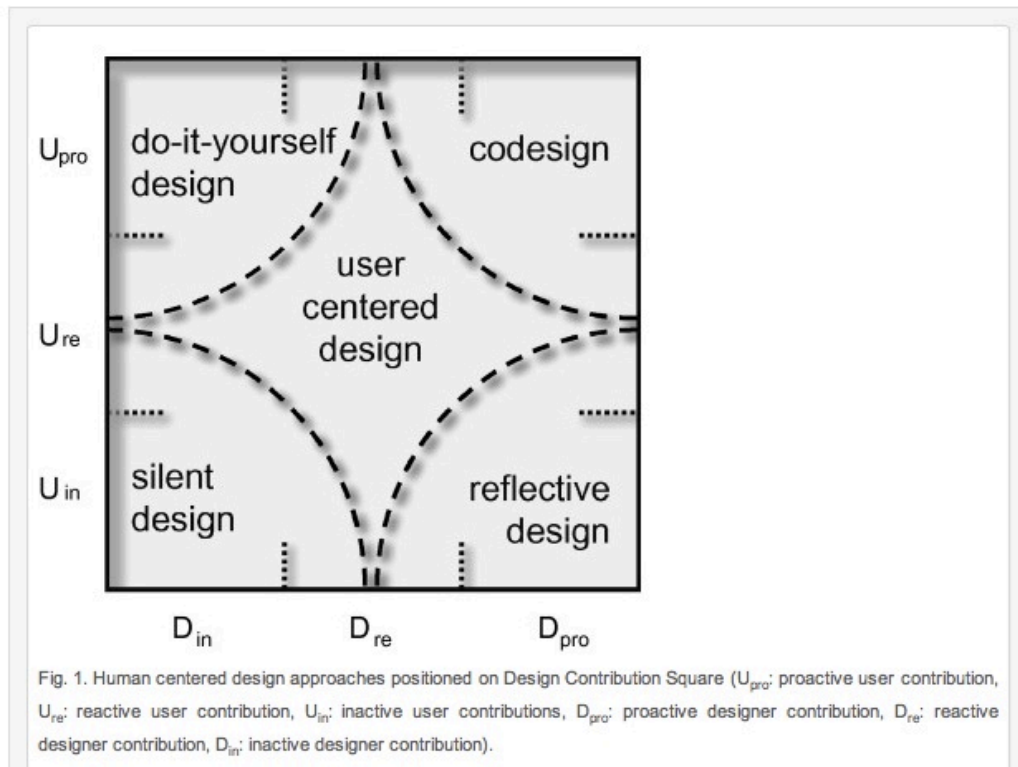
OECD:n (2009, 22-23) tulevaisuuden innovaatioreportin mukaan käyttäjät voidaan osallistaa suoraan suunnitteluun esimerkiksi ”edistyneen käyttäjäkunnan” mukaan ottamisella radikaalien innovaatioiden toivossa. Suoralla osallistamisella tässä tapauksessa tarkoitetaan sitä, että niin sanotut lead userit eli asialle vihkiytyneet edelläkävijäkäyttäjät antavat panoksensa tuotteen tai palvelun suunnitteluun. Vastaavaa tapaa on käytetty erikoista tietotaitoa tarvittavissa tuotemuotoiluprojekteissa, joissa ammattimaisen käyttäjäkunnan on havaittu modifioivan itse tuotteitaan mieleisempään. Tapa on havainnointia ja haastatteluja osallistavampi, muttei silti pidä sisällään käyttäjän täyttä tasavertaista asemaa suunnitteluryhmässä samaan tapaan, kuin Jungk osallisti käyttäjiä tulevaisuusverstaissaan.

OECD:n samaisessa (2009, 23) raportissa mainitaan, että kun aikaisemmin käyttäjät on otettu prosessiin mukaan vasta suunnitun loppupuolella arvioimaan suunnittelun osalta pitkällä olevaa tuotetta tai palvelua, nyt käyttäjät osallistetaan suunnitteluun jo alussa jakamaan suunnittelijoille hiljaista tietoa. Vaikka suunnittelussa ollaan lähempänä kokonaisvaltaisempaa käyttäjän osallisuutta, jättää tämä tapa käyttäjän vielä suunnittelun ulkopuoliseksi koekaniiniksi, jolla ei ole riittävästi sananvaltaa suunnitteluprosessissa.

Siinä missä käyttäjät toimivat pelkinä informanteina, voidaan todelliseksi osallisuudeksi laskea se, kun käyttäjät ovat valkotaulun äärellä suunnittelemassa yhdessä suunnittelijoiden kanssa. Osallisuutta lisää molemminpuolinen tai jokasuuntainen tiedonsiirto, jossa kaikki suunnitteluun osallistuvat sidosryhmät oppivat toisiltaan jotakin. (Robertson & Jensen, 2013, 5-6).

Vastavuoroisuus siis lisää kaikkien osapuolten osallisuutta suunnitteluun, jossa jokainen osapuoli tuo esiin oman osaamisensa ja tietotaitonsa. Robertson ja Jensen (2013, 6) sanovat, että muotoilijan tai suunnittelijan osana osallistavassa suunnittelussa on tuoda oman tietotaitonsa avulla esimerkiksi teknologisia ratkaisuja, joilla voidaan toteuttaa käyttäjien kanssa suunniteltuja ratkaisuja. Muotoilijalla on vahvistava ja suunnittelua eteenpäin vievä rooli, joka pyörii sekä ongelmien, unelmaratkaisujen ja toteutettavuuden rajapinnoilla. Muotoilijan osaamisalueisiin on siis kuuluttava myös toteutuksellinen ideointi eikä pelkästään tulevaisuudenkuvia maalaileva konseptointi. Toisaalta on todettava, että muotoilijalla on osaamista myös prosessien suunnittelusta.

Teknologisten ratkaisujen esiintuominen on erityisesti insinööritaustaisten suunnittelijoiden pelikenttää, kun taas muotoilijoiden osaamisalue on toisaalla. Parhailaan muotoilija kuitenkin osaa ehdottaa oikea-aikaisesti mahdollisia ratkaisuja yhdessä suunniteltuihin unelmatilanteisiin siinä missä insinööritaustainen suunnittelijakin. Insinöörin osaamisalue on enemmän suunnittelun loppupuolella, kun taas muotoilija osaa antaa erinäisissä tilanteissa valistuneita ehdotuksia. Robertson & Jensen (2013,8) mainitsevat toiminnassa tapahtuvan kollektiivisen reflektion, jossa kaikki osalliset heijastavat ajatuksiaan ja saavat ideoita muilta osallistujilta. Parhaimmassa tapauksessa osallistujien alkurooleilla ei enää ole merkitystä, vaan kaikki saavat ja antavat yhteisöllisen panoksen suunnitteilla olevaan tehtävänantoon.



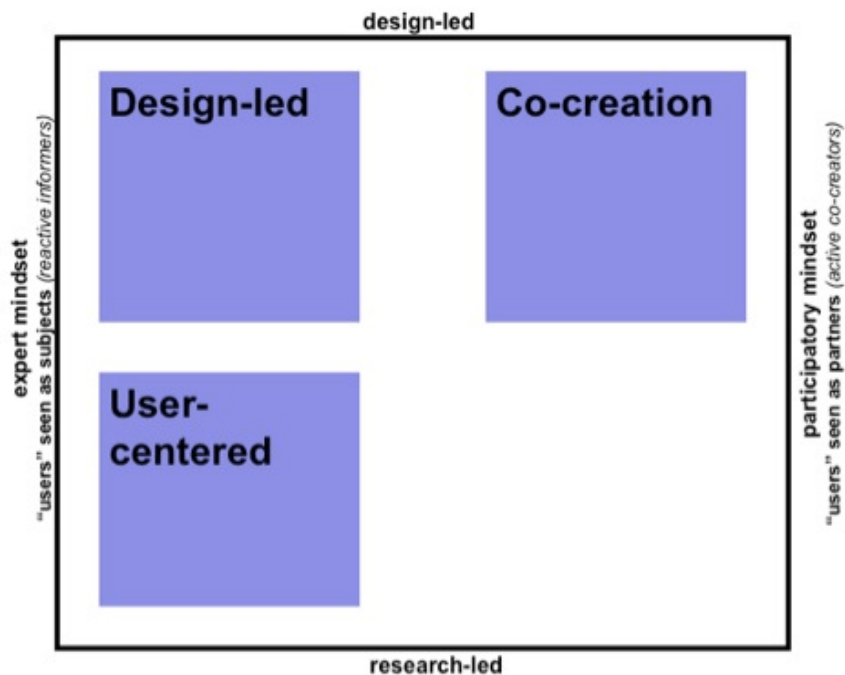
KUVA 4. Design Contribution Square. (Keinonen,2009,142-148.)

Kuvassa 4. Keinonen (2009, 142-148) kuvaa käyttäjakeskeistä muotoilua kolmitasoisena: ylimpänä käyttäjä on suunnitteluprosessissa omatoimisena ja aktiivisena jäsenenä, kuvan keskellä käyttäjä reagoi muotoiluprosessissa tapahtuviin asioihin ja alimmalla tasolla käyttäjä on epäaktiivisena jäsenenä käyttäjakeskeisen suunnitteluprosessin osana. Ylimmällä, aktiivisesti suunnitteluun reagoivalla käyttäjätasolla on itse tehty eli meta-design ja co-design, yhdessä tehty suunnittelu. Molemmissa tapauksissa tuotteen tai palvelun käyttäjä on vahvasti suunnittelemassa itselleen merkityksellistä muotoiluratkaisua. Tavoissa on silti keskenään eriäviä piirteitä. Siinä missä co-design on monen eri sidosryhmän ja toimijan yhdessä tekemää muotoilua, itse tehdyssä muotoilussa käyttäjä ottaa vahvasti muotoilijan roolin ja tekee itse tarvittavat muotoiluratkaisut. Käyttäjä astuu siis vahvasti suunnittelijan rooliin. Silloin ei voida puhua osallisuudesta, sillä käyttäjällä on tämänkaltaisissa tapauksissa ainoa rooli suunnittelun etenemisessä. Yhteistoiminnallisessa suunnittelussa asiat tehdään yhdessä niin, että jokainen osallistuja tuo oman osaamisensa suunnitteluun.

Muotoilijalla on tämänkaltaisessa tapauksessa oma osaamisensa, joka valjastetaan ryhmän käyttöön. Tämä osaaminen voi olla esimerkiksi fasilitointia, josta kerrotaan tuonnempana.

Fisher kuvaa meta-designia yhteistoiminnallisen suunnittelutavan rungoksi, jossa määritellään ja luodaan uusia sosiaalisia ja teknologisia infrastruktuureita. Suunnittelutapa pyrkii voimaannuttamaan käyttäjiä olemaan omien ongelmiansa ratkaisijoita sekä kehittämään ja ylläpitämään yhdessä merkityksellisiä järjestelmiä. Meta-design soveltuu Fisherin mukaan eritoten sosioteknologisiin ympäristöihin, joista hyvänä esimerkkinä on Wikipedia. Meta-design eroaa käyttäjälähtöisestä suunnittelusta ja osallistavasta suunnittelusta siinä, että se eritoten pyrkii suunnittelemaan yhteissuunnittelua tukevia prosesseja ja alustoja verkossa tehtävään yhteiskehittämiseen. Valta on yhteisöllä jopa osallistavaa suunnittelua paremmin. Yhteisöissä oleva tieto halutaan laajasti mukaan suunnitteluun. Uusien alustojen ja sovellusten kehittämisessä halutaan painottaa käyttäjäystävällisyyttä. Kaikkien on voitava päästä mukaan suunnitteluun. Prosessien ja käyttöliittymien suunnittelu on siis yhtä tärkeää kuin lopputulostenkin suunnitteleminen (Fisher, 1-5, 2007.)

Wikipedian esimerkissä suunnittelijat siis luovat Meta-design-ajatusmallin mukaisen verkkoalustan, jossa kehittämisen valta on kenellä tahansa. Yhteisö myös yhdessä valvoo tiedon oikeellisuutta. Yhteistoiminnallisessa mallissa vastaava alusta tai verkkosivusto luotaisiin yhdessä eri sidosryhmien kanssa, mutta alustalla ei olisi suunnittelun jälkeen suuren yhteisön jatkuvaa kehitysosallisuutta. Meta-designissa valta on annettu suurelle joukolle ihmisiä, jossa vallan on tarkoitus pysyäkin. Meta-design –suunnittelutapaa ei voi suoraan verrata SINCOssa tehtyihin projekteihin. On huomattava, että Meta-design –suunnittelutavassa suunnitteluyhteistyö löytyy ryhmästä itsestään. Kun osallisuus on näin suurta, niin silloin projektin vetovastuu on myös yhteisöllä itsellään. Yhteisö ei ole vastuussa kenellekään, vaan se suunnittelee asioita eteenpäin mielenkiinto edellä.

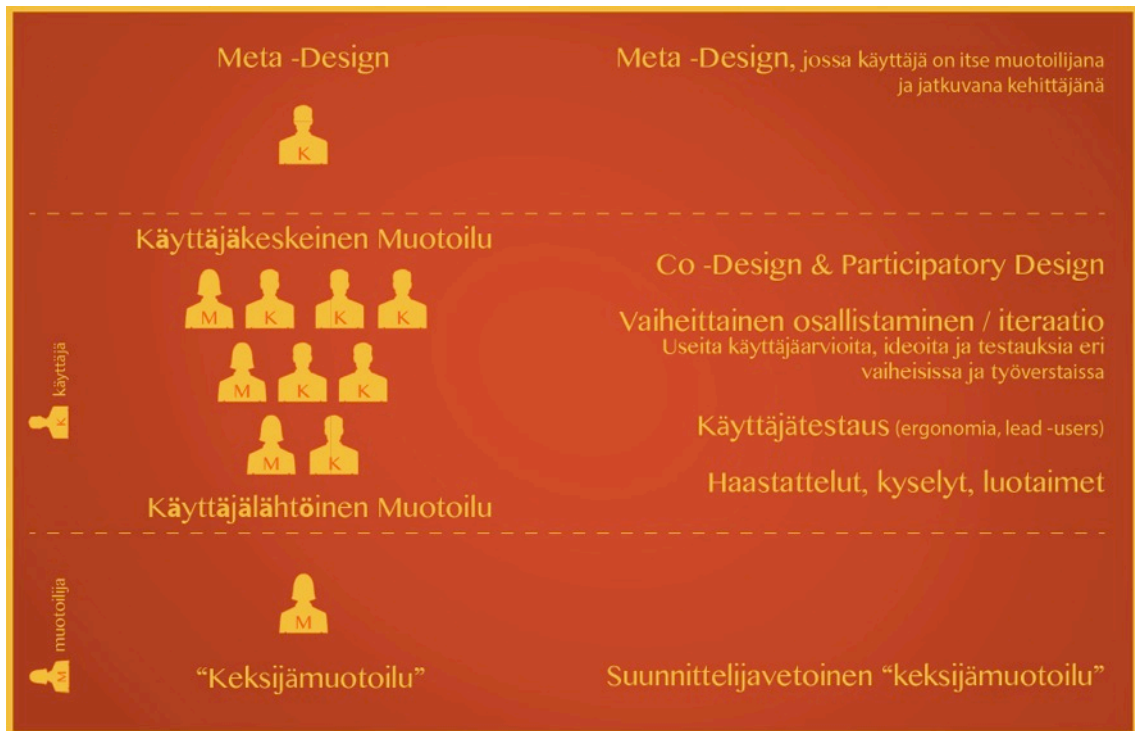


KUVA 5. Framework for positioning the three perspectives on non-technologically driven product development processes. (Liem & Sanders, 2011, 114.)

Kuvassa 5. Liem & Sanders (2011, 114) jakavat ei-teknologisen tuotteen tuotekehitysprosessin nelikentän muotoiluvetoiseen ja tutkimusvetoiseen sekä ammattimaiseen ja osallistavaan suunnittelun mielentilaan eli tapaan toimia. Kaavio jäsentää muotoilun kenttää hieman eri tavalla kuin edellinen kuva.

Liem ja Sanders sijoittavat käyttäjäkeskeisen muotoilun erilleen yhteistoiminnallisesta suunnittelusta tutkimusvetoiseksi ja ammattimaisen ajatusmallin mukaiseksi muotoilutavaksi. Yhteistoiminnallinen muotoilutapa sijoitetaan osallistavaan ja yhteistoiminnalliseen ajatusmalliin sekä muotoiluvetoiseksi suunnitteluprosessiksi. Vaikka tämä on jakona varsin ymmärrettävä, silti käyttäjäkeskeisyys voidaan ajatella enemmänkin kattokäsitteenä, jonka alla voi toimia myös osallistavia yhteistoiminnallisia tapoja hyödyntävät menetelmät. Englanninkielisessä kirjallisuudessa user centered design ja user oriented design ovat enemmän käyttäjälähtöisiä suunnitteluorientaatioita kuin käyttäjäkeskeisiä. Vaikka suora käänös user centered designista olisikin käyttäjäkeskeinen muotoilu, niin se ei ole sitä suomenkielisessä muotoilun sanastossa.

Kun käyttäjä toimii enemmän tiedonantajana, jolloin hänen roolinsa suunnittelutyössä on vähäisempi, häntä kuunnellaan käyttäjälähtöisesti, mutta hän ei ole suunnittelun keskiössä käyttäjäkeskeisen tavan mukaisena vahvana osallisena.



KUVA 6. Käyttäjän osallisuuden tasot menetelmien näkökulmasta. (Hagelberg, 2014)

Kuvassa 6. on haarukoitu käyttäjien osallisuutta suunnitteluun menetelmien näkökulmasta. Ääripäiksi on valittu aikaisemmin kerrotun pohjalta meta-design ja keksijämuotoilu. Ne voidaan nähdä keskenään samanarvoisina, sillä siinä missä vanhakantainen "saneleva tuotemuotoilija" tekee itse muotoilupäätöksensä, samaan tapaan meta-designissa käyttäjä ottaa ohjat käsiinsä ja astuu muotoilijan rooliin käyttäjänä. Suunnittelun valta on käyttäjillä, yhteisössä. Lähestymistapa on hyvin lähellä keksijämuotoilua tai -suunnittelua, jolla Suomessa on hyvin vahvat perinteet. Spede Pasanen oli keksijöistä ehkä näkyvin persoona: hänen suunnittelemaansa Spede-linkkoa käytetään tänäkin päivänä lumilautailijoiden ilmalentojen aikaansaamiseksi tasaisella alustalla.

Käyttäjälähtöinen ja käyttäjäkeskeinen suunnittelutapa ovat edellä mainittujen ääripäiden välillä. Käyttäjälähtöisessä suunnittelussa (User Centered Design ja User Oriented Design) käyttäjätietoa kerätään suunnittelun alussa, mutta sitä ei useinkaan kerätä enää uudestaan, tai käyttäjän arviointia ei tehdä enää suunnittelun edetessä. Käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa (Co-Design ja Participatory Design) käyttäjä osallistetaan suunnitteluun useammin kuin kerran sen eri vaiheissa. Käyttäjälähtöinen tapa siis kerää suunnittelutietoa käyttäjiltä (kuva 6) eri tavoin, mutta käyttäjäkeskeinen suunnittelu todella osallistaa käyttäjät suunnitteluun.

Yllä kuvattu on vain yksi tapa jäsentää käyttäjän osallisuuden tasoja erityyppisissä muotoiluprosesseissa tai sen eri vaiheissa. Jäsentäminen on tärkeää jo siitäkin syystä, että ymmärretään osallisuuden tasoja ja pystytään erittelemään käyttäjälähtöisyyttä ja käyttäjäkeskeisyyttä.

Käyttäjäkeskeinen suunnittelu erityisesti palveluita suunnitellessa huomioi kokonaisvaltaisemmin yrityksen oman henkilöstön ja eri sidosryhmät, kun taas tuotteen suunnittelu kiinnittää useimmiten enemmän huomiota tuotteen loppukäyttäjään. SINCO PLUS –hankkeessa tehdyt muotoiluprojektit ovat olleet osallisuuden tasoltaan käyttäjäkeskeisen- ja käyttäjälähtöisen suunnittelun projekteja. Enemmän kuitenkin jälkimmäisen tavan mukaisia.

Muotoiluprosessi ei ole lineaarinen tapahtumaketju, jossa kaikki toimenpiteet ja vaiheet voitaisiin suunnitella tarkoin etukäteen, eikä tietyn käyttäjän osallisuuden tason valinta sulje välttämättä pois enemmän tai vähemmän osallistavien menetelmien myöhempää käyttöä. Uutta luodessa ei voida koskaan tietää, mikä lopputulos kussakin projektissa on, mutta muotoilijan on pystyttävä ammattitaitonsa avulla arvioimaan eri prosessien ja menetelmien toimivuutta erilaisissa tilanteissa. Tämä vaikeuttaa osaltaan yritysten ymmärrystä niin muotoilusta, kuin tarvittavien toimenpiteiden määrästä suunnitellessa muotoilun käyttöä.

Prosessia suunniteltaessa muotoilija arvioi toivottua lopputulosta ja pyrkii valitsemaan alustavia tapoja päästä toivottuun lopputulokseen. Käyttäjän osallisuutta arvioidessa ei tarvitse päätyä vain tietyn tasoiseen käyttäjän osallisuuteen, vaan tapaus- ja vaihekohtaisesti voidaan valita erityyppisiä menetelmiä osallistaa käyttäjä suunnitteluun. Myöskään kaikki muotoilun kohteet eivät onnistuakseen tarvitse suunnittelussa vahvaa käyttäjäkeskeisyyttä. Muotoilijan on osattava tapauskohtaisesti arvioida käyttäjäkeskeisyyden tai -lähtöisyyden tasot ja menetelmät ennen suunnittelun aloittamista. Kuva 6. Luo raakayleistyksen käyttäjän eri tasoista vertaamalla niitä muotoilun käytetyimpiin menetelmiin.

Yhteistoiminnallinen kehittäminen on myös emansipatorista, eli suunnitteluprosessiin osallistumisessa kyse ei ole pelkästään lopputuloksista, vaan myös siihen osallistuvien tahojen oppimisesta ja ajattelu- ja toimintatapoja ohjaavasta muutoksesta. Toimintatapana osallistavat yhteistoiminnalliset työpajat tarjoavat osallistujille monesti poikkeuksellisen mahdollisuuden osallistua oman työnsä ja koko työyhteisön toiminnan muutokseen. Ratkaisuja ei sanella ylhäältäpäin, vaan valta annettuna ruohonjuuritasolle on käyttäjää voimaannuttava kehitystapa. Oman työnsä ammattilaisille annetaan mahdollisuus, menetelmät, työkalut ja ohjausta kehittää yhdessä toimintaansa eteenpäin. Tästä syystä osallistavalla yhteistoiminnallisella tavalla muotoilla on suuri positiivinen vaikutus ja rooli palveluita suunnitellessa. Emansipatorisuudella olisi siis suuri vaikutus kaikkiin neljään tutkimuksesta löytyneeseen ongelmakohtaan.

Emansipatorisuus on tärkeässä osassa juuri yritysten sisäisissä kehitystoimissa. Koska suunnittelulla on ajattelutapaa ohjaava muutos, niin sen vaikutukset työelämässä voivat parhaimmassa tapauksessa olla merkittäviä yrityksen tulevaisuuden toimintojen ja jopa menestyksen kannalta. Näihin vaikutuksiin paneudutaan tarkemmin seuraavissa luvuissa.

Käyttäjäyydestä puhuttaessa on muistettava, että palveluntuotannossa on frontstage- ja backstage-toimijansa. Termeillä tarkoitetaan palveluita käyttävän asiakkaan näkökulmaa ja palveluita tuottavaa henkilöstöä. Suurin osa toimista ei näy asiakkaalle muuten kuin parhaimmassa tapauksessa hyvin sujuvana ja elämyksellisenä palvelukokemuksena. Taustalla tapahtuu paljon asioita, jotka eivät näy asiakkaalle. Käyttäjäkeskeinen suunnittelu huomioi kaikki palvelun toimijat, ei vain palveluita käyttävää asiakasta. Koska henkilökunta on oma sidosryhmänsä, niin siksi myös heidän osallisuutensa suunnitteluun on merkittävässä roolissa yrityksen tulevaisuudenkuvan luomisessa. Henkilökunnan olemista oma sidosryhmänsä ei kaikissa haastatteluissa yrityksissä ymmärretty suunnittelua aloittaessa, tai katse oli liikaa asiakkaassa. Henkilökunnan tärkeyttä suunnitteluun ei ehkä osattu myöskään painottaa suunnittelijoiden suunnalta. Asia ymmärrettiin yrityksissä vasta projektin loputtua.

Palvelupolun mahdollistavat työvaiheet ja osaset, jotka eivät suoraan näy asiakkaalle, ovat parhaimmassa tapauksessa yhtä sujuvia kuin asiakkaan palvelukokemus. Hyvin suunniteltu palvelukokemus edellyttää siis koko henkilöstön yhteistä panosta. Ilman sitä on turha lähteä edes suunnittelemaan asiakkaan palveluita.

Yhdessä tekemisen rikkaudelle on olemassa runsaasti tutkimusnäyttöä. Kantokorven (129, 2012) mukaan monet tutkimukset osoittavat, että oikein fasilitoitu ryhmässä työskentely synnyttää enemmän ideoita kuin ihminen yksin pystyisi tuottamaan. Kuten jo aikaisemmin on todettu, ei innovointi ja uusien ratkaisujen luominen hoidu pelkästään kokouksia järjestämällä tai esimiesvetoisesti ylhäältä johtaen. Koko henkilöstö ja sidosryhmät on saatava osallistumaan muutoksen suunnitteluun. Kuvan 6. mukaan tämä sijoittuu siis käyttäjäkeskeiseen suuntaan.

3.2 Fasilitointi yhteistoiminnallisen suunnittelun mahdollistajana

Ennalta suunniteltua yhdessä tekemisen muotoa kutsutaan usein nimellä työpaja. Koska työpajan järjestäminen ja vetäminen vaatii osaamista ja aikaa, saattavat yrityksen sisäiset resurssit olla koetuksella. Tällaisessa tilanteessa saatetaan tarvita ulkopuolista neutraalia ryhmätyön vetäjää, fasilitaattoria. Fasilitaattorin tehtävä on vastata ryhmätyöverstaan valmistelusta ja ohjaamisesta. Osallistujat itsessään vastaavat sisällön tuottamisesta, ja fasilitaattori ohjaa ja sparraa ryhmän jäseniä etenemään työssään.

Hänen vastuullaan on suunnitella hyvin etenevä ryhmätyöprosessi ja luonnollisesti valita oikeat työkalut ratkaistavien ongelmien ratkaisemiseksi niin, että koko ryhmän osaaminen saadaan hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti. Menetelmiä prosessin läpikäyntiin on monia, ja ne suunnitellaan ja valitaan aina tapauskohtaisesti. Fasilitaattorilla ei myöskään ole päätäntävaltaa ideoihin, hän ei kritisoi suunniteltuja ratkaisuja, eikä myöskään ryhmittele ideoita tai arvioi niiden määrää. Ratkaistavat ongelmat eivät useinkaan ole yksiselitteisiä kyllä vai ei -kysymyksiä, vaan ongelmat ovat usein laajoja, luovaa ongelmanratkaisua vaativia visaisia pulmia, joihin paras ratkaisu saadaan koko ryhmän osallistumisella. (Kantojärvi, 11 & 36,2012.)

Mikäli fasilitaattorilla on muotoilullisia päämääriä, hänen päätäntävaltansa määrä tai puute on muotoilutapauksissa hieman erilainen kuin vaikkapa tapauksissa, joissa fasilitoitavana teemana ovat yrityksen sisäiset toimintatavat. Koska muotoilija on usein vastuussa ylöspäin muotoilun toteutuksesta, esiintyy muotoilijan osaaminen ideoiden kiteyttämisessä ja käytännön toimien ratkaisemisessa. Siinä missä perinteisemmän fasilitaattorin on tarkoitus tuoda esiin ennen kaikkea ongelmia ja ratkaisuja, siirtyy muotoilija varsinaiseen rooliinsa ja ryhtyy jäsentämään esiin tulleita ongelmia ja ratkaisuja. Tässä kohtaa muotoilun visuaalisuus tulee erityisen tärkeään asemaan. Jotta kaikki käyttäjien suunnittelemat ideat saadaan jäsenettyä toteutettavaan muotoon, täytyy muotoilijan osata myös visualisoida tai prototypoida ne. Tähän Lapin yliopiston SINCO -laboratorio on erityisen tai juuri sopiva paikka.

Tilassa kaikki ideat päästään kokeilemaan jo ideoiden esivaiheessa, halvasti ja niin, että kaikki ymmärtävät, mitä ollaan yhdessä kokeilemassa ja testaamassa. Parhaimmassa tapauksessa myös muotoilusta päättävät edustajat ovat mukana tässä käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa, jolloin ideoita ei tarvitse enää jälkeinpäin ”yrittää myydä” ylöspäin, vaan kaikki ovat suunnittelussa mukana sen alusta asti ja ovat tietoisia tehdyistä ja kokeilluista ratkaisuista. Yrityksien päättäjien on myös tärkeää ymmärtää, miksi jotain suunnitellaan sen sijaan, että heille esiteltäisiin vain lopullisia konsepteja.

Toisaalta pelkän tarpeen tai ongelman ymmärtäminen saattaa pistää päättäjät tekemään käyttäjille ei-toivottuja ratkaisuja. Tästä syystä käyttäjäkeskeinen yhdessä fasilitoitu työverstaan malli on hyvin toimiva myös tiedonkulun edesauttajana. Muutosvastarintaa vastaan taistellessa sujuva tiedonkulku on ensiarvoisen tärkeää.

Fasilitointi-termin juuret ovat latinankielisessä sanassa *facil*, joka tarkoittaa helppoa. Fasilitoinnin ja fasilitaattorin rooli onkin helpottaa ja edesauttaa ryhmätyöprosessien sujuvuutta. On sanottu, että suurin ongelmakohta ryhmätöissä eivät ole asiasisällöt, vaan itse prosessin läpivieminen oikein ja hedelmällisin työskentelytavoin. Hyvä fasilitaattori osaa erottaa asiasisällön ja työskentelytavat toisistaan, jolloin hän keskittyy neutraalisti prosessin läpivientiin tarttumatta itse asiasisältöihin. Sen määrää työpajaan osallistuva ryhmä. Fasilitaattori ei siis ole autoritaarinen johtajahahmo, joka sanelee lähestulkoon kaiken mitä tehdään. Hän ei myöskään ole kouluttaja, joka tuo kulloiseenkin tilanteeseen asiantuntijuuttaan. Fasilitaattoria voidaan hyödyntää silloin, kun työpajaan osallistuvalla henkilöstöllä, käyttäjillä tai kokonaisella sidosryhmällä on jo kunkin ongelman ratkaisemiseen tarvittava tieto olemassa. Fasilitaattorin tehtävänä on suunnitella oikeat menetelmät ja prosessi, joiden avulla olemassa oleva osaaminen saadaan kaivettua esiin ja hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti.

Oikein suunniteltu prosessi, menetelmät ja yhdessä ratkaistavat ongelmat ohjaavat kutakin fasilitointikertaa, jolloin parhaimmassa tapauksessa fasilitaattorin täytyy puuttua työpajan etenemiseen mahdollisimman vähän (Nummi, 16-18, 2007.)

Nummi ja Kantojärvi ovat molemmat kutakuinkin samanmielisiä fasilitaattorin neutraaliudesta itse suunniteltavaan sisältöön. Kuten aikaisemmin todettiin, muotoilijan rooli voi olla perinteisen fasilitaattorin roolia aktiivisempi, joskin parhaimmassa tapauksessa vasta työoverstaan jälkeen ideoiden mennessä yksityiskohtaisempaan suunnitteluvaiheeseen ja jäsentämiseen.

Fasilitoinnin katsotaan saaneen alkunsa toisen maailmansodan aikoihin Englannissa, jolloin telakoilla oli etnisistä riidoista johtuvia tuotanto-ongelmia. Sosiaalipsykologian isänä tunnettu Kurt Lewin kutsuttiin telakkateollisuuden avuksi ratkaisemaan kiperiä henkilöstöongelmia. Lewin kutsui avukseen joukon psykologeja tarkkailemaan telakan henkilöstön työryhmiä, minkä jälkeen psykologit antoivat Lewisille arvokasta tietoa henkilöstön toiminnasta ja tarjosivat kehitysehdotuksia ryhmien toiminnan parantamiseksi. Nämä psykologit olivat omalla tavallaan ensimmäisiä fasilitaattoreita.

Suomeen fasilitointi saapui hitaasti; vielä tänäänkin tämä ryhmätyöprosessien läpiviemiseen erikoistunut ammattikunta on monelle vieras, vaikka jo aikaisemmin esimerkiksi laadun parantamisessa oli käytetty asiantuntijoita. Rekisteröityneenä yhdistyksenä Suomen Fasilitaattoriyhdistys on toiminut virallisesti vasta vuodesta 2006 lähtien. Fasilitoinnin käytön uskotaan lisääntyvän tulevaisuudessa, sillä ihmisillä on hämmästyttävä tietotaito ja osaamisen taso, mutta tapoja ja menetelmiä jakaa tietoa ja soveltaa osaamisia yhdessä ei vielä ole riittävästi (Nummi, 18-20, 2007). Tätä taustaa vasten fasilitoinnilla ja Jungkin tulevaisuusverstailla on molemmilla ollut yhtenevät päämäärät. Molemmissa tapauksissa kansan hiljaiselle enemmistölle on haluttu antaa ääni ja päätäntävaltaa yhteistoiminnallisesti.

Perusjaottelussa luova ongelmanratkaisuprosessi tai fasilitoitu työpaja sisältävät sekä divergenssivaiheen (avaaminen) että konvergenssivaiheen (sulkeminen). Divergenssi on luovaa ja ennakkoluulotonta ideointia, jossa kaikki on mahdollista. Divergenssi puolestaan on kriittistä ja arvioivaa valintaa. Vaiheet eivät saa mennä keskenään päällekkäisiksi, vaan yksi fasilitoijan päämäärinä on saada ryhmä keskittymään oikeaan aikaan joko ideointiin tai ideoiden kriittiseen arviointiin. Nämä eivät saa olla päällekkäisiä prosesseja, jolloin idean tultua se jo ollaan valmiina ampumaan alas. Toiset saattavat olla innoissaan jatkamassa ideointia, kun ollaan jo kriittisen arvioinnin vaiheessa. Fasilitoijan on osattava johdatella ja ohjata ryhmää niin, että prosessit eivät koskaan ole päällekkäisiä (Kantojärvi, 25-26, 2012.)

Työpajan tilaajaorganisaatiolla saattaa olla vääränlainen käsitys työpajoista. Joissain tapauksissa yrityksen johdolla on jo käsitys halutuista ratkaisuista, ja työpajaa halutaan käyttää tämän ratkaisun hyväksyntään työyhteisössä. Tämän kaltainen lähestyminen yhdessä tekemiseen on kuitenkin väärä eikä tuota useinkaan hyviä ratkaisuja. Henkilöstöä on todella vaikea sitouttaa ennalta päätettyyn ratkaisuun, sillä heillä ei ole siihen minkäänlaista omistajuutta. Omistajuus taas on paras muutosvastarinnan taltuttava toimenpide. Parhaimmassa tapauksessa suurin osa henkilöstö saadaan yhdessä toteutettujen muutoksien puolestapuhujiksi ja etenemisen implemennoinnin edistäjiksi. Haastatteluaineisto osoittaa sen, että asia voi olla toisinkin päin. Yrityksen johdon vaihduttua uusilla toimijoilla ei ollut minkäänlaista osallisuutta SINCOssa saavutettuihin tuloksiin.

Yrityksessä on oltava rehellisiä keskenään, ja muutoksia on lähdettävä suunnittelemaan yhdessä ilman ennakkokäsityksiä halutusta lopputuloksesta. Kaikkien osallisten on oltava rohkeita, ja suunnitteluun on lähdettävä luottamuksen ilmapiirin vallitessa. Ryhmän kanssa voi tehdä myös sopimuksen, jonka mukaan jokainen on velvoitettu huomauttamaan, jos havaitsee ideointivaiheessa kritisoitavaa.

Suunnittelu on käännettävä takaisin leikkimieliseen hullutteluun. Sama toimii kun on aika kritisoida ja kiteyttää suunniteltuja ideoita eteenpäin (Kantojärvi, 37-38 & 127, 2012.)

Hyvin harva luova ongelmanratkaisutyöpaja on saavuttanut päämääränsä yhden työpajan pohjalta; usein tarvitaan myös seurantalaveri varsinaisen työpajan jälkeen. Parhaimmassa tapauksessa työpajojen järjestäminen on toistuvaa, esimerkiksi kuukausittain tapahtuvaa yhteistoiminnallista kehittämistä, jossa asioita viedään eteenpäin, uusia ideoita tulee lisää ja jo tehdyt suunnitelmat konkretisoituvat entisestään. Työpajan päätteeksi osallistujien on tiedettävä, mitä kunkin jäsenen on tehtävä seuraavaksi. On osattava arvioida, mitkä asiat jäivät kesken ja missä on onnistuttu. Yhdessä käydään myös läpi, missä ideoiden toteuttamisessa on ollut haasteita ja miksi niin on käynyt. Jatkotoimenpiteiden luominen auttaa konkretisoimaan työpajassa suunniteltua, eivätkä asiat jää vain leijumaan ilmaan (Kantojärvi, 239-,2012). Monessa haastatellussa yhdessä suunniteltuja asioita ei oltu viety eteenpäin, mutta ne olivat jääneet odottamaan toteuttamista. Yrityksissä ei oltu sovittu tulosten implemennoinnista tai edistämisestä minkäänlaisia vastuita, jolloin suunnitelmat jäivät tekemättä.

4 Yrityksien muutosjohtaminen – Esimieslähtöisesti yhdessä muutosvastarintaa vastaan

Tämä luku pyrkii keskustelemaan johtajuuden eri tapojen välillä. Kuten aiemmin jo todettiin, niin muotoilulla on tulevaisuusorientoitunut ote tekemisissään. Tätä kautta on ymmärrettävää huomata muotoilun suhde muutoksien järjestelmälliseen tekemiseen. Koska yritykset ovat muutospainien alla, on muotoilulla suuri pelikenttä juuri muutosten toteutuksessa. Jotta yrityksissä voidaan tehdä mitään muutoksia, on yritysjohtajien seistävä tehtävien muutosten takana. Luvussa tarkastellaan yritysjohtajuutta ja erilaisia johtajuudelta vaadittuja edellytyksiä. Kuinka johtajan on käytettävä valtaansa monesta suunnasta tulevien muutospainien alla?

Muutospaineet synnyttävät usein muutosvastarintaa jo ennen toimenpiteiden aloittamista. Huhut kiertävät ja muutoksien oletetaan heti olevan henkilöstön paineistamista tekemään enemmän, nopeammin ja vähennetyin työtunnein. Tässä luvussa henkilöstön tärkeyttä halutaan nostaa esiin niin ettei se ole pelkästään sokkona toimivat kädet, vaan jaetun johtajuuden ja osallisuuden avulla voimaannutettu yrityksen tärkein resurssi. Muutospainien alla henkilöstöllä ei ole syytä osallistua näennäisesti suunnitteluun niin, että sillä pyritään vain hyväksyttämään yritysjohtajien suunnitelmat, vaan osallisuuden toivotaan alkavan jo mielellään ennen akuuttia muutospainetta.

4.1 Jaettu johtajuus ja valta

Muutos on varmaa ja yritykset ovat jatkuvan muutospainien alaisena. Markkinoilta puskee koko ajan uutta ja parempaa tuotetta ja palvelua kilpailemaan kuluttajan ajasta ja rahasta. Yrityksien on osattava reagoida markkinoiden muutoksiin ennalta ja parhaimmillaan olla tarjoamassa kuluttajille uusia palveluita jo, ennen kuin kuluttaja ymmärtää niitä tarvitsevansa.

Kun käyttäjä kokeilee palvelua, hän ymmärtää juuri tätä tarvinneensa, tämä helpottaa arkea tai tekee siitä merkittävää. Myös pienimmät ja arkipäiväiset asiat voivat olla käyttäjälleen merkityksellisiä.

Mikään yritys tai toimiala ei ole tältä asialta suojassa. Muutoksiin reagointi tai paremminkin niiden edellä kulkeminen ja uudelleen määrittäminen vaatii yritysjohtolta näkemystä ja osaamista, mutta myös aikaisemmin puhuttua henkilöstön ja muiden sidosryhmien osallistamista. Jotta henkilöstöä ja sidosryhmiä voidaan alkaa osallistaa, se vaatii yrityksen johdolta tahtotilaa asioiden kehittämiseen. Ylimmät esimiehet ja omistajat ovat tahoja, jotka käyttävät valtaansa ja mahdollistavat kaiken yrityksissä tapahtuvan toiminnan. Alaiset ovat johdettavia. Kuinka valta parhaiten näkyy ja konkretisoituu yritysmaailmassa?

Yhteiskuntatieteiden tohtori Sari Kuusela on tutkinut valtaa ja vallankäyttöä. Kuusela on haastatellut eri alojen vallankäyttäjiä, yritysjohtajia. Hänen mukaansa valta liittyy erityisesti johtamiseen. Kaikki meistä tunnistavat vallankäytön, erityisesti negatiivisesti koettuna vallankäyttö on helppo havaita. Ihmiset kokevat vallankäytön myös hyvin yksilöllisesti. Siinä missä joku voi kokea esimiehen vallankäytön määräilevän asenteellisena, toinen saattaa pitää taas kyseistä tapaa hyvänä, määrätietoisena johtamisena. Vallankäyttö siis tunnistetaan, mutta sitä voi olla vaikea määritellä. Kuusela totesi tutkimuksensa haastatteluista nousseen esiin samankaltaisuuksia, vaikka haastatellut vallankäyttäjät olivat erilaisissa asemissa ja heidän työnkuvansa olivat erilaisia. Yksi merkittävimmistä vastauksista nosti esiin sen, että todellinen valta syntyy yhdessä tehdessä sisällä yhteisössä, jossa vallankäyttäjä toimii. Valta näkyy muiden huomioimisessa, eikä se ole pelkästään asemaan sidottua. Kuuselan mukaan haastatteluaineistosta nousi esiin myös keskustelevan ja hyvän ilmapiirin luominen vallankäytössä. Ilmapiirin luomiseen vaikuttaa olennaisesti se, miten vallankäyttäjä tuo kaikki osalliset mukaan keskusteluun osallistaen heitä, eikä toimi muiden ohitse eristäen itsensä koskemattomaksi. Motivaatio yhdessä tekemiseen syntyy siitä, että kaikki pääsevät vaikuttamaan asioihin.

Valta on ennen kaikkea asioiden yhdessä tekemistä. Sanojen on konkretisoiduttava teoiksi (Kuusela, 2013, 52:10-54:10).

Myös Juuti kiinnittää huomionsa siihen, että kysymyksessä on jaettu johtaminen, joka kuitenkin lähtee johtajan itsensä johtamisesta. Hyvä johtaja käyttää valtaansa kuunnellen ja keskustellen. Hyvä keskusteluyhteys henkilöstöön lisää henkilöstön hyvänolon tunnetta ja on omiaan luomaan onnistumisen tunnetta jokaiselle työntekijälle. Vallankäytössä ollaan jatkuvassa vaikutuksessa alaisiin, ja hyvä johtaja muistaa kuunnella alaisiaan mahdollisimman paljon. Ongelmakohtat on voitava tuoda esimiehen tietoon ilman pelkoa laiminlyödyksi tulemisesta. Johtaminen on myös itsessään jatkuvaa oppimista, ja myös johtajien on muistettava arvioida ja kehittää omia toimintatapojaan (Juuti, 2009, 110-111). Kun SINCO:n työverstaasiin oli lähdetty ilman henkilöstön osallisuutta, niin henkilöstölle ei syntynyt omistajuutta edes ratkaistaviin ongelmiin. Henkilöstö ei ollut saanut ääntään kuuluviin asioista joihin suunnittelussa pitäisi puuttua. Hyvät ja yhdessä merkityksellisiksi koetut ongelmakohdat ovat ratkaisevassa asemassa hyvän briefin suunnittelussa. Vasta todellisten ongelmien löydyttyä niihin voidaan lähteä suunnittelemaan toimivia ratkaisuja.

Yritysten johtaminen ja ryhmätöiden tekemisen tavat voidaan lajitella kolmeen tapaan. Ensimmäinen on autoritaarinen pomorooli, jossa päätökset tehdään esimiesvetoisesti tietoja yhdistämättä, monotonisesti. 1980- ja 1990-luvuilla korostettiin osallistavampaa tiimimallia, jossa kullakin tiimillä oli oma tiiminvetäjänsä. Malli korosti yhteistä päätöksentekoa, ja sitä kutsutaankin toisen sukupolven ryhmätyövälineeksi tai -malliksi. Nämä johtamisen ja ryhmätyön mallit eivät riitä nykypäivän työelämän malleiksi.

Nykyisin puhutaankin kolmannen sukupolven ryhmätyömallista, joka perustuu yhdessä johdettuihin verkostoihin. Verkosto-organisaatiota hoitaa valmentaja, joka on mahdollistamassa verkostollisen ryhmätyön ja kompleksistenkin päätösten tekemistä (Nummi, 14-15, 2007.)

Kolmannen sukupolven ryhmätyömenetelmät pureutuvat vaikearakenteisiin päätöksiin ja vaikearakenteiseen yhteisen ymmärryksen luomiseen.

Ryhmätyömenetelmien kehittymiseen on vaikuttanut organisaatioiden ja niiden rakenteiden muutos entistä kompleksisemmiksi. Yritysten osaaminen on jakautunut verkostoihin, joissa on hyvin erilaista osaamista. Oikeat ihmiset on saatava ratkaisemaan ongelmia, joihin heillä on tietotaitoa ja jotain annettavaa (Nummi, 56, 2007.)

Kuten yllä kerrottiin, puhutaan nykypäivänä paljon verkostoista ja vaikka big datasta. Ajatus lähtee siitä, että osaaminen on tuolla jossain jo olemassa ja on vain osattava louhia se esiin. Tätä analogiaa voisi verrata myös muospaineiden koulimaan yritykseen. Yrityksissä ja sen verkostoissa on olemassa valtavat määrät tietotaitoa ja osaamista kyseisen toimialan toimintakentästä. Osaaminen ja tieto on vain osattava hyödyntää ja ottaa käyttöön nykyistä tehokkaammin, jotta eri (muutoskohteiden) muutostarpeisiin ja -suuntiin osataan varautua entistä tehokkaammin ja kouriintuntuvammin. Henkilöstön kehittäminen on tässä yhtenä tärkeänä verkoston osana asiantuntijuuden lisääjänä ja levittäjänä läpi koko työyhteisön. Yhtiön kehittäminen ja henkilöstön osaamisen päivittäminen eivät ole millään tapaa ristiriidassa keskenään. Eräältä asiantuntijalta kysyttiin, kuinka kallista on kehittää henkilöstöään – entä jos kehitystoimien päätteeksi henkilö siirtyykin toiseen yritykseen töihin? Tähän asiantuntija vastasi, kuinka voi olla varaa pitää sellaista henkilöstöä, jota ei kehitetä. Tämä kuvastaa hyvin sekä henkilöstön että yritysten varustamista muutoksiin ja sen eri kehityskaariin.

Muutos sitoutuu aina jonkinlaiseen kehityskaareen. Castellsin & Himasen (2013, 23-24) mukaan kehitys on yrityksiä ja yksilöitä määrittävä päämäärä, jossa limittyvät yksilön hyvinvoinnin lisääminen ja yritysten vaurauden kasvattaminen niin, etteivät ne ole ristiriidassa keskenään. Kehitys on jatkuvaa, ja sen aiheuttamaan muutokseen on osattava varautua mahdollisimman hyvin. Terminä muutos kuulostaa enemmän yllättävältä tekijältä tai tapahtumien kululta, johon kukaan ei olisi osannut varautua.

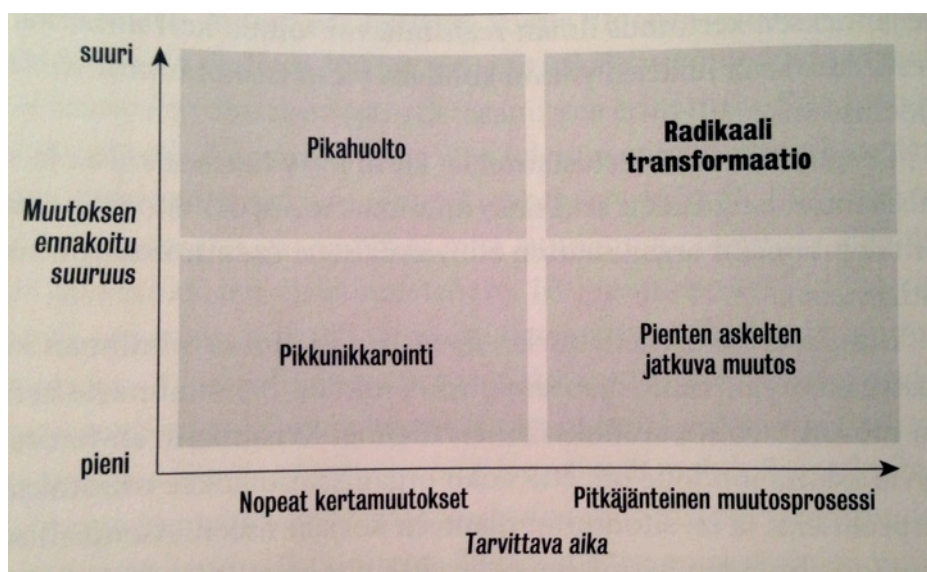
Kehitys taas voidaan ajatella enemmänkin harkittuna kehityskulkuna, johon on osattu varautua tarvittavin toimenpitein. Vaikka jatkossa tässä pro gradussa puhutaan muutoksesta, sillä tarkoitetaan harkittuja toimenpiteitä ennustettuihin muutoksiin tai ainakin niihin varautumista.

Kehittämisen kohteita ja tarpeita voi yrityksissä olla useita. Kohteet voidaan jaotella neljään pääryhmään: strategisiin kohteisiin, teknologisiin ja rakenteellisiin kohteisiin, henkilöstöhallinnan kohteisiin ja henkilöstön prosessien kohteisiin. Strategisissa toimissa organisaatio määrittelee toimintaympäristönsä, jossa se kilpailee, minkälaisia tuotteita tai palveluita se tuottaa, mikä on yrityksen positio kilpailuympäristössä ja miten se aikoo pysyä jatkuvasti muuttuvien olosuhteiden mukana. Teknologisissa ja rakenteellisissa toimissa määritellään henkilöstön jakaminen eri osastoihin, minkä jälkeen on päätettävä, kuinka eri osastot koordinoivat ja tukevat haluttua strategiaa. Näissä toimissa on myös huomioitava, kuinka tuotteet tai palvelut toteutetaan ja kuinka työntekijät tuotteistamiseen linkitetään. Henkilöstöhallinnossa huomioidaan parhaan mahdollisen työvoiman saaminen ja se, kuinka työntekijöille asetetaan päämääriä, kuinka heitä palkitaan ja motivoidaan, kuinka henkilöstö voi edetä urallaan ja kuinka stressitilanteita hallitaan. Henkilöstöprosesseissa käsitellään henkilöstön sosiaalisia prosesseja, kuten kommunikaatiota, päätöksentekoa, ryhmän ja ryhmien dynamiikkaa sekä johtajuutta (Cummings & Worley, 154, 2009).

Useimmat näistä toimista eivät voi toimia ilman toista. Jos yritykseen palkataan uusi työntekijä, tämä uusi ryhmän jäsen ei voi toimia täysipainoisesti työssään, jos hän ei tunne esimerkiksi henkilöstön kommunikointitapoja tai strategisia päämääriä. Strategisia päämääriä ei taas toisaalta voida suunnitella tyhjiössä kommunikoimatta siitä henkilöstölle ja huomioimatta, miten ne vaikuttavat henkilöstön työnkuviin ja toimintaan. Kaikki muutoksen kohteet toimivat samassa ekosysteemissä, jolloin eri toiminnoilla on keskenään omat kausaliteettinsa.

Muutoksen käynnistämisen tekijöitä on useita. Yritys voi menestyä heikosti tai sen toimintaympäristöstä, esimerkiksi lainsäädännöstä, tulee muutospainetta organisaation toimintaan. Asiakkaiden tai osakkeenomistajien taholta voi tulla muutospainetta sekä tietysti maailmanlaajuisista trendeistä ja heikoista signaaleista. Muutoksen alullepanoon voivat vaikuttaa myös demografiset muutokset, kuten ikääntyminen tai työntekijöiden kansainvälistyminen. Taloudellisilla, poliittisilla ja sosiaalisilla muutoksilla on usein merkittävä alullepaneva voima tarpeeseen saada aikaan muutosta yrityksen toiminnassa (Aarniokoivu, 164, 2008).

Kun jonkin yllämainitun muutostekijän aiheuttamaa muutostarvetta ryhdytään johtamaan, jaetaan tällainen muutosjohtaminen neljään vaiheeseen: valmistelu, suunnittelu, toteuttaminen ja vakiinnuttaminen. Valmisteluvaiheessa määritellään kokonaiskuva yrityksen nykytilasta ja arvioidaan haluttu muutostila ja sen vaikutukset. Suunnitteluvaiheessa henkilöstöä suunnitteluun osallistamalla mietitään suunnitelmalle keinot ja niiden toteuttaminen. Olennaista on turvata muutoksen toteutuminen ja toisaalta sen hallittu käynnistyminen. Muutosvaiheessa tehdään muutostoimet, ja vakiinnuttamisvaiheessa niiden hyödyt realisoituvat ja niitä päästään arvioimaan (Aarniokoivu, 164, 2008).



KUVA 7. Muutoksen suuruus ja sen toteutuksen vaatima aika. (Santalainen, 2008, 264)

Kuva 7. kuvaa erisuuruisia muutoksia ja niiden viemää aikaa. Santalaisen (2008, 264) mukaan yrityksissä tarvittavat muutokset arvioidaan useimmissa tapauksissa liian pieniksi verrattuna tarpeisiin. Yritysjohtajat saattavat haluta isoja muutoksia, mutta eivät ole välttämättä valmiita resursoimaan niihin riittävästi voimavaroja. Palvelumuotoilu voi tarttua erikokoisiin haasteisiin, mutta parhaimmassa tapauksessa muotoilun ja fasilitoinnin käyttö on kaaviossa kuvattua pienten askelien jatkuvaa muutosta. Muotoilu on tämänkaltaisissa tapauksissa jatkuvasti tai ainakin säännöllisesti läsnä yrityksissä.

Pikkunikkaroinnin pienet ja notkeat kertamuutokset voisivat olla enemmänkin tutustumiskertoja palvelumuotoiluun tai vaikkapa tilasuunnittelun tapaisia toimia, joissa voidaan suhteellisen kevyellä prosessilla tarttua johonkin yrityksen konkreettiseen muutostarpeeseen. Eniten kaavio kertoo halutun lopputuloksen ja resurssien tarpeesta, joita on kussakin tilanteessa osattava arvioida riittävän aikaisin.

Haastatteluaineiston pohjalta nousee esiin yrityksiin tarve nopealle pikanikkaroinnille. Usea haastateltava tuntui haluavan jonkin pikaisen viisastenkiven tuomaan yritykseen nopeasti muutosta. Yrityksissä ei osattu ajatella radikaalia transformaatiota tai pienin askelein toteutettavaa muutosta. Aivan kuin yritykset tuotteiden myynnissä voisivat odottaa uutta mullistavaa tuotetta joka ratkaisisi myynnin ongelmat moneksi vuodeksi eteenpäin. Samaan tapaan palveluita suunnitellessa odoteltiin jotain pikaista ja mullistavaa palvelua tai toimintamallia. Yritykset eivät olleet sisäistäneet muutosten vaativan kokonaan uudenlaisen toimintakulttuurin omaksumista.

Kun muutosta lähdetään suunnittelemaan, on ymmärrettävä, että ihmisellä on luonnollinen taipumus järjestykseen ja pysyvyyden tilan aikaansaamiseen. Tätä taustaa vasten ajatellen muutosvastarinta on kovin tuttua meille kaikille, koska uusi tilanne voi luoda epävarmuutta. Tilanne voi tuntua pelottavalta, koska uudet toimintamallit vaativat vanhojen, opittujen ajattelumallien ja toimintatapojen muutosta.

Vanhasta on vaikeaa päästää irti. Vanhoista toimintamalleista muodostuneet uskomukset saattavat olla arkaluontoisia ja sisältää syviäkin pelkotiloja. Näin vahvasta mielen järjestyksestä halutaan ymmärrettävästikin pitää kiinni (Leppänen & Rauhala, 103-104, 2012.)

2000-luvulla muutokset ovat aivan välttämättömiä yrityksen toiminnassa. Tärkeimpänä menestystä selittävänä tekijänä on se, kuinka yritys onnistuu kuuntelemaan asiakastaan, seuraamaan toimintaympäristöään ja reagoimaan tämän toimintaympäristön muutoksiin omassa toiminnassaan. Muutosjohtamista ei silti pidä rajata omaksi muutoksen osa-alueekseen, jossa johtaminen marginalisoituu vain ajoittain tapahtuviksi toimenpiteiksi. Muutosjohtamisen on oltava kokonaisvaltaisena osana jokapäiväisessä toiminnassa (Aarniokoivu, 163, 2008).

Muutoksien johtaminen ei ole vain hetkittäin yksittäisiin ongelmakohtiin puuttumista, vaan kysymyksessä on parhaimmassa tapauksessa koko yrityksen toimintakulttuurissa oleva uudistusmielisyys. Muutoksen hyväksymisen ja reaktiivisuuden on oltava sisäänrakennettuna yrityksen toimintaan, genetiikkaan. Sisäisen toiminnan muutoksiin reagoiminen ei yksin tässä tapauksessa auta, vaan yrityksen on oltava koko ajan tuntosarvet pystyssä kuuntelemassa, mitä yrityksen toimintaympäristössä tapahtuu. Koska toimintaympäristön muutokset johtuvat monista tekijöistä, kuten kilpailijoista tai uusista teknologioista ja raaka-aineista, on muutoksiin osattava yrityksen strategiassa varautua.

Varautuminen ja muutoksessa eläminen on osattava kääntää positiiviseksi kokemuksiksi yhdessä tekemisen mielekkyytenä ja onnistuneina haasteina. Näissä asioissa tutkimukseen osallistuneilla yrityksillä olisi korjattavaa. Monestakaan yrityksestä ei ollut havaittavissa uudistusmielistä toimintakulttuuria jota oltiin vähitellen kehittelemässä. Toisaalta on muistettava että SINCO:n osallistuminen oli monelle ensimmäisiä askeleita toimintakulttuurin muuttamiseksi.

Kun yrityksen uudistusmielisyys on sisäänrakennettuna yrityskulttuuriin, isommatkaan muutokset yksittäisen työntekijän toimenkuvassa eivät tunnu yksilöstä pelottavalta ja muutospaineiselta negaatiomöykyltä, koska työntekijä on koko yrityksessä olonsa ajan tullut tutuksi yrityksen joustavan toimintatavan kanssa.

Työelämässä olisi paljon opittavaa yhdessä tekemisen mallilta, joka elää vahvana pelimaailmassa. Opittavia ominaisuuksia on neljä. Tietokonepelissä tai virtuaalimaailmassa toimija uskoo mahdollisuuksiinsa pärjätä pelissä, ja onnistuneet ongelmanratkaisut ruokkivat tätä optimistisuutta. Verkossa pelaavat kaikki yhteiskuntaluokat ja eri maiden ihmiset keskenään yhteisöllisesti ratkoen visaisia pulmia. Pelaajat ratkovat oman jaksamisensa ja terveytensä uhalla näitä pulmia, mutta nauttivat tekemisestään. Viimeinen opittava asia pelimaailmasta on lähes eepiset voitot pahasta (Järvenpää & Kankare, 2013, 237.)

Peleissä osallistujat ovat motivoituneita tekemään yhdessä jotain suurenmoista, vei se kuinka paljon aikaa tai resursseja ja oli apuna kuka hyvänsä. Yhdessä me voimme tehdä sen -henki elää vahvana tässä yhdessä tekemisen muodossa. Pelit luovat vahvaa me-henkeä ja uskoa onnistumiseen vaikeidenkin aikojen osuessa kohdalle. Tästä on yritysmaailmalla opittavaa. Tammikuussa 2014 YLE alkoi näyttää ohjelmaa vaikeuksissa olevista yrityksistä ja heidän olemassaolon kamppailuistaan. Monessa yrityksessä tuntui me-henki olevan hukassa. Myynti ei tiedä, mitä kokoonpano tekee ja toisin päin. Yrityksen eri tahot tuntuivat olevan kovin etäällä toisistaan.

Kun paksunahkaiselle PK-yrittäjälle puhuu henkilöstön hyvinvoinnista ja osallistamisesta yrityksen toimiin, alkavat johtajan niskamakkarat helottaa punaista. Johdosta saatetaan vastata, että kyllä yrityksellä on palautelaatikko käytössä.

Aikaisemmin käsitellyn aineiston pohjalta voidaan todeta, ettei kyseessä ole käyttäjäkeskeinen suunnittelu, muotoilu tai yrityksen kehittäminen, vaan käyttäjälähtöinen ajattelutapa, jos kuitenkään.

En usko, että tällainen reaktio on kovinkaan kaukaa haettu tai kärjistetty muissakaan ongelmayrityksissä.

Asiayhteyksiä henkilöstön osallisuuden ja yrityksen kassan suhteen voi olla vaikea todentaa. Tämä voi olla vain osatotuus, uudistumisen tarve voi olla vaikeasti nieltävä. Kaikki tämä edellyttää sitä, että yrityksen johdolla on kirkkaana mielessään jokin tavoiteltava sekä halu kuunnella ja osallistaa henkilöstöään ja kaikkia arvoketjunsä osia suunnitteluun ja tekemiseen. Muotoilijan tai fasilitoijan tärkein työkalu yritysjohdon vakuuttamisessa on konkretisoida ja visualisoida jo tehtyjen tutkimusten ja tulosten pohjalta syy- ja seuraussuhteita muotoilun käytöstä. Tässä palvelumuotoilun yrityksistä Palmu ja Diagonal ovat onnistuneet hyvin. Heidän verkkosivuiltaan löytyy tietoa tehdyistä projekteista ja toisaalta niiden onnistumisesta kvantitatiivisessa muodossa. Tätä kieltä yritysjohtokin ymmärtää.

Yrityskulttuurin tai toimintatapojen muutos kohtaa aina muutosvastarintaa. Uusia malleja ei voida oppia, ennen kuin vanhoista tavoista on opittu pois. Tämä vaatii työtä ja lisää itsessään muutosvastarintaa henkilöstössä. Henkilöstölle on luotava turvallisuudentunnetta, joka syntyy esimerkiksi koulutuksen, vertaistuen, järjestelmällisen seurannan ja palautteen sekä palkkioiden avulla. Autoritaarinen esimies harvoin pystyy tämänkaltaiseen toimintaan. Hän ei ole kysynyt henkilöstön mielipiteitä tai ottanut vastaan ideoita, vaan on itse sanellut muutosesitykset, ja henkilöstön osaaminen ja tietotaito on jäänyt täysin hyödyntämättä. Autoritaarinen johtajuus voi johtaa lopulta kaiken kehityksen pysähtymiseen. Kuunteleva esimies taas johdonmukaisesti aktivoi henkilöstöään esittämään ratkaisuja ja kehitysideoita. Kulttuurinmuutoksen keskeisempiä tekijöitä ovat kärsivällisyys sekä sanojen ja tekojen yhteneväisyys (Aarniokoivu, 52-52, 2008.)

Tätä samaa kertoi jo aiemmin mainittu Kuuselan esimerkki. Muutosjohtaminen näkyy sekä sanoissa että teoissa. Muutoksen johtaminen ei voi olla jo johdon päättämien asioiden hyväksyttämistä työyhteisöllä, kuten Kantojärvi aikaisemmin totesi. Esimiehen rooli muutosjohtamisessa on tärkeä. Hyvä johtaja kannustaa henkilöstöä pois ongelmakeskeisyydestä kohti ratkaisukeskeisyyttä.

Henkilöstöä kannustetaan aloitteellisuuteen yhteistyössä ja toimimaan yhdessä muutosvastarinnan kampaamisiksi ja katkaisemaan huhuilta siivet (Järvenpää & Kankare, 2013, 250). Toimintamallissa on paljon yhteistä muotoilulle. Muotoilija käyttää paljon aikaa ongelmien löytämiseen, joilloin ratkaisut voivat löytyä lähestulkoon itsestään. Ennen kuin vanhaa toimintamallia voidaan olla onnistuneesti muuttamassa, täytyy olla tiedossa vanhan tavan ongelmat. Vasta sitten toimintaa voidaan kehittää edelleen. Uusia toimintamalleja tai palveluita suunnitellessa ei aina ole olemassa niitä vastaavia palvelukonsepteja, joihin verrata työn alla olevia uusia palveluita. Usein uudelle palvelumallille löytyy jonkinlainen analogia eli vastamalli, johon uutta toimintaa voidaan verrata ja arvioida. Ratkaisukeskeinen toimintatapa voi tuottaa aluksi villiltäkin kuulostavia ideoita. Vasta suunnittelun myöhemmissä vaiheissa voidaan mennä pidemmälle ja arvioida, kuinka uusi toimintamalli, palvelu tai tuote voidaan toteuttaa. Ideoita ei ammuta alas, vaikka ne alussa kuulostaisivat kuinka hulluilta tahansa. Jos henkilöstöä ei ole osallistettu suunnitteluun, niin silloin eritoten villeiltä kuulostavat alun palvelukonseptit tulevat usein muutosvastarintaisesti helposti ammuttua alas henkilöstön suunnalta.

Riitta Vuorinen kertoo väitöskirjassaan erilaisista johtamisen tavoista ja malleista. Vuorinen jaottelee johtamisen mallit asiajohtamiseen, vuorovaikutukselliseen johtamiseen, ihmishuohdejohtamiseen ja muutosjohtamiseen. Kunkin johtamismallin vahvuuksien ja heikkouksien esilletulo riippuu kunkin yrityksen tilasta.

Asiajohtamisen malli sopii stabiileihin organisaatioihin, joissa jo olemassa olevaa liiketoimintaa pyritään vahvistamaan hyvin pieniriskisesti. Haluttu lopputulos on tiedossa, ja siihen pyritään johdonmukaisesti ja ennustettavasti.

Organisaation muutosvalmius on heikkoa, eikä johtamistapa sovellu liiketoimintaan, jossa vaaditaan nopeaa reagoitua liiketoimintaympäristön muutoksiin. Tämän kaltaisessa johtamismallissa ja toimintakulttuurissa muotoilulla on hyvin vähän tehtävää. Myös vuorovaikutuksellinen johtamismalli on riskejä välttelevä malli. Vuorovaikutuksellinen malli luottaa prosesseihin, jotka vahvistavat ulkoisesti yrityksen henkilökuntaa. Mallia kuvataan esimiehen ja työntekijän väliseksi vaihtokaupaksi. Työ on saatava tehtyä ja työntekijä saa siitä korvauksen. Kyseinen malli epäonnistuu, jos siitä tulee korjaavaa, ja johtaja huomioi työntekijät vain silloin, kun jotain on tehty väärin. Työntekijäin palkkiot ovat hyviä, mutta he elävät tietynlaisessa pelon tilassa suhteessa esimieheensä. On myös todettu, että palkkiojärjestelmä motivoi työntekijää vain hetkellisesti. Vuorovaikutuksellinen johtaminen on jokapäiväistä työtä ylläpitävää, mutta se ei ole tulevaisuuteen ja kehittymiseen suuntaavaa johtamista.

Ihmissuhdejohtamisen juuret ovat henkilöstöhallinnossa, ja sitä kautta se on kehittynyt inhimillisten voimavarojen johtamiseksi ja niiden kehittämiseksi. Tämän kaltainen johtamistapa edellyttää johtajalta kypsää ja aikuismaista johtamista. Ihmissuhdejohtaminen on omiaan organisaatioihin, joissa tarvitaan uusia ajattelumalleja ja henkilöstön sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Kyseinen johtamismalli on humaani ja se lähtee ajatuksesta, että henkilöstö ei ole resurssi, johon haaskataan rahaa, vaan henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Malli on muutosvetoinen, ja se huomioi koko henkilöstön yhteiset visiot ja tarpeet. Ihmissuhdejohtaja panostaa vuorovaikutukseen, inspiraatioon ja motivaatioon (Vuorinen, 24-29, 2008.)

Vuorinen huomauttaa, että ihmissuhdejohtaja tarvitsee tuekseen asijaohjamista, jottei ihmissuhdejohtajalle ominainen muutoshalu ota kokonaan valtaa, jolloin muutoksia saatetaan tehdä vain muutoksen takia. Muutosjohtajan ominaisuudet sijoittuvat henkisen ja älyllisen johtamisen hybridiin, jossa analyttinen ja moraalinen tieto yhdistyvät. Muutosjohtajan toiminta on tavoitteellista. Tämä malli edellyttää sitä, että henkilöstö ja johtaja ovat yhdessä sitoutuneet muutosten toteuttamiseen. Siinä missä vuorovaikutuksellinen johtamismalli pyrkii motivoimaan työntekijöitä rahallisesti, pyrkii muutosjohtaja motivoimaan henkilöstöä sekä vaikuttamaan heidän emotionaalisiin tarpeisiinsa. Koska toiminnalla on myös henkilöstöä itseänsä kehittävä tavoite, pyritään suuntaamaan kehittämistä pois vain itsensä ajattelemisesta kohti yhteisiä päämääriä. Johtajan ja työntekijän välille ei pidä asettaa rajoja, vaan päätösten on synnyttävä ryhmässä, osallistuvassa ilmapiirissä (Vuorinen, 24-29, 2008.)

Johtamisen eri tapojen välillä vaihteleva vaihteleminen voi olla vaikeaa ja lähes mahdotonta esimerkiksi perhetaustaisen PK-yrityksen johtoportaan. Esimerkkinä kerrottakoon YLE:n Pelastetaan duunit -ohjelman yritys Tuusulassa. Alueen teollisuus koki suuria muutoksia 2010-luvulla, jolloin Nokia alkoi yllättäen ulkoistaa alihankintaansa kolmansiin maihin. Sitä ennen esimerkin kotimainen PK-yrittäjä oli toiminut vahvana Vuorisen kuvaamana asijaohjajana, jonka käytännössä tarvitsi vain vuosittain uusia sopimus Nokian kanssa, ja kauppa kävi. Tästä vuotuisesta sopimuksesta saattoi parhaimmassa, sittemmin pahimmassa tapauksessa muodostua yli 80 % yrityksen tilauskannasta. Tilausten yllättäen loputtua asijaohjaja ei ollut ollenkaan varautunut näihin yritystään ravisuttaviin muutoksiin. Vuosia samalla tavalla pyörinyt yritys lamaannuttaa yritysjohtoa helposti. Edellä kuvattuihin erilaisiin johtajuusmalleihin on vaikea hypätä yllättäen. Vaikka toimintakentän muutos on suuri shokki henkilöstölle, niin se on usein sitä myös yrityksen johdolle. Pienissä yrityksissä saman johtohenkilön on osattava hypätä johtamistavan ääriäidaltä toiselle. Tämä on haastava muutos.

Kuinka toimitaan, kun yhtäkkiä tarvitaan muutostohtajaa? Pahimmassa tapauksessa yrityksen johtoportailta ei ole perheyrittäjän toimitusjohtajuuden lisäksi toisenlaista osaamista, ja tämä asijahtaja joutuu tukalassa tilanteessa ottamaan yrityksessä aivan toisenlaisen roolin. Nokia taas itsessään on hyvä esimerkki siitä, kuinka markkinoille helppoja ja turvallisia ratkaisuja tuottavaan markkinajohtajuuden euforiaan on helppo tuudittautua.

Henkilöstön osallistaminen ei rajoitu vain henkilöstön ideoiden ja ratkaisujen vastaanottamiseen ja kuulemiseen. Henkilöstön tuen tarkoituksenmukainen rakentaminen alkaa jo ennen ideoita ja ratkaisuja. Henkilöstö pitää osallistaa muutokseen jo siinä vaiheessa, kun muutosta lähdetään vasta suunnittelemaan ja kun ongelmia, tarpeita ja tavoitteita kartoitetaan. Tämä tukee henkilöstön sitoutumista yhdessä havaittuihin ongelmiin ja kehityskohteisiin. Koska henkilöstö on mukana suunnittelemassa muutosta alusta asti, se kokee omistajuutta yhdessä suunniteltuun lopputulokseen. Henkilöstö kokee, että sitä kuunnellaan eikä sitä pyritä muuttamaan ylhäältäpäin pakottamalla, vaan myös se on itse kehittämässä itseään. Tämä motivoi henkilöstöä pyrkimään yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin (Spector, 12, 2010.)

Muutoksessa työntekijät tarvitsevat valtuutusta esimieheltä. Valtuutuksen myötä muutos voidaan toteuttaa pienten voittojen kautta, jolloin esimies johtaa edestä ja rohkaisee henkilöstöä vuorovaikutukseen. Koska muutoksessa on aina kysymys uudesta ja erilaisesta toimintatavasta, on epävarmuuden sietäminen olennaisessa roolissa. Vanhoja toimintatapoja kyseenalaistaessa painotetaan ryhmätyön merkitystä, ja henkilöstöä rohkaistaan tekemään muutostoimenpiteitä yhdessä. Muutoksen suuntana taas on yhteinen, konkreettinen tulevaisuudenkuva, joka paikoitellen vaatii intuitioon luottamista (Vuorinen, 29, 2008).

Vuorinen kertoi aikaisemmin eri johtajuusmalleista. Erityisen haastavaksi muutosjohtamisen tekee aikaisemmin mainittu johtajan muutos asijaohjajasta muutosjohtajaksi ja erityisesti silloin, kun muutos tapahtuu yllättäen, eikä organisaatioon ole aikaisemmin rakennettu jatkuvan muutoksen, kuuntelun ja yhdessä tekemisen ilmapiiriä. Tämänkaltaisissa tapauksissa muotoilijan, fasilitoijan tai muun asiantuntijan yrittäessä auttaa yritystä sopeutumaan muutokseen saattaa muutosvastarintaa esiintyä myös yrityksen johdon suunnasta. Kuten aikaisemmin todettiin, ihminen usein pyrkii elämässään Status quo -tilanteeseen, eikä yritysjohtaja ole muutoksen edessä sen kummallisempi ihminen kuin muutkaan. Tästä syystä muutoksen ja kehittämisen yhteismalli olisi hyvä adoptoida yrityksen toimintakulttuuriin myös pysyvyyden aikana. Tähän myös muotoilu ensisijaisesti tähtää. Perinteisesti muotoilu suuntaa tulevaisuuteen, ja esimerkiksi tulevaisuuden konseptien, toimintamallien ja strategioiden suunnitteleminen on tärkeää valmistautumista ja ennakoitua.

Järvenpää ja Kankare painottavat muutosjohtamisessa koko organisaation syvyistä kommunikaatiota ja ratkaisukeskeistä ajattelutapaa. He painottavat, että esimiehellä on suuri rooli tämänkaltaisen ilmapiirin rakentamisessa. Yrityksen johtohenkilöt ovat ratkaisevassa asemassa koko yrityskulttuurin luomisessa. Järvenpää ja Kankare (2013, 247) painottavat co-creationin eli osallistavan yhteistoiminnallisen mallin roolia tiedon jakamisessa organisaation sisällä. Tämä koskee erityisesti isoja yrityksiä, joissa työntekijät eivät kokonaisuudessaan mahdu kokoontumaan saman kahvipöydän ääreen. Yrityksen koon kasvaessa kommunikaatio vaikeutuu entisestään osittain edellä mainitun kahvipöytäongelman takia.

Yrityskulttuurista puhuttaessa on nostettava esiin termi serendipiteetti, joka tarkoittaa satunnaisia ja yllättäviä hedelmällisiä kohtaamisia. Tähän sisältyvät käytäväkeskustelut ja muut satunnaiset tupakkapaikkakeskustelut.

Näissä kohtaamisissa henkilöstö vaihtaa tietoa epäsuorasti ilman virallisia kanavia ja ennalta määriteltyä agendaa. Tämäkin on yhteistyötä, joka edistää yrityksen toimintaa, kulttuuria ja ilmapiiriä.

Järvenpää ja Kankare (2013, 248) kertovat esimerkissään co-creationin vähentävän epäonnistumisen riskiä massiivisia tietojärjestelmiä suunniteltaessa. Koska suunniteltavan tietojärjestelmän tulevia käyttäjiä ei ollut osallistettu suunnitteluprosessiin alusta alkaen, koko suunnittelun osumatarkkuus ja toimivuus oli hyvin kyseenalainen. Järvenpää ja Kankare (2013, 248) kertovat, että jos käyttäjiä eli omien osaamisalueidensa ammattilaisia ei ole osallistettu suunnitteluprosessiin, saattaa loppukäyttäjän virheet koitua yritykselle raskaiksi. Käyttäjä yrittää tulla toimeen heikosti työhönsä sopivilla välineillä ja tuskastuu työhönsä. Tämä kaikki on omiaan lisäämään työntekijöiden muutosvastarintaa. Työntekijät kokevat, että heitä ei kuunnella ja heille yritetään väkisin syöttää ylhäältäpäin jotain toimimatonta ja heidän työtään vaikeuttavaa ja että kaikki olisi ollut toteutettavissa paljon paremmin. Henkilöstön on yritettävä sopeutua ontuvaan ja heille lähtökohtaisesti sopimattomaan malliin. Muutosvastarinta kytee tämänkaltaisessa toimimattomuudessa jo ennen muutoksien esiintuontiakaan. Mielessä on toiminnan vaikeutuminen entisestään.

4.2 Henkilöstö – Yrityksen tärkein resurssi

Esimiehellä on tärkeä rooli yrityksen kulttuurin muovautumisessa. Henkilöstön hyvinvointi ja hyvien tulosten saavuttaminen kiteytyvät yrityksen johdon ja henkilöstön kumppanuusjohtamiseen, jossa henkilöstö ei ole pakon ja velvollisuuksien takia toimimassa ja tekemässä ”jotain”, vaan henkilöstö on yhteismielin sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin. Yritysjohdo tai henkilöstö ei ole yksinäinen kuppikuntansa, vaan kysymyksessä on monisuuntainen vuorovaikutussuhde. Tämänkaltaisessa vuorovaikutussuhteessa työntekijä näkee kokonaisuuden ja oman työnsä merkityksen suuremmissa kontekstissa.

Työntekijän omilla toimenpiteillä on suora korrelaatio koko yrityksen toimintaan. Työ tuntuu merkitykselliseltä ja on motivoivaa (Aarniokoivu, 15-17, 2008).

Esimiehen on osattava käyttää valtaansa rakentavalla tavalla. Hän ei voi pysyä sivussa peläten, että hän rikkoisi toiminnallaan yrityksen "hyvän ilmapiirin". Tämänkaltainen toiminta sitoo esimiehen kädet, eikä hänen erityinen roolinsa yhteisten päämäärien toteuttamisessa tule esiin. Tämä lisää hämmennystä työntekijöissä, eikä päätöksentekoprosessi ole näkyvä. Esimiehen on osattava myös käyttää valtaa. Esimies toimii työssään organisaation hänelle valtuuttaman muodollisen vallan ja auktoriteetin avulla. Alaisiltaan hänen on saatava valtuutus persoonalliseen valtaan ja auktoriteettiin (Aarniokoivu, 25-28, 2008).

Lopullinen mandaatti tulee henkilöstöltä. Tämän vallan saavat vain alaitensa silmissä oikeamielisesti toimivat johtajat. Tämä ei tietenkään edellytä alaisten nuoleskelua ja helppoheikkyyttä. Kun päätöksenteon ketju on selkeä ja avoin, tietää henkilöstö kenen puoleen kääntyä erilaisissa solmukohdissa silloin, kun tarvitaan tukea tai lopullista päätöksentekoa. Erityisesti PK-yrityksissä toimitusjohtajan alaisuudessa toimivat esimiehet tarvitsevat toimitusjohtajalta valtuudet tehdä työtään. Esimerkiksi tuotantopäälliköllä on omassa työssään oltava riittävät valtuudet päätöksentekoon suhteessa alaisiinsa. Jos toimitusjohtaja on päivittäin operatiivisella tasolla esittämässä näkemyksiään, se syö tuotantopäällikön johtajuuden roolia. Päätöksentekoketju ei ole kenellekään läpinäkyvä ja ymmärrettävä.

Aikaisemmin kuvatulla asiakas- tai käyttäjäkeskeisellä suunnittelun näkökulmalla on yrityksen kannalta toinen tulokulma. Aihetta on sivuttu käyttäjäkeskeisyyden määrittelyssä. Bert Spector kertoo esimerkin intialaisesta HCL Technologies -yrityksestä, joka toimitusjohtajan vaihdon yhteydessä pisti käyntiin koko yrityksen ytimen ja toimintakentän muutoksen.

1,5 biljoonan liikevaihdon yritys halusi ilmapiirin, jossa alaiset eivät ”nuoleskele esimiestä”, vaan yrityksen, jossa ”esimiehet nuoleskelevat mahdollisimman paljon alaisiaan”. Alaisten luova potentiaali haluttiin tuoda esiin. Yrityksen uusi toimitusjohtaja Nayar esitteli niin sanotun käänteisen pyramidin strategian, joka sisälsi neljä tavoitetta. Työntekijöille oli luotava uniikki työskentelyilmapiiri, ja organisaation rakenne tuli muuttaa päinvastaiseksi ja sen läpinäkyvyys ja vastuullisuus luoda uudelleen. Lisäksi arvo-ohjautuvaa kulttuuria tuli rohkaista. Nayar halusi panostaa henkilöstöön arvomyönteisesti niin, että heistä tultaisiin saamaan paras mahdollinen hyöty irti (Spector, 130, 2010.)

Nayarin esimerkki sisältää aikaisemmin kuvatun muutosjohtajuuden tunnusmerkkejä. Vaikka yrityksen liikevaihto oli 1,5 biljoonaa euroa, oli virkistävää huomata, että uusi johtaja otti yrityksen haltuunsa uudella tavalla, muutosjohtajan tavoin. Vaikka muutokselle ei ehkä ollut suurta tarvetta yrityksen lukujen takia, koki uusi johtaja, että parannettavaa on ja että parannuksia lähdetään tekemään henkilöstövetoisesti ja sitä kautta tulevaisuusorientoituneesti.

Henkilöstön tärkeydestä kertoo myös maailman talousfoorumin lokakuussa 2013 julkaisema The Human Capital Report. Tutkimuksen johdannossa Simon Schwab painottaa ihmisten ja erityisesti työvoiman kykenevyyttä, osaamista, taitoja ja lahjoja. Nämä taidot on valjastettava käyttöön. Raportin eri indikaattorit mittaavat inhimillisiä voimavaroja monitahoisesti, jolloin eri tulosten vaikutukset näkyvät vasta vuosien päästä. Inhimilliseen pääomaan investointi on tärkein panostettava voimavara – se on jopa kriittistä (Schwab, johdanto, 2013). Vaikka raportti huomioi myös terveyttä ja koulutusta suurella pensselillä maalaten, ei se poista tutkimuksen tärkeitä huomiokohtia, kuten henkilöstön ja eritoten ihmisenäkökulman tärkeyttä työvoima-asioita ratkoessa. Ihmiset ovat yrityksen tärkein voimavara ja resurssi. Yritysten toimintaa ja henkilöstön hyvinvointia voidaan kehittää yhdessä tekemällä. Tähän viittasi myös pro gradun tutkimukseen haastateltu yritysjohtaja.

Myös Grönroos muistuttaa, että työntekijät ovat yrityksen merkittävin resurssi. Henkilöstöä ei pidä vanhakantaisesti nähdä kustannuseränä, josta voidaan nopeasti luopua tarpeen niin sanellessa. Ilman motivoituneita, osaavia ja päteviä työntekijöitä yritys ei menesty. Hyvä henkilöstö näkyy positiivisena henkisenä pääomana, joka ei välittömästi näy yrityksen kirjanpidossa, mutta on ratkaisevassa roolissa yrityksen pitkäjänteisessä menestymisessä. Lopulta kuitenkin henkinen pääoma konkretisoituu rahoituspääomana (Grönroos, 34, 2003). Tämä kertoo henkisen voimavaran merkitsevyydestä, mutta myös vaikeasta mitattavuudesta. Vaikeutta lisää se, että henkisen pääoman panostukset eivät näy välittömästi yrityksen kirjanpidossa ykkösinä ja nollina. Panostukset henkilökuntaan eivät siis välittömästi nosta yritystä kassavajeesta, vaan ne ovat pidemmän aikavälin toimia, jotka yllämainitun Nayaran esimerkin tavoin on syytä aloittaa mahdollisimman aikaisin, yrityksen menestysvaiheessa. Näin henkilöstön kehittäminen toimii yhteydessä yrityksen itsensä päämääriin. Henkilöstön kehittämistä ei kaiken tämän pohjalta pidä kuitenkaan ajatella vain yhteisinä ulkoilupäivinä ja seminaariristeilyinä, vaan yrityksen toiminnan yhdessä kehittäminen ruokkii ja toimii henkilöstöä kehittävänä vaikutteena. Toimet eivät ole toisistaan irrallisia.

Muutosvastarintaa ajatellaan usein ensisijaisesti negatiiviselta kannalta. Muutosvastarinta on usein osoitus siitä, että työntekijät ovat sitoutuneita ja suhtautuvat kriittisesti yrityksen mahdollisiin harha-askeliin. Kaikki nämä henkilöstön huolet ja ajatukset on syytä ottaa mukaan suunnitteluun, sillä ne voivat hyödyntää paremman lopputuloksen saavuttamista. On myös syytä muistaa, ettei muutosvastarintaa esiinny pelkästään yrityksen ruohonjuuritasolla, vaan yhtäläillä johtoportaassa ja keskijohdossa. Johtotason vastustuksen takana on usein pelko saavutettujen etujen kaventumisesta tai pelko uralla etenemisen vaikeutumisesta. Keskijohto taas voi pelätä sitä, että toiminnan tehostamisen takia myös hallintotehtävät saattavat vähetä, eli työpaikat voivat olla uhattuina. Ruohonjuuritaso muutosvastarintaa selittää se, että siellä usein ollaan vähiten mukana muutoksen suunnitteluprosessissa (Aarniokoivu, 165-166, 2008.)

Koska yrityksen muutokseen mukautumisessa kyse on myös rakenteista, on yrityksen eri osa-alueita muutoksen aikana tuettava. Muutoksen aikana on vallallaan kahdenlaista voimaa, jotka ovat nykyisiä toimintatapoja paikallaan pitävät voimat ja muutosta eteenpäin vievät voimat. Paikallaan pitävien voimien voittamiseen täytyy valjastaa vaiheittaisia toimia. Vanhoihin tapoihin lukkiutuneita voimia täytyy pyrkiä vähentämään, uusia muutoksia on otettava käyttöön hallitusti ja niiden toteutuessa uusia toimintatapoja on pyrittävä juurruttamaan.

Muutoksien juurruttaminen ja työyhteisön muutosvastarinnan selättäminen tapahtuvat vaiheittain, jolloin tärkeässä roolissa ovat tiedottaminen, vanhojen toimintatapojen huonoon valoon asettaminen ja pyrkimys saada henkilöstö näkemään muutokset omien tavoitteiden ja työnkuvien kannalta myönteisinä. Vaiheittainen, harkittu eteneminen on tärkeää, jottei eri vaiheiden välille tule isoja railoja, mikä puolestaan hukkaisi resursseja ja voi olla yrityksen työilmapiirille vahingollista. (Lazar, 49-50, 2005.)

Vaikka muutoksessa on kysymys rakenteista, ei asiaa tarvitse ajatella pedantisti vain yhdestä näkökulmasta. Kysymyksessä on ihmisen kognitiivisen eli tiedollisen ja tajunnallisen muutoksen prosessi. Tämä sisältää havainnointia, tunteita, arvoja, ajattelua ja lopulta uudenlaista toimintaa. Kaikki nämä tiedolliset toiminnot ovat osana aikaansaamassa muutosta uudessa kontekstissa. Esimiehen on osattava luovasti ajan kanssa johdatella työyhteisöä mukautumaan uusiin toimintoihin ja työnkuviin. Henkilöstö vaatii erityishuomiota ja apua tämän muutoksen läpiviennissä (Lazar, 50, 2005.)

Hyvä muutosjohtaja pyrkii stimuloimaan henkilöstöä ja löytämään yhdessä proaktiivisesti uusia toimintatapoja ja ratkaisuja. Kun muutosjohtaja huomioi eri työntekijöiden yksilölliset piirteet, henkilöstö kokee yksilöllisten kehityskohteiden merkityksen itsessään ja huomaa yhteisten päämäärien ja omien ammatillisten ambitioidensa kohtaavan sekä sen, etteivät ne ole ristiriidassa keskenään.

Tuen lisäksi työntekijöille on annettava oikeassa määrin valtaa itseohjaavuuteen ja itsenäisyyteen. Molemminpuolinen luottamus vaatii työntekijältä ammattimaista suhtautumista omaan työhönsä. Tämänkaltainen tapa toimii parhaiten tilanteessa, jossa esimiehet ja työntekijät ovat keskenään kollegoja, eikä vallalla ole vahvaa esimies määrää -toimintakulttuuria (Vuorinen, 29, 2008). Proaktiivisessa tavassa henkilöstö on jo voimaannutettu olemaan aktiivisia, oman työnsä ammattilaisia. Molemminpuolisen luottamuksen pohjalta yeiryksissä on helpompi tarpeen tullen lähteä rakentamaan suurempia muutoksia, eikä muutoksien vastustajia ole läheskään niin paljon. Luottamus on yrityksen toimintakulttuurissa muutosta edesauttava voima.

Yrityksen henkilöstön käyttäytymiseen liittyy olennaisena osana yrityksen kulttuuri ja työilmapiiri. Vahva kulttuuri antaa työntekijälle oikeat normit ja tavat toimia johdonmukaisesti erilaisissa tilanteissa. Jotta uudenlaisia laatutoimia ja kannattavuutta parantavia toimenpiteitä voidaan tehdä, on osattava vaikuttaa yrityksen kulttuuriin. Koska yrityksissä on usein vanhastaan olemassa oma kulttuurinsa, voi muutosten tekeminen olla raskas prosessi. Muutosta ei pidä ajatella yhtenä isona könttänä, vaan yritysjohdon on asetettava muutokselle välitavoitteita, jolloin se voidaan asteittain toteuttaa (Grönroos, 464-465, 2003.)

Kulttuurin muutoksessakin on huomioitava aiemmin mainittu vaiheisuus, ja se on osattava tehdä hallitusti. Itsessään kulttuurin muutos on vaikea prosessi, ja siihen on yrityksen johdossa oltava vahva tahtotila. Pelkkä asiantuntijankonsultin kutsuminen paikalle ei ole riittävän osallistava tapa muutoksien läpivientiin. Tässä kaikessa ratkaisevaan asemaan nousevat muotoilulle ja fasilitoinnille tutut käyttäjäkeskeiset osallistamisen menetelmät.

Muutosprosessi ja siihen sitoutuminen voidaan jaotella eri vaiheisiin. Muutosvastarintavaihetta seuraa surutyövaihe. Tässä vaiheessa luovutaan ja poisopitaan vanhoista toimintatavoista ja malleista. Tämä vaatii esimieheltä pitkäjänteisyyttä ja kärsivällisyyttä, poisoppimiselle on annettava aikaa.

Ajan antamisen lisäksi esimiehen on koulutettava ja valmennettava henkilöstöä muutosprosessin loppuunsaattamiseksi ja konkretisoitumiseksi. Seuraavassa, neutraalisuusvaiheessa, surutyö on takana ja henkilöstö siirtyy oppimaan uutta. Esimiehen tuki ja henkilöstön osallistaminen ovat tässäkin vaiheessa tärkeitä. Toimintaa suunnataan konkreettisesti ja tavoitteellisesti kohti muutosta.

Hyväksymisvaiheessa esimies edistää muutosta aktivoimalla varovaisen myönteisiä työntekijöitä. Tekemisen vaiheessa työntekijöiden näkökulmaa laajennetaan itsestä kohti työyhteisötasoa. Tässä vaiheessa yhteistyön korostaminen ja yhteisten tavoitteiden esiintuonti ovat ratkaisevassa asemassa, jotta muutokset jalkautuvat tekemiseen (Aarniokoivu, 173-175, 2008.)

Kun tekemisen kautta on päästy yhteistyövaiheeseen, nousevat palaute ja palkitseminen avainasemaan. Toiminta on päämäärätietoista, jolloin yhteistyön tekeminen korostuu ja viestii sen merkityksestä koko henkilöstölle. Omistautumisvaiheessa esimies johtaa omalla mallillaan ja tekemisellään. Henkilöstö saa esimiehiltä tukea, jolloin oman roolin ymmärtäminen ja kokeminen tuntuu vastuulliselta ja selkeältä. Esimiehen on ymmärrettävä yksilöiden erot. Ihmisillä on erilainen muutostahti ja muutokseen suhtaudutaan eri tavalla. Suhtautuminen jaetaan tyypillisesti kolmeen luokkaan, jotka ovat aktiiviset kehittyjät (~ 10 - 20 % henkilöstöstä), olosuhderiippuvaiset kehittyjät (~ 60 – 70 % henkilöstöstä) ja kehityksestä kieltäytyjät (~ 10 %) (Aarniokoivu, 173-175, 2008.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS – Yritysten haasteet palvelumuotoilussa

Tutkimuksen menetelmät ja aineistot -kappaleessa on kuvattu tutkimuksen toteutus. Haastatteluaineiston teemoittelu ja tyypittely esiteltiin luvussa 2. Teemoittelussa on pyritty löytämään tutkimuskysymystä avaavia arkkityyppejä, ongelmia. Haastatteluaineiston litteroinnin jälkeen siitä nostettiin esiin tutkimuskysymystä avaavia lauseita. Tämän jälkeen relevantit lauseet ryhmiteltiin muodostamaan oma teemansa. Kuvassa 3. esitetyt haastateltavien toteamukset on tiivistetty helpommin ymmärrettäviksi lauseiksi niin, ettei niiden alkuperäinen idea katoa.

Kuten kuvasta kolme selviää, tutkimuslöydökset on jaettu neljään seuraavaksi esiteltävään teemaan. Teemat pyrin saattamaan keskusteluun aikaisemmin esitellyn kirjallisuusaineiston kanssa. Moni teemoista on sidoksissa toiseen teemaan, joten on muistettava, etteivät ne ole irrallisina yksikköinä mitään ilman toisiaan. Vasta teemat yhdessä muodostavat tutkittavan kokonaisuuden. Vaikka tutkimus käsittelee esimerkiksi johtamisen teemoja, on muistettava, että tämä pro gradu pureutuu aineistoonsa muotoilijälähtöisesti tarkastellen ongelmia ja löydöksiä muotoilijan näkökulman kautta.

5.1 Liian nopea prosessi, heikot vaikutusmahdollisuudet

Liian nopea prosessi ja heikot vaikutusmahdollisuudet kuvaavat henkilöstön äänellä puhuneen toimitusjohtajan kieltä. Yritysjohdaja on tunnistanut prosessin nopeuden ja sen kautta tulleet heikot vaikutusmahdollisuudet prosessiin ja sen tuloksiin. Henkilöstönäkökulma taas heijastaa näissä lausunnoissa myös muutosvastarintaa. Ensin paneudutaan SINCOssa tehdyn palvelumuotoiluprosessin nopeuteen. Palvelumuotoiluprojektit olivat useimmiten sidottuna 10 opintopisteen syventävään palvelumuotoiluprojektiin. Näitä laajoja opintokokonaisuuksia ovat yleensä suorittamassa vanhempien vuosikurssien opiskelijat, joilla usein on kandidaatin tutkielma tehtynä.

Yksi opintopiste vastaa määrältään noin 26 tuntia työtä, jolloin kymmenen opintopisteen kohdalla kysymyksessä on 260 työtunnin kurssi. Jos ihminen tekisi noin 38 tunnin työviikkoja, näitä tehokkaita työviikkoja palvelumuotoilun syventävään kurssiin olisi käytettävissä miltei seitsemän. Voidaan ajatella, että opiskelijoilla on ollut aikaa tehdä töitensä. Kiireen tunteen taustalla lienee muitakin tekijöitä.

Helsingiläsen palvelumuotoilutoimiston Palmun työntekijä Reima Rönholm kertoi, että Palmussa normaaliksi palvelumuotoilun läpimenoajaksi voidaan sanoa puolestatoista vuodesta kahteen vuotta. Hänen mukaansa yhdessä vuodessa tehdyt palvelumuotoiluprojektit ovat harvinaisia. Tämä kertoo ajan tarpeesta, jonka palvelumuotoilu tarvitsee onnistuakseen mahdollisimman hyvin. Reima kertoi myös, että oikeiden ongelmien löytäminen on suunnittelussa tärkeintä. Hänen mukaansa oikeiden ongelmien löytämisen jälkeen muotoiluratkaisut ilmaantuvat miltei itsestään. Tähän verrattuna haastatteluun osallistuneille yrityksille tehdyt muotoiluprojektit ovat olleet ajallisesti lyhyitä. Se ei ole voinut olla vaikuttamatta myös sisältöön etenkin, kun ongelmien löytämiseen ei monessakaan palvelumuotoiluprojektissa käytetty riittävästi aikaa.

Eräs haastateltu toimitusjohtaja liittyy kiireen heikkoihin vaikutusmahdollisuuksiin. Kehitystyö, kurssi, oli edennyt niin, että SINCON edustaja kävi työpaikalla tekemässä esikartoitusta, ja seuraavan kerran yritys tapasi koko muotoilutiimin tilanteessa, jossa heille esiteltiin valmiita konsepteja. Konseptien esityksien arvioinnin myötä niihin haluttiin tehdä yrityksen taholta muutoksia. Koska ensimmäinen tapaaminen oli järjestetty kurssin jälkipuoliskolla, ei konsepteihin haluttu tai ehditty tehdä yrityksen toivomia muutoksia. Eräs haastateltava kertoi olevansa yön yli nukkuja ja tarvitsevansa sulatteluaikaa. Useampi haastateltava koki, että olisi tarvinnut enemmän kertausta eri vaiheiden välillä.

Tämä näennäinen nopeus johtuu osaltaan työpajojen fasilitoijan suunnitelmien aikataulutuksesta sekä yrityksen omista aikatauluista. Fasilitoija, työpajojen suunnittelija, on saattanut kuvitella tapaamiskertojen riittävän haluttujen tulosten saavuttamiseksi. Koska yrityksen toimintakulttuuri ei ollut rakentunut pienten ja jatkuvien muutosten mukaisiksi, niin yrityksen piti yrittää samanaikaisesti sekä ymmärtää palvelumuotoiluprosessia, että osata olla ohjaavassa asemassa muotoilijoiden suuntaan.

Toisaalta yritys on saattanut ajatella ajan riittävän haluttujen tulosten saavuttamiseen. Yrityksistä toivottiin sulatteluaikaa suunnitelmille. Kun yritys näki ensimmäiset konseptit, se olisi halunnut pohtia suunnitelmia tarkemmin – kuinka tämäkin asia toteutettaisiin, mitä tähän tai tuohon suuntaan meneminen tarkoittaisi yrityksemme kannalta? Tämä liittyy olennaisesti seuraavaan teemaan, sidosryhmien osallistamiseen. Eräs yritysjohtaja olisi halunnut esitellä suunnitelmat yrityksensä henkilökunnalle ja käydä ne yhdessä läpi. Tämä ei taas ole aikaisemmin käsitellyn käyttäjäkeskeisen osallistamisen mukaista toimintaa, jossa henkilöstö olisi itse päässyt vaikuttamaan suunnitelmiin. Tästä kerrotaan enemmän seuraavassa kappaleessa.

Tulee muistaa, että SINCO PLUS -projektilla on tutkimuksellinen lähestyminen omiin menetelmiinsä ja omat vastualueensa rahoittajille sekä yliopistolle opiskelijoiden kouluttamisessa. SINCOssa tehdyt kehitystyöt ovat olleet opettavia kokemuksia SINCO:n ja Lapin yliopiston henkilökunnalle sekä hankkeeseen osallistuneille yrityksille. Tulokulma kullakin toimijalla on hieman erilainen. Haastatteluaineistosta nousee esiin yrityksen huono palvelumuotoilun tuntemus ja toisaalta parempi perinteisen muotoilun tuntemus. Yritykset eivät ole tarkalleen tienneet, mihin ovat ryhtyneet osallistuessaan SINCO PLUS -hankkeen projekteihin. Toiminnan kehittäminen on ollut yrityksillä mielessä, ja kun heille on tarjoutunut tilaisuus päästä edullisesti kehittämään liiketoimintaansa, ovat he kokeneet tarjotun mahdollisuuden hyvänä tilaisuutena tutustua palvelumuotoiluun. Tätä taustaa vasten nähden yritysten odotukset eivät ole olleet realistisella tasolla.

Yritykset ovat toivoneet saavansa palvelumuotoiluprojektista jonkinlaisen viisastenkiven tai pikaisen pirstysruiskeen, mutta osallistuessaan ovat tiedostaneet sen, että tämä on kullekin yritykselle ensimmäinen kerta palvelumuotoilun hyödyntämisessä.

Aineisto viittaa siihen, että yrityksillä ei alussa ollut suuriakaan odotuksia prosessista, mutta päästessään näkemään tuloksia he halusivat olla suunnittelussa mukana aktiivisemmin ja monitahoisemmin. Eräs haastateltava totesi, että kunpa hän olisi heti alusta ymmärtänyt antaa henkilöstölleen aikaa osallistua palvelumuotoiluprojektiin. Koska tapaamisia suunnittelutiimin kanssa oli hänen tapauksessaan vähän, oli seuraavalla kerralla liian myöhäistä osallistaa oikeita ihmisiä prosessiin.

Haastatteluista nousi esiin vähäinen SINCON menetelmien ja toimintatapojen tunteminen. Vaikka moni yritys oli käynyt tutustumassa SINCON tiloihin ja toimintaan ennen kehitysprojektin alkamista, ei toimintatapa tuntunut riittävästi aukeavan yritysten ensimmäisellä vierailukerralla. Monesti jo tehtyjen esimerkkien pohjalta on vaikea kuvitella, miten kukin esimerkki konkretisoituu oman yrityksen kehittämisessä.

Ensimmäinen kerta SINCOssa on ollut monelle yritykselle hämmentävä. Yritykset eivät ole tottuneet kehittämään toimintaansa yhdessä palveluitaan vastaavilla menetelmillä tai välineillä. Monelle ovat jääneet mieleen tekniset ratkaisut, kuten taustaprojisoidut kankaat ja erilaiset älylaitteet. Tämä viittaa myös edellisen kappaleen yrityksiä huonoon henkilöstön osallistamisen prosessiin. Koska itse prosessia ei tunnettu, eikä siihen välttämättä sataprosenttisesti uskottu, ei palvelumuotoiluun oltu valmiita kunnolla laittamaan panoksia. Haasteena on saada yritykset tuntemaan palvelumuotoilu palveluiden suunnittelemisen ja kehittämisen työkaluna, ja siten saada yritykset ostamaan tätä palvelua ulkopuolelta.

Aikaisemmin mainittu emansipatorisuus toteutui joissain yritystapauksissa niin, että yritys oli kiinnostunut hyödyntämään palvelumuotoilua myöhemminkin. Yrityksen johdon ajattelussa oli tapahtunut muutos.

Tässä työssä SINCO:n kaltaiset matalan kynnyksen palvelumuotoilua tarjoavat tahot ovat tärkeässä kouluttajan roolissa. SINCO 2012 -seminaarissa eräs luennoitsija toivoi Suomeen syntyvän ”matkalaukkumuotoilijoita”, jotka tekisivät nopeita ja ketteriä vierailuja yrityksiin. Matkalaukkumuotoilija toimisi eräänlaisena sanansaattajana ja ajatusten avaajana muotoilun mahdollisuuksista. Toiminta ei saisi olla luennoitsijamaista jäykkää konsultointia, vaan toimeen tulisi liittää yhteiskehityksellisiä toimenpiteitä, joissa yrityksen sidosryhmät osallistettaisiin yhdessä suunnittelemaan.

Ratkaiseva esimerkki tiedon tärkeydessä on suunnittelijoiden tietämys asiakasyrityksestään. Jos muotoilijat eivät tunne asiakasyrityksensä nykyistä toimintaa riittävän hyvin, menee konseptien ja kehitystoimien osumatarkkuus hakuammunnaksi. Kaikissa suunnittelutapauksissa opiskelijat eivät olleet päässeet sisäistämään asiakkaan toimintatapoja riittävän perusteellisesti, vaan välissä on saattanut olla SINCO:n suunnittelija tiedon välittäjänä. Jos suunnittelijoilla ei ole alussa riittävästi tietoa, tapaamiskertoja yrityksen kanssa on oltava tavanomaista enemmän. Tieto yrityksen nykyisestä toiminnasta ja tulevaisuuden toimien haluista ei ole tietenkään koskaan alussa täydellistä ja välittömästi sisäistettävissä. Yksi tapaamiskerta ei riittävästi avaa ensikertalaiselle asiakasyrityksen toimintaa. Tapaamisissa on myös huomioitava koko henkilöstö eikä vain yrityksen johto. Henkilöstöllä on tärkeää tietoa kehittämisen kohteista. Kuusela kuvasi aikaisemmin yhdessä johtamisen mallia, jossa kaikkia kuunnellaan. Kaikkien äänet on saatava kuuluviin, jotta löydetään oikeat ongelmat, ratkaistaan ne yhdessä, ja että muutosvastarinta olisi mahdollisimman pientä.

Tilasuunnittelussa käytetään esimerkiksi niin sanottua work walk through:ta eli työtilojen läpikävelyä, jossa tilat kuvataan ja henkilöstö tavataan lyhyesti.

Tiloista otetaan valokuvia, ja havaittuja ongelmia avataan henkilöstölle ensimmäisessä työverstaassa. Tämänkaltaisissa tapauksissa SINCON taustavalaistut projisointiseinät ovat hyviä välineitä – tällöin henkilöstö pääsee näkemään omat työtilansa ikään kuin asiakkaan näkökulmasta.

Moni on ollut hämmästyneenä nähdessään oman yrityksensä SINCON seinille heijastettuna ja todennut, että tuoltako meillä todella näyttää. Omiin toimiinsa kasvaa ja juurtuu helposti kiinni, eikä asioita osaa ajatella asiakkaan näkökulmasta.

Koska muotoilun genetiikkaan kuuluu tulevaisuusorientoituneisuus ja sen visualisoivat menetelmät, on sen mahdollisuuksien todentaminen asiakasyritykselle haastavaa. Projekteja aloittaessa ja muotoilua myytäessä osataan harvoin sanoa, että tulemme päätymään tuohon ja tuohon pisteeseen näillä ja näillä menetelmillä. Tämä liittyy edellä kuvattuun Palmu-yrityksen esimerkkiin, jossa ei voitu myydä tulosta, mutta voitiin esitellä numeerisesti tehtyjen projektien vaikutuksia asiakasyrityksien toimintaan.

Tätä kieltä useat yrityksen päättävissä elimissä olevat ymmärtävät. Kun muotoilun onnistumisesta on tarjota numeerisia onnistumisen hetkiä, on yrityksen helpompi varata henkilöstöltään aikaa yhdessä tekemiseen.

5.2 Sidosryhmien osallistaminen suunnitteluun vaikeaa

Haastatteluaineiston perusteella eri sidosryhmien osallistaminen suunnitteluun koettiin vaikeaksi tehtäväksi. Hämmäntävää on sekin, että myös oman henkilöstön osallistaminen suunnitteluun koettiin haasteelliseksi. Toisaalta henkilöstöä ei ymmärretty osallistaa suunnitteluun, vaan jälkeinpäin yrityksen sisällä koettiin muutosvastarintaa suunniteltuja kehitystoimia kohtaan. Osassa tapauksista muutosvastarintaa esiintyi myös yrityksen ylimmässä johdossa, joka ei välttämättä ollut edes kuullut kyseiseen projektiin osallistumisesta. Tämä vahvistaa aikaisempaa lähdeaineiston tietoa siitä, että muutosvastarintaa esiintyy yrityksen jokaisella tasolla.

Syyt tai pelot muutosvastarintaan saattavat olla erilaiset eri tasoilla. Toisaalta syy on yhteneväinen, ja molemmissa tapauksessa on ongelmana se, ettei kaikkia muutosvastarintaisia osapuolia osallistettu suunnitteluun.

Osallistamattomuudessa on myös kommunikaatiotekijöitä.

On muistettava, että yrityksen päättävät toimijat on myös osallistettava suunnitteluun, jotta suunnitelmat voivat läpäistä päätöksenteon. Kun ihminen näkee vaikka vain suunnitellun konseptin, se usein ymmärretään jonkinlaisena äärimmäisenä totuutena tulevaisuudesta. Konseptia harvoin osataan nähdä tietynlaisena hahmomallina, ideaa esittelevänä tai toimintaa kuvaavana konkretisoituna esitystapana. Tuotemuotoilun puolella saatetaan kysyä konseptikuvasta jo ruuvien paikkoja, vaikka muotoilija haluaisi konseptinsa avulla esitellä vaikkapa uuden tuoteideansa käyttäjää helpottavaa toimintatapaa. Itse tuotteen muoto esimerkissä on vasta hämärä hahmotelma.

Kun ihminen ei ole itse ollut mukana suunnittelemassa yrityksensä toimintaa, ei voida olettaakaan hänen hyppäävän mukaan onnesta kirkuen. Eräs haastateltava totesi, että kun suunnitelmia yritettiin esitellä muulle henkilöstölle, joka ei ollut mukana suunnittelussa, tuntui kuin he puhuisivat keskenään aivan eri kieltä. Kommunikaatio oli vaikeaa, eikä kumpikaan osapuoli ymmärtänyt toistaan. Tässä tapauksessa kiteytyy henkilöstön osallistamattomuus suhteessa muutosvastarintaan. Aikaisemmin kuvatusta omistajuudesta ei ollut tietoaakaan, koska henkilöstö koki itsensä ulkopuoliseksi koko suunnittelussa.

Kujansivu ym. (2007, 76) toteavat, että uusien johtamismallien käyttöönotossa tavanomaisen vastarinnan lisäksi vastarinnan taltuttamisessa ongelmana on uudet termit. Tässä Kujansivu ym. haluavat tähdentää, että muutoksien aikana suunnitteluun osallistamaton henkilökunta vieraantuu käsitteistöstä ja kommunikaatiosta, koska heitä ei ole otettu siihen mukaan.

Haastatteluaineiston perusteella henkilökunta koki vieraantuneisuutta suunnitelluista toimenpiteistä, koska he eivät aina ymmärtäneet käytettyjä termejä. Yritysjohtaja yritti myydä uusia toimenpiteitä henkilöstölle, mutta niihin suhtauduttiin penseästi jo pelkän kommunikoinnin vaikeuden takia.

Henkilöstön osallistamisessa on myös toinen näkökulma, käytännön toimivuus. Osa haastateltavista kertoi, että suunnitelmat tuntuivat heistä aluksi erittäin toimivilta varsinkin, jos niihin teki pieniä muutoksia ja säätöjä. Kun yritysjohto esitteli suunnittelun tuloksia henkilöstölle, nousi henkilöstöstä esiin paljon muutosvastarintaa. Tämä vastarinta tuntui osittain oikeutetulta, sillä henkilöstön mukaan tehdyt suunnitelmat eivät voisi toimia käytännössä. Tässä onkin suuri huomio henkilöstön omassa osaamisessa. Monella työntekijällä on vuosien kokemus omasta työstään. Jos henkilöstö olisi osallistettu mukaan suunnitteluun heti alusta alkaen, olisivat ongelmat nousseet esiin ja niihin olisi osattu reagoida.

Toisaalta voidaan ajatella, että koska henkilöstö ei ollut mukana suunnittelemassa kokonaisvaltaisempaa muutosta, yritysjohtoon esittelystä henkilöstön kukin jäsen nosti luonnollisesti ongelmaksi omaa työtään muuttavat tekijät, eivätkä he välttämättä nähneet kokonaiskuvaa ja ratkaisuja, jotka olisivat olleet toteutettavissa pidemmällä aikajänteellä, harkitusti ja hallitusti. Muutokset tipahtivat kuin taivaalta, suurena totuutena. Kuten aikaisemmin kirjoitettiin, on tämä omiaan lietsomaan henkilöstössä muutosvastarintaa. Vanhasta on helpompi pitää kiinni ja uudet pelottavalta tuntuvat muutokset sysätä sivuun toimimattomina.

Henkilöstön osallistamisen vaikeuteen liittyy myös projekteihin osallistuneiden yritysten pieni koko. Monet palvelumuotoilun esimerkit niin kirjallisuudessa kuin käytännön maailmassa ovat kertomuksia isohkon yrityksen toiminnan kehittämisestä. Siinä missä Itella tai Nordea voivat pistää rahaa ja aikaa palvelumuotoilun käyttöön, pienemmät paikalliset toimijat toimivat monesti kädestä suuhun -tyyppisessä toimintaympäristössä. Päivittäisten operaatioiden ylläpitoon tarvittavaa henkilöstöä on aineiston mukaan vaikea saattaa yhteistoiminnalliseen kehitysprosessiin mukaan, koska myyntiä tarvitaan pienenkin aikavälin voittojen maksimoimiseen ja siten yrityksen olemassaolon turvaamiseen. Ainakin näin aineiston haastateltavat totesivat.

Yrityksillä olisi korjattavaa tässä ajatusmallissa. Esimerkiksi moni lappilainen yritys on tekemisissä matkailun palveluiden kanssa. Kuten monella muullakin toimialalla on matkailun alalla vaihtelevuutta vuodenaikojen asiakasmäärissä. Voidaan kysyä, miksi yritykset eivät aktivoidu hiljaisempina aikoina kehittämään toimintaansa ennen seuraavaa nousukautta. Johtajuuden kannalta tätä on lähimpänä Vuorisen aikaisemmin kertoma ihmissuhdejohtajan malli, jossa johtajuudella on vahva henkilöstöhallinnollinen johtamisen periaate. Kun ihmisiä ja yrityksiä osataan johtaa henkilöstön kautta, on henkilöstöä ja eri sidosryhmiä helpompi osallistaa suunnitteluun. Henkilöstön ja asiakkuuksien huomiointi on ikään kuin sisäänrakennettuna tähän toimintatapaan. Aiemmin kerrottiin luottamuksen ilmapiiristä. Kun ihmisellä on päätösvaltaa ja esimiesten luottamus omaan työhönsä, niin silloin yrityksissä on kulttuurinsa kannalta helpommat lähtökohdat muutosten läpiviemiseen yhdessä.

Sidosryhmien osallistamisen vaikeus tulee esiin myös yrityksen strategiasta - tai useimmissa tapauksissa siitä, että strategia puuttuu. Jos yrityksellä ei ole olemassa selkeää strategiaa siitä, mihin suuntaan yritystä halutaan viedä pidemmällä aikavälillä, osallistuminen palvelumuotoilun mahdollistavaan strategiseen kehitystyöhön on vaikeaa. Jos yrityksessä ei tarkalleen tiedetä, mihin ollaan menossa tai mihin suuntaan yritystä haluttaisiin viedä, se vaikeuttaa myös muotoilun tehtävänannon, briefin laatimista. Muotoilijalle on tärkeää tietää suunnittelulta haluttuja tavoitteita ja kehitystoimia, joihin yritys haluaa muotoilulla pureutua. Aikaisemmin puhuttiin esimiesjohtoisesta yrityksen kehittämisestä erilaisten johtajuusmallien pohjalta. Näköalaton asijaohtaja etenee kapeakatseisesti päivästä toiseen vailla strategiaa tulevista kehitystarpeista.

Mutta jos muotoilija ei saa kunnollista tehtävänantoa, eri sidosryhmien osallistaminen vaikeutuu entisestään. Jos briefistä ei selviä esimerkiksi käyttäjäkuntaa ollenkaan, on oikeita ihmisiä vaikea osallistaa suunnitteluun.

Haluttu asiakasrajapinta voi olla jo olemassa olevat asiakkaat, mutta suunnittelu voidaan määrittää keskittymään uusiin tietynlaisiin käyttäjiin, jotka eivät käytä vielä asiakasyrityksen palveluita. Nämä seikat on määriteltävä mahdollisimman tarkkaan alun briefissä, sillä se ohjeistaa suunnitteluryhmää ja priorisoi jatkossa tapahtuvia suunnittelutoimia. Suunnittelutoimet eivät usein vielä tässä vaiheessa ole muotoilutoimia, vaan ne ovat vasta prosessin suunnittelua. On osattava arvioida askelia, toimenpiteitä ja menetelmiä, joiden avulla odotetusti päästään haluttuihin tuloksiin. Ne eivät ole kiveen hakattuja totuuksia, joista ei voida enää suunnittelun aikana poiketa, mutta ne rytmittävät tekemistä ja ovat suuntimia eteenpäin pääsemiseksi.

Yleinen määrätiedottomuus voi esittäytyä henkisenä poukkoiluna, laiskuutena, näköalattomuutena ja tyytyväisyytenä vallitsevaan tilanteeseen. Usein tämänkaltaisessa tilanteessa yritys kärsii avoimuuden puutteesta, mikä heijastuu suoraan yrityksen työkuultuuriin. Ja vaikka yrityksessä hetkittäin harrastettaisiin tulevaisuuden ennakointia, ei siitä usein edetä johtopäätöksiin, ja tällöin koko toiminnan merkitys yritykselle on ontuvaa. Erityisesti nykyaikana tämänkaltaisen tulevaisuuden mitätöinti on yritykselle kohtalokasta, sillä yrityksiä vanhenevat hyvinkin nopeasti (Stähle & Wilenius, 2006, 60-61). Aineistosta noussut näköalattomuus näkyi suoraan yrityksen henkilöstön osallistamisessa tai sen puutteessa. Töitä tehdään kuten ennenkin, eikä eri tyyppisille muutoksen tasoille oltu riittävän valmiita lähtemään.

Sidosryhmien osallistamisessa tuntui olevan haasteita myös käytännön syistä. Kaikilla SINCO PLUS -hankkeen palvelumuotoiluprojekteihin osallistuneilla yrityksillä ei ollut tahtotilaa tai tietoa siitä, miten tai keitä asiakkaita voitaisiin rekrytoida mukaan suunnitteluun. Monesti yrityksen asiakkaiden rekrytointi jäi SINCON suunnittelijoiden vastuulle. Myös aikataulujen sovittaminen tuntui olevan vaikeaa. Joissakin tapauksissa asiakasyrityksen asiakkaiden palvelutilanteista suoritettiin havainnointia, jonka pohjalta voitiin saada tietoa käyttäjätarpeista.

Kuten aikaisemmin kerrottiin, tämä ei ole aivan käyttäjäkeskeisyyden määritelmän syvimässä ytimessä, vaan enemmänkin käyttäjälähtöistä suunnittelua. Havainnoitavat eivät pääse vaikuttamaan suunnitelmiin, vaan he toimivat informantteina suunnittelun suuntaamisessa ja käyttäjätiedon keruussa. Suunnittelu ei tällöin ollut vastavuoroista eri toimijoiden välillä.

Vastavuoroisuutta ja eri toimijoiden osallisuutta on tosin osattava arvioida suunniteltavien kohteiden ja toimien näkökulmasta. Esimerkiksi käyttäjien kokonaisvaltaisen osallistamisen käyttäjäkeskeisen muotoilun laajimmalla mahdollisella tavalla on oltava harkittua ja lopputulosta palvelevaa eikä käyttäjien täysivaltainen osallistaminen saa olla itseisarvo ja täydellisen totuuden itseisarvo. Ensikädessä arvioinnin mahdollistavat jo aikaisemmin mainitun briefin reunaehdot ja tavoitteet.

5.3 Palvelumuotoilu yrityksen henkilöstön kehittäjänä ja osallistajana yhteisiin kehitystoimiin

Kuten aikaisemmin todettiin, aineistosta nousi esiin yrityksille läheisin sidosryhmä, yrityksen oma henkilöstö. Oma henkilöstö saattoi jäädä osallistamatta suunnitteluun. Näin tapahtui osittain näennäisen kiireen takia tai ymmärryksen ja osallistamiseen kannustamisen sekä ohjaamisen puutteen vuoksi. Palvelumuotoilun tuntemisen puute lisäsi yritysten epätietoisuutta eri menetelmien käytöstä ja siitä, minkä verran yhtiön tulisi niihin panostaa.

Vaikka monissa yrityksissä henkilöstön kehittämiseen käytetään aikaa, ns. kehittämistoimet saattavat usein olla konsulttien kalvosulkeisia tai yritysjohton ylhäältä annettuja tuloskatsauksia ja pylväsdiagrammeja edellisten kvartaalien myynneistä ja liikevaihdoista. Näissä ”kehitystoimissa” henkilöstö on passiivisesti kuulemassa menneitä ja ylhäältä annettuja tulevaisuuden visioita, eikä heidän tietotaitoaan valjasteta tulevaisuuden ratkaisujen suunnitteluun.

Tämänkaltaiset toimet ovat omiaan lisäämään muutosvastarintaa ja ruokkimaan eriarvoisuutta ja yrityksen eri kerrostumien keskusteluyhteyden vähäisyyttä. Erityisesti yrityksen koon kasvaessa tämä keskusteluyhteys onkin koetuksella. Toimipisteitä saattaa olla useita, ja eri jaokset tai ryhmät ovat erillään toisistaan.

Palvelumuotoilun ammattilaisen fasilitoimat, osallistavat yhteistoiminnalliset menetelmät ja niiden avulla järjestetyt työverstaat toimivat monella tapaa osallistujien ja kehitystoimien edesauttajina. Yhteistoiminnallista suunnittelua ei aineiston mukaan osattu nähdä monitahoisena kehittämistapana.

Voidaan ajatella, että yrityksen toiminnan ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämistä ja ylläpitoa ei osattu nähdä toisiaan tukevinä toimenpiteinä. Eräs haastateltu toimitusjohtaja totesi, että olisipa hän osannut prosessin alussa nähdä yhdessä tekemisen suuren korrelaation sekä yrityksen liiketoiminnan edistämisen että henkilöstön hyvinvoinnin välillä. Yritykselle ei välttämättä ollut prosessin suunnittelun alussa riittävän voimakkaasti painotettu henkilöstön osallistamisen monitahoisuutta. Toisaalta on muistettava, että suurin osa SINCO PLUS -projektin työverstaisiin osallistuneista yrityksistä oli ensimmäistä kertaa osallistumassa tämänkaltaisiin kehitystoimiin. SINCOon osallistuminen toimi heille totuttelevana askeleena.

Aikaisemmin mainittu CoGen-projektiin osallistumiseni on antanut tietoa tässä osiossa käsiteltävään henkilöstön hyvinvoinnin ja kehittämisen näkökulmaan. Projektissa osallistettiin Seinäjoelle rakenteilla olleen uuden F- rakennuksen eri toimijoita omina ryhminään. Eräs henkilöstöryhmä osallistui esimiehineen uuden tilan tulevaisuusverstaaseen. Ryhmän jäsenet olivat aluksi hieman epäileviä työverstaasta ja siitä, onko kysymyksessä täysin merkityksetön ja aikaa vievä turha prosessi. He tulivat kuitenkin paikalle, ja heidän käsityksensä henkilöstön osallistamisesta muuttui nopeasti. Vaiheistetun suunnitteluprosessin lopuksi henkilöstöryhmä yhteisäänellä totesi, että vaikka heidän yhdessä tekemistään suunnitelmista toteutuisi vain 3 %, he olisivat todella tyytyväisiä ja iloisia. Kukaan ei ollut kunnolla selvittänyt heidän työnkuviaan ja niiden asettamia haasteita tilasuunnittelulle.

Kerrankin heitä kuunneltiin niin, että he tunsivat itsensä merkittäviksi oman työnsä suunnittelussa. Yhdessä tekeminen vahvisti ryhmän henkeä ja aktivoi heitä olemaan enemmän yhteydessä rakennuksen ja tilojen suunnittelusta vastaaviin rakennusliikkeisiin sekä omaan johtoryhmään.

Henkilöstön hyvinvoinnista mainittiin aiemmin Aarniokoivun kumppanuusjohtamista käsittelevässä esimerkissä. Kumppanuusjohtamisen tärkeimmäksi kohteeksi mainittiin henkilöstön sitoutuminen. Työssä käymisen ei tule olla pakolla puurtamista ja palkkapussin kartuttamista, vaan työntekijän tulee kokea kumppanuusjohtajuuden toteutuessa merkityksellisyyttä, että työ antaa elämälle merkitystä. Merkityksellisyyden kokemisen ja oman työnsä omistajuuden avulla henkilöstön hyvinvointi on aivan eri tasolla kuin pelkän mekaanisen tekemisen ilmapiirissä. Työnsä omistajuus ja merkityksellisyys aktivoivat jo itsessään henkilöstöä kehittävään ilmapiiriin. Tämänkaltaiseen toimintaan siirtyminen on silti raskas toimenpide, joka aikaisemmin mainitun aineiston mukaan on syytä tehdä harkitun vaiheistetuksi. Mikäli henkilöstö ja esimiehet pysyvät samoina, näennäisen kumppanuusjohtamisen esittämisen läpi näkee helposti, ja se saattaa vain pahentaa henkilöstön ja esimiesportaiden välistä kuilua sen sijaan, että loisi henkilöstöä kehittävää ilmapiiriä.

Kumppanuusjohtaminen, osallisuus ja henkilöstön hyvinvointi ovat ajankohtaisia teemoja. Jo useamman vuoden ajan on puhuttu suomalaisten työurien pidentämisestä valtion talouden tasapainottamiseksi. Viimeaikaisten lausuntojen mukaan suurin osa eri alojen asiantuntijoista on sitä mieltä, että työuraa ei pitäisi pidentää väkisin eläkeikää nostamalla, vaan työväestön viihtyvyyttä työpaikoilla on parannettava. Juuri työviihtyvyydestä on tullut eri tutkimuksista surkeita tuloksia. Osallisuuden ja yhteistoiminnallisuuden avulla voidaan vaikuttaa ratkaisevasti yritysten henkilöstön työviihtyvyyteen. Tie yrityskulttuurin muutokseen on pitkä, eikä se tapahdu kädenkäänteessä, mutta olisi toivottavaa, että yritykset ottaisivat todellisia ja konkreettisia askeleita henkilöstön kehittämisessä fasilitoinnin avulla.

Eräs haastateltava totesi, että yhteistoiminnalliseen kehittämiseen tarvitaan eri tilat ja erillinen vetäjä. Eräessä tapauksessa haastateltava koki tarpeelliseksi sen, että vasta eri ympäristössä, tässä tapauksessa SINCOssa, omat työtilat nousivat esiin eri tavoin kuin fyysisesti työpaikalla ollessa.

Myös ulkopuolinen fasilitoija koettiin tärkeäksi herättelijäksi tekemiseen, ja hänen koettiin antavan henkilöstölle rohkeutta ajatella asioita uudella tapaa. Henkilöstö oli niin tottunut omaan työympäristöön, ettei se osannut nähdä metsää puilta. Erillisessä ympäristössä, valokuvien avulla oma työympäristö nähtiin aivan uudella tavalla.

Parhaimmillaan fasilitoija osaa aktivoida henkilöstöä niin, että se pystyy irtautumaan totutusta ajattelutavastaan. Ulkopuolinen tekijä ja tavanomaisesta poikkeavat tilat ovat omiaan vahvistamaan henkilöstön äänen kuuluuutta ja vaikuttamaan näin henkilöstön hyvinvointiin. Eräs haastateltava totesi, että tarvitaan avoimin mielin heittäytymistä, kun lähtee mukaan palvelumuotoilun osallistavaan työtapaan. Kun työverstasta on vetämässä vieras ihminen vieraissa tiloissa, on henkilöstön helpompaa heittäytyä tekemiseen eri tavoin kuin jonkun tutun vetämässä työpajassa. On vain muistettava käyttää aikaa tutustumiseen ja siihen, että saadaan alkukankeus hälvennetyksi. Tähän palvelumuotoilu tarjoaa hyviä menetelmiä. Fasilitoijan kokemus auttaa lukemaan tilannetta ja ketterästi arvioimaan ajan käyttöä eri vaiheiden välillä.

5.4 Johdon ja henkilöstön vakuuttaminen

Muutosvastarinnasta puhuttaessa on huomioitava, että sitä saattaa esiintyä jo osallistumisaktiivisuudessa palvelumuotoilun kehittämistyöpajoihin. Fasilitoijalla on suuri vastuu vakuuttaa henkilöstö osallistumisen hyödyistä. Aikaisemman esitetyn pohjalta on myös muistettava yrityksen johdon tärkeä rooli siinä, että puheet ja käytännön toimet kohtaavat. Jos yrityksen johto on osallistamassa henkilöstöä suunnitteluun, ollaan jo oikealla polulla.

Monessa aikaisemmassa esimerkkitapauksessa osallistuminen on koettu tärkeäksi asiaksi, kunhan alun epäilyt on saatu voitettua. Yhdessä tekeminen saatetaan kokea helposti ajan haaskuiksi tai jonkinlaiseksi yhdessä leikkimiseksi, jonka tuloksista ei voi syntyä mitään hyödyllistä.

Eräässä haastatellussa yrityksessä päättävä johto oli vaihtunut, ja uutta johtoa oli mahdotonta vakuuttaa suunnittelun tuloksien hyödyllisyydestä. Koska uusi johto ei ollut päättänyt työpajaan osallistumisesta se pyyhkäisi suunnitelmat pöytälaatikkoon. Vaihtunut yritysjohto ei osannut nähdä kuinka sen toimet vaikuttavat muutosvastarintaa lisäävästi. Ensin henkilöstö on osallistettu suunnitteluun, ja sitten nämä yhteiset ideat pyyhitään pois. Haastateltava oli tästä erittäin pettynyt ja toivoi, että tulevaisuudessa suunnitelmat toteutettaisiin edes jollain tapaa. Myös fasilitoijan tai muotoilijan on seistävä johdon kanssa yhteisrintamassa tulevien toimenpiteiden täytäntöönpanossa. Erityisesti johdon on oltava vakuuttunut tulevien toimenpiteiden tärkeydestä ja oikeellisuudesta, ettei negatiivinen tai vähättelevä asenne tartu alemmalle tasolle.

Yrityksen johdon vakuuttamisessa tuntui olevan haasteena se, miten irtautua vanhasta ja heittäytyä uuteen ja kehittää uusia kilpailuetua tarjoavia palveluja. Santalainen toteaa yrityksiä pitävän liikaakin kiinni ydinpätevyyksistään, jolloin niiden vastapainoksi saattaa kehittyä ”ydinjäykkyyksiä”. Hänen mukaansa samankaltaisuudet vahvistavat toisiaan, ja ydinjäykkyyksiin sortuminen on pelkona erityisesti tilanteissa, joissa yrityksellä on vähän ulkopuolisia kontakteja ja ulkopuolelta tulevaa herättelyä. Tämänkaltaisissa tapauksissa laiminlyödään kilpailijakartoitus ja ennakoiva suunnittelu, ja parhaimmillaankin pidättäytyään vain reaktiivisella tasolla suhteessa markkinoihin. Kapea-alaisesti omien toimien toistaminen monistaa jo olemassa olevia sisäisiä malleja. Pelkästään yhden ydinpätevyuden varaan rakentava yritys on erittäin haavoittuvainen ja lisää entisestään kilpailijoiden painostusta (Santalainen, 2008, 138-139.) Aineiston yritykset tuntuivat edellä kuvatun esimerkin tapaan pitävän kiinni olemassa olevasta toiminnastaan, eivätkä ne olleet helpolla kehittämässä uusia toimenpiteitä yrityksen kehittämiseksi.

Tässäkin tapauksessa huomataan, kuinka tärkeitä aiemmin kuvattu esimiesvetoisuus ja selkeät suunnitelmat liiketoiminnan kehittämisestä ovat.

Yksi vakuuttamisen kohta oli haastateltavalla, joka kuvaili itseään yönylinukkujaksi. Hän halusi miettiä kauan suunnitelman toteuttamista ja oletti, että suunnitelma saattaisi parantua vielä entisestään. Mistä sen tietää, jos vaikka hetken päästä tulisi mieleen jokin parempi idea? Eihän idea mihinkään karkaa. Haastattelusta paistoi päättämättömyys, suunnitelmien osumatarkkuuden puute sekä selkeä muutosvastarinta. Haastateltava totesikin, että kun on vuosikausia toimittu tietyllä tavalla, niin rakenteita oli vaikea lähteä muuttamaan ilman kunnollista pohtimista. Johdon muutosvastarintaan saattoi vaikuttaa aikaisemmin mainittu johtajan hyppääminen totutusta asijaohjajuudesta muutosjohtajaksi. Johtaja ei ollut osannut sisäistää muuttunutta johtajuuden rooliaan.

Case -tapauksessa suunnittelu oli jo keskittynyt asiakaspalvelun toimipisteen suunnitteluun, ja muut suuremman linjan kehityskohteet oli arvioitu suunnittelussa vähemmän tärkeiksi. Jos yritykselle ei tarjota kunnollista vaiheistettua road mapia eli tulevaisuuden suunnitelmaa vaiheittaisesta etenemisestä, niin yritykselle saattaa olla vaikeaa tarttua toimeen projektin jälkeen. Yrityksestä voi tuntua siltä, että ensin pitäisi tehdä joitakin toisia, pienemmän kynnyksen toimenpiteitä, ennen kuin se voi lähteä toteuttamaan palvelumuotoilutyöpajan suunnitelmia.

Ensimmäisissä työpajoissa tehtyjen suunnitelmien soisi olevan monissa tapauksissa enemmänkin strategista muotoilua kuin tarttumista yksityiskohtaisempaan palveluiden suunnittelemiseen tai kehittämiseen. Suunnitelmissa kirkastettaisiin yrityksen tulevaisuuden näkymiä ja toivottuja määränpäitä. Strategisen suunnitelman pohjalta olisi helpompi myös tehdä itse muotoilutyötä tukeva, aikaisemminkin mainittu toimiva brief. On muistettava, että monilla yrityksillä on toimiva strategia, mutta sen puute nousi esiin tämän aineiston pohjalta.

Yhteisen ja suunnitellun suunnan löytäminen ja niiden määränpäiden takana seisominen yhdessä auttaa vakuuttamaan eri tahoja toimenpiteiden aloittamisen tärkeydestä.

Muutosvatarintaa lisää aikaisemmin mainittu, yrityksiä mielestä turhan nopea prosessi, ja sen sivutuotteena ehkä syntynyt turhan kompleksinen muotoilusuunnitelma. Suunnitelmien kanssa voi käydä niin, että muotoilun pohjalta syntyy niin tulevaisuusorientoitunut suunnitelma, että yrityksen saattaa olla haastavaa tarttua siihen. Robert Jungk kuvasi aikaisemmin tulevaisuusverstasmenetelmässään jatkuvaa verstasta, jossa voimaantuneet osalliset jatkavat omatoimisesti yhdessä tehtyjen suunnitelmien eteenpäin vientiä. Kaikille osallisille annettiin omat vastuualueet, joita yhdessä edistettiin päämäärien toteuttamiseksi. Palvelumuotoilun yhteistoiminnallisten verstaiden jatkuvuus loppuu usein asiakkaalle luovutettuun konseptiluonnokseen. Monessa aineiston yrityksessä suunnitelmat jäivät yrityksen pöytälaatikkoon, eikä niitä enää edistetty eteenpäin yhdessä.

Toisaalta, kuten aikaisemmin todettiin, yrityksiin tarvitaan usein ulkopuolinen fasilitoija vetämään kehitystoimia. Tulevaisuudessa olisikin mietittävä jonkinlaisia seurantajaksoja tai uusia tapaamiskertoja, joissa palvelumuotoilua voitaisiin kehittää aina eteenpäin tai kohdentaa ja parantaa sitä. Näissä tapauksissa muutokset voitaisiin toteuttaa vaiheistetuksi ja pienin askelein. Kerralla ei yritetä tarttua liian isoon palaan.

Muotoilun osumatarkkuudesta puhuttaessa eräs haastateltava totesi, että itse muotoilusuunnitelma ei ollut työn alla, sillä työverstaiden jälkeen yritykselle oli tullut mieleen muita kehittämisen kohteita. Tästä voisi päätellä, että palvelumuotoiluprojekti olisi ollut kokonaan epäonnistunut, koska puuttui kunnan suunnitelma. On kuitenkin muistettava jo aikaisemmin mainittu palvelumuotoilutyöpajojen itse itseään kouliva työtapana, jossa palvelumuotoiluun osallistuminen on ollut yritykselle ensikosketus palvelumuotoiluun. Yrityksessä oli lähtenyt emansipatorinen ajatusten muutos liikkeelle.

Yksi haastateltavista totesikin, että oli ehkä liikaa painottanut alussa tiettyä kehityskohdetta, vaikka itse muotoiluprosessin aikana nousi esiin paljon merkityksellisempiä kehityskohteita kuin ne, jotka hän oli itse aikaisemmin osannut suunnitteluryhmälle kertoa.

Palvelumuotoilun työskentelytavat koettiin yrityksissä monesti hyödyllisinä ja merkityksellisinä uusina avauksina, vaikka itse suunnitelmat konkretisoituivatkin harvassa tapauksessa. Muotoiluprojekteihin osallistuminen oli siis osattu ottaa matalan kynnyksen panostuksena yrityksen kehittämiseen, ja niissä mukanaolon myötä yritykset olivat löytäneet muita kehityskohteita, joihin tulisi puuttua tulevaisuudessa. Palvelumuotoilun työtavat ja eri menetelmät eivät olleet tuttuja monellekaan yritykselle, ja jo prosessiin osallistuminen oli selkeästi avannut monen yritysjohtajan ajatusmaailmaa yhdessä tekemisestä.

Yrityksissä nähtiin, että toimintaa voitaisiin kehittää monialaisesti henkilökunnan ja eri toimijoiden kanssa. Toiminnan ei tarvitse, eikä pidäkään olla virkamiesmäistä omassa konttorissa asioiden pyörittämistä, vaan uudella tavalla, luovemmilla menetelmillä saadaan osallistujista louhittua irti kehityskohteita ja niiden ratkaisuja. Jo ongelmien tai kehityskohteiden esiintuominen koettiin merkittävänä asiana.

Kaiken kaikkiaan on muistettava, että muutoshaluun tai sen tarpeen huomaamiseen ei ole olemassa mitään helppoa ratkaisua. Kaikki lähtee näkemisestä, jonka myötä on tapahduttava muutoksia yrityksen strategiassa, jossa tehtyjen muutosten on taas konkretisoiduttava käytännön tasolla. Yrityksien on kyettävä kyseenalaistamaan vanhat uskomukset ja toimintatavat. Totuttuja ajatusmalleja on ravisteltava ja tietoa on kyettävä hallitsemaan nopeasti ja uuden tiedon pohjalta on osattava tehdä nopeita, radikaalejakin muutoksia. Lopulta, kaikki määräytyy siinä, kuinka tehokkaasti ja innostuneesti yrityksen henkilöstö toteuttaa uusia linjauksia ja toimintatapoja (Ståhle & Wilenius, 2006, 152 – 153.)

Aineestoon viitaten edellä oleva Ståhlen ja Wileniuksen ajatus kiteyttää tämän koko pro gradun teeman. Yrityksien on osattava tunnistaa muutostarpeita, niihin on osattava reagoida sekä strategiassa että toiminnassa, ja lopulta kaiken takana on strategian jalkauttaminen yrityksiä operatiiviselle tasolle.

Vaikka pöytäan lyödään kuinka hieno suunnitelma, jolle luodaan toimintaedellytykset, niin ilman henkilöstön aktiivista muutoshalukkuutta koko muutoksen läpivienti on äärimmäisen kivikkoinen.

6 PÄÄTÄNTÖ

On aika palata takaisin tutkielman pääkysymykseen, joka käsittelee yritysten ongelmia palvelumuotoilun käytössä. Monelle palvelumuotoilua tai muotoilua yleensä tuntevalle tutkimuksen löydökset eivät varmaankaan ole olleet kovinkaan uusia ja mullistavia. Moni muotoilua tunteva ymmärtää, että käyttäjien osallistaminen suunnitteluprosessiin on ratkaisevassa roolissa suunnitellessa sitten tuotetta, palvelua tai vaikkapa käyttöliittymää. Toisaalta voidaan kysyä, miksi vuosikymmeniä pyöritellyt mantrat ja suunnitteluprosessin alkuvaiheen osallistavat menetelmät eivät toteudu käytännössä luonnollisen sujuvasti. Toki on muistettava, että aineiston yritykset työskentelivät yliopiston kanssa, jolloin ei voida puhua täysin ammattimaisesta, jo vuosia vakiintuneista muotoilukäytänteistä. Tai vaikka käytänteet olisivat vakiintuneet, niin oppilaat vaihtuvat projektista toiseen ja jokaisella projektilla on oppilaille opettava tulokulmansa.

Yksi tämän tutkielman tärkeimmistä pääkohdista on käyttäjäkeskeisyyden laajempi tulkinta eikä vain palvelun loppukäyttäjän näkeminen käyttäjäkeskeisen suunnittelun ainoana sidosryhmänä, jolloin yrityksen oma henkilökunta jätetään nurkkakuntiinsa hellimään muutosvastarintaansa. Henkilöstön osallistaminen saattaa tällöin olla parhaimmillaankin ulkokultaista hyväksynnän hakemista jo tehdyille päätöksille. Henkilökunnan osallisuus on ollut vain näennäistä. Yritysten on osattava hyödyntää oman henkilöstönsä osaamista nykyistä paremmin. Tälle yhteistoiminnalliselle kehitystyölle on löydettävä aikaa, jos yritys haluaa pysyä nopeasti muuntautuvien markkinoiden paineissa elinvoimaisena ja uudistumiskykyisenä.

Yksi tutkielmassa esiin nousseista teemoista käsittelee muotoilun tunnettuutta. Olisi toivottavaa, että muotoilun toimijat eivät rakentaisi itselleen liian muotoilijavetoista sädekehää, vaan muotoilun itsensä on myös tehtävä itseään ja toimintatapojaan tunnetuksi yritysten keskuudessa.

Tämä ei sulje pois kansakunnan kaapin päällä pönöttäviä muotoilijatähtiä, mutta sen vastapainoksi olisi toivottavaa saada suuren yleisön tietoon laajempialaista kuvaa muotoilusta eri osa-alueineen.

Kuten aineistossa todettiin, niin yrityksen henkilöstön osallistamiseen tarvitaan usein ulkopuolinen fasilitoija, joka osallistaa henkilöstöä vaiheistettusti suunnitteluun. Eri yritysten ja sidosryhmien muotoilullista fasilitointia suunnitellessa on huomioitava erityyppisten muotoilutoimistojen ja niiden tarjoamien palvelujen moninaisuus. Palvelumuotoilua käytetään monesti vain suurissa yrityksissä, ja palvelumuotoilu on keskittynyt vain muutaman Etelä-Suomessa toimivan yrityksen käsiin. Koska suomi on PK- yritysten maa, niin nyt ja tulevaisuudessa tarvitaan entistä ketterämpiä palvelumuotoilua tarjoavia yrityksiä. Joissain tapauksissa pienuus ja joustavuus on etu.

Aineistosta nousi myös esiin tarve muotoilusuunnitelmien implementoinnille. Vaikka muotoiluyritykset olisivat saaneet aikaan kuinka hienon muotoilusuunnitelman, niin aineiston yritykset tuntuivat jääneen hieman yksin tehtyjen konseptien kanssa. Tässä olisi paikattavaa ainakin PK- yritysten kanssa tehdyissä projekteissa. Jatkossa sekä koulutuksessa että alan kirjallisuudessa toivoisi nähtävän enemmän tietoa suunnitelmien implementoinnista asiakasyrityksiin. Muotoilu keskittyy hyvin vahvasti suunnitteluprosessin alkupäähän; konseptimuotoilu on tästä hyvä esimerkki. Vastaisuudessa tuntuisi tarvittavan jonkinlaista implementointimuotoilua, jossa muotoilun asiantuntija on aktiivisesti ajamassa yhdessä tehtyjen suunnitelmien läpivientiä. Robert Jungkin tulevaisuusverstaiden jatkuvat verstaat olivat esimerkki tavasta, jossa asianomaiset voimaannutettiin ja valtuutettiin jatkamaan suunnitelmien läpivientiä.

Esimerkki toimii itsenäisenä tapana kansalaistoiminnassa, muttei suoraan muunnettuna PK-yrityksissä. Toisessa ääripäässä voidaan taas nähdä Googlen tapa tarjota työntekijöilleen 20 % työajastaan omiin projekteihinsa.

PK- yrityksissä kumpikaan tapa ei varmasti toimi sellaisenaan, vaan yrityksiin tehdyt muotoiluinterventiot myös implementoinnin osalta tuntuvat aineiston pohjalta tarvittavilta toimilta. Palvelumuotoilun, fasilitoinnin ja osallisuuden on konkretisoiduttava kouriintuntuvaksi.

Muotoilu, innovaatiot, tulevaisuusorientoituneisuus, arjen estetiikka ja ongelmanratkaisukyky näkyvät monessa yrityksessä ja toimijassa toiminnan johtotähtenä ilman sen suurempaa konkreettista tartuntapintaa. Suomen brändityöryhmän loppuraportissa nämä termit esiintyvät tärkeinä tulevaisuuskuvan rakentajina. Lapin yliopisto (Lapin yliopisto, 2014) taas kertoo verkkosivuillaan yliopistossa tehtävän tutkimuksen keskittyvän kahteen profiilialueeseen, joiden sisältä löytyy kolme painoaluetta. Ensimmäinen kolmesta painoalueesta on palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu on siis nostettu yliopistossa tärkeäksi painoalueeksi, jota halutaan nostaa esiin.

Empiirisen kokemuksen perusteella ei esimerkiksi taiteiden tiedekunnan ulkopuolella juurikaan ymmärretä muotoilun, saati palvelumuotoilun päälle. Oman yliopiston viestintä on hyvä esimerkki siitä, kuinka sanat eivät konkretisoidu riittävän kouriintuntuvasti teoiksi. Esitellyn aineiston pohjalta voidaan todeta, että toiminnan ja viestinnän ristiriitaisuus vaatii parempaa implementointia. Yliopisto on kuitenkin täysin eri koon organisaatio verrattuna kahdenkymmenen ihmisen PK-yritykseen, jossa päätöksenteko on pienen piirin käsissä. Näissä tapauksissa palvelumuotoilun käyttö sisältää erilaisia haasteita. Siinä missä yliopiston koko aiheuttaa haasteita kommunikoinnissa, niin pienen yrityksen resurssit ja usein lyhyen tähtäimen toiminta vaativat erilaisia muotoilun toimenpiteitä. Tässä päästään taas edellisen kappaleen joustavan ja ketterän muotoilun palveluihin.

Vaikka tämä tutkimus on viljellyt osallisuus-termiä ehkä jo kyllästymiseen asti, niin kaiken edellä esitetyn aineiston pohjalta sitä ei voi sivuuttaa yrityksen toiminnassa. Koko henkilöstön syvyisellä osallisuudella yrityksen tulevaisuuden suunnitteluun on moninaiset kerrannaisvaikutuksensa.

Tähän viittaa myös 2. liite. Aiemmin todetun pohjalta johtaminen on yhdessä tekemistä, joka antaa työntekijöille sananvaltaa ja mahdollisuuden vaikuttaa omaan ja yhteiseen tekemiseen.

Kun henkilöstö on yhdessä suunnittelemassa omaa tekemistään, niin silloin yrityksen viestintä helpottuu ja tulevaisuuden ratkaisuilla on monta puolestapuhujaa. Henkilöstöltä saatavien konkreettisten ideoiden lisäksi osallisuudella on huomattu olevan hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Muotoilua tarjoavan yrityksen tai tahon on osattava vakuuttaa asiakasyrityksen päättäjät, jotta kaikki tarvittavat sidosryhmät saadaan osallistettua. Se ei tarkoita, että muotoilyrityksen on aina pyrittävä osallistamaan kaikki mahdolliset sidosryhmät käyttäjäkeskeisesti kuvan 6. ylimpien tasojen mukaisesti, vaan oikeat sidosryhmät on osallistettava suunnitteluun oikea-aikaisesti ja oikeassa kohtaa. Suunnittelun tavoitteista riippuen osallisuuden määrä ja osalliset on osattava ottaa mukaan suunnitteluun. Kuva 7. kertoi näistä erilaisista muutosprosesseista.

On hyvä muistaa, että kaikki muutosta eteenpäin vievät voimat lopulta lähtevät asiakasyrityksestä ja sen johdosta. Yrityksellä on oltava tahtotila ja rohkeutta lähteä muuttamaan yrityksen toimintakulttuuria ja itse toimintaa. Vaikka muotoilija kuinka hyvin osaisi esitellä menetelmiään, arvoa lisääviä toimiaan ja mahdollisia tuloksia, niin yrityksellä on oltava halua kehittyä. Ja kuten aikaisemmin muutosjohtajuutta käsittelevässä osiossa todettiin, niin muutostarpeeseen reagointi on yrityksen johdon käsissä. Vaikka tässä tutkielmassa puhutaan paljon osallisuudesta, sen ei ole tarkoitus vähentää johtajuutta tai antaa koko päätöksentekoa henkilöstölle.

Henkilöstön oikeanlainen osallistaminen valtuuttaa yrityksen johtoa toimimaan entistä päättäväisemmin ja luomaan yritykseen positiivista muutoksen ilmapiiriä. Aikaisemmissa luvuissa kiinnitettiin huomiota siihen, että ennakoiva mukautuminen markkinoiden muutoksiin nousukaudella on vaikeaa, mutta jatkuvat ja harkitut reaktiiviset toimet totuttavat henkilöstöä muutoksiin.

Jatkuvina toimina ne myös muokkaavat yrityksen ilmapiiriä ja toimintakulttuuria, jolloin jatkuva kehittyminen on kuin osana yrityksen DNA:ta. Toimintakulttuurin muutokseen on osattava varata aikaa. Asiat eivät tapahdu hetkessä, vaan pienien voittojen kautta. Tätä tarinaa kertoo myös kuvan 7. pidemmän aikavälin muutostavat. Parhaimmassa tapauksessa muutuskulttuuri on yrityksen toimintakulttuuriin rakennettuna. Jos näin ei ole, niin sen juurruttaminen vaatii paljon työtä.

Yrityksen on osattava muuntautua ja reagoida, ennen kuin kassavaje hälyttää punaista. Ennakoiviin toimiin on vaikea ryhtyä, vaikka se on ensiarvoisen tärkeää. Yritykseen tuleva ulkopuolinen fasilitoija tarjoaa yritykselle mahdollisuuden osallistaa henkilökuntaa. Samalla hän myös herättelee yhteistoiminnallisilla menetelmillä olemassa olevaa potentiaalia ja voi nostaa esiin tulevaisuuden uhkakuvia. Fasilitointi pyrkii kuitenkin nostamaan uhkakuvat mahdollisuuksiksi ja näyttämään tapoja ratkaista ongelmat yhdessä.

Tästä tutkimuksesta kertynyttä tietoa on hyvä peilata Lapin yliopiston palvelumuotoilun projektien suunnitteluun. Yksi Suomen suurimmista palvelumuotoilufirmoista käyttää muotoiluun ja sen implementointiin aikaa vähintään puolestatoista vuodesta kahteen vuotta. Näin pitkiin projekteihin ei yliopistolla ole resursseja. Toki on myös muistettava, että isolla palvelumuotoiluyrityksellä on eri tavalla resursseja kuin yliopistolla. Tulevaisuudessa tehtäviin projekteihin on osattava varata ajankäytöllisesti oikean kokoisia tehtävänantoja. Jos palvelumuotoiluprojekteilla on tarkoitus mennä yrityksen "ihon alle" ja herätellä sitä muuttumaan tulevaisuusorientoidumpaan suuntaan, saattaa tällainen tehtävä olla yliopistolle liian suuri haaste.

Tutkimusaineistosta toisaalta nousi esiin se, että asiakasyritykset olivat kuitenkin lopulta tyytyväisiä yhteistyöhönsä Lapin yliopiston ja SINCO:n kanssa.

Kun yritykset olivat ymmärtäneet, että vaikka he eivät olleet saaneet yritykseensä täysin toimivia palvelukonsepteja ja malleja, niin he olivat oppineet itse prosessista ja menetelmistä jotakin. Yhteistyötä oltiin valmiita jatkamaan ja kehittämään. Jatkossa yrityksille on painotettava enemmän tätä opettavaista näkökulmaa ja saatava heidät ymmärtämään yhteistoiminnallisten keinojen mahdollisuuksia.

Oikein mitoitettu projekti ja huolella tehty brief auttavat siinä, että yrityksellä ja tässä tapauksessa Lapin yliopistolla fasilitoivana tahona on yhteisymmärrys toivotuista tuloksista ja projektien opettavaisesta hengestä, joka ei ole opettavaista vain opiskelijoille. Emansipatorista ajatusten ja toimintatapojen muutosta tapahtuu joka tahoilla. Yritysten esimiesten on osattava tarvittaessa vaihtaa ja suhteuttaa johtamistapansa kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi. Vaikka tehtävänanto annettaisiin hyvin selkeänä, niin ajatusten muutosta on tapahduttava kaililla tahoilla. Vaikka yrityksille suunnittelisi yhdessä kuinka hyvän palvelukonseptin tahansa, niin ilman yrityksessä tapahtuvaa ajatusten muutosta ei voida toivoa muutosta toimintatapoihinkaan. Yhdessä tapahtuvaa suunnittelua on syytä käyttää myös ongelmien esiintuomisessa, eikä vasta ratkaisujen etsimisessä. Oikeiden ongelmien löytäminen on muotoilun onnistumiselle ratkaisevaa. Todelliset ongelmat ja kehityskohteet nousevat esiin vasta yhdessä asioita arvioidessa.

Vaikka tässä pro gradussa puhutaankin paljon osallisuudesta ja muotoilullisesta fasilitoinnista yritysten muutosjohtamisen työkaluna, niin se ei sulje pois muiden osaamisalojen tärkeyttä muutoksien läpiviennissä. Muotoiluvetoisen fasilitoinnin vahvuutena on sen yhteen kokoava voima. Fasilitoinnissa yrityksiä eri osaajat tuodaan saman pöydän ja työverstaan ääreen tasavertaisina jäseninä, jossa jokaisen osaaminen saadaan valjastettua yhteiseen käyttöön. Yhdessä tekeminen voittaa viestinnän epäselvyydet ja parantaa tiedonvälitystä sekä isossa että pienemmässä organisaatiossa. Kaulukset voivat olla siniset tai valkoiset. Yrityksen toimintaa kehitetään yhdessä.

LÄHTEET

- Aaltola, Juhani & Valli, Raine: Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 2010.
- Alasuutari, Pertti: Laadullinen tutkimus 2.0. 4. Painos. Tampere: Vastapaino, 2011.
- Aarniokoivu, Henrietta: Esimiehenä arjessa. Helsinki: Henrietta Aarniokoivu & WSOY, 2008.
- Castells, Manuel & Himanen, Pekka: Teoreettinen kehys. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia, 2013. Kestävän kasvun malli- Globaali näkökulma, Toim. Himanen, Pekka.
- Cummings, Thomas & Worley, Christopher: Organization Development & Change. 9. Painos. Mason: Cengage Learning, 2009. www-Dokumentti. http://www.cengage.com/custom/static_content/OLC/1111067902/data/cummings21389_0324421389_02.09_chapter09.pdf. Viitattu 4.10.2013.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. Painos. Tampere: Vastapaino, 2000.
- Fisher, Gerhard: Meta-Design: Expanding Boundaries and Redistributing Control in Design. Colorado: Center for Lifelong Learning and Design University of Colorado, 2007. www –Dokumentti. Saatavilla: <http://l3d.cs.colorado.edu/%7Egerhard/papers/Interact-2007.pdf> Viitattu 25.02.2014
- Grönroos, Christian: Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2. Painos. Helsinki: WSOY, 2003.
- Jungk, Robert & Mullert, Norbert R. : Tulevaisuusverstaat – Käsikirja demokratian elvyttämisen mahdollisuuksista. Helsinki: Helsingin Yliopiston Ylioppilaskunta, Kansan Sivistystyön Liitto ja Ruohonjuuri Oy, 1987.
- Järvenpää, Tero & Kankare, Ilkka: Veikö Moolok vallah? – Vapauta projektisi tuhlaajakultista. Helsinki: Talentum, 2013.

Kairala, Maarit: Osallisuus ikäihmisten näkökulmasta. Lapin Yliopisto, 2010.

www-Dokumentti.

<http://phekaisevatyo.pbworks.com/f/Osallisuus+ikäihmisten+näkökulmasta.pdf>.

Viitattu 13.3.2012

Kantojärvi, Piritta: Fasilitointi luo uutta – Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki:

Talentum Media Oy, 2012.

Keinonen, Turkka: Design Contribution Square. Advanced Engineering

Informatics. Volume 23, Issue 2. 2009, 142-148.

Kujansivu, Paula, Lönnqvist, Antti, Jääskeläinen, Aki & Sillanpää, Virpi:

Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät – Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki:

Talentum Media Oy, 2007.

Kuusela, Sari (YTT): Radio-ohjelmassa Kalle Haatainen, Vallasta ja

vallankäytöstä. Yle Puhe. Esitetty 21.11.2013. Saatavilla:

<http://areena.yle.fi/radio/2044439/#/play>. Viitattu 29.22.2013

Lapin Yliopisto: Tutkimuksen profiili. www -dokumentti. Saatavilla:

<http://www.ulapland.fi/Suomeksi/Tutkimus/Tutkimuksen-profiili>. Viitattu

11.02.2014

Lazar, Ioan: Change Management in Organizations. Transylvanian Review of

Administrative Sciences, 2005, Sivut 49-55. www -Dokumentti.

<http://rtsa.ro/files/5%20Lazar.pdf>. Viitattu 3.10.2013.

Leppänen, Makke & Rauhala, Ilona: Johda ihmistä – Psykologiaa johtajille. 2.

painos, Helsinki: Talentum, 2012.

Liem, Andre' & Sanders, Elizabeth: The Impact of Human-Centred Design

Workshops in Strategic Design Projects. Teoksessa Human Centered Design.

New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2011, s.110-119.

Miettinen, Satu: Palvelumuotoilu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 2011. Toim.

Miettinen, Satu.

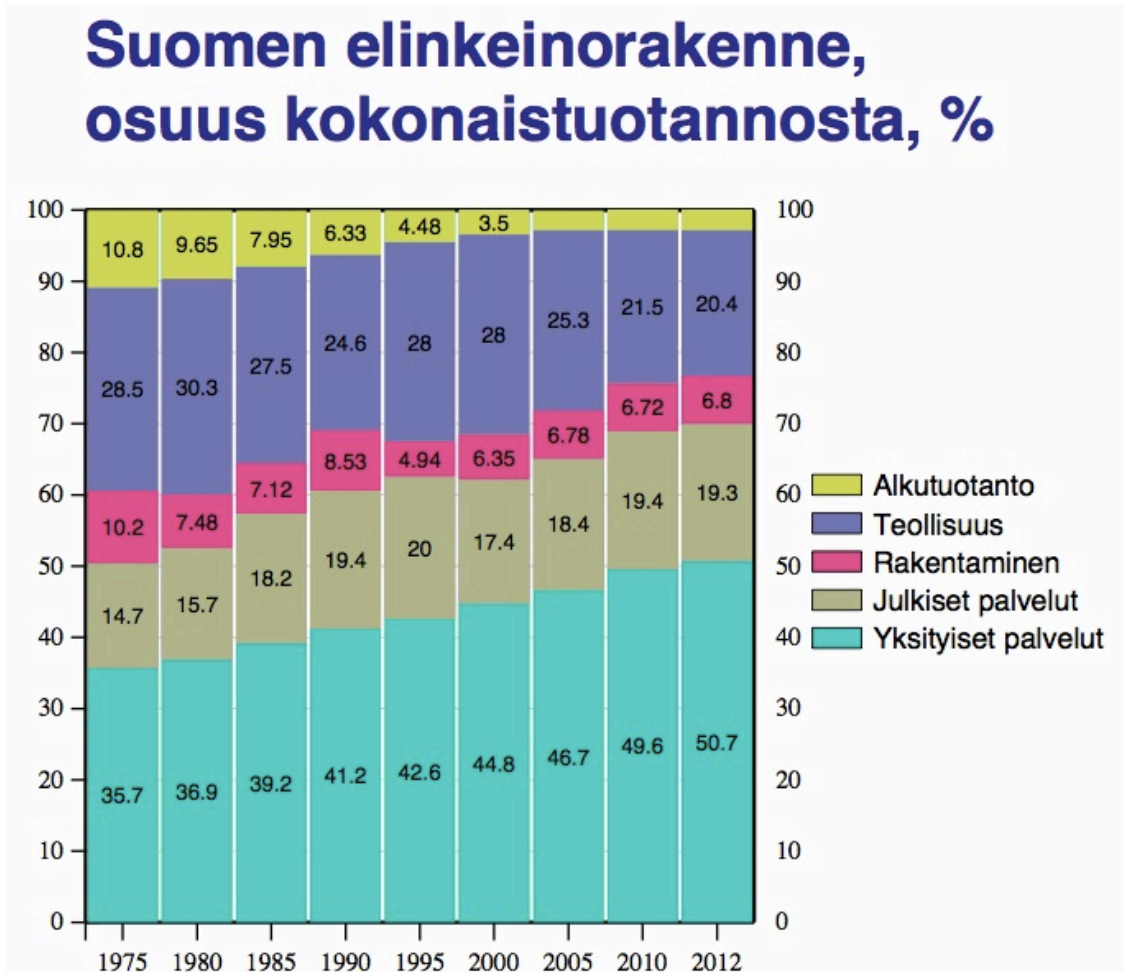
Nummi, Pepe: Fasilitaattorin käsikirja – Tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän

tuskasta tulokseen. Helsinki: Edita Publishing, 2007.

- OECD: New Nature of Innovation. 2009. www- Dokumentti.
http://www.newnatureofinnovation.org/full_report.pdf. Viitattu 1.3.2013.
- Robertson, Toni & Simonsen, Jesper: Participatory Design, An Introduction. Teoksessa Routledge International Handbook of Participatory Design. Toim. Simonsen, Jesper & Robertson, Toni. Routledge, 2013, s.1-17.
- Santalainen, Timo: Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum Media Oy, 2008
- Schwab, Simon: the Human Capital Report. Köln/Genova: World Economic Forum. 2013. www-Dokumentti. Saatavana:
http://www3.weforum.org/docs/WEF_HumanCapitalReport_2013.pdf. Viitattu: 7.10.2013.
- SINCO- Plus: SINCO- Plus Projektihakemus. Rovaniemi: Lapin Yliopisto, 2010.
- Spector, Bert: Implementing Organizational Change – Theory into Practice. 2. Painos. New Jersey: Pearson Education International, 2010.
- Stähle, Pirjo & Wilenius, Markku: Luova tietopääoma – Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Pirjo Stähle, Markku Wilenius & Edita Publishing Oy, 2006.
- Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti: Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Haastattelun analyysi. Toim. Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti. Tampere: Vastapaino, 2010, s.9-36.
- Vuorinen, Riitta: Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampere: Tampereen Yliopisto. 2008. www- Dokumentti. Saatavana: <http://uta17-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/66405/978-951-44-7485-9.pdf?sequence=1>. Viitattu: 8.10.2013

LIITTEET

LIITE 1



Suomen elinkeinorakenne, osuus kokonaistuotannosta. Elinkeinoelämän keskusliitto, Tilastokeskuksen mukaan. 2013. [www- Dokumentti.](http://www.ek.fi/ek/fi/tietografiikka/suhdanteet/pdf_gif_jpg/perustietoja_Suomen_taloudesta/rak2.pdf)

http://www.ek.fi/ek/fi/tietografiikka/suhdanteet/pdf_gif_jpg/perustietoja_Suomen_taloudesta/rak2.pdf. Viitattu 18.3.2013.

LIITE 2



Collaborational Burger. Tom Hagelberg, 2014.