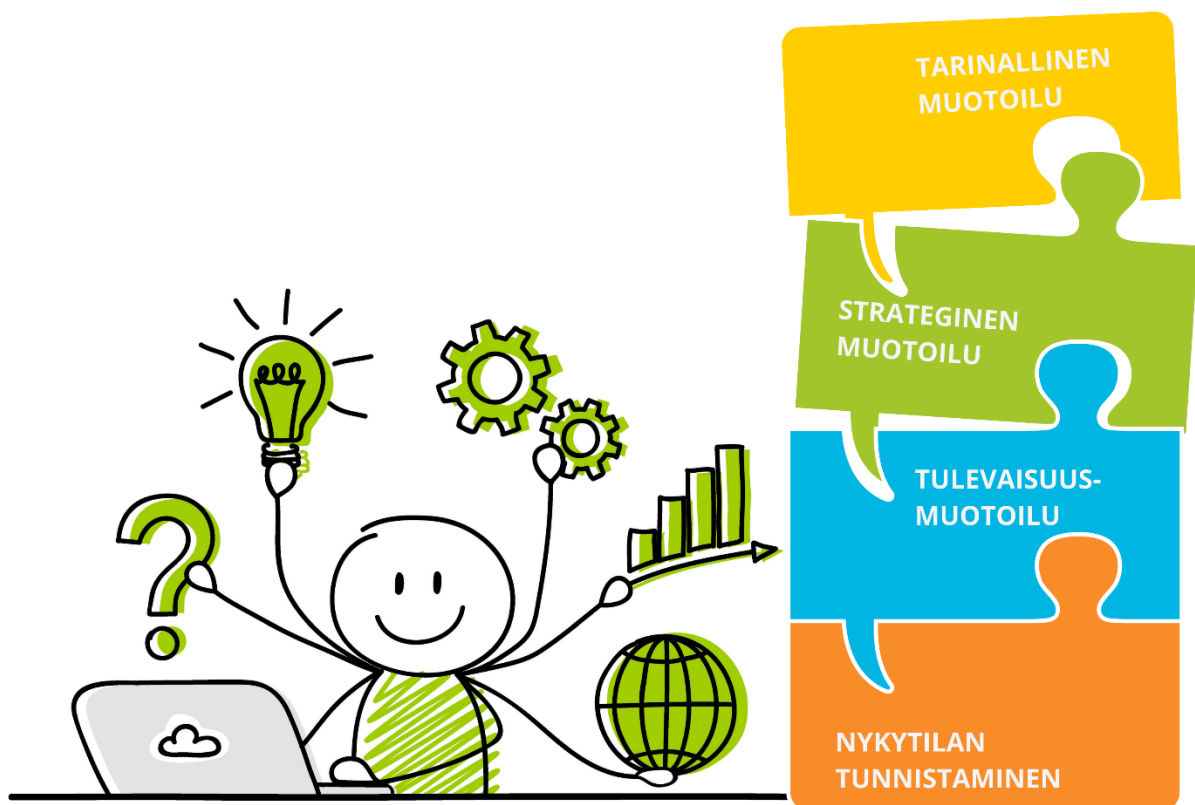




LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Muutoskyvykkyyttä palvelumuotoilulla



Pro gradu -tutkielma

Marjahelena Salonen

Taiteiden tiedekunta

Palvelumuotoilun monialainen maisteriohjelma

Lapin yliopisto 2023

Lapin yliopisto, taiteiden tiedekunta

Työn nimi: Muutoskyvykkyyttä palvelumuotoilulla

Tekijä: Marjahelena Salonen

Koulutusohjelma/oppiaine: Palvelumuotoilun monialainen maisteriohjelma

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 68

Vuosi: 2023

TIIVISTELMÄ

Muuttuva yhteiskunta edellyttää valppautta, ennakointia ja muutoskyvykkyyttä. Tutkimuksen tavoite on selvittää, miten muutoskyvykkyyttä voi kehittää organisaatiossa ja kuinka onnistunut muutos toteutetaan. Metodina tutkimuksessa käytettiin palvelumuotoilua, jonka avulla voi ratkoa monenlaisia haasteita ja löytää ratkaisuja ongelmiin.

Tässä laadullisessa toimintatutkimuksessa käytetään tulevaisuusmuotoilun mallia, jossa hyödynnetään sekä ennakoinnin että palvelumuotoilun menetelmiä. Ratkaisuja muutoskyvykkyyteen etsitään pitämällä työpajoja, tekemällä kyselyjä ja toteuttamalla luotaintutkimus sekä haastatteleamalla työntekijöitä ja johtajia.

Tutkimuksessa syntyi työkaluja, joiden avulla muutosprosessi toteutetaan suunnitellusti, hallitusti ja osallistaen. Tutkimustuloksista nähdään, että palvelumuotoilulla voidaan tuoda organisaatioon uudenlaista ajattelutapaa, muuttaa toimintakulttuuria sekä vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja työntekijäkokemukseen.

Tutkimus osoitti, että palvelumuotoilu ja yhteiskehittäminen vahvistivat muutoskyvykkyyttä. Työntekijäkokemus paranee, kun työntekijät kokevat tulleen kuulluksi ja pääsevät vaikuttamaan omaan työhönsä. Muutosten läpivieminen synnyttää vähemmän muutosvastarintaa, kun he ovat voineet vaikuttaa muutokseen.

Avainsanat: palvelumuotoilu, ennakointi, muutosjohtaminen, työntekijäymmärrys, asiakasymmärrys.

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi: X

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi: X

University of Lapland, Faculty of Art and Design

Name of the pro gradu thesis: Muutoskyvykkyyttä palvelumuotoilulla (Ability to change with service design)

Writer: Marjahelena Salonen

Degree programme: Master's Degree Programme in Service Design

Type of the work: Pro gradu thesis

Number of pages: 68

Year: 2023

SUMMARY

A changing society requires vigilance, anticipation, and the ability to change. The goal of the research is to find out how the ability to change can be developed in the organization and how to implement a successful change. Service design methods were used in this research. Service design can solve a variety of challenges.

This qualitative action research uses the model of future design, which utilizes the methods of both foresight and service design. Solutions for the ability to change are sought by holding workshops, conducting surveys and carrying out probe research, as well as interviewing employees and managers.

The research resulted in tools with which the change process is carried out in a planned, controlled and inclusive manner. The research results show that service design can bring a new way of thinking to the organization, change the operating culture, influence employee motivation and employee experience.

The research showed that service design and co-development strengthened the ability to change. The employee experience improves when employees feel they have been heard and employees can influence their own work. The implementation of changes generates less resistance to change when the personnel feel that they have been able to influence the change.

Keywords: *service design, foresight, change management, employee understanding, customer understanding.*

Further information: I give permission the pro gradu thesis to be read in the library: X

I give permission the pro gradu thesis to be read in the Provincial Library of Lapland: X

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO.....	4
1.1 Tutkimuksen tausta ja tarve	5
1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja viitekehys.....	6
1.3 Tutkimuskysymykset ja -prosessi.....	7
2. TEOREETTINEN TAUSTA	10
2.1 Muutosjohtaminen.....	10
2.2 Palvelumuotoilu	12
2.2.1 Tulevaisuusmuotoilu.....	13
2.2.2 Muutosmuotoilu.....	13
2.2.3 Strateginen muotoilu	14
2.2.4 Tarinallinen muotoilu	15
2.3 Ennakointi.....	16
2.3.1 Heikot signaalit.....	17
2.3.2 Megatrendit.....	17
2.4 Työntekijäymmärrys ja työntekijäkokemus	18
2.5 Asiakasymmärrys ja asiakaskokemus	19
3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS.....	21
3.1 Kysely	23
3.1.1 Kyselyn toteutus.....	23
3.2 Haastattelut	25
3.2.1 Haastattelujen toteutus	25
3.3 Työpajat.....	26
3.3.1 Työpajojen toteutus	27
3.4.1 Luotaintutkimuksen toteutus	36
4. KESKEISET TUTKIMUSTULOKSET.....	38
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	54
5.1 Muutosmuotoilun työkalut.....	57
6. TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	59
6.1 Jatkotutkimus	59
LÄHTEET:.....	62
KUVALUETTELO:	66

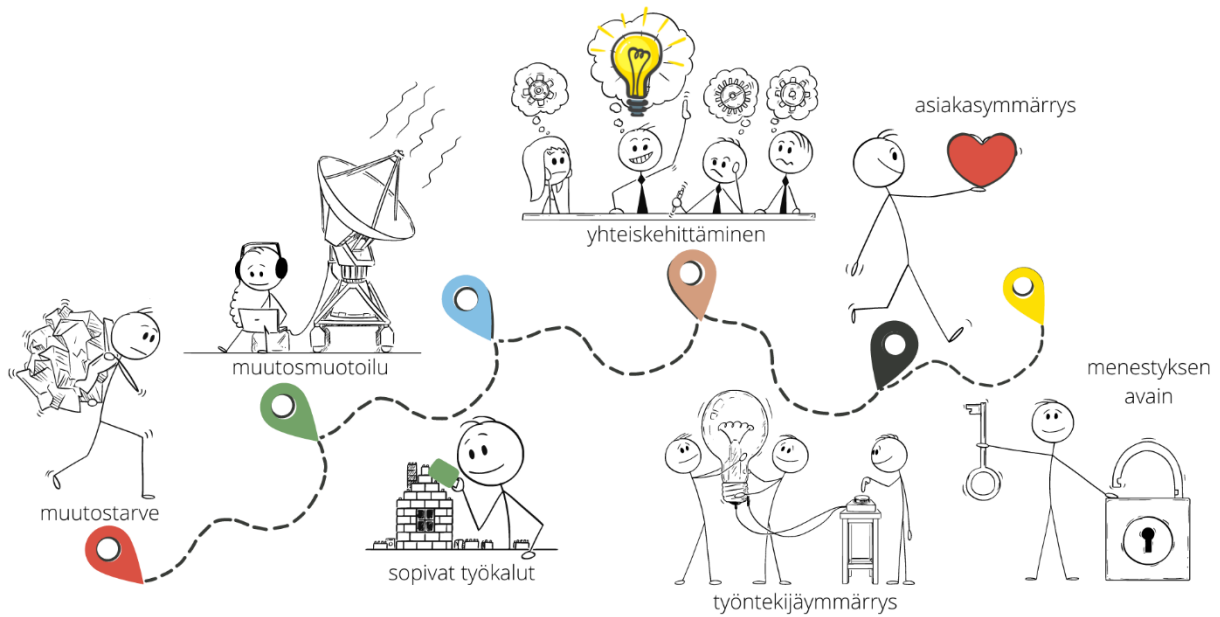
1. JOHDANTO

Tulevaisuuden ennakointi on välttämätöntä muuttuvassa ja epävarmassa maailmassa. Tulevaisuus ei vain tapahdu, se on tehtävä. Koska tulevaisuus ei ole nykyisyyden suora jatkumo, ja maailma on täynnä sattumaa, yllätykset, epäjatkuvuudet ja ristiriitaisuudet määrittävät nykyisyyttä entistä vahvemmin. On syntynyt käsite postnormaali aika (Vataja, 2020).

Organisaation menestystekijöitä ovat varautuminen ja ennakointi. Kyvykkyys näkyy aktiivisena tapana rakentaa tulevaisuutta. Erilaisten mahdollisten tulevaisuuksien hahmottaminen on olennainen tapa ennakoida tulevaa. Muuttuvassa tilanteessa on hyvä kysyä, mitä jos? – tällä yksinkertaisella kysymyksellä pääsee muutosajattelun alkuun. Ei ole helppoa kuvitella tulevaisuuksia, jotka olisivat innostavampia tai erilaisempia kuin mihin olemme tottuneet. Tarvitsemme työkaluja, jotta osaamme ajatella uudella tavalla. Tähän saakka ennakointia on pidetty varautumisen ja suunnittelun työkaluna. Tulevaisuusmuotoilun avulla lisätään kyvykkyyttä luoda vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, lisätään tulevaisuustaitoja ja ennakoidaan muutoksia.

Organisaation valpas suhde tulevaisuuteen edellyttää koko organisaation hyvää tulevaisuuslukutaitoa. Tulevaisuusmuotoilua ja tulevaisuuslukutaitoa ei pidä rakentaa vain johdon työkaluksi. Se pitää tehdä koko organisaation yhteiseksi toimintamalliksi. Palvelumuotoilulla voimme tuupata organisaatiota eteenpäin. Kun kaikki osaavat katsoa kauas ja ovat valppaita, on helppo nähdä myös lähelle sekä tehdä oikeita asioita yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Uusi toimintakulttuuri vaatii uudenlaista johtajuutta. Työntekijäymmärryksen lisäämiseksi tarvitaan uudenlaista ajattelutapaa. Muutosjohtajien on oltava valmentajia ja sparraajia, jotka osaavat valita oikeat ihmiset rakentamaan uutta toimintakulttuuria. Valmentava johtaminen innostaa ja vahvistaa työntekijöiden motivaatiota. Hyvällä johtamisella osaaminen kasvaa organisaatiossa ja yhteistyö paranee. Muutosjohtamisessa tarvitaan selkeitä tavoitteita, joita kohti mennään kokeilevalla ja ketterällä toimintakulttuurilla.



Kuva 1. Muutosjohtamisen polku (Salonen, 2023)

1.1 Tutkimuksen tausta ja tarve

Tutkimuksellani haluan selvittää, miten muotoilua voidaan hyödyntää organisaatiossa muutoksen nivelvaiheissa. Haluan tutkia, miten perinteistä johtamistapaa voidaan muuttaa valmentavaksi ja mitä tukea palvelumuotoilusta saadaan uudentalaiselle toimintakulttuurille. Lisäksi tutkin, miten ajattelun muutosta voidaan tukea organisaatiossa ja kuinka synnytetään luottamuksellinen ilmapiiri, joka johtaa menestykseen.

Onnistunut muutos saavutetaan kokonaisvaltaisella muotoilulla. Monet organisaatiot käyttävät palvelumuotoilua "täsmäläkkeenä" jonkin toiminnon tai osa-alueen parantamiseksi. Muotoilun menetelmiä voidaan käyttää muun muassa ratkaistaessa liiketoiminnan haasteita, ennakoinnissa ja strategiatyössä tai muutoksen johtamisessa. Muotoilun avulla tavoitellaan myös parempaa työntekijä- tai asiakasymmärrystä.

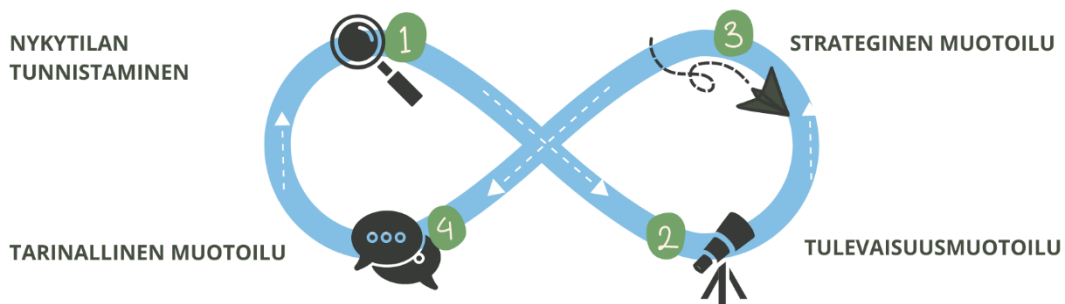
Sen sijaan, että organisaatiossa olisi valmiina muotoiluosaamista, palvelu ja osaaminen ostetaan vain tiettyyn osa-alueeseen. Kokonaisvaltainen kehittäminen ja prosessien jatkumo on tällöin haavoittuva ja eri osien summa ei välttämättä ole paras lopputulos. Oikein muotoiltu organisaatiokulttuuri osallistaa ja innostaa työntekijöitä

jatkuvaan kehittämiseen ja valppauteen – ennakoimaan sekä toimimaan oma-aloitteisesti ja ratkaisukeskeisesti.

Onnistuneen muutoksen taustalla on strategia, yhteinen ymmärrys tulevaisuuden tahtotilasta. Hyvä strategia ohjaa sekä sisällöllään että toiminnallisuudellaan kohti yhteistä päämäärää ja identiteettiä. Strategian hyödyllisyys riippuu siitä, miten se on rakennettu ja millaisena johtamisen välineenä sitä käytetään.

Usein strategia ei mene käytännön tasolle, vaan se koetaan vieraaksi ja vain osaa organisaatiota koskeväksi. Tämän ajatuksen kanssa olen kamppailut työtehtävissäni vuosien varrella. Osallistaminen ja sitouttaminen yhteisiin tavoitteisiin tarvitsee uusia malleja ja toimintatapoja. Aloin etsiä ratkaisuja muutosjohtamisesta, palvelumuotoilusta, ennakoinnista ja tarinallistamisesta.

Strategia ei ole yksittäinen prosessi, vaan se on muutosmatka. Muutos alkaa nykytilan kartoituksesta, jatkuu ennakoinnilla kohti strategiatyötä ja päättyy strategian sanoittamiseen, tarinaan ja muutosviestintään. Sumean alun selkeyttämiseksi piirsin kuvan tulevaisuussilmukasta, joka kuvaa matkaa muutosmuotoilussa. Matka ei ole lineaarinen polkumalli, vaan silmukka kuvaa interaktiivisuutta, muutoksen jatkuvuutta. Ajatusmallissa matka voi tulevaisuudessa kehittyä molempiin suuntiin ja hakea vauhtia tarpeen mukaan eri silmukan vaiheista.



Kuva 2. Muutosilmukka (Salonen, 2023)

1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja viitekehys

Tutkimuksen tavoite on selvittää organisaatioiden kyvykkyyttä muutokseen, ennakointiin ja tulevaisuusmuotoiluun strategiaprosessissa ja toiminnan ohjauksessa. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että ennakoinnin hyödyt ja edut tiedostetaan

heikosti. Ennakointityön ongelmana ovat myös niukat resurssit sekä ennakointimenetelmien heikko tuntemus (Dufva, 2020).

Tulevaisuusmuotoilu ei ole vakiintunut käytäntö toiminnan kehittämisessä. Muotoilua ei osata hyödyntää osana strategiatyötä. Aloittamisen kynnyksellä systemaattiselle ennakointityölle organisaatiossa voi johtua siitä, ettei ole riittävää osaamista ja valmiuksia. Toisaalta ennakointityötä voidaan pitää tarpeettomana prosessina, eikä siihen resursoida aikaa tai ulkopuolista fasilitoijaa. Aktiivisesti toimintaympäristöään tarkkaileva ja tulevaisuustietoa hyödyntävä organisaatio on kuitenkin toimintavarmempi, kannattavampi sekä uudistumiskykyisempi kuin passiivinen organisaatio.

Tutkimukseni tavoitteena on saatujen tulosten pohjalta luoda toimintamalleja ja työkaluja, jotka helpottavat organisaatiota toteuttamaan ennakointityötä, muutosmuotoilua ja pitävät yllä jatkuvaa kehittämistä.

1.3 Tutkimuskysymykset ja -prosessi

Työssä etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten muutoskyvykkyyttä voi kehittää?
2. Miten toteutetaan onnistunut muutos?

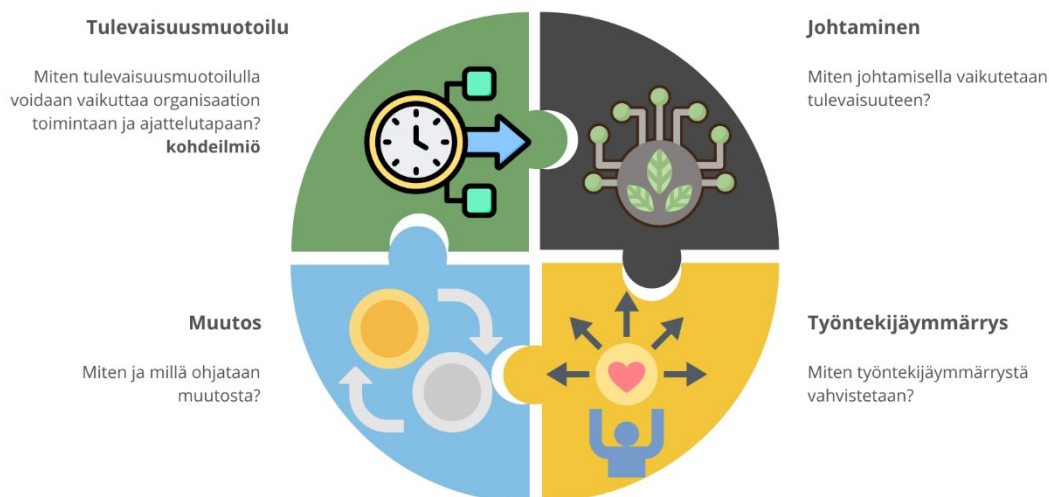


Kuva 3. Tutkimusprosessi (Salonen, 2023)

Tutkimuksessa on viisi lukua tutkimusasetelman mukaisesti (Tutkimusprosessi, kuva 3). Ensimmäisen luvun muodostaa johdanto, jonka tärkeimpänä tehtävänä on johdattaa lukija aiheeseen ja tutkimuksen tarkoitukseen. Toinen luku, teoreettinen tausta, avaa muutosmuotoiluun liittyvät palvelumuotoilun menetelmät ja teorit. Kolmantena on tutkimusmenetelmät ja toteuttaminen, metodologia ja metodit. Neljäs luku käsittelee tutkimustuloksia. Viides luku on synteesi, jossa tehdään johtopäätökset muutosmuotoilun teoriasta eli kootaan tutkimuksen havainnoista päätelmiä ja edelleen johtopäätöksiä. Viimeisessä luvussa on myös pohdinta ja tutkimuksen kriittiseen luotettavuuden arviointi sekä näkökulmia jatkotutkimukselle.

1.4 Rajaukset ja näkökulmavalinnat

Tämä pro gradu on laadullinen tutkimus. Työssä käytetään tulevaisuusmuotoilun mallia, jossa hyödynnetään sekä tulevaisuuden ennakoinnin että palvelumuotoilun menetelmiä. Tiedonkeruun sekä osallistavan työskentelyn avulla pyritään tunnistamaan tulevaisuuden muutostekijöitä organisaatiossa. Muutoksen ennakointiin ja tulevaisuusmuotoiluun tehdään työkaluja, joilla valmennetaan muutoksessa.



Kuva 4. Tutkimuksen keskeiset rajaukset ja näkökulmavalinnat (Salonen, 2023)

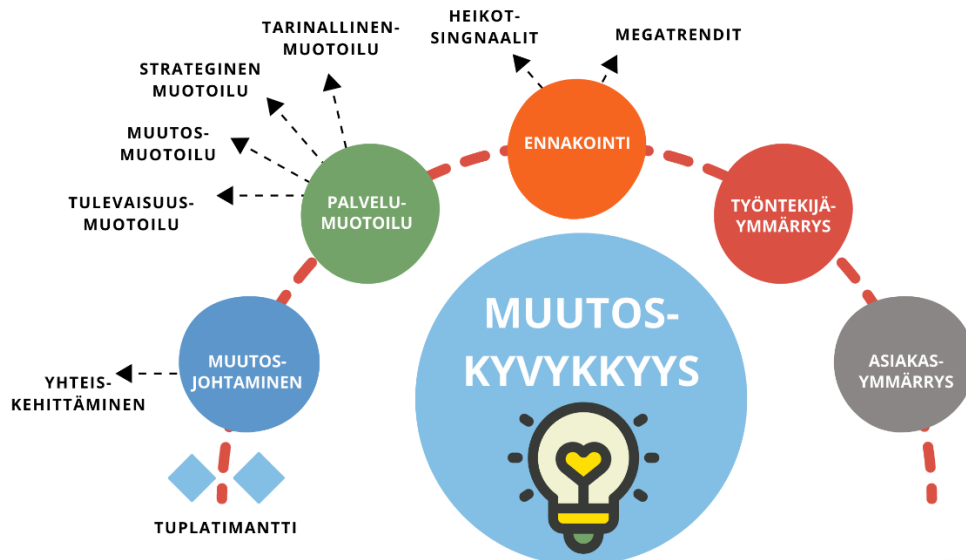
Tulevaisuusmuotoilu auttaa organisaatiota priorisoimaan strategiset tavoitteet. Menestyvällä organisaatiolla on selkeä strategia sekä tahtoa ja kykyä muuttaa toimintatapoja ketterästi. Ketterän toimintatavan takana on hyvä ennakointi, työntekijäkeskeinen toimintakulttuuri ja valmentava johtamistapa.

Muutosmuotoilu on käytännönläheistä ja osallistavaa, ja siinä sovelletaan palvelumuotoilun työkaluja. Kun työntekijät pääseväänsä itse osallistumaan muutoksen tekemiseen, he todennäköisemmin myös toimivat tavalla, joka edistää muutosta käytännössä.

Muutosjohtamisen avulla henkilöstö saa tarvitsemansa tuen ja valmiudet muutokseen. Muutosjohtaminen on systemaattinen toimintatapa, jonka tavoitteena on, että organisaation toimijat hyväksyvät, omaksuvat ja ottavat käyttöön strategiassa valitut yhteiset toimenpiteet.

2. TEOREETTINEN TAUSTA

Keskeisiä käsitteitä tässä työssä ovat muutosjohtaminen, palvelumuotoilu, ennakointi sekä työntekijä- ja asiakasymmärrys.



Kuva 5. Onnistuneen muutosprosessin tekijät (Salonen, 2023)

2.1 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on henkilöstön ohjaamista kohti strategisia tavoitetta. Se tarkoittaa tapoja, tekemisiä, osaamista ja työkaluja, joilla työntekijät osallistetaan muutokseen ja ohjataan kohti yhteistä päämäärää.

Muutostilanteissa toimii parhaiten ratkaisukeskeinen, valmentava johtamistapa. Valmentavassa johtamisessa keskiössä ovat tavoitteet, ratkaisut ja mahdollisuudet. Innostunut ja motivoitunut esimies mahdollistaa onnistuneen muutoksen.

Muutoksen tekemisessä voidaan käyttää erilaisia prosessimalleja. Tunnetuin palvelumuotoilun prosessimalli on tuplatimantti. Sen on kehittänyt British Design Council vuonna 2004. Mallin ideana on kaksi timanttia, jotka hioutuvat prosessin aikana. Ensimmäinen timantti muodostuu ratkaistavan ongelman ymmärtämisestä. Tämä vaihe sisältää asiakasymmärryksen keräämisen ja sen kiteyttämisen. Toinen timantti sisältää ratkaisun kehittämisen (Palvelumuotoilu Palo, n.d.)

Tuplatimantin pohjalta on johdettu prosessimalli, jossa huomioidaan myös tavoitteiden määrittely ja resurssitehokkaampi työskentely. Tässä mallissa kehitystyö on jaettu neljään vaiheeseen.

1. Löydä (discover)

- Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan ja kuvataan nykytilannetta.

2. Määrittele (define)

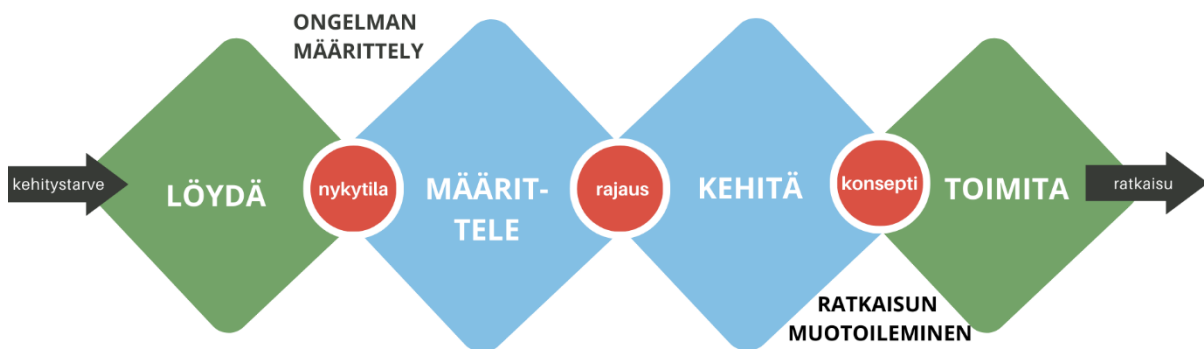
- Toisessa vaiheessa syvennetään asiakasymmärrystä.

3. Kehitä (develop)

- Kolmannessa vaiheessa keskitytään ideointiin ja nopeisiin kokeiluihin.

4. Toimita (deliver)

- Neljännessä vaiheessa toteutetaan valittu malli/ratkaisu.



Kuva 6. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet, mukailten Tuplatimantti-mallia, British Design Council (2004)

Timantin aukeavat puolikkaat kuvaavat visuaalisesti vaiheita, joissa laajennetaan näkemystä. Sulkeutuvat puolikkaat kuvaavat vaiheita, joissa aiemmassa vaiheessa kerätty tieto ja ideat rajataan ja kiteytetään. Prosessi kuvaa, kuinka näkemyksiä laajentava vaihe pitäisi tapahtua sekä strategisessa suunnittelussa että ratkaisun toteutusvaiheessa.

Muutosjohtamisessa on tärkeää osallistaa organisaation toimijat muutostyöhön. Yhteiskehittämisessä osallistetaan ihmisiä, joilla on erilaista osaamista, kokemusta ja näkemystä kehitettävästä asiasta tai kohdeilmioistä. Monialainen kehittämistiimi

mahdollistaa liiketoiminnalliset päämäärät, teknologiset mahdollisuudet ja ihmisten tarpeet huomioivan luovan ratkaisun syntymisen (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 40–41.)

Yhteiskehittämisen menetelminä voidaan käyttää muun muassa työpajoja ja verkkoyhteisöjä, joissa asiakkaat tai organisaation henkilökunta nostetaan tasaveroisiksi kehitystiimin jäseniksi. Yhteiskehittäminen on omiaan sitouttamaan kehittämisen kohderyhmää ja auttaa vähentämään muutosvastarintaa.

Yhteiskehittämisellä voi olla useita päämääriä. Tavoitteena on innostaa ja osallistaa käyttäjät suunnitteluun ja käytännön toimenpiteiden jalkauttamiseen. (Mattelmäki & Vaajakallio, 2011.)

2.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun lähtökohtana on muotoiluajattelu. Se on ihmiskeskeinen suunnittelun prosessi, joka hyödyntää käyttäjätietoa osana innovatiivisten ratkaisujen ja liiketoimintamallien kehittämistä (Miettinen 2011, 27). Palvelumuotoilulle tyypillistä on empaattinen lähestymistapa, jonka avulla voidaan tunnistaa asiakkaan piilevät tarpeet (Miettinen 2011, 31). Palvelumuotoilulle ominaiset laadullisen tutkimuksen menetelmät auttavat sukeltamaan syvälle asiakkaan elämään ja paljastamaan motivaatiot heidän käyttäytymisensä taustalla (Reason, Løvlie & Flu 2016, 9.)

Yrityksillä ja organisaatioilla on kasvava tarve parantaa asiakaskokemusta ja muuttaa toimintaansa ketterämmäksi, asiakaslähtöisemmäksi ja innovatiivisemmäksi.

Palvelumuotoilua käytetään isoissa ja innovatiivisissa sekä perinteisimmissäkin yrityksissä osana kehittämistyötä. Muotoilun avulla liiketoimintaa voidaan johtaa ketterästi ja asiakaslähtöisesti. Palvelumuotoilun rooli ei ole konsultoida, vaan fasilitoida – auttaa priorisoimaan ja kiteyttämään tietoa.

Palvelumuotoilulle ominaista on iteratiivinen ja kokeileva työskentelytapa.

Muotoiluprosessi on usein myös oppimisprosessi, jossa ei ole selkeää projektimaista etenemistapaa. Palvelumuotoilu on ketterää ja oivaltavaa sekä osallistavaa ja oivalluttavaa. Muotoiluprosessissa voidaan tarpeen mukaan palata lähtötilanteeseen tai vaihtaa suuntaa. Muutos tapahtuu kokeilemalla ja testaamalla jo varhaisessa vaiheessa niin, ettei suunnittelussa edetä väärään suuntaan. Muotoiluajatteluun perustuvassa innovaatioprosessissa ovat läsnä divergentti ja konvergentti ajattelu,

jossa intuitio, mielikuvitus ja oivaltaminen sekä arviointi ja oikean vastauksen rajaaminen vuorottelevat (Koivisto ym. 2019, 34–40.)

2.2.1 Tulevaisuusmuotoilu

Tulevaisuusmuotoilussa yhdistyvät muotoilu, tulevaisuusajattelu ja liiketoiminta-ajattelu. Tulevaisuusmuotoilussa käytetään menetelmiä, jotka auttavat näkemään vaihtoehtoisia tulevaisuusmalleja. Tunnistetut tulevaisuusmallit muotoillaan ratkaisuiksi empaattisilla ja käyttäjälähtöisillä palvelumuotoilun menetelmillä. Kun tulevaisuus on näkyvä ja konkreettinen, sitä on helpompi lähestyä ja viedä edelleen testattavaksi ja päätöksentekoon. Tulevaisuusmuotoilu on päätöksentekovälineistön luomista (Koskelo 2021, 23–31.)

Strategisessa suunnittelussa yhdistyvät ennakoinnin prosessi ja menetelmät. Kun ennakointi tehdään niin, että tavoitteena on hyödyntää sitä strategisen tason päätöksenteossa, puhutaan strategisesta ennakoinnista. Strategisessa ennakoinnissa ei ole kyse tulevaisuuden ennustamisesta, vaan mahdollisten tulevaisuusnäkömien ja niihin liittyvien mahdollisuuksien ja haasteiden tutkimisesta. Ennakointi auttaa toiminnan nykyhetkessä halutunlaisen tulevaisuuden muovaamiseksi (Koskelo 2021, 21.)

Tulevaisuusmuotoilussa on tavoitteena auttaa organisaatioita uudelleenmuotoilemaan toimintojaan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Koskelo 2021, 11). Tulevaisuusmuotoilu on päättymätön prosessi. Menestyvä toiminta lähtee jatkuvasta kehittämisestä ja valppaudesta, jossa osataan ennakoida ja varautua tulevaan.

2.2.2 Muutosmuotoilu

Muutosmuotoilun avulla organisaatioissa voidaan varmistaa, että muutostilanteet tapahtuvat suunnitellusti ja hallitusti. Muutosmuotoilun tehtävä on vahvistaa ja vauhdittaa organisaatiokulttuurin muutosta. Esimerkiksi organisaatiouudistuksissa, fuusioissa, yritysjärjestelyissä tai muussa tilanteissa, joissa organisaatiokulttuurin muutos on väistämätön, on muutosprosessin suunnittelu, muotoilu ja hallittu toteutus kaikki osalliset huomioon ottaen ensiarvoisen tärkeää. (Mäkinen, n.d.).

Muutosmuotoilun taustalla on muotoiluajattelu, jossa palvelumuotoilun menetelmiä käyttäen edistetään muutoksen toteutusta. Muutosmuotoilu lähtee liikkeelle ongelmien määrittelemisestä yhdessä niiden ihmisten kanssa, joita alustava ongelma koskee. Kun oikeat ongelmat löydetään, etsitään ja muotoillaan ratkaisumalleja, prototyyppjä, joista testauksen kautta valitaan toimivin malli. Muutos on jatkuvaa, joten muutoksen arviointi ja edelleen kehittäminen kuuluvat prosessiin (Mäkinen, n.d.).



Kuva 7. Muutosmuotoilun prosessi (Salonen, 2023)

2.2.3 Strateginen muotoilu

Strategia tarkoittaa suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan jokin pitkän aikavälin päämäärä, sekä kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Hyvä strategia antaa parhaimmillaan organisaatioon lisää tehokkuutta ja selkeyttää toiminnan tavoitteita (Effisio, n.d.).

Strategista muotoilua tutkineet Scaletsky ja Da Costa (2019, 39) kuvaavat strategisen suunnittelun lähtökohdaksi kysymyksen, miten palvelumuotoilulla voidaan edistää yritysten kilpailukykyä ja luoda uudenlaista lisäarvoa loppukäyttäjille. Gallego, Mejía ja Calderón (2020, 882) kuvaavat taas, kuinka strategisella muotoilulla voidaan kehittää päättelykykyä, luovuutta ja empatiaa. Windahl, Karpen ja Wright (2020,

1413) määrittelevät strategisen muotoilun innovatiivisena lähestymisenä tulevaisuuden arvonluomisjärjestelmille.

Strateginen muotoilu antaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan organisaation halutun tulevaisuuden luomiseksi. Se vahvistaa organisaation ymmärrystä itsestä ja toiminnan tulevaisuudesta, sekä vahvistaa organisaation identiteettiä (Tonetto ym. 2019, 408).

2.2.4 Tarinallinen muotoilu

Tarinalähtöisessä palvelumuotoilussa organisaation toimintaa ja viestintää suunnitellaan ja toteutetaan tarinoiden kautta. Viestiä rakennetaan ydintarinan eli tarinaintiteetin ympärille. Tarinassa on aina juoni, viestinnällinen rakenne. Tarinassa yhdistetään sekä faktaa että fiktiota. Tavoitteena on tuottaa palvelukokemus, jossa on inhimillisyyttä, merkityksiä sekä elämyksellisyyttä (Kalliomäki, 2014.)

Mielikuvat ja tarinat, jotka muuttavat tiedon tunteeksi, jättävät todennäköisesti muistijäljen (Tuulaniemi, 2011). Tarinallistamisessa palvelumuotoillaan palveluprosessi ja -ympäristöt elämykselliseksi ja leikkimieliseksi palvelupoluksi, jossa eri elementit mukailevat tarinan kulkua. Tarinan tavoite on saada asiakas viihtymään ja kiinnostumaan. Hyvä tarina luo palvelukokemuksen, joka on elämyksellinen, inhimillinen ja merkityksellinen (Kalliomäki 2014, 46, 1–47.)

Tarinallisen muotoilun taustalla on aina brändi ja brändimuotoilu. Brändin tehtävä on tuoda yritys näkyväksi ja kuulluksi. Brändin ytimen muodostaa brändi-identiteetti. Brändi-identiteetillä tarkoitetaan tuntomerkkejä, joiden perusteella brändi tunnistetaan ja joka auttaa erottautumaan kilpailijoista (Ambrose & Harris 2011, 201).

Brändi-identiteetti tekee brändistä ainutlaatuisen sekä tunnistettavan. Perinteisesti brändi-identiteetti nähdään vain yrityksen visuaalisena ilmeenä. Brändi-identiteetti on kuten ihmisen identiteetti. Se ei ole muuttumaton vaan kehittyy ja muotoutuu kasvun, ympäristön ja kokemuksen myötä, kuitenkin perusluonnetta määrittävät tekijät pysyvät samoina. (Malmelin & Hakala, 2007, 80.)

Palvelumuotoilussa brändin tulee Tuulaniemen (2011) mukaan vastata kysymyksiin:

- Miksi brändi on ainutlaatuinen?
- Miltä brändi näyttää ja missä sen voi kohdata?
- Millä tavoin brändi koetaan ja aistitaan vuorovaikutustilanteissa ja kohtaamisissa?
- Onko palvelu loogista ja helposti ymmärrettävää kaikissa palvelun kontaktipisteissä?
- Kuinka varmistetaan siitä, että brändikokemus on positiivinen?

Brändi on toimintaa sekä tekoja, jotka jäävät asiakkaan mieleen. Lisäämällä siihen elämyksellisyyden ja tarinallisen kehyksen, vahvistetaan kokemusta. Yritys haluaa logoaan kannettavan ylpeydellä ja kantajan haluavan olla osa sen kertomaa palvelutarinaa (Kalliomäki 2014, 49–50.)

Tarinallistamisen näkökulmasta brändi on tarina, joka kertoo, miten yritys toimii ja mikä on sen merkitys asiakkaille. Brändiä voidaan vahvistaa tarinalla. Tarinan avulla luodaan sisältöä, merkityksiä ja arvoa. Tarinalähtöisessä palvelumuotoilussa ajatellaan, että markkinoinnissa kerrottu tarina tulee lunastaa palvelukokemuksessa. Brändi on sitä, mitä yrityksen sidosryhmät kokevan sen olevan ja mitä he kertovat eteenpäin (Kalliomäki 2014, 43–45, 77.)

2.3 Ennakointi

Ennakointikyvykyys on organisaation taitoa käyttää ennakointimenetelmiä ja -työkaluja (Ahvenharju 2021). Ennakointikyky ei ole vakiintunut systemaattiseksi menetelmäksi strategiatyössä monessakaan yrityksessä. Ennakointia tehdään, mutta osaaminen ja menetelmät ovat vaihtelevia. Usein prosesseja suoraviivaistetaan, jolloin tulevaisuusnäkymät jäävät hyvin kapea-alaisiksi. Tämän lisäksi työskentelyä toteutetaan monesti johtoryhmälle tai johdon henkilöille, jolloin prosessi ei siirry tai tule tutuksi muulle organisaatiolle ja sitoutuminen jää löyhäksi.

Organisaatioille tulevaisuuden ennakointi on tärkeä osa toiminnan kehittämistä ja varautumista. Ennakoinnissa varaudutaan mahdollisiin muutoksiin, pidetään silmät auki erilaisille muutoksille ja kehityssuunnille. Näitä ilmiöitä kutsutaan heikoiksi signaaleiksi (Vataja & Parkkonen, 2019.)

2.3.1 Heikot signaalit

Sitran määritelmän mukaan (Sitra, 2022) heikot signaalit ovat ensioireita muutoksista, jotka saattavat olla tulevaisuudessa merkittäviä. Ne ovat yllättäviä ja nykyistä ajattelua haastavia, tapahtuneita asioita.

Heikossa signaalissa voidaan ajatella olevan kolme osaa, jotka ovat itse asia tai ilmiö, signaali sekä tulkinta (Dufva, 2018). Heikko signaali voidaan määritellä muutoksen ensioireeksi tai merkiksi nousevasta asiasta, joka saattaa olla merkittävä tulevaisuudessa (Hiltunen 2017, 64). Painoarvo on sanalla "saattaa". Heikkoon signaaliin ei voi aina luottaa. Yritykselle voi olla vaarallista luottaa vain heikkoihin signaaleihin. Kaikki ei toteudu tai niiden merkitys voi jäädä vähäiseksi.

2.3.2 Megatrendit

Megatrendi on yleinen, maailmanlaajuinen muutosten kaari, jolla on globaaleja ja laajoja vaikutuksia. Megatrendit vaikuttavat jokaisen elämään ainakin jollain tapaa. Käsitteen esitti ensimmäisen kerran John Naisbitt vuonna 1982 (Hiltunen 2017, 37.)

Tulevaisuus voi helposti näyttäytyä uhkakuvina. Uhkakuvien sijaan olisi hyvä nähdä mahdollisia tulevaisuuksia. Tulevaisuutta voi lähestyä megatrendien avulla.

Megatrendit vaikuttavat pitkälle tulevaisuuteen ja ovat osa menneisyyttä sekä tätä päivää. Megatrendeihin ei voi juurikaan vaikuttaa, vaan ne tapahtuvat ja ovat osa ihmisen jokapäiväistä elämää (Dufva, 2020.)

Muun muassa seuraavia megatrendejä pidetään merkittävimpinä vuonna 2020 (mukaillen Sitra 2020 & Hiltunen 2019):

1. Ilmastonmuutos
2. Globalisaatio
3. Väestörakenteen muutos ja väestönkasvu
4. Verkostoituminen
5. Teknologian kehitys
6. Talousjärjestelmän muutokset



Kuva 8. Megatrendit ja jännitteet (Lähde: Megatrendit 2020, Sitra)

Megatrendit kehittyvät jatkuvasti. Ne eivät muutu muutamassa vuodessa, mutta silti listauksia päivitetään jatkuvasti. Yksittäisen megatrendin tarkastelun sijasta, tulisi keskittyä laajoihin kokonaisuuksiin ja megatrendien väliseen synergiaan.

2.4 Työntekijäymmärrys ja työntekijäkokemus

Työntekijäymmärryksellä tarkoitan ymmärrystä organisaation työntekijöitä motivoivista ja sitouttavista asioista, sekä siitä mitä yhteistä ja eroa on työntekijöillä organisaatiossa ja eri yksiköiden välillä. Työntekijäymmärrys on yksilölähtöinen tapa ymmärtää organisaatiossa vaikuttavia motivaatio-, hyvinvointi- ja sitoutumistekijöitä (Luukka, n.d.).

Organisaation menestys lähtee työntekijäymmärryksestä ja sen pohjalta toteutuvasta johtamistavasta. Johtaminen tulisi toteuttaa yksilöstä käsin, ymmärtäen ja mahdollisuuksien mukaan työympäristöä muotoillen työntekijälle sopivaksi.

Työntekijäymmärrys ja -kokemus sitouttaa työntekijöitä. Hyvä työilmapiiri houkuttelee työyhteisöön, motivoi työntekijöitä ja sitouttaa työhön. Positiivinen työntekijäkokemus on pohja onnistuneelle asiakaskokemukselle.

Tyytyväiset, sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät ovat valmiita tekemään pyyteetöntä työtä asiakaskokemuksen ja yhteisen brändin puolesta. Sitoutuneet työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara. Hyvä työntekijäkokemus mahdollistaa sen, että työntekijät antavat koko potentiaalinsa organisaation käyttöön. Työntekijään voidaan vaikuttaa ulkoisesti, mutta hän itse päättää motivoitumisesta, kehitymisestä ja työn laadusta. Kun koko potentiaali saadaan käyttöön, mahdollistetaan liiketoiminnan onnistuminen ja kasvu (Pihlaja & Takatalo, 2020.)

Työntekijäkokemus muodostuu työntekijäymmärryksen pohjalta. Hyvä työntekijäkokemus määrittää asiakaskokemuksen. Asiakaskokemus syntyy vuorovaikutustilanteesta, jossa työntekijä tuotteiden ja palveluiden välityksellä toteuttaa asiakaspalvelua (Luukka 2019, 136, 142.)

2.5 Asiakasymmärrys ja asiakaskokemus

Asiakasymmärrys on asiakastiedon, -palautteen ja -käyttäytymisen analysointiin perustuva näkemys siitä, millaisia asiakkaat ovat, mitä he arvostavat ja odottavat. Asiakasymmärrys on näkemys, koska jokainen asiakas on erilainen eikä heidän ymmärtämisensä ole koskaan täydellistä.

Asiakasymmärrys on tänä päivänä keskeisin tekijä liiketoiminnan onnistumisessa. Hyvän asiakasymmärryksen kautta pystytään kehittämään tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat asiakkaan odotusta (Bisnode, 2021). Asiakasymmärryksen saamiseksi on tehtävä tiedonkeruuta. Tiedonkeruuseen voidaan käyttää valmiita lähteitä, kuten tausta-aineistoja asiakkaista. Lisäksi voidaan toteuttaa haastatteluja ja kyselyjä sekä havainnoida asiakaskäyttäytymistä itsedokumentointimenetelmillä (Tuulaniemi 2016, 142, 146).

Asiakaskokemus on mielikuvien, koettujen kohtaamisten sekä tunnetilojen kokonaisuus, joka asiakkaille muodostuu yrityksen toiminnasta. Kokemus on aina asiakkaan henkilökohtainen tulkinta, johon vaikuttavat tunteet ja alitajuiset tulkinnat.

Asiakaskokemus voi olla erinomainen vasta sitten, kun on saavutettu ymmärrys siitä, miten ja milloin asiakkaat kohtaavat yrityksen tarjooman (Tuulaniemi 2016, 74). Asiakkaat arvostelevat yrityksiä koetun asiakaskokemuksen perusteella. He odottavat, että yritys onnistuu kerta toisensa jälkeen tuottamaan heille positiivisia kokemuksia (Koivisto ym. 2019, 165). Asiakaskokemus on tärkeää, koska yrityksen tuottama arvo asiakkaalle on verrannollista yrityksen tuottoon (Löytänä ym. 2015, 13).

3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

Palvelumuotoilu tarjoaa kattavan valikoiman metodeja. Tähän tutkimukseen on valittu tavoitteita parhaiten tukevat menetelmät. Seuraavissa kappaleissa kuvaillaan tiedonhankintaan käytettyjä menetelmiä yleisellä tasolla sekä sitä, miten tietoa käytännössä kerättiin.



Kuva 9. Tutkimuksessa käytetyt muotoilun menetelmät (Salonen, 2023)

Tämän laadullisen pro gradu -tutkielman tutkimusstrategiaksi valikoitui toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen tekemisestä tekee erityisen mielenkiintoisen se, että toiminnan kehittäminen tutkimuksen aikana on vähintään yhtä merkityksellistä kuin itse tutkimus. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista ongelmia, sekä samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Toimintatutkimus on sekä ongelmakeskeistä että käytäntöä painottavaa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 38, 58–59.)

Tutkimustyössä on käytetty monenlaisia aineistoja ja menetelmiä. Tapaustutkimus on menetelmätriangulaatio. Aineisto voi olla tavoitteista riippuen sekä määrällistä että laadullista. Toimintatutkimus ei siis kuulu suoraan laadullisen tai määrällisen tutkimuksen kategoriaan (Kallinen ym., n.d.)

Tutkimusprosessi lähti liikkeelle halusta selvittää, miten strateginen muutos organisaatiossa toteutetaan onnistuneesti, ketä prosessiin pitää osallistaa ja mistä

tiedetään, että on onnistuttu. Tutkimuksessa käytettiin palvelumuotoilun menetelmiä, jotka johtivat osallistavaan muutokseen.

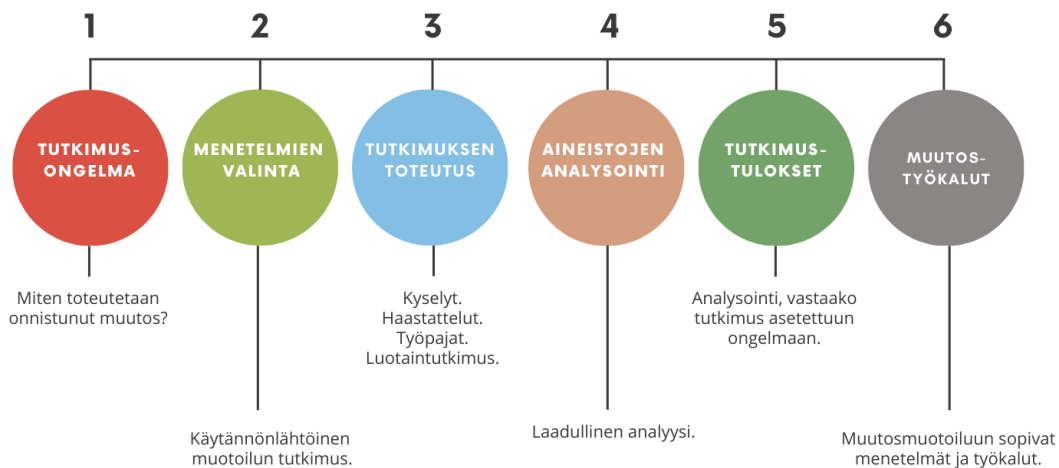
Tutkimustyöhön osallistui kaksi organisaatiota, järjestö- ja yritysorganisaatio. Järjestöä tässä tutkimuksessa edustavat Etelä-Hämeen Martat ja Itä-Hämeen Martat. Nämä kaksi marttapiiriä yhdistyivät tämän tutkimusprosessin aikana. Yritystä edustaa Hyvän tekijä -yhtiöt, joka muodostuu rakennus- ja talotekniikan yrityksistä. Hyvän tekijöillä tapahtui tutkimusprosessin aikana yrityskauppa sekä talotekniikan fuusio.

Tutkimusprosessin aikana toimin itse aktiivisesti muutoksen tekijänä, muutosmuotoilijana. Tutkimusmenetelmät oli valittu niin, että ne aktivoivat prosessiin koko henkilöstöä sekä marttapiireissä luottamusjohtoa.

Toimintatutkimus oli iteratiivinen prosessi, mikä tarkoittaa sitä, että samoja vaiheita jouduttiin toistamaan useita kertoja halutun päämäärän saavuttamiseksi.

Tiedonhankinta, toiminta, havainnointi ja reflektointi vuorottelivat työn edetessä.

Työvaiheista syntyi useita luonnoksia ja prototyyppisiä, jotka menivät jatkokäsittelyyn ennen lopullista tuotosta.



Kuva 10. Tutkimusprosessin vaiheet (Salonen, 2023)

3.1 Kysely

Kyselylomake on perinteinen tapa kerätä tutkimusaineistoa (Valli 2015, 84). Kyselytutkimuksessa aineistoa kerätään vakioidulla aineistolla valitulta kohdejoukolta. Aineisto käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. Kyselytutkimuksen etu on, että sen avulla voidaan kerätä tutkimusaineisto laajasti sekä suhteellisen vaivattomasti. Tutkimukseen voidaan ottaa paljon henkilöitä ja kyselyssä voidaan kysyä monia asioita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 193–195).

Kyselytutkimuksen heikkoudeksi voidaan todeta aineiston pinnallisuus sekä tutkimusten teoreettinen vaatimattomuus. Haasteena on myös se, että kyselytutkimuksessa ei ole mahdollisuutta arvioida vastaajien aiheeseen perehtymistä ja vastaamisen rehellisyyttä. Vastaamattomuus sekä väärinymmärrykset ovat yleisiä ongelmia kyselytutkimuksissa (Hirsjärvi ym. 2013, 195.)

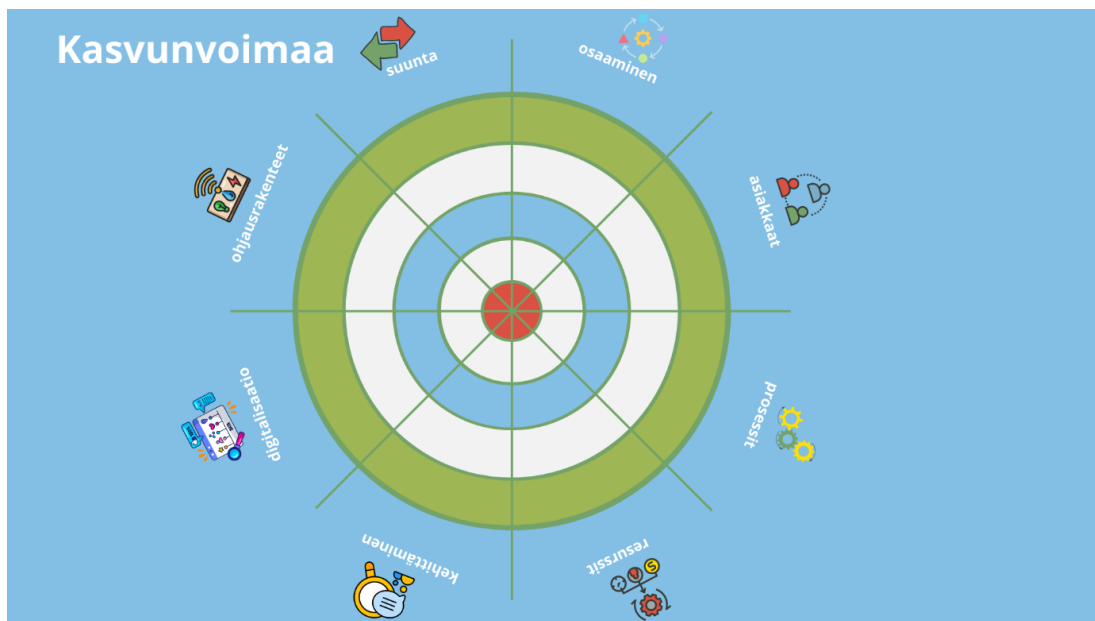
Kysymysten tekemisessä ja muotoilemisessa on oltava huolellinen. Kysymysten asettelu on perusta onnistuneelle tutkimukselle. Kysymysten sanamuoto aiheuttaa eniten virhetulkintoja ja vääristää tuloksia. Vastaaja ei välttämättä ajattele samalla tavalla kuin tutkija on ajatellut. Sanamuotojen tulee olla yksiselitteisiä ja kysymykset eivät saa olla johdattelevia (Valli, 2015.)

3.1.1 Kyselyn toteutus

Nykytilan tunnistamiseen käytettiin Kasvunvoimaa-kyselyä. Kyselyn tavoite oli selvittää osallistujien näkemyksiä ja ymmärrystä nykytilasta. Kysely toteutettiin Etelä-Hämeen ja Itä-Hämeen Marttapiirien hallituksen jäsenille ja työntekijöille ennen Tulevaisuustyöpaja-tapaamista. Kysely toteutettiin sähköisellä työkalulla ja siihen osallistui 22 henkilöä.

Kyselyn olen kehittänyt palvelumuotoilun perusopintojen aikana (2019). Silloin kyselyä käytettiin Marttajärjestön strategiatyössä. Kyselyssä on kahdeksan osaluetta:

1. Osaaminen
2. Asiakkaat
3. Prosessit
4. Resurssit ja talous
5. Toiminnan kehittäminen
6. Digitalisaatio
7. Ohjausrakenteet ja
8. Yhteinen suunta



Kuva 11. Kasvunvoimaa-malli (Salonen, 2023)

Jokaisesta aihealueesta on viisi väittämää (asteikko 1–5, erittäin huono–erittäin hyvä), eli yhteensä neljäkymmentä väittämää. Väittämiin vastataan oman näkemyksen mukaan, kuinka hyvin asia toteutuu juuri tällä hetkellä. Kasvuvoimaa-malli tarkastelee toimintaa eri näkökulmista. Mallissa hyödynnetään yleisesti tunnistettuja kasvu- ja uudistumiskykyä tukevia toimintatapoja ja käytänteitä sekä rakenteita.

3.2 Haastattelut

Haastattelu on aineistonhankintamenetelmä, jossa tutkija ja haastateltava osallistuvat vuorovaikutteisesti aineiston tuottamiseen. Haastattelu voi olla strukturoitu, jolloin kysymykset ovat kaikille haastateltaville samoja. Puolistrukturoidussa ja avoimessa haastattelussa toimintatapa on vapaampi. Kaikilla haastattelutyypeillä on selkeä päämäärä, jossa kerätään tutkimusaineistoa, josta tehdään analysointi ja tutkimustulokset (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 34–42.)

Haastatteluja voidaan toteuttaa monella tavalla. Haastateltavia voi olla yksi tai useampia. Myös ryhmähaastattelu voi olla tehokas tiedonkeruun muoto. Silloin samassa haastattelussa saadaan tietoa usealta haastateltavalta yhtä aikaa.

Haastattelu on ainutlaatuinen vuorovaikutustilanne. Haastatteluun on hyvä valmistautua huolellisesti etukäteen. Haastattelijan käyttäytymisellä, eleillä sekä ilmeillä on merkitys haastattelutilanteen onnistumiseen (Hirsjärvi ym. 2008, 43.)

Haastattelu voidaan jakaa kolmeen lajityyppiin:

- strukturoituun
- puolistrukturoituun ja
- avoimeen haastatteluun.

Lajityyppi määräytyy kysymysten esitystavasta. Jokaisella haastattelutavalla on omat käyttötarkoitukset sekä tilanteet. Tässä työssä on käytetty puolistrukturoitua haastattelua.

Yleisimmin käytetty haastattelumuoto on puolistrukturoitu haastattelu.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat valmiiksi mietittyjä ja kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset. Valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Kysymysten järjestystä voi tarvittaessa vaihtaa haastattelutilanteen kulun mukaisesti. Haastattelun aikana voi vaihtaa kysymysten sanamuotoja tai osan kysymyksistä voi jättää kysymättä (Ojasalo ym. 2014, 108.)

3.2.1 Haastattelujen toteutus

Haastatteluiden tarkoituksena oli syventää ymmärrystä organisaatioiden muutoskyvykkyydestä. Ensimmäinen haastattelu tehtiin tutkimuksen alkuvaiheessa.

Haastatteluun osallistui kuusi (6) henkilöä, jotka olivat molempien marttapiirien toiminnanjohtajat, puheenjohtajat ja yksi työntekijä, Hyvän tekijä -yhtiöistä haastattelin toimitusjohtajaa ja työnjohtajaa.

Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville ennakoon. Haastattelut tehtiin anonyymeinä siten, ettei niitä sellaisenaan tulisi julkaisemaan.

Ensimmäisen haastattelun kysymykset rakentuivat etukäteen laaditun rungon ympärille (liite 1). Haastattelussa oli varattu tilaa myös avoimelle keskustelulle.

Haastattelun teemoiksi valikoituivat:

- Muutokset ja valmistautuminen
- Oma suhtautuminen muutokseen
- Muutosjohtaminen
- Muutostoimenpiteet
- Muutosviestintä
- Visio muutoksen ihannetilasta

Haastattelujen jälkeen koottiin molempien organisaatioiden tulokset ja johtopäätökset, jotka toimitettiin organisaatioille luettavaksi ja kommentoitavaksi mahdollisia korjauksia varten.

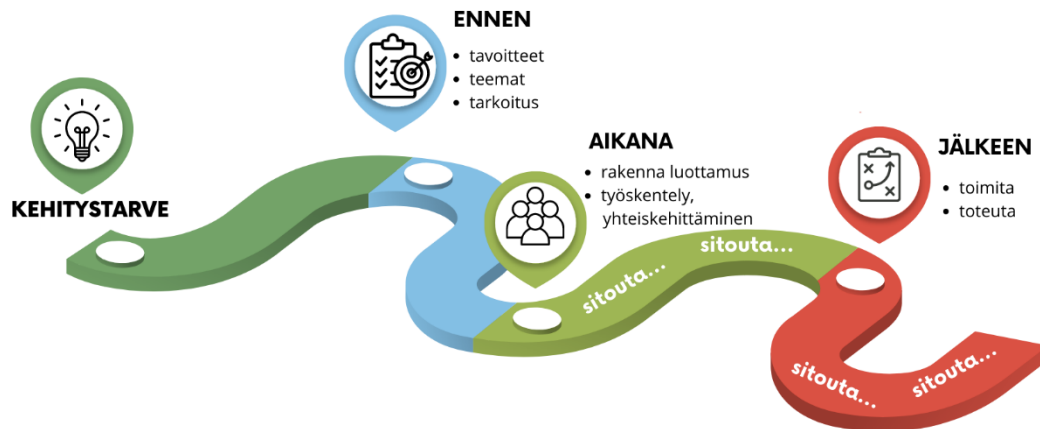
Toinen haastattelu tehtiin tutkimuksen loppuvaiheessa Hyvän tekijä -yhtiöiden työnjohtajille (14 henkilölle). Haastattelujen tavoitteena oli osallistaa työnjohtajat organisaatiomuutokseen. Henkilökohtaisessa haastattelussa selvitettiin työntekijöiden työssä jaksamista, työmotivaatiota, osaamista ja muutostoiveita organisaatiouudistuksessa. Haastattelujen tulokset koottiin muutosjohtamisen ja päätösten tueksi.

3.3 Työpajat

Työpajat ovat palvelumuotoilussa keskeinen menetelmä. Työpajoissa voidaan kerätä tietoa, osallistaa, ideoida sekä kehittää asioita yhdessä. Työpajojen onnistumiseen vaikuttaa hyvä ennakkosuunnittelu, muuntautumiskyky ja ryhmädynamiikan ymmärtäminen (Martin & Hanington 2012, 6, 62.)

Työpajat sopivat sekä järjestö- että yritysorganisaatioille. Työpaja on yleensä osa kehittämisprojektia, jolloin se suunnitellaan vastaamaan kehittämisvaiheen tarvetta ja tavoitetta. Työpajan hyödyt tulevat esille, kun toteutustapa ja osallistujat valitaan työpajan tavoitetta ja kehittämistyötä tukevaksi (Palvelumuotoilu Palo, n.d)

Työpajan toteuttamiseen ei ole yhtä oikeaa mallia. Työpajan toteutus ja prosessin vaiheet riippuvat kohderyhmästä sekä käsiteltävästä teemasta ja tavoitteista, joita työskentelyllä halutaan saavuttaa. Työpajaprosessi voi toimia esim. seuraavasti:



Kuva 12. Työpajapolku (Salonen, 2023)

3.3.1 Työpajojen toteutus

Tutkimuksessa toteutettiin kymmenen työpajaa ja yksi Design Sprint, jossa oli viisi kokoontumiskertaa. Työpajoja toteutettiin teemoittain seuraavasti:

- Strategiatyöpajat, Hyvän tekijä -yhtiöt (4)
- Tulevaisuustyöpajat, Etelä- ja Itä-Hämeen Martat (2)
- Brändityöpajat, Hyvän tekijä -yhtiöt (3)
- Työntekijäymmärrys-työpaja, Etelä- ja Itä-Hämeen Martat (1)
- Design Sprint (1/5)

Strategiatyöpajat

Tähän tutkimukseen liittyen toteutettiin neljä strategiatyöpajaa Hyvän tekijä -yhtiöissä. Työpajoihin osallistui johtoryhmä (kaksi kertaa) ja työnjohtajat (kaksi ryhmää). Strategiaprosessi oli kokonaisuudessaan noin puolen vuoden mittainen.

Strategiaprosessi oli jo käynnistynyt ja pohjatyö tehty, kun lähdin toteuttamaan työpajoja. Yhteiseen työpajatyöskentelyyn oli tarvetta, koska sen avulla saatiin strategia käytännön toimenpiteiksi ja tavoitteet kaikille selkeiksi. Jokaisen työntekijän pitää ymmärtää, mitä strategia tarkoittaa juuri minulle. Mihin arkisiin asioihin pitää jatkossa kiinnittää enemmän huomiota? Mistä tietää, että olen onnistunut? Ratkaisevia ovat ne pienet ja käytännönläheiset asiat, joita jokainen voi tehdä, ja jotka muistuttavat, mitä ollaan yhdessä rakentamassa.

Työpaja 1

Työpajaan osallistuivat johtoryhmän jäsenet. Tavoitteena oli saada strategia konkreettiselle tasolle. Yhteisen työskentelyn avulla tavoitteet saatiin määriteltyä toimenpiteiksi sekä niille asetettua aikataulu ja mittarit. Työpajassa määriteltiin myös vastualueet.

Työpaja 2 ja 3

Prosessin toisessa vaiheessa strategiaa käytiin läpi työnjohtajien kanssa. Työnjohtajat oli jaettu kahteen ryhmään, jolloin ryhmäkoko oli sopiva. Ryhmät oli jaettu alakohtaisesti rakennustekniikkaan ja talotekniikkaan.

Tässä strategiaprosessin vaiheessa oli tavoitteena saada henkilöstön ääni kuuluviin. Työntekijöiden sitouttaminen prosessin alkuvaiheessa on tärkeää. Silloin mahdolliset pelot ja ennakkoluulot saadaan käsiteltyä heti. Yhteiskehittämisen tavoite on saada mahdollisimman laaja yhteinen näkemys ja koko organisaation viisaus hyödynnettyä. Kun henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa ja olla mukana, on sitoutuminen vahvempaa ja strategia ymmärretään myös oman työn kannalta merkitykselliseksi.

Työpaja 4

Johtoryhmän toinen työpaja pidettiin, kun strategiaa oli toteutettu puoli vuotta.

Toisessa työpajassa oli ennakkotehtävä, jossa johtoryhmän jäsenten tuli tarkastella strategiaa ja valita aihe tai asia, joka oli ensisijaisen tärkeää toteuttaa toisena strategiavuonna. Strategiset tavoitteet kirjattiin yhteiseen taulukkoon. Valinta piti valmistella perusteltavaksi, johon käytettiin 5 x miksi -menetelmää.

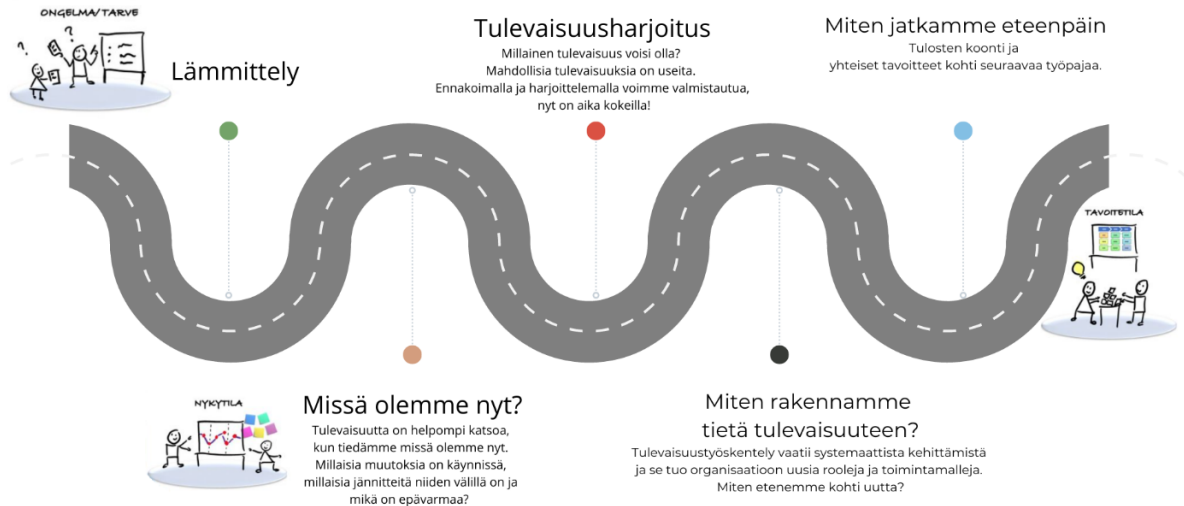
Kun 5 x miksi -taulukko saatiin purettua, jatkettiin työskentelyä vastaamalla yhteisesti valittuihin painopistealueisiin 5 x miten. Näin saatiin toiminnan konkreettinen suunnittelu seuraavalle toimintavuodelle käynnistettyä.

Ensimmäisen strategiavuoden aikana organisaatiossa oli toteutettu paljon muutoksia ja uudistuksia. Yrityksen sisäinen fuusio sekä yrityskauppa vauhdittivat organisaation muutostarvetta, joten työpajassa käynnistettiin organisaation muutosprosessi.

Prosessiin haluttiin osallistaa myös työntekijöitä, joten muutosprosessin tueksi heiltä haettiin näkemyksiä haastattelujen avulla.

Tulevaisuustyöpajat

Tulevaisuustyöpajoja oli kaksi. Niiden tavoitteena oli tukea Etelä-Hämeen ja Itä-Hämeen piirien yhdistymisprosessia. Työpajoihin osallistui piirien hallitukset sekä työntekijät. Työpajat toteutettiin kokoontumalla yhteen. Ensimmäinen paja pidettiin Hämeenlinnassa ja toinen Lahdessa.



Kuva 13. Työpajan kulku (Salonen, 2023)

Ensimmäiseen työpajaan oli ennakkotehtävänä Kasvunvoimaa-kartoitus.

Ennakkotehtävän pohjalta työpajassa käytiin nykytila-analyysi ja toinen osio työpajassa käsitteli tulevaisuustyöskentelyä.

Työpaja käynnistettiin yhteisellä lämmittelyllä. ”Mieli on kuin sateenvarjo. Se toimii parhaiten, kun se on auki.” (Walter Gropius). Tämän jälkeen käytiin kooste nykytilasta ja keskusteltiin tuloksista ja huomioista.

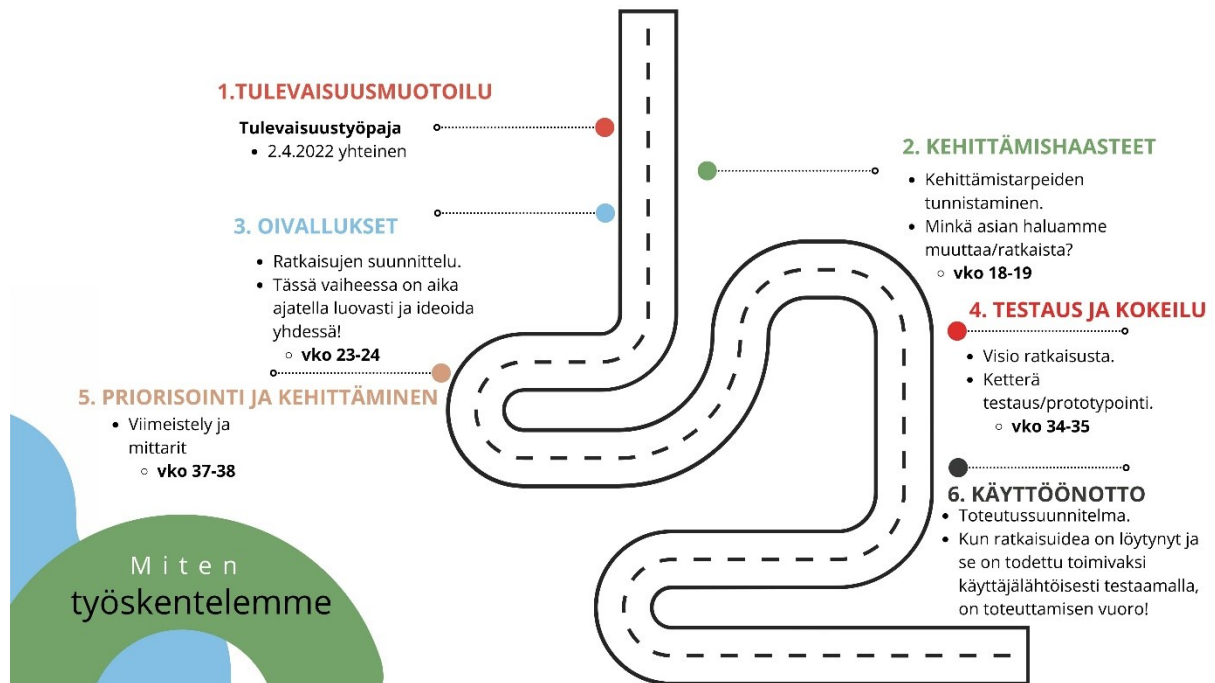
Toinen osio muodostui tulevaisuustehtävistä. Aluksi toteutettiin tarinaverstas.

Tarinaverstaan tavoite oli luoda yhdessä vahva, merkityksellisen tarina marttatoiminnalle. Uudessa tarinassa yhdistyy kokemus, joka piireillä on. Yhteinen tavoite oli tulla esiin iloisilla, erottuvalla ja omaleimaisella tarinalla, joka koskettaa, näkyy, tuntuu ja vaikuttaa.

Tarinallistamisella pyritään tuomaan neuvontapalveluihin uutta nostetta, joka jättää vahvan muistijäljen. Hyvää tarinaa on helppo jakaa eteenpäin ja sen avulla voi rakentaa luottamusta. Tarinan avulla luodaan asiakaskokemus, jossa arvot ovat läsnä ja johon asiakas voi osallistua.

Tarinallistaminen-osan jälkeen rakennettiin tietä tulevaisuuteen. Kahden organisaation uudelleenmuotoilu vaatii hyvää luottamusta, niin johdon kuin työntekijöiden osalta. Yhteisen työskentelyn keskeinen tavoite oli keskustella ja työskennellä yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen ympärillä. Tämän pohjalta

muodostui tiekartta, joka lähti viemään prosessia eteenpäin, kohti piirien yhdistymistä.

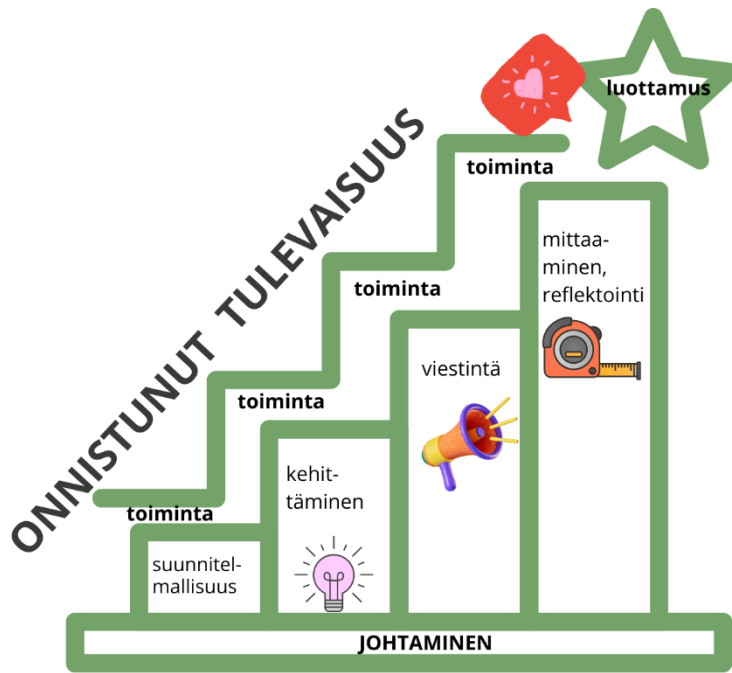


Kuva 14. Toimintasuunnitelma Hämeen Marttojen yhdistymisprosessissa (Salonen, 2023)

Toisen työpajan teema oli Onnistunut tulevaisuus. Ennakkotehtävänä työpajaan hallituksen jäsenillä oli pohdinta, minkälaista näkemystä ja kokemusta pitää hallituksen uusilla jäsenillä olla. Työntekijöillä oli tehtävä, jossa käynnistettiin asiakassegmentointi.

Työpajan ohjelma oli seuraava:

1. Katsaus nykytilaan – miten tulevaisuutta on rakennettu ja missä olemme nyt?
2. Olemmeko muutoskyvykkäitä?
3. Onnistunut muutosjohtaminen
4. Hallitukse profiilikortit -työpaja (hallituksen jäsenille) ja Asiakasprofiilit-työpaja (työntekijöille).



Kuva 15. Onnistunut tulevaisuus (Salonen, 2023)

Osat 1–3 toteutettiin yhdessä työskennellen, kohdassa neljä hallitus jakaantui pienryhmiin ja työntekijät muodostivat oman ryhmänsä, jossa he työstivät asiakasprofiileja eteenpäin. Profiilityöskentelyn tavoite oli selkeyttää hallitusjäsenien rekrytointia. Hallituksen jäsenillä tulee olla erilaista osaamista jo hallitustyöhön tullessa. Asiakasprofiileilla haluttiin taas löytää uusia asiakassegmenttejä, joille voidaan tuottaa kannattavia liiketoiminnan palveluja.

Brändityöpajat

Brändityöpaja toteutettiin kolmelle ryhmälle Hyvän tekijä -yhtiöissä. Ensimmäinen ryhmä koostui rakennustekniikan työntekijöistä, toinen talotekniikan työntekijöistä ja kolmas ryhmä oli LVI-asentajia. Kaikille ryhmille annettiin sama tehtävänanto.

Yrityksen brändi on jokaisen työntekijän vastuulla, joten työntekijälähtöinen kehittäminen oli onnistuneen lopputuloksen edellytys. Brändityössä hyödynsimme työntekijöidemme ajatuksia. Halusimme kuulla, miltä työntekijöidemme mielestä Hyvän tekijöiden tulisi näyttää, kuulua ja toimia.

Pääsimme brändin konkretiaan mielikuvien kautta. Halusimme muodostaa brändipersonan, jonka kuvaa tekijöitä ja toimintaa. Brändin tehtävä on olla

enemmän tekoja kuin sanoja. Brändipersoona kuvaa sitä, miltä Hyvän tekijä näyttää, miten puhuu ja miten käyttäytyy. Lähdimme liikkeelle siitä, että hyvät asiat tehdään yhdessä.

Brändityö lähti liikkeelle työpajoista, joista kiteytettiin prosessin loppuksi brändikirja. Työpajat toimivat myös ohjeistuksena viestintämateriaalin kokoamiseen, mikä käynnistettiin heti työpajojen jälkeen.



Kuva 16. Brändin määrittelyn tavoitekartta (Salonen, 2023)

Työntekijäymmärrys-työpaja

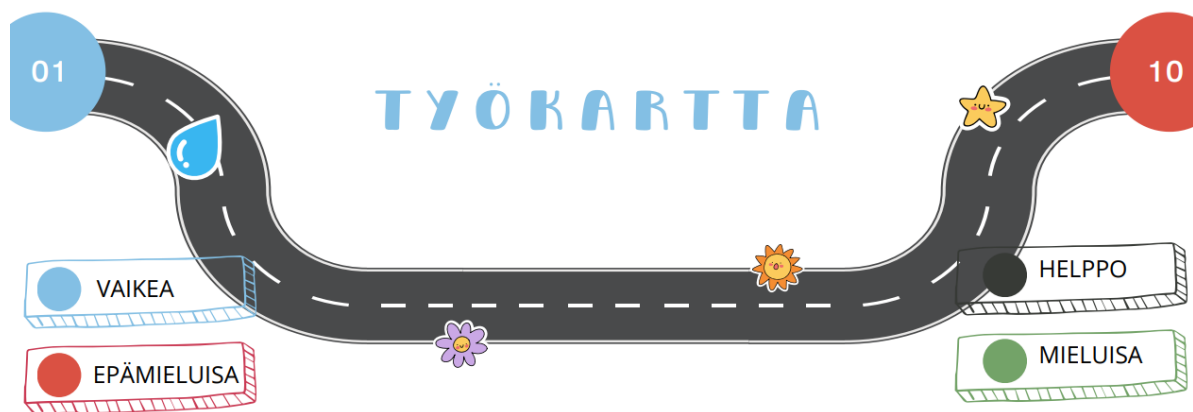
Työpaja toteutettiin Etelä-Hämeen ja Itä-Hämeen Marttojen työntekijöille.

Työskentelyyn osallistuivat kaikki neuvontatyötä tekevät toimihenkilöt (neljä henkilöä). Työpaja toteutettiin niin, että kaikki työntekijät olivat Lahdessa ja itse fasilitoin Teamsin kautta etäyhteydellä.

Työskentelyn tavoitteena oli sitouttaa työntekijöitä tulevaan muutokseen, oppia tuntemaan toisensa paremmin sekä vahvistaa työntekijäymmärrystä. Yhteisellä työskentelyllä haettiin tietoa siitä, mitkä työt työntekijät kokevat mieluisiksi ja helpoiksi ja mitkä työt taas epämieluisiksi ja vaikeiksi.

Työpaja lähti liikkeelle lämmittelytehtävällä, jonka jälkeen jokainen sai tehdä oman SWOT-analyysin. Analyysissä mietittiin nykyistä työtä ja osaamista, mitä vahvuuksia ja heikkouksia kokee itsellä olevan ja mitä muille annettavaa tai uutta opittavaa itsellä on. Tämän jälkeen käytiin työpareittain vertaisarviointi ja asetettiin itselle kolme tavoitetta uuteen tehtäväkuvaan.

Tämän jälkeen työskentelyä jatkettiin piirtämällä yhteistä tavoitekarttaa siitä, miten työt tulisivat jakautumaan. Tällä menetelmällä jokaisella oli mahdollisuus vaikuttaa tulevaan työnkuvaan sekä yhteisiin tulostavoitteisiin. Työkarttaan jokainen sai merkitä itselleen vaikeita tai epämieluisia tehtäviä ja helppoja tai mieluisia tehtäviä. Tehtävän avulla pystyttiin hahmottamaan, miten työt voisivat jakautua organisaation sisällä niin, että kaikille tehtäville löytyy tekijä.



Kuva 17. Työkartta ja töiden jakautuminen (Salonen, 2023)

Design Sprint

Design Sprint -työpaja toteutettiin Hyvän tekijät -yhtiössä. Yhtiöön kuuluvassa Joensuun Sähköinstossa oli tarve kehittää ja selkiyttää uusia tuotteita ja palveluja. Yritys tarjoaa palveluita sekä yrityksille että yksityisasiakkaille. Yksityissektorille tarjottavat palvelut eivät olleet selkeitä ja tuotteistettuja. Sprintin tavoitteena oli kokeilla ja luoda toimintamalli siihen, miten tuotteistamista voidaan toteuttaa yrityksessä.

Työpaja toteutettiin Design Sprintin pohjalta, ja jakautui viiteen työskentelypäivään seuraavasti:

1. Päivä, syvälinen ymmärrys
 - Määritellään sprintin tavoitteet.
 - Muodostetaan syvälinen ymmärrys kehityskohteesta.
 - Hyödynnetään olemassa olevaa taustamateriaalia.
 - Määritellään ja priorisoidaan pitkän tähtäimen tavoitteet.
2. Päivä, määrittely ja ideointi
 - Kerätään ideat, arvioidaan konseptit ja valitaan niistä parhaimmat jatkokehitykseen.
3. Päivä, prototyyppi
 - Rakennetaan "kevyt" prototyyppi.
4. Päivä, käyttäjättestaus
 - Testataan prototyyppiä loppukäyttäjillä.
 - Testiryhmän osallistujia haastatellaan ja käyttäjäkokemus kerätään konseptin hiomista varten.
5. Päivä, tulokset
 - Lopuksi kootaan käyttäjättestauksen tulokset, prototyyppi ja roadmap jatkokehitystä varten.

Design Sprinttiin osallistui työntekijöitä sekä asiakkaita. Kokoonpano vaihteli eri päivinä työpajoissa, riippuen käsiteltävistä asioista.



Kuva 18. Sprinttiviikon roadmap (Salonen, 2023)

3.4 Luotaintutkimus

Muotoiluluotain on innovatiivinen ja luova tapa kerätä tietoa. Luotain on työkalu, jossa tutkimukseen osallistuva henkilö on aktiivinen osa suunnitteluprosessia.

Tutkimuksessa kerätään suunnitteluprosessin tueksi käyttäjien tai potentiaalisen käyttäjien kokemuksia, mielipiteitä, havaintojaan ja kokemuksiaan sovittu ajanjakso. Tutkimukseen osallistuva henkilö kirjaa itsenäisesti palveluun tai arkeensa liittyviä tapahtumia (Miettinen, 2011.)

Luotaimen tavoitteena on saada käyttäjänsä havainnoimaan ympäristöään ja kokemuksiaan niin, että näistä välittyy tieto palvelun kehittäjälle. (Hämäläinen, Vilkkä, & Miettinen 2011, 73). Luotaimessa voi soveltaa erilaisia tehtäviä tai tehtäväkokonaisuuksia. Muotoiluluotain voi olla esimerkiksi päiväkirja, visuaalinen kuvista toteutettu tehtävä tai digitaalinen sovellus (Kaufmann & Peil 2019; Ojasalo ym. 2014, 114–115). Tyypillisesti palveluluotaimia käytetään palvelumuotoilun niin sanotussa ”tutki”-vaiheessa asiakasymmärryksen lisäämiseksi (Miettinen 2011, 36).

Luotaimien käytön lähtökohta on tarve ymmärtää ja määritellä käyttök kontekstia (Mattelmäki 2006, 76). Käyttötavasta riippuen luotaimet tuottavat erityyppistä aineistoa suunnitteluratkaisujen tueksi.

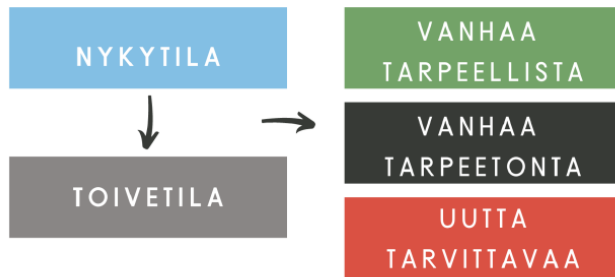
Luotaimen suunnittelussa on tärkeää huomioida, miten tieto kerätään, että se on validia ja luotettavaa. Tutkijalla on oltava selkeä tutkimustavoite ja viitekehys, minkä pohjalle tehtävät ja kysymykset rakentuvat (Mattelmäki 2006, 119–120.)

3.4.1 Luotaintutkimuksen toteutus

Luotain toteutettiin Etelä-Hämeen piirin toiminnanjohtajalle ja Itä-Hämeen kotitalousasiantuntijalle. Tutkimuksen idea lähti ajatuksesta syventää ymmärrystä muutkokokemuksesta organisaatioiden yhdistymisprosessissa. Luotaintutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli hahmotella muutosprosessin kipukohtia ja ymmärtää paremmin, mihin tukea tarvittiin muutosvaiheessa.

Luotaintutkimus koostui vuosikellotehtävästä, johon työntekijä sai kirjata kuluvan vuoden työtehtäviä ja arvioida työajan käyttöä. Tavoitteena oli tehdä havainnollinen vuosikello, jossa olisi myös merkitty tehtävien mielekkyys/haasteet.

Toisena tehtävässä luotaimessa oli tehdä havainnollinen tulevaisuuskartta, jossa kuvataan oman toimenkuvan nykytila ja tulevaisuuden tavoitteet. Lisäksi tuli pohtia, mitä nykyisessä toiminnassa on sellaista, mitä haluaa ehdottomasti siirtää tulevaisuuteen ja mikä nykytilassa on sellaista, mikä kannattaa jättää pois ja mistä voi luopua.



Kuva 19. Tulevaisuustehtävä (Salonen, 2023)

Viimeisenä tehtävänä oli pohtia ja kuvata, minkälaisen Marttajärjestön perustaisit nyt, jos pitäisi tehdä uusi neuvontajärjestö. Miten organisaatio toimisi, minkälaisia tuotteita ja palveluja siellä olisi, ketkä olisivat potentiaalisia asiakkaita, minkälaisia työntekijöitä tarvittaisiin, minkälaiset tilat olisivat toimivat eli mikä muuttuisi?

4. KESKEISET TUTKIMUSTULOKSET

Tämän pro gradun -tutkielman tavoitteena oli tutkia, miten muotoilua voidaan hyödyntää organisaatiossa muutoksen nivelvaiheissa ja miten muotoilulla voidaan vaikuttaa organisaation onnistuneeseen toimintakulttuurin muutokseen.

Tutkimuksessa oli mukana järjestöorganisaatio ja rakennusalan yritys.


Muutosta voidaan saada aikaan yksittäisillä toimenpiteillä, kuten strategiatyöllä tai ennakoinnilla. Tämän työn tavoite oli hahmottaa laajempi kokonaisuus eli se, miten muutosta voidaan muotoilla niin, että siihen osallistetaan koko työyhteisö ja muutoksesta tulee pysyvä.

Kuvaan tutkimustuloksissa prosesseja ja muutostyökaluja niin, ettei organisaatioiden liikesalaisuudet tai henkilöiden identiteetit ole tunnistettavissa. Muutokseen käytetyt työkalut on kuvattu prosessin näkökulmasta, eli miten edetään, jotta saadaan muotoiltua organisaatioon uusi toimintakulttuuri. Työkaluja ei kuvata niin, että ne ovat kaikille avoimesti käytettävissä, koska ne ovat tutkijan omaisuutta.

4.1 Kasvunvoimaa-kysely

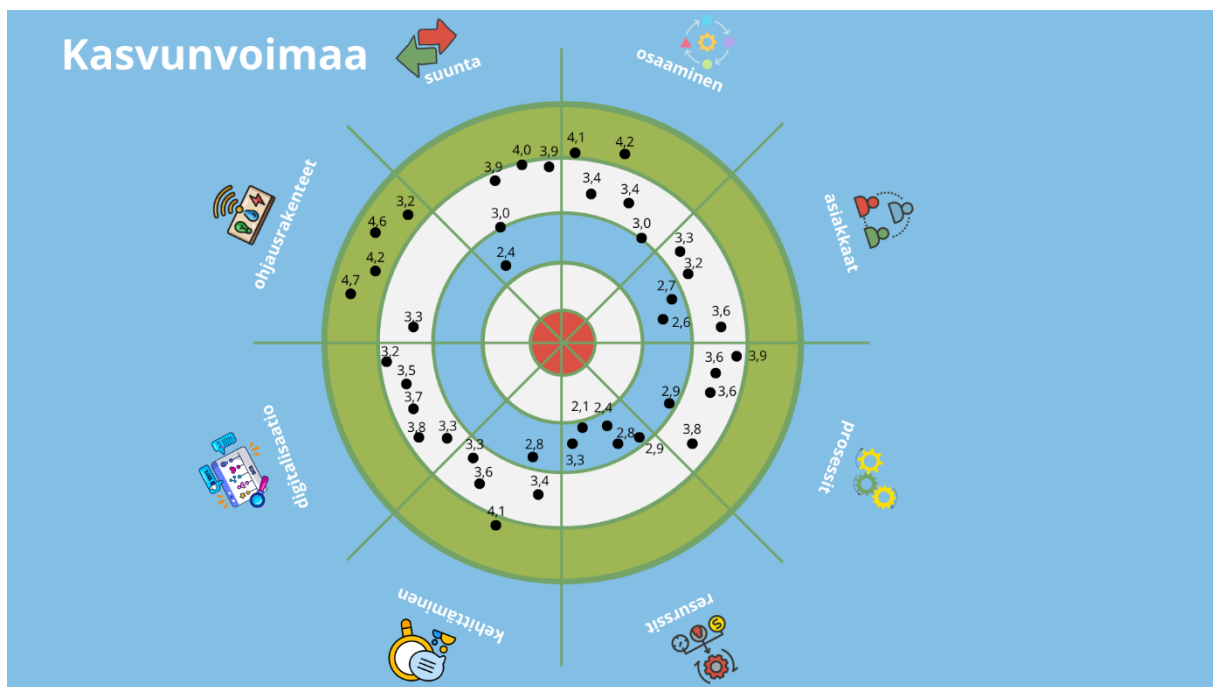
Kasvunvoimaa-malli tarkastelee organisaation toiminnan eri osa-alueita. Toiminnan arviointiin osallistuvat sekä johto että työntekijät. Tuloksia arvioitaessa on hyvä huomioida, että ne eivät välttämättä kuvasta todellista toimintakykyä. Arvio on itsearviointiin perustuva, yksittäisten henkilöiden subjektiivinen arvio.

Arviointi antaa selkeän kuvan siitä, onko organisaatiossa yhtenäinen tieto toimintatavoista ja käytänteistä. Jos yksittäisten vastausten hajonta on suuri, on tulkittavissa, että vastaajilla ei ole samanlaista näkemystä tai riittävää tietoa asiasta. Nämä ovat niin sanottuja GAP-kohtia, joista on hyvä käydä yhteinen keskustelu kehittämissuunnitelmaa tehdessä.

Asiakkaat																				
	1. Neuvontapalvelut ovat tuotteistettuja, piirillä on tuotteita ja palveluja eri asiakassegmenteille.	3,3	2	4	5	4	3	4	1	3	4									
	2. Markkinointi on suunnitelmallista, aktiivista ja hyödynnämme digitaalisuutta.	3,2	1	4	4	5	4	3	1	3	4									
	3. Piiri kerää aktiivisesti asiakaspalautetta ja kehittää toimintaa palautteen perusteella.	2,7	2	2	2	4	4	3	1	2	4									
	4. Piirillä on asiakasrekisteri, jota hyödynnetään markkinoinnissa ja viestinnässä.	2,6	2	3	1	3	5	3	2	2	2									
	5. Yhteistyö toimittajien, yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien kanssa on tiivistä.	3,6	4	1	2	4	5	4	4	4	4									

Kuva 20. Kasvunvoimaa-kartoitus: arvio asiakkuuksista. Kuvassa näkyy GAP:it, joissa on hajontaa. (Salonen, 2023)

Kasvunvoimaa-kyselyn tulokset saadaan laskemalla vastauksista keskiarvo. Vastauksista muodostuu kasvunvoimakartta, jonka avulla tunnistetaan kehittämiskohdat. Jos arvo on alle kaksi (2) on kehitettävää paljon, jonkin verran kehitettävää on arvolla kolme (3) ja hieman kehitettävää arvon ollessa neljä (4). Paras arvo on viisi (5), jolloin asia ei vaadi kehittämistoimenpiteitä. Kartalta nähdään havainnollisesti kehittämistavoitteet, jotka viedään konkreettisiksi toimenpiteiksi. Kehittämiskohteita kannattaa valita kohtuullinen määrä 2–3 strategiakaudelle.

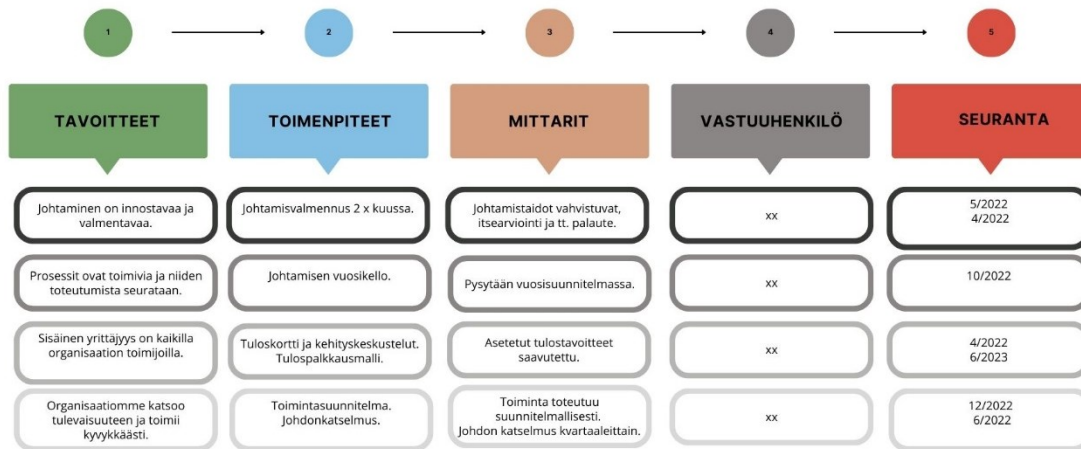


Kuva 21. Kasvunvoimaa-kartoituksen tulokset (Salonen, 2023)

Kehittämiskohteet viedään strategiakarttaan. Strategiakartta on tiekartta, joka ohjaa prosessin etenemistä. Johto ja työntekijät määrittelevät yhdessä strategiakarttaan: tavoitteet, toimenpiteet, mittarit, vastuuhenkilö(t) ja seurantatavat. Tärkeää on osallistaa ja sitouttaa prosessiin kaikkia organisaatiossa mukana olevia.

Strategiakartta: ohjausrakenteet

Organisaatiomme on asiantunteva ja ketterä



Kuva 22. Strategiakartta (Salonen, 2023)

Kasvunvoimaa-työkalu auttaa tunnistamaan organisaation vahvuudet ja heikkoudet sekä tärkeimmät kehityskohteet ja liiketoiminnalliset riskit. Kartoituksen tulokset toimivat pohjana muutokselle. Kasvunvoimaa-työkalun avulla on helppo käydä keskustelua ja löytää ne asiat ja toiminta-alueet, jotka tarvitsevat organisaatiossa parempaa tiedonkulkua tai ymmärrystä. Työkalun avulla on helppo käynnistää strategiatyöskentely ja asettaa tavoitteet ja mittarit.

Kasvunvoimaa-kysely kannattaa toistaa noin kahden vuoden välein. Sen avulla pystytään näkemään organisaatiossa tapahtuneet muutokset ja kehitys. Kysely toimii hyvin myös muutostilanteissa, jos organisaatiossa on esimerkiksi henkilöstömuutoksia tai hallituksen jäsenet vaihtuvat. Kysely osoittaa selkeästi, onko uusille henkilöille tullut riittävä perehdytys ja onko heillä sama tieto kuin organisaatiossa pitempään työskennelleillä tai hallinnossa olevilla henkilöillä.

4.2 Haastattelut

Muutoskyvykkyys-haastatteluihin osallistui hallituksen jäseniä, johtajia sekä työntekijöitä. Organisaatioita, Marttoja ja Hyvän tekijä -yhtiöitä, oli valmisteltu muutokseen eri tavalla. Martta-organisaatiossa ennakoitiin, muutosmuotoilu ja muutosjohtaminen oli tuttua kaikilla organisaation tasoilla. Muutos nähtiin

positiivisena mahdollisuutena. Hyvän tekijä -yhtiöissä johdon ja työntekijöiden ymmärrys muutoksesta koettiin eri tavalla. Johto näki muutoksen mahdollisuutena ja työntekijät kokivat sen osittain uhkana.

Haastattelut osoittivat sen, että muutoskyvykkyyteen voidaan vaikuttaa viestinnällä sekä osallistamisella. Muutoksen läpiviennissä on tärkeää varata aikaa ja kontaktipisteitä, joissa sekä johdolla että työntekijöillä on mahdollisuus päästä vaikuttamaan yhdessä asioihin. Osallistaminen voi olla sekä tiedottavaa että osallistavaa.

Haastattelut toivat esille myös sen, että muutoksessa tarvitaan aina vahvaa luottamusta. Luottamuksen ilmapiiri auttaa keskusteluissa sekä yhteisessä kehittämisessä. Avoimuus ja hyvä viestintä vahvistavat luottamusta. Esille nousi myös hyvän fasilitoijan merkitys. Muutosprosessi etenee, kun mukana on aktiivinen ja osallistava muotoilija. Muotoilijan tehtävä on osallistaa ja esittää oikeita kysymyksiä, jotka edistävät muutosprosessia. Ulkopuolinen toimija ei takerru sisäisiin ongelmiin ja hän antaa myös johtajalle mahdollisuuden osallistua ja tuoda omat mielipiteet ja osaamisen muutosprosessiin.

Haastattelujen pohjalta voi kiteyttää, että muutos kannattaa valmistella hyvin. Sille on tehtävä suunnitelma, jota johdetaan ketterästi. Onnistunut muutos vaatii luottamusta, sujuvaa ja avointa viestintää sekä yhdessä tekemistä.

Organisaation muutos -haastattelut toteutettiin työntekijöille. Haastattelujen avulla saatiin työntekijäymmärrystä organisaation nykytilasta sekä näkemystä siitä, minkälainen organisaatiomalli ja toimintatavat olisivat toimivat. Työntekijät kokivat merkityksellisenä osallistumisen muutoksen toteutukseen.

Haastattelujen perusteella tehtiin kooste, jonka pohjalta johtoryhmä alkoi hahmottaa uutta organisaatiomallia. Uuden organisoitumisen myötä tehtiin sekä johtoryhmän jäsenille että työnjohtajille uudet toimenkuvat, sekä henkilökohtaiset ja yksikkökohtaiset tulostavoitteet.

Organisaatiomuutoksen tavoitteena oli roolien ja vastuiden selkeyttäminen, kilpailukyvyyn parantaminen, johtamisen selkeyttäminen, varautuminen (mm. markkinoiden muutokset) ja edelläkävijyys. Keskusteluista saatiin johdettua viisi (5) muutostavoitetta. Näihin muutostavoitteisiin päästään, kun jokaisen toimenkuvassa on kehittämistehtävä, joka vastaa asetettuun tavoitteeseen.



Kuva 23. Yhteiset muutostavoitteet (Salonen, 2023)

4.3 Työpajat

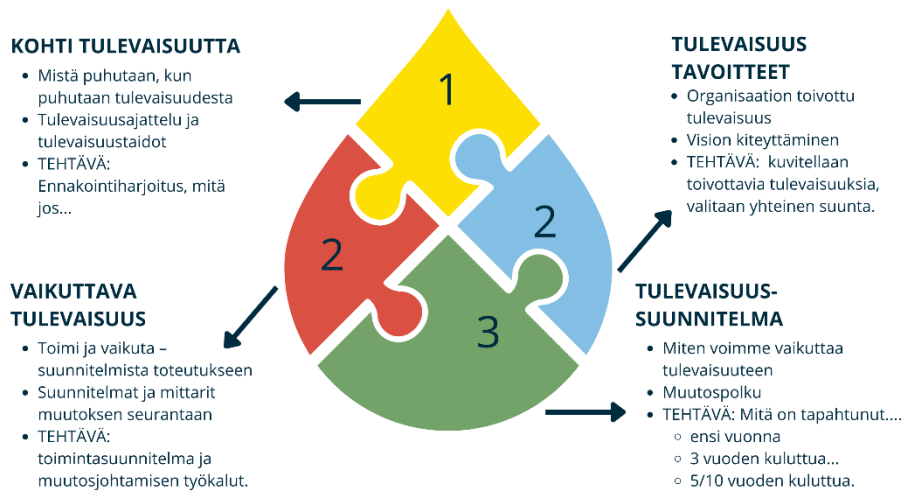
Strategiatyöpajat toteutettiin Hyvän tekijä -yhtiöissä. Konsultin kanssa käynnistetty strategiaproessi piti saada konkreettiseksi ja kaikille helposti toteutettavaksi.

Tutkimuksen näkökulmasta aihe oli mielenkiintoinen. Strategiaa oli jo tehty, mutta se ei ollut käytännöllinen ja helposti lähestyttävä. Selkeät tavoitteet ja toimenpiteet puuttuivat. Työtä oli tehty vain johdon kanssa.

Tässä vaiheessa alkoi strategiatyön tuuppaaminen. Strategian tehokas toteutus alkoi läpinäkyvästä osallistamisesta. Tulevaisuuden kirkastaminen ja muutos tehdään aina yhdessä. Tarvittiin selkeä suunta, konkreettiset tavoitteet ja selkeät roolit. Viisaasti toteutetussa ja osallistavassa strategiaproessissa luodaan organisaation yksituumaisuus ja energia, jonka avulla koko organisaatio alkaa työskennellä samaan suuntaan.

Työskentely käynnistettiin tulevaisuustyöskentelyllä, jonka pohjalta hahmottui visio – tavoite, jota kohti alettiin yhdessä rakentamaan muutospolkua. Strateginen johtaminen edellyttää toimintaympäristön muutosten ennakoimista, uhkien ja mahdollisuuksien arvioimista. Ennakoinnin avulla luotiin organisaatiolle vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja vahvistettiin muutosvalmiutta. Kun organisaatiossa on tulevaisuuskuvia, tulevaisuus ei ole uhka, vaan mahdollisuus, johon on varauduttu. Parhaat ideat syntyvät yhdessä tekemällä, näkökulmia yhdistelemällä.

MUUTOKSEN TEKIJÄT – TULEVAISUUSTYÖPAJA



Kuva 24. Muutoksen tekijät – tulevaisuustyöpajan malli (Salonen, 2023)

Tulevaisuuden suunnitelmien tekeminen voi olla hankalaa, jos muuttujia ja näkökulmia on paljon. Olennaista on pystyä tunnistamaan organisaation kannalta tärkeimmät, jotka ohjaavat strategisten tavoitteiden asettamista. Tavoitteista on johdettava selkeät toimenpiteet ja toimenpiteille valittava vastuhenkilöt. Näin muutokseen pystytään reagoimaan nopeasti ja ketterästi.

Strategian vaikuttavuustavoitteet voidaan saavuttaa vain organisaation yhteistyöllä. Valmentava johtaminen varmistaa, että yhteistyö sujuu ja yhteiset tavoitteet saavutetaan. Toimivassa organisaatiokulttuurissa edistetään jatkuvasti muutosvalmiuksia ja ennakoitaan toimintaympäristön muutoksia, jolloin työyhteisöllä on enemmän liikkumavaraa päätöksenteossa.

Strategiatyöpajan tavoitteena on oivalluttaa organisaatiota ottamaan johtajuus ja vastuu. Onnistumiseen tarvitaan selkeät strategiset tavoitteet, hyvä johtamismalli, riittävä ja oikea-aikainen viestintä, tiedolla johtaminen sekä selkeät vastuut. Toimiva strategia on koko organisaation yhteisten tavoitteiden luomista.



Kuva 25. Hyvän tekijä -yhtiöiden strategiset tavoitteet (Salonen, 2023)

Strategiatyöpajan toisessa vaiheessa tehtiin strategia-arviointia sekä tarkennettiin strategian seuraavia toimenpiteitä. Arviointia on hyvä tehdä säännöllisesti. Arviointityöpaja toteutettiin, kun strategiaa oli toteutettu ensimmäinen puolivuotta. Työpajassa käytiin läpi onnistumisia sekä kehittämiskohtia. Työskentelyn tuloksena tehtiin seuraavan strategiakauden suunnitelma ja tavoitteet.

Vuosikelloja ja aikatauluja tehdessä on hyvä muistaa, että strategia ei ole projekti, vaan se on organisaation jokapäiväistä toimintaa. Strategian pitää olla joustava ja muutuskäykyisyys tulee siitä, että mahdollisia tulevaisuuksia on mietitty ja tarvittaessa uskalletaan tehdä suunnitelmiin muutoksia.

Strategia vaatii kyvykästä muutosjohtamista. Mitä paremmin strategia on päivittäistä toimintaa, kokouskäytäntöjä ja raportointia, sitä vähemmän tarvitaan erillistä resurssia strategisen toiminnan ylläpitämiseksi. Hyvä strategia on jatkuva, osallistava ja vuorovaikutteinen. Toimiva strategia juurtuu kommunikaation avulla.

Strategiajohtaminen vaatii kykyä viestiä ja rakentaa luottamusta. Strategiatyö on aina työyhteisön muutuskäykyisyyden vahvistamista ja yhteisen suunnan rakentamista.

Tulevaisuustyöpajoja pidettiin kaksi Hämeen piirien yhdistymisprosessissa.

Työpajoihin osallistui sekä johto että operatiiviset toimijat. Työskentely molemmissa työpajoissa käynnistyi ennakkotehtävillä, joiden avulla herätettiin ajatukset valmiiksi

muutostyöskentelyyn. Työpajojen avulla saatiin luotua myös keskinäistä luottamusta toimintatapojen yhteensovittamisen lisäksi.

Ensimmäisessä työpajassa tarinaverstaan avulla luotiin iloinen, erottuva sekä omaleimainen marttatarina, joka jatkossa kertoisi uuden piirin toiminnasta ja arjen valinnoista. Tulevaisuutta alettiin rakentaa tarinan kautta, viestillä, joka on koskettava ja joka näkyy, tuntuu sekä vaikuttaa.

Hyvä tarina erottuu ja madaltaa kynnystä osallistua toimintaan. Se aktivoi ja koukuttaa pysymään kuulolla. Tarina sitouttaa ja lisää yhteenkuuluvuutta sekä jättää vahvan muistijäljen. Hyvä tarina vahvistaa asiakaskokemusta. Tarinaan on helppo innostua, samaistua ja osallistua.

Toisessa tulevaisuustyöpajassa käytiin läpi muutoskyvykkyyttä ja onnistuneen muutoksen toteutusta. Onnistuneen muutoksen mahdollistaa onnistunut muutosjohtaminen. Onnistunut muutos on suunniteltua ja sen käynnistämiseen ja toteuttamiseen tulee olla luotu turvallinen tila. Muutos vaatii onnistuakseen johdon kyvykkyuden ja henkilöstön osallistamisen. Osallistaminen ja yhteiskehittäminen mahdollistaa uusia toimintatapoja ja sitouttaa muutokseen. Kyvykäs organisaatio tunnistaa menestystekijät ja vahvistaa työntekijäymmärrystä sekä muutostaitoja. Muutoksen tukena kyvykäs organisaatio käyttää muotoilijoita ja/tai valmentajia, jotka yhdistävät osaajat ja toimivat sparraajina.

Hämeen Marttojen työpajassa määriteltiin menestystekijät, joiden pohjalta muutoskyvykkyyttä alettiin rakentaa.



Kuva 26. Menestystekijät (Salonen, 2023)

Muutoskykyä vie eteenpäin innostava ja valmentava johtaminen. Aktiivinen toimintakulttuuri innostaa organisaatiota ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden eteen, jotta yhteiset tavoitteet ja asetettu visio toteutuvat. Hyvä organisaatiokulttuuri tukee monialaista osaamista ja kehittämistyötä. Muutoskyvykkäässä organisaatiossa on varattu aikaa innovaatioille ja kehittämistyölle, ja niille on asetettu selkeät tavoitteet sekä mittarit.

Menestyksen takana on myös osaava ja toimiva hallitus. Uutta toimintakulttuuria lähdettiin rakentamaan hallitustyöskentelyyn, profiloimalla hallituksen jäsenten osaaminen ja toiminnan tavoitteet. Hallitukseen tarvittiin jäseniä, joilla on strategista näkemystä sekä heitä, joilla on hands-on -ote operatiivisen toiminnan tukemiseen.

Profiilien avulla kuvataan hallitusjäsenten arkkityypit. Profiileja voi kuvata monesta näkökulmasta. Ne ovat työkalu, joiden avulla kuvataan, minkälaista osaamista hallitustyöskentelyssä tarvitaan. Profiilikortit toimivat työkaluna, kun hallitukseen haetaan uusia jäseniä tai määritellään tehtäviä ja vastuualueita hallituksen sisällä.

Monipuolisessa ja osaavassa hallituksessa on diversiteettiä. Diversiteetissä ei ole kyse ainoastaan tasa-arvosta. Eikä se ole itseisarvo, vaan jokaisen hallituksen

jäsenen pitää olla osaava. Laaja katsontakulma auttaa myös muutosnopeuden hallinnassa.



Kuva 27. Puheenjohtajan profiilikortti (Salonen, 2023)

Brändityöpajat toteutettiin Hyvän tekijä -yhtiöissä. Brändiä on tarkasteltava uudestaan aika ajoin. On katsottava, minkälainen mielikuva Hyvän tekijöistä on, eli miten brändi voi. Brändityön tavoitteena oli kirkastaa yrityksen vahvuutta, arvoa ja merkityksellisyyttä.

Brändityössä hyödynsin työntekijöiden ajatuksia. Oli tärkeää osallistaa ja kuulla, miltä työntekijöiden mielestä Hyvän tekijöiden tulisi näyttää, ja mitä he haluaisivat kertoa itsestään. Ottamalla henkilökunta mukaan brändin kehittämistyöhön, on helpompi myös sitouttaa heidät brändistrategiaan ja toimimaan brändilähteiläinä.

Brändityöpajassa luotiin mielikuvia, joiden pohjalta alkoi muodostua brändi-identiteetti ja uusi ilme. Työntekijöiden tahtotila oli yhtenäinen ja selkeä. Haluttiin, että Hyvän tekijät on rouhea ja iloinen heimo, joka tekee sen, mitä on luvannut. Teot puhuvat puolestaan ja siellä, missä tehdään työtä, halutaan näkyä ja kuulua.

HYVÄN TEKIJÖIDEN BRÄNDI ON

on luotettava, rento ja rouhea.
Olemme tunteita herättävä,
nokkela ja mutkaton.













Kuva 28. Hyvän tekijä -yhtiöiden brändistrategian ydin (Salonen, 2023)

Työn tuloksena syntyi brändikirja. Brändikirja on dokumentti, joka kuvaa ja visualisoi, mistä asioista brändi koostuu. Brändikirjan tehtävä on kiteyttää yrityksen identiteetti yksiin kansiin. Brändiohjeistolle on useita käyttäjäryhmiä. Tärkein kohderyhmä on henkilöstö. Brändikirja on myös erinomainen työkalu uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Sen avulla on helppo avata brändipersoona, arvot sekä organisaation tapa puhua ja viestiä.

Brändikirja ei ole pelkästään yrityksen sisäinen dokumentti. Se toimii ohjeistuksena myös yhteistyökumppaneille. Brändikirja kertoo, miten visuaalisia elementtejä käytetään ja miltä brändi kuulostaa viestinnässä ja mainoskampanjoissa.

Brändikirjan ohjeet määrittelevät visuaalisen viestinnän elementit ja niiden käyttötavat. Visuaalisten elementtien käyttötapoja määrittäessä on pyrittävä yksiselitteisiin ja yksityiskohtaisiin ohjeistuksiin. Näin vältetään väärinymmärryksiä, eikä tulkinnoille ole tilaa.

BRÄND BOOK

	Esipuhe	Typografia, logot ja liikemerkit
	Brändistrategia	Sähköpostien allekirjoitukset, malli
	Hissipuhe	Asut
	Slogan	Kyltit
	Brändilupaus	Teippaukset
	Pääviestimme	Valokuvat, ihmiset ja toiminnalliset kuvat
	Miten Hyvän tekijät käyttäytyy?	Valokuvat, lähikuvat
	Ilme	Valokuvat, taustakuvat
	Miltä Hyvän tekijät näyttää?	
	Logohierarkia	
	Värit	
	Liikemerkit & logot	



Kuva 29. Hyvän tekijä -yhtiöiden brändikirjan sisältö (Salonen, 2023)

Työntekijäymmärrys-työpajassa tarkasteltiin molempien organisaatioiden, Etelä-Hämeen ja Itä-Hämeen Marttojen, työntekijäkokemuksen nykytilaa ja valmennettiin työntekijöitä tulevaan muutokseen. Työntekijäkokemus on jokaisen työntekijän henkilökohtainen ja kokonaisvaltainen kokemus, joka muodostuu työsuhteen aikana tapahtuvista kokemuksista ja tunteista.

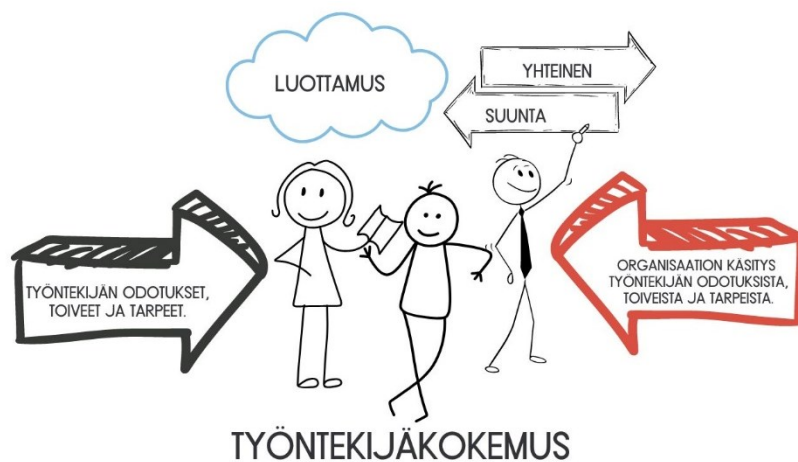
Työntekijäkokemuksen nykytilakartoitus oli käytännönläheinen työpajamenetelmä, jossa käytiin molempien piirien aiempia toimintatapoja, sekä työntekijöiden henkilökohtaisia työskentelytapoja ja vahvuuksia läpi. Muutosta lähdettiin rakentamaan itse- ja vertaisarviointin kautta. Näin jokaisella oli mahdollisuus vaikuttaa tulevaan työhön ja toimenkuvaan.

Omien vahvuuksien tunnistaminen ja yhdessä sanoittaminen lisäsi avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Ulkopuolinen fasilitoija pystyy helpommin kokoamaan konkreettiseksi tiekartaksi työntekijäymmärryksen, yhdistämään siihen muutosjohtamisen ja muutoskyvykkyyden.

Uuden toimintakulttuurin rakentamisessa pitää olla riittävästi rohkeutta ajatella ja toimia uudella tavalla. Usein työntekijät ovat valmiita tekemään vain pieniä muutoksia. Tämä näkyy erityisen vahvasti organisaatioissa, joissa on pitkät työurat.

Työntekijät tarvitsevat uudenlaisia ajattelumalleja ja sparrausta uudenlaisten toimintatapojen ja toimintakulttuurin rakentamiseen.

Uutta organisaatiota ja toimintakulttuuria rakennettaessa on oltava selkeä suunta ja tavoitteet. Tämän lisäksi tulee ymmärtää, mitkä asiat ovat merkityksellisiä niille työntekijöille, jotka ovat organisaation kantava voima. Työntekijäymmärrys, avainhenkilöiden motivaatio ja sitoutuminen on kaikkein tärkeintä asiakaslähtöisen toimintakulttuurin rakentamisessa. Työntekijäymmärrys ratkaisee asiakaskokemuksen.



Kuva 30. Työntekijäkokemus (mukaillen Morgan 2017).

Design Sprint -työpaja toteutettiin Hyvän tekijä -yhtiöissä, Sähköinstossa. Työpajan tavoitteena oli käynnistää organisaatiossa tuotteistaminen. Design Sprint on nopea ja tehokas tapa saada asioita eteenpäin. Sprintin avulla saadaan kehitystyö tehtyä viikossa ja konkreettiset tulokset ovat heti käytössä.

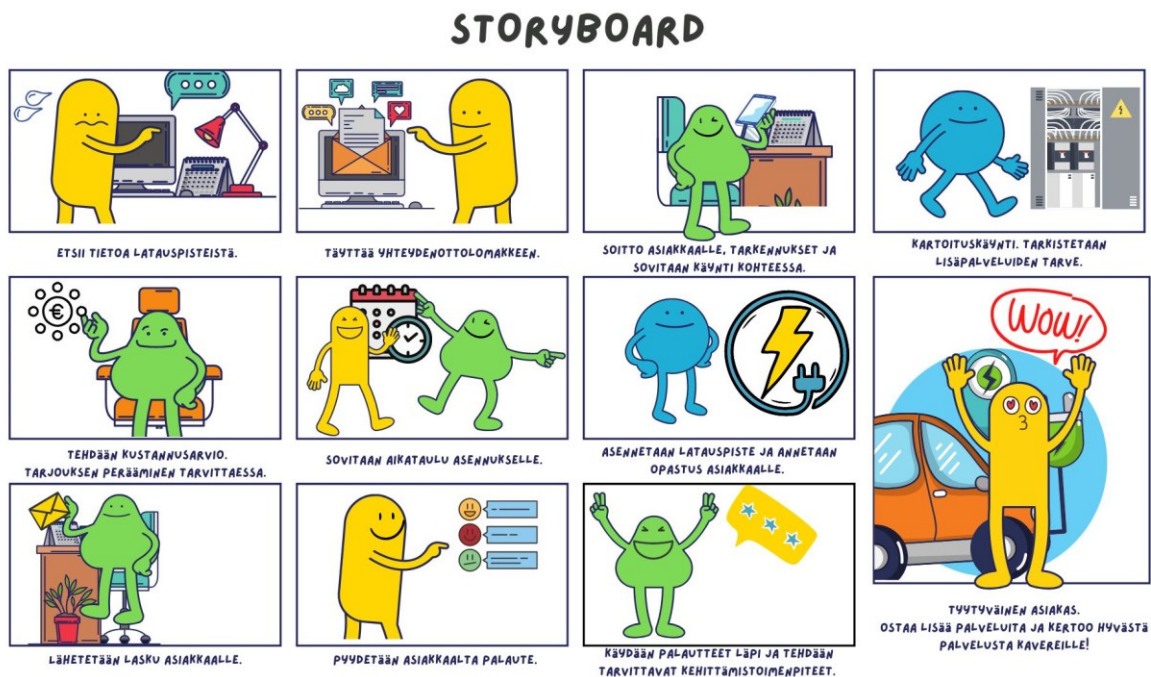
Yrityksessä uusi toimintatapa sai innostusta ja virettä uudenlaiseen kehittämistoimintaan. Viikonmittaisessa sprintissä saatiin paljon enemmän aikaan kuin perinteisessä kehittämistyössä. Yhteiskehittäminen toi uudenlaista ajattelua prosessiin ja asiakkaiden mukaan ottaminen toi esille selkeät kehittämistarpeet käytännön toteuttamiseen.

Design Sprintissä intensiivisen työviikon aikana tehtiin ideoista konsepti, latauspisteiden prototyypit ja valmiin tuotteen kuvaus Sähköinston nettisivuille. Tuote löytyy osoitteesta www.hyvantekijayhtiöt.fi/sahkoautojen-latauspiste.

Sprinttiviikossa oli mukana Sähköinston ja Hyvän tekijöiden henkilöstöä. Design Sprintissä oli mukana asiakkaita. Ideana oli konseptoida ja testata kehitettävää latauspistettä käyttäjälähtöisesti ja nopeasti. Asiakasymmärrys ja asiakaskokemus olivat sprintin keskiössä varsinaisen tuotteen lisäksi.

Asiakasymmärrystä kuvattiin mm. Storyboardin avulla ja palvelukokemuksen parantamiseksi tehtiin asiakaspolut eri asiakassegmenteille. Asiakasprosessin määrittelyyn ja selkiyttämiseen tehtiin Service Blue Print, jossa kuvattiin prosesseja, kontaktipisteitä ja GAP-kohtia.

Design Sprintin vahvuus on organisaatiossa olevan piilevän tiedon kanavoiminen ja tiivistäminen kohti ratkaisuja. Käyttäjillä testatut ratkaisuehdotukset valmistuvat nopeasti ja niistä saadaan konkreettisia ja käytännönläheisiä.



Kuva 31. Storyboard-malli (Salonen, 2023)

4.4 Luotain

Luotain-tutkimuksella haettiin ymmärrystä muutostokemuksesta ja -ymmärryksestä Marttapiirien yhdistyessä. Vuosikellon avulla hahmotettiin nykyistä toimintaa ja tarvittavia muutostoimenpiteitä toiminnan organisointiin ja resurssointiin tulevaisuudessa. Tulevaisuuskartta selkiytti, mitä tehtäviä on hyvä säilyttää ja kehittää edelleen, sekä mistä on aika luopua uudessa organisaatiossa ja toimintakulttuurissa. Lopuksi rakennettiin visiota, miltä Marttajärjestö ja sen toimintatavat voisivat näyttää, jos järjestö perustettaisiin nyt.

Luotaimen avulla konkretisoitui oman työn suunnittelun tärkeys ja organisaation töiden yhteensovittaminen. Suunnitelma on hyvä tehdä konkreettiseksi. Käytettävä työaika on raamitettava suunnitelmallisesti ja toteutusta on seurattava. Vuosikellon perusta on hyvä suunnitelma ja riittävä seuranta. Muuttajat ja häiriötekijät on aina tunnistettava. Mikäli ne aiheuttavat tarvetta muutokseen, on resurssit mietittävä uudelleen. Työajan tarkka seuranta saatetaan kokea tarkkailuksi, mutta toimivassa työkuultuurissa se on väline, joka kertoo oikean resursoinnin.

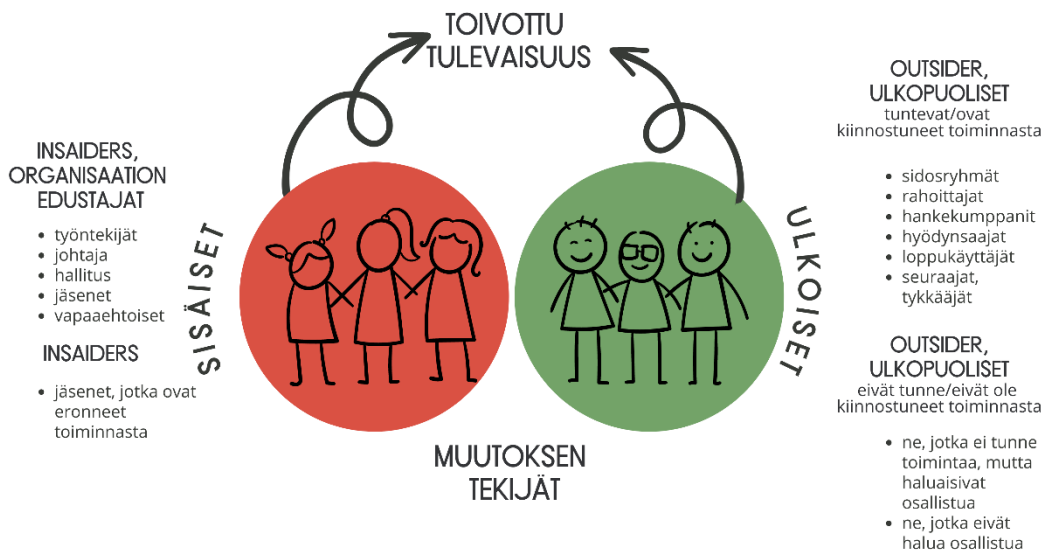
Tulevaisuus vahvisti vision, jota kohti halutaan mennä. Järjestöllä on vahva historia ja tunnettu brändi. Uudessa toimintakulttuurissa ja -tavoissa kannattaa rakentaa uutta sen pohjalle, joka kantaa. Arjen taitoja tarvitaan aina. Kotitalousneuvonnassa on selkeät tuotteet ja palvelut, joihin toimintaa kannattaa rakentaa. Uusiutumista tarvitaan, mutta selkeyttä tuo se, että neuvontapalveluiden ydin säilyy.

Kotitalousneuvonta on laaja käsite. Nykyisellä osaamisella ja resursseilla on järkevää keskittyä tiettyihin toimintoihin ja kehittää substanssiosaamista huippuunsa. Jos toiminta ja palvelut laajentuvat ja lisääntyvät jatkuvasti, alkaa syntyä kierre, jossa kaikki on tärkeää – eli mikään ei ole enää tärkeää. Oikea resurssointi ja toiminnan selkeä fokus ovat menestyksen avain. Kun näyttää siltä, että resurssit eivät lisäännä, on järkevää keskittyä johonkin, eikä jakaa voimavaroja ja pirstaloitua. Toiminnan keskittäminen, hyvä toimintakulttuuri ja yhteiskehittäminen auttavat tehokkaaseen ja kannattavaan toimintaan.

Jos Marttajärjestö perustettaisiin nyt, olisi toiminnan tarkoitus edelleen sama. Neuvonnan ammattilaisten tehtävä on tukea ja vahvistaa kotien ja perheiden arjen taitoja. Nykyisin neuvontaa toteutetaan sekä kursseilla että virtuaalisesti. Neuvontapalveluiden kohderyhmä on hyvin laaja ja kasvaa koko ajan.

Järjestöllä on pitkä historia, mutta organisaatorakenteet eivät ole juurikaan muuttuneet. Jäsenlähtöisestä toiminnasta on tultu avoimeksi, kansalaisia palvelevaksi neuvontaorganisaatioksi. Rahoituslähteet ovat muuttuneet, mikä antaa myös aihetta miettiä rakenteiden uudelleen organisoimista.

Järjestön sisällä on ajatuksia, osaamista sekä muutoskyvykkyyttä. Se ei kuitenkaan riitä luomaan riittävän rohkeaa ja uudenlaista toimintakulttuuria. Siihen tarvitaan laaja-alaista ja osallistavaa muutosmuotoilua. Muutosajattelu lähtee usein liikaa sisältä. Tarvitaan rohkeutta ottaa suunnitteluun ja innovointiin mukaan ulkopuolisia henkilöitä, mahdollisia asiakkaita sekä asiantuntijoita. Suunnittelussa tulee myös huomioida toiminnan maksukyvykkyys. Kuka rahoittaa tulevaisuudessa toiminnan?



Kuva 32. Muutoksenteijät (Salonen, 2023)

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä tutkimuksessa etsittiin keinoja muutoskyvyn vahvistamiseen ja onnistuneeseen muutokseen järjestö- ja yritysorganisaatioissa: Miten muotoilua voidaan hyödyntää organisaatioissa muutoksen nivelvaiheissa? Kuinka perinteistä johtamistapaa voidaan muuttaa valmentavaksi ja tukea uutta toimintakulttuuria palvelumuotoilulla? Kyky muuttua ja mukautua on noussut tärkeäksi teemaksi viime aikoina sekä organisaatio- että yksilötasolla. Yrityksillä ja organisaatioilla on kasvava tarve parantaa asiakaskokemusta ja muuttaa toimintaansa ketterämmäksi, asiakaslähtöisemmäksi ja innovatiivisemmäksi. Ennakointi ja joustavuus lisäävät muutoskykyä.

Onnistunut muutos lähtee ymmärryksestä. Nykytilaymmärryksen keskiössä on organisaatioymmärrys. Organisaatioymmärrystä tarvitaan sekä yrityksissä että järjestöissä, joissa on mukana useampia toimialoja tai organisaatiotasoja. Muutoskyvykkyys lähtee siitä, että johto tuntee ja ymmärtää organisaation toimintatavat, -kulttuurin ja työntekijät sekä asiakkaat. Muutoskyvykäs organisaatio on kiinnostunut toimijoistaan ja osallistaa koko organisaation muutokseen.

Muutoskyvykkyuden kehittämisessä avainasemassa on toimijat, toimijuus sekä kokemuksellinen oppiminen (Wennberg, Laaksolahti & Hirvola, 2021).

Muutoskyvykkyteen vaikuttavat asiat ovat sekä konkreettisia että abstrakteja, ja muutoskykyyn vaikuttavat monet asiat. Pysyvä muutos saadaan aikaan muuttamalla samanaikaisesti ajattelutapaa, toimintamalleja sekä yksilötason käyttäytymistä.

Muutoskyvykkyuden kehittämisessä avainasemassa on johtaminen. Hyvä johtamistapa vahvistaa toimijoiden kyvykkyyttä sekä resilienssiä muutostilanteissa.

Osallistava johtamistapa on hyvä keino ottaa koko organisaatio mukaan muutokseen.

Muutosmuotoilun keinot auttavat osallistamisessa. Avoin keskustelukulttuuri kannustaa ottamaan työyhteisössä asioita esille ja jakamaan tietoa. Johdon ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus vahvistaa työyhteisön luottamusta ja hyvää työskentelykulttuuria. Psykologisesti turvallinen työympäristö edistää työkykyä ja -hyvinvointia. Muutosketteryys on voimavara hyvinvoivassa työyhteisössä, mikä parhaimmillaan vahvistaa myös liiketoiminnan kasvua.

Organisaation muutoskyky ei ole kiinni pelkästään toimivista prosesseista, teknologiasta ja tehokkuudesta. Valmentava johtaminen auttaa muotoilemaan

muutosta; organisaation vuorovaikutusprosessit pääsevät keskeiseen rooliin muutuskäytännön kehittymisessä. Osaava, valmentava johtaja on empaattinen, avoin ja luottaa alaisiinsa sekä ottaa työntekijät mukaan muutoksen. Hänellä on kyky viestiä asioista ja osallistaa työntekijöitä.

Muutosmuotoilun avulla voidaan rakentaa uudenlaista toimintakulttuuria ja lisätä organisaation muutosvalmiutta ja ymmärrystä. Kun tulevaisuutta ennakoidaan yhdessä, muutuskäytännön kasvaa ja mahdollisuuksia on helpompi tunnistaa. Onnistunut muutos lisää työhyvinvointia sekä asiakkaiden tyytyväisyyttä.

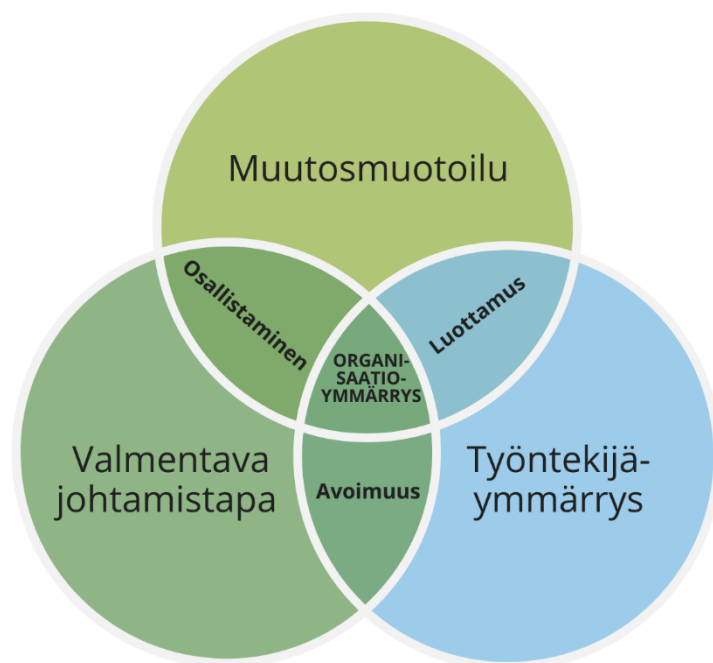
Muutuskäytännössä organisaatiossa työntekijät ovat keskiössä. Henkilöstö on strategisesti merkittävä tekijä yrityksen menestykselle. Henkilöstöresurssien hyvä johtaminen on organisaatiolle yhtä tärkeää kuin taloudellisten resurssien johtaminen (Lightle, Castellano, Baker & Sweeney 2015, 12). Käytännössä organisaatio panostaa työntekijäkokemukseen ja on kiinnostunut työntekijöistään. Kannustava työilmapiiri ja toimiva työympäristö saavat työntekijöiden luovuuden kukoistamaan ja potentiaalinkin käyttöön.

Muutosmuotoilun avulla organisaatiossa voidaan toteuttaa muutostilanteet suunnitelmallisesti, hallitusti ja osallistavasti. Muotoilijan tehtävä on auttaa onnistuneeseen ja kestäväan muutokseen. Koska muutos ei ole selkeä, lineaarinen matka, on muotoilijan tehtävä valita sopivat työkalut ja menetelmät muutoksen toteuttamiseen vaiheittain. Sopivien työkalujen löytäminen ja tunnistaminen on muotoilijan käytännön tunnistaa organisaatio, sen toimintatavat ja osallistaa prosessiin. Muutosmuotoilu ei ole työkalu pelkästään organisaatiomuutoksen johtamiseen. Muutosmuotoilun työkaluja voi käyttää monipuolisesti erilaisiin tarpeisiin, joihin liittyy muutos ja kehittäminen.

Muutostilanteessa tarvitaan sietokykyä ja työyhteisön resilienssiä, arkista selviytymiskykyä ja joustavuutta. Organisaation resilienssi muodostuu yksilöiden ominaisuuksien lisäksi työyhteisön jäsenten välillä vallitsevasta luottamuksesta ja avoimuudesta. Resilientti työntekijä on joukkuepelaaja, jolla on hyvät vuorovaikutustaidot ja verkostot. Toisin sanoen hän on sosiaalisesti lahjakas ja empaattinen, toteaa Anne Parkatti blogissaan Resilienssi – työelämässä menestymisen ehto (n.d).

Koska muutostilanteissa voi syntyä jännitteitä ja ristiriitatilanteita, työyhteisön kyvykkyydestä selviytyä ristiriitatilanteissa on hyötyä. Kypsä ja resilientti organisaatio ei välttele haastavia tilanteita, vaan pyrkii tuomaan niitä esille oppiakseen niistä.

Onnistuneen muutoksen taustalla on siis organisaatioymmärrys, ennakointi, strategia, oikea-aikainen ja riittävä viestintä sekä työntekijä- ja asiakasymmärrys. Muotoilulla ja valmentavalla johtamisella voidaan edistää organisaation muutoskykyä ja tavoitteellista toimintaa. Avoin ja luottamuksellinen toimintakulttuuri antaa kehittämissilmäpiirin onnistuneelle muutokselle. Onnistunut muutos on organisaatiokohtainen, eikä sitä voi suoraan kopioida toiseen organisaatioon. Organisaatioymmärrys on mielenkiintoinen näkökulma muutoksessa, ja sitä olisi mielenkiintoista tutkia jatkossa.



Kuva 33. Muutostekijät – onnistunut muutos (Salonen, 2023)

5.1 Muutosmuotoilun työkalut

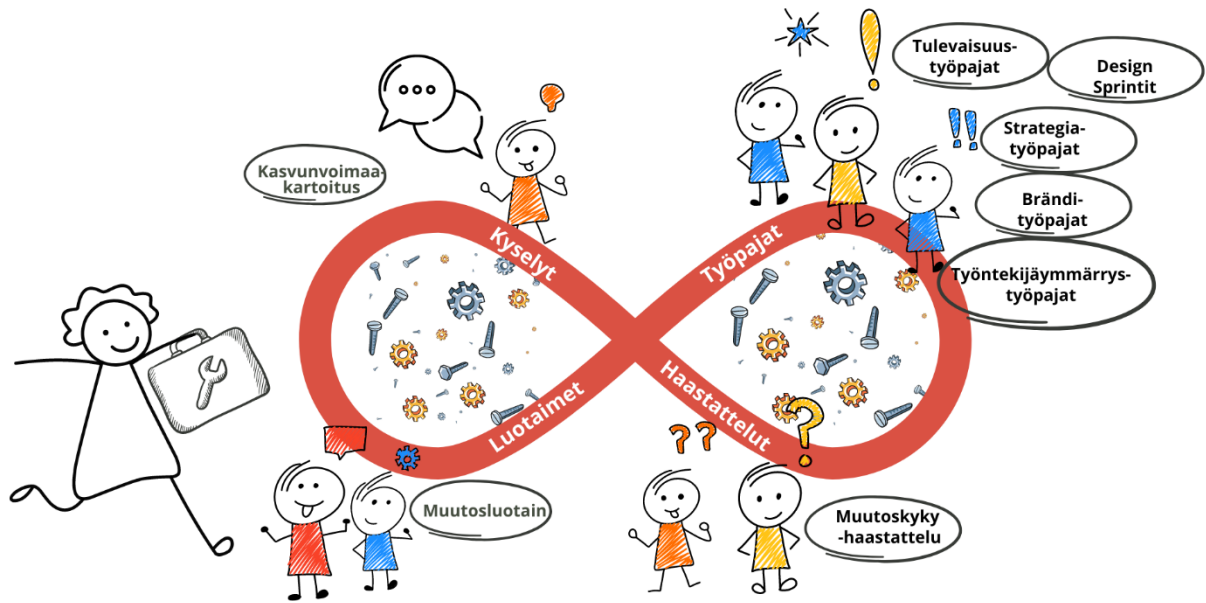
Kokonaisvaltaiseen muutokseen tarvitaan systemaattinen prosessi, jossa eri työkalut tukevat muutoksen onnistumista. Muutosmuotoilun työkalut kuvataan muutossilmukassa (kuva 35).

Muutossilmukassa lähdetään liikkeelle nykytilasta, ja jatketaan muutosta tulevaisuusmuotoilulla sekä strategisella muotoilulla. Onnistunutta muutosta vahvistaa tarinallinen muotoilu ja viestintä. Muutosmuotoilu on tehokas keino kehittää työntekijäkokemusta sekä organisaation sisäisiä prosesseja. Se on joustava menetelmä, joka mahdollistaa ketterän kehittämisen. Työskentelyssä voi palata myös taaksepäin ja kehittää jo olemassa olevia ratkaisuja.

Muutosmuotoilijan työkalut auttavat hahmottamaan muutosta ja työkalujen roolia ja merkitystä muutosprosessin eri vaiheissa. Muutosmuotoilijan työkalupakin avulla kootaan tieto sekä organisaation tarpeista että liiketoiminnallisen menestyksen edellytyksistä. Työkaluja voi hyödyntää muutosmuotoilun prosessin kaikissa vaiheissa, mm. tiedon keräämisessä, ymmärryksen kiteyttämisessä, ratkaisujen ideoinnissa sekä tuotteistamisessa. Olennaista on omaksua ajattelutapa ja prosessi ennen kuin valitsee sopivat työkalut tai menetelmän.

Muutostyökalut kehitettiin tutkimuksen aikana. Kasvunvoimaa-kyselytyökalun avulla tunnistettiin organisaation nykytila. Haastatteluiden avulla tutkittiin muutoskyvykkyyttä. Työpajoissa kehitettiin strategiaa, tehtiin brändityötä, tuotteistettiin palveluja sekä vahvistettiin työntekijöiden resilienssiä muutokseen. Muutosluotain-työkalun avulla haettiin tietoa ja ymmärrystä työntekijöiden muutoskokemuksesta. Nämä muutostyökalut olivat sopivia menetelmiä muutosmuotoilussa, koska niitä voi käyttää jatkossa sellaisenaan tai soveltaa tilanteeseen sopivaksi. Esimerkiksi Kasvunvoimaa-kysely kannattaa toteuttaa säännöllisin väliajoin, jotta organisaatiossa tapahtuneiden muutosten ja kehityksen arvioinnista tulee systemaattista.

MUUTOSMUOTOILIJAN TYÖKALUPAKKI



Kuva 34. Muutosmuotoilijan työkalupakki (Salonen, 2023)

6. TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Tutkimuksen tarkoituksena on osoittaa tekijän oppineisuus alallaan. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä ei ole tilastollinen pätevyys, vaan ymmärtää tiettyä toimintaa (Saarijärvi & Tuomi 2002, 87–88).

Työssä on pyritty kuvaamaan tutkimusprosessia mahdollisimman avoimesti. Työ sisältää tutkimuksen kannalta oleellisen materiaalin, joka kuvaa muutoksessa tarvittavia menetelmiä ja toimintoja. Kaikkea tutkimuksen aikana syntyneitä materiaalia ei julkaista. Työ sisältää runsaasti havainnollisia aineistokatkelmia, jotka helpottavat lukijaa arvioimaan ja analysoimaan aineistoa ja sen toimivuutta.

Tutkimustyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa palvelumuotoilun menetelmät olivat keskiössä. Tutkimukseen osallistui järjestöorganisaatio, Etelä-Hämeen Martat ja Itä-Hämeen Martat sekä yritysorganisaatio Hyvän tekijä -yhtiöt. Molemmat organisaatiot osallistuivat aktiivisesti tutkimusprosessiin lähes vuoden ajan. Tutkimuksen tavoite oli selvittää organisaation muutoskyvykkyyttä. Muutos ei tapahdu hetkessä, joten vuoden mittaisessa tutkimusprosessissa pystyi seuraamaan kehittämistyön seurauksena syntyviä muutoksia.

Muutoskyvykkyys rakentuu organisaatiossa useista elementeistä. Lähtökohtana työlle oli, että ensin tunnistetaan nykytila, minkä jälkeen voidaan lähteä rakentamaan tulevaisuutta. Tulevaisuusmuotoilussa on tärkeää osallistaa oikeat henkilöt. Riittävä tiedonsaanti, luottamus sekä mahdollisuus vaikuttaa tulevaan on onnistumisen kannalta merkityksellistä.

Tutkimuksessa käytettiin palvelumuotoilun menetelmiä laajasti. Tavoitteen oli löytää sopivat, innostavat ja motivoivat työskentelytavat, jotka tukevat muutosmatkaa organisaatiossa. Työskentelyä on dokumentoitu ennen tutkimusta, sen aikana ja jälkeen. Organisaatiolle on toimitettu eri työvaiheista raportit. Yhteiset arviointikeskustelut ovat olleet osa prosessia.

6.1 Jatkotutkimus

Organisaatiossa tapahtuvalla muutoksella voidaan tarkoittaa rakenteellisia muutoksia sekä palveluprosessien ja toimintatapojen muutoksia. Organisaatio muuttuu myös, kun työntekijöiden ajattelu- ja toimintatapa muuttuvat. Muutosprosessit ovat hitaita ja

muutokseen on varattava riittävästi aikaa. Erilaisten siilojen ja toimintakulttuurien juuret voivat ulottua kauas ja niiden uudelleenmuotoilu vaatii uudenlaista ajattelutapaa ja toimintakulttuurin muutosta.

Onnistuneeseen muutokseen vaikuttaa oleellisesti työyhteisön ilmapiiri, organisaation keskinäinen luottamus ja avoimuus. Muotoiluajattelu voi tuoda organisaatioon uudenlaista ajattelutapaa, joka vaikuttaa työilmapiiriin ja toimintakulttuuriin innovatiivisesti, lisäämällä luovuutta ja vahvistamalla tulevaisuuskyvykkyyttä. Muotoiluajattelu voi auttaa myös arjen ongelmien tutkimisessa, jolloin hyvien kysymysten esittäminen ja nopeiden päätösten tekeminen auttaa löytämään aikaisempaa parempia ratkaisuja ja toimintamalleja.

Tässä pro gradu -työssä aloin nähdä työntekijöiden roolin onnistuneen muutoksen ja toimintakulttuurin muodostajana entistä merkityksellisempänä. Hyvä työntekijäkokemus parantaa työpaikan ilmapiiriä, vaikuttaa työntekijöiden tehokkuuteen, palvelun laatuun ja tuottavuuteen. Hyvä työntekijäkokemus on onnistuneen asiakaskokemuksen edellytys. Yhteenkuuluvuuden kokemus työyhteisössä ja luovuuden hyödyntäminen lisäävät työniloa, ja vaikuttaa positiivisesti työntekijäkokemukseen.

Toimintakulttuurin muutos tarvitsee selkeän strategisen suunnan ja yhteiset tavoitteet, jotka jokaisen työntekijän on sisäistettävä. Kirjatut arvot, dokumentoidut prosessit ja yhteiset pelisäännöt eivät välttämättä muutu teoiksi. Organisaatio, jossa on keskitytty tehokkuuteen ja tuloksellisuuden saavuttamiseen, ei näe työntekijäkokemuksen parantamista houkuttelevana. Hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa kuitenkin asiakaskokemukseen ja asiakaskokemus edelleen tuloksellisuuteen.

Tämän tutkimuksen pohjalta lähtisin jatkotutkimuksessa selvittämään **työntekijäymmärryksen ja -kokemuksen vaikutusta organisaation muutoskyvykkyyteen**. Aihetta on sivuttu tässä tutkimuksessa ja sen merkitys menestykseen on väistämätön. Työntekijäymmärryksen yhdistäminen kyvykkääseen johtamiseen on mielenkiintoinen tutkimuskohde. Onnistunut muutos tarvitsee myös kyvykkään johtajan. Johtamista on tutkittu paljon, mutta olisi mielenkiintoista tutkia, **mitä lisäarvoa muotoiluajattelua arvostava johtaja voi tuoda organisaatioon**.

Johtaminen on vuorovaikutusta, jolla yksilö vaikuttaa ryhmään saavuttaakseen yhteisen päämäärän. Luova johtaja motivoi ja haastaa muita. Muotoiluorientoituneen johtajan päätökset perustuvat analyyttisen ja rationaalisen lähestymistavan lisäksi myös kokemuksen, tunteiden ja älykkään intuition hyödyntämiseen.

Muutoskyvykkyys lähtee sekä johtamisesta että työntekijöistä. Muotoilulla voidaan vaikuttaa ihmisiin, asenteisiin ja toimintatapoihin. Organisaatiomuotoilu tukee muutosvalmiutta ja itseohjautuvuutta. Lisätutkimus näistä aihealueista olisi hyödyllistä ja mielenkiintoista.

LÄHTEET:

Ahvenharju, S., Pouru-Mikkola, L., Minkkinen, M. & Ahlqvist, T. (2021)

Tulevaisuustiedon lähteillä. Ladattavissa:

<https://www.eduskunta.fi/FI/valiokunnat/tulevaisuusvaliokunta/julkaisut/Sivut/tulevaisuustiedon-lahteilla-analyysi-ennakointiraporteista-ja-tulevaisuuden-ilmioista.aspx>.

Luettu: 20.12.2022.

Ambrose, G. & Harris, P. (2011). *Packaging the Brand. Required Reading Range. Course Reader*. Sveitsi: AVA Publishing.

Bisnode. N.d. (2019). *Mitä on asiakasymmärrys ja miten sitä kehitetään?*

<https://www.dnb.com/fi-fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/mita-on-asiakasymmarrys-ja-miten-sita-kehitetaan/>. Luettu: 2.1.2023.

Dufva, M. (2018). *Knowledge creation in foresight: A practice- and systems-oriented view*. Väitöskirja. Helsinki: Aalto-yliopisto.

Dufva, M. (2018) *Mikä on heikko signaali?* Ladattavissa:

<https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-heikko-signaali/> Luettu: 3.1.2023.

Dufva, M. (2020). *Megatrendit 2020*. Ladattavissa: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/<https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/12/megatrendit-2020.pdf>. Luettu: 9.1.2023.

Effisio. Haettu: <https://effisio.fi/blogi/mita-on-strateginen-muotoilu/>. Luettu 15.1.2023.

Gallego, C., Mejía, G. M. & Calderón, G. (2020) 'Strategic design: origins and contributions to intellectual capital in organizations', *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), ss. 873–891. doi: 10.1108/JIC-10-2019-0234.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki:

Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hämäläinen, K., Vilkkä, H. & Miettinen, S. (2011). *Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen*. Helsinki, Teknologiainfo Teknova Oy.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. Etnografia. *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*.

Luettavissa:<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Luettu 4.3.2023

- Kalliomäki A, (2014). *Palvelukokemuksen punainen lanka*. Helsinki: Talentum.
- Kaufmann, K. & Peil, C. (2019). *The mobile instant messaging interview Using WhatsApp to enhance self-reporting and explore media usage in situ*. *Mobile Media & Communication*, Vol. 8(2) 229–246. SAGE Journals. Luettavissa: <https://doi.org/10.1177/2050157919852392>. Luettu: 17.12.2022
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsber, S. (2019). *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Helsinki: Alma Talent.
- Koskelo, M. (2021). *Tehtävänä tulevaisuus*. Helsinki: Alma Talent.
- Lightle, S., Castellano, J., Baker, B. & Sweeney, R. (2015). *The Role of Corporate Boards in Employee Engagement*. *IUP Journal of Corporate Governance*. 14: 4, 7–13.
- Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi ja miten?* Helsinki: Alma Talent Oy.
- Luukka, P. (n.d.). *Pieni opas työntekijäymmärryksestä*. Ladattavissa: <https://leidschaft.fi/pieni-opas-yrityskulttuurista/>. Opas ladattu 6.1.2023.
- Löytänä, J., Korteso, K. (2015). *Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*.
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2007. *Radikaali Brändi*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mattelmäki, T. 2006. *Muotoiluluotaimet*. Helsinki: Teknologainfo Teknova Oy.
- Miettinen, S. (toim.) (2011). *Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologainfo teknova Oy.
- Malmelin, N. & Hakala, J. (2007). *Radikaali Brändi*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Martin, B. & Hanington, B. (2012). *Universal Methods of Design. 100 Ways to Research Complex problems, Develop Innovative Ideas and Design Effective Solutions*. Beverly, MA: Rockport Publishers.
- Mattelmäki, T. (2006). *Muotoiluluotaimet*. Helsinki: Teknologainfo Teknova.
- Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K., (2011). *Palvelumuotoilu uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologianteollisuus ry.

Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage*. John Wiley & Sons Inc. New Jersey.

Mäkinen, M. Luettavissa: <https://www.millamakinen.com/>. Luettu: 28.12.2022.

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

Palvelumuotoilu Palo. Luettavissa:

<https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-prosessin-vaiheet/>. Luettu: 3.1.2023.

Palvelumuotoilu Palo. Luettavissa:

<https://www.palvelumuotoilupalo.fi/palvelumme/tyopajat-ja-sprintit/>. Luettu 3.1.2023.

Parkatti, A. Luettavissa: <https://digitaidotarjessa.com/resilienssi-tyoelamassa-menestymisen-ehto/>. Luettu 4.3.2023.

Pihlaja, H. & Takatalo, S. (2020). *Työntekijäkokemus 2020-tutkimus*. Haettu: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://renewal.talentvectia.com/hubfs/download/TalentVectia_Tyontekijakokemus_2020.pdf. Luettu: 4.1.2023.

Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Reason, B, Løvlie, L. & Flu M. (2016). *Service design for business. A practical guide to ptimizing the customer experience*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Saarijärvi, A. & Tuomi, J. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*.

Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Scaletsky, C. C. & Da Costa, F. C. X. (2019) 'Design management & strategic design: Cross perspectives', *Strategic Design Research Journal*, 12(1), ss. 27–42. doi: 10.4013/sdrj.2019.121.03.

Sitra. Haettu: <https://www.sitra.fi/blogit/yllatysten-aika-edellyttaa-moniaanisempaa-ennakointia/>. Luettu: 31.12.2022.

Sitra. Haettu <https://www.sitra.fi/aiheet/heikot-signaalit/>. Luettu 14.3.2023

Tonetto, L. et al. (2019). *A pragmatic path for strategic design: Influences from industrial design, cognitive studies and management sciences*. *Strategic Design Research Journal*, 12(3), ss. 402–416. doi: 10.4013/SDRJ.2019.123.07.

- Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Talentum.
- Tuulaniemi, J. (2016). *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum Pro.
- Valli, R. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vataja, K. & Parkkonen, P. (2019). Ladattavissa:
<https://www.sitra.fi/julkaisut/nakokulmia-ja-lahestymistapoja-tulevaisuustyon-ja-ennakoinnin-arviointiin/#johdanto>. Luettu: 2.1.2022.
- Vataja, K. (2020). *Megatrendit 2020*. Helsinki: PunaMusta Oy.
- Wennberg, M., Laaksolahti, H., Hirvola, P. & Kurki, L. (2021). *Näkemyksiä yhteiskunnan muutoskykyyn*. Helsinki: PunaMusta Oy.
- Windahl, C., Karpen, I., Wright, M. (2020). Strategic design: orchestrating and leveraging market-shaping capabilities, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 9 (November 2019), ss. 1423-1424. doi: 10.1108/JBIM-03-2019-0133.

KUVALUETTELO:

Kuva 1. Muutosjohtamisen polku (Salonen, 2023).

Kuva 2. Muutossilmukka (Salonen, 2023).

Kuva 3. Tutkimusprosessi (Salonen, 2023).

Kuva 4. Tutkimuksen keskeiset rajaukset ja näkökulmavalinnat (Salonen, 2023).

Kuva 5. Onnistuneen muutosprosessin tekijät (Salonen, 2023).

Kuva 6. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet, mukaillen Tuplatimantti mallia, British Design Council (2004).

Kuva 7. Muutosmuotoilun prosessi (Salonen, 2023).

Kuva 8. Megatrendit ja jännitteet. (Lähde: Megatrendit 2020, Sitra).

Kuva 9. Tutkimuksessa käytetyt muotoilun menetelmät (Salonen, 2023).

Kuva 10. Tutkimusprosessin vaiheet (Salonen, 2023).

Kuva 11. Kasvunvoimaa-malli (Salonen, 2023).

Kuva 12. Työpajapolku (Salonen, 2023).

Kuva 13. Työpajan kulku (Salonen, 2023).

Kuva 14. Toimintasuunnitelma Hämeen Marttojen yhdistymisprosessissa (Salonen, 2023).

Kuva 15. Onnistunut tulevaisuus (Salonen, 2023).

Kuva 16. Brändin määrittelyn tavoitekartta (Salonen, 2023).

Kuva 17. Työkartta ja töiden jakautuminen (Salonen, 2023).

Kuva 18. Sprinttiviikon roadmap (Salonen, 2023).

Kuva 19. Tulevaisuustehtävä (Salonen, 2023).

Kuva 20. Kasvunvoimaa-kartoitus: arvio asiakkuuksista. Kuvassa näkyy GAP:it, joissa on hajontaa. (Salonen, 2023) Kuva 21. Kasvunvoimaa-kartoituksen tulokset (Salonen, 2023).

Kuva 22. Strategiakartta (Salonen, 2023).

Kuva 23. Yhteiset muutostavoitteet (Salonen, 2023).

Kuva 24. Muutoksen tekijät – tulevaisuustyöpaja-malli (Salonen, 2023).

Kuva 25. Hyvän tekijä -yhtiöiden strategiset tavoitteet (Salonen, 2023).

Kuva 26. Menestystekijät (Salonen, 2023).

Kuva 27. Puheenjohtajan profiilikortti (Salonen, 2023).

Kuva 28. Hyvän tekijä -yhtiöiden brändistrategian ydin (Salonen, 2023).

Kuva 29. Hyvän tekijä -yhtiöiden brändikirjan sisältö (Salonen, 2023).

Kuva 30. Työntekijäkokemus (mukaillen Morgan 2017).

Kuva 31. Storyboard-malli (Salonen, 2023).

Kuva 32. Muutoksentekijät (Salonen, 2023).

Kuva 33. Muutostekijät – onnistunut muutos (Salonen, 2023).

Kuva 34. Muutosmuotoilijan työkalupakki (Salonen, 2023).

LIITTEET:

Liite 1.

Muutosjohtaminen ja tulevaisuusmuotoilu, haastattelu/Hyvän tekijä -yhtiöt

Kysymykset käsitteistä:

1. Mitä sinulle tulee mieleen sanoista
 - muutosjohtaminen
 - ennakointi
 - tulevaisuusmuotoilu?

Oma suhtautuminen muutokseen

2. Miten sinä suhtaudut muutokseen yleisesti ottaen?
3. Minkälaisia muutoksia sinä tekisit nykyisessä organisaatiossa, mitä pitäisi/voisi muuttaa?
4. Mitä haluaisit muuttaa omassa työssäsi?
5. Keneltä saat tai odotat tukea toiminnan ja toimintatapojen kehittämiseen?
6. Koetko olevasi asioiden kanssa yksin?

Muutosjohtaminen

7. Minkälainen työnjohtaja sinä haluat olla?
8. Miten sinun mielestäsi toteuttaen onnistunut muutosprosessi?
9. Miten ja ketä siihen pitäisi osallistaa?

Toimenpiteet

10. Miten toiminta ja toimintatapoja tulisi muuttaa tulevaisuudessa?
11. Minkälainen organisaatiomalli olisi mielestäsi toimiva?
12. Mitä mahdollisuuksia muutos voi tuoda?
13. Mitä haasteita muutos voi tuoda?
14. Minkälainen on hyvä johtaja?

Muutosviestintä

15. Miten ja milloin muutoksista tulisi viestittää (ennen, aikana ja jälkeen)?
16. Kenelle muutoksesta viestitään (henkilökunta, jäsenet, asiakkaat, yhteistyökumppanit, muut)?

Lopuksi

17. Minkälainen on Hyväntekijät vuonna 2027 ja mikä eroaa nykytilasta?
18. Olisiko sinulla vielä jotain, mitä haluaisit lisätä mihin tahansa aihealueeseen?