

# Palvelumuotoilija organisaatiossa – superihminen vai huijari?

Palvelumuotoilua sisäisesti ja konsultointina

Katja Lintunen  
Pro gradu -tutkielma  
Palvelumuotoilun maisteriohjelma  
Lapin yliopisto  
2023

## Lapin yliopisto

Tiedekunta: Taiteiden tiedekunta

Työn nimi: Palvelumuotoilija organisaatiossa – superihminen vai huijari? Palvelumuotoilua sisäisesti ja konsultointina.

Tekijä: Katja Lintunen

Koulutusohjelma: Palvelumuotoilun maisteriohjelma

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 99 sivua

Vuosi: 2023

### Tiivistelmä:

Samalla, kun palvelumuotoilun käyttö organisaatioiden kehittämismenetelmänä on viime vuosikymmenien aikana lisääntynyt merkittävästi, on myös syntynyt ja kehittynyt palvelumuotoilijan ammatti. Palvelumuotoilua tieteenalana on tutkittu paljon. Mutta tutkimuksia, koskien palvelumuotoilijoita ja heidän tekemäänsä työtä, on huomattavasti vähemmän. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millä tavoin organisaatioissa suhtaudutaan palvelumuotoilijoihin ja heidän tekemäänsä työhön. Tutkimus selvittää myös sitä, mitkä asiat suhtautumiseen vaikuttavat ja onko se vaikuttava tekijä, että tehdäänkö palvelumuotoilua sisäisesti vai konsultin toimesta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu palvelumuotoilua ja konsultointia käsittelevistä teorioista. Pääpaino teoreettisessa viitekehyksessä on teorioissa, joissa käsitellään palvelumuotoilun asemaa organisaatioissa, palvelumuotoilijoiden roolia organisaatioissa sekä palvelumuotoilun konsultointia. Teoreettisessa taustassa avataan lyhyesti myös peruskäsitteitä palvelumuotoilu ja konsultointi.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena käyttäen fenomenologista lähestymistapaa. Tutkimuksen tutkimusaineisto muodostuu haastatteluaineistosta ja muotoiluluotaimella kerätystä aineistosta. Haastatteluaineisto koostuu 15 haastattelusta. Haastatteluaineisto on kerätty eräästä suomalaisesta julkisesta organisaatiosta, jossa palvelumuotoilua on tehty sekä sisäisesti että konsulttien toimesta. Haastateltavina oli kehittämistyöhön osallistuneita henkilöitä, joilla osalla oli itsellään myös palvelumuotoilutaustaa. Toinen tutkimusaineisto muodostuu viidellä muotoiluluotaimella kerätystä aineistosta. Muotoiluluotaimien aineisto on kerätty eri organisaatioissa työskenteleviltä sisäisiltä ja konsulttipalvelumuotoilijoilta.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaatioissa suhtaudutaan palvelumuotoilijoihin ja heidän tekemäänsä työhön vaihtelevasti. Osin palvelumuotoilijoita ja heidän tekemäänsä työtä arvostetaan korkealle. Mutta samalla palvelumuotoilijat kokevat myös jonkin verran työnsä ja osaamisensa kyseenalaistamista. Tutkimukseni osoittaa myös, että sisäiseen palvelumuotoilijaan suhtaudutaan organisaatioissa monelta osin eri tavalla kuin konsulttipalvelumuotoilijaan.

**Avainsanat:** palvelumuotoilu, palvelumuotoilija, konsultointi, palvelumuotoilun konsultointi, sisäinen palvelumuotoilu

# SISÄLLYS

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| <b>1</b>   | <b>JOHDANTO</b>   | <b>1</b>  |
| <b>1.1</b> | <b>Aiheen valinnan taustaa ja perusteita</b>                        | <b>1</b>  |
| <b>1.2</b> | <b>Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset sekä aiheen raja</b> | <b>4</b>  |
| <b>1.3</b> | <b>Tutkielman rakenne</b>   | <b>5</b>  |
| <b>2</b>   | <b>TEOREETTINEN TAUSTA</b>  | <b>6</b>  |
| <b>2.1</b> | <b>Palvelumuotoilu organisaatioissa</b>                             | <b>6</b>  |
| 2.1.1      | Mitä on palvelumuotoilu?  | 6         |
| 2.1.2      | Palvelumuotoilun historia   | 7         |
| 2.1.3      | Palvelumuotoilun menetelmät ja prosessit                            | 8         |
| 2.1.4      | Palvelumuotoilijan ammatti  | 10        |
| 2.1.5      | Palvelumuotoilu osana organisaatiota                                | 13        |
| 2.1.5.1    | Palvelumuotoilun hyödyt organisaatiolle                             | 13        |
| 2.1.5.2    | Palvelumuotoilun haasteet organisaatiossa                           | 14        |
| 2.1.5.3    | Palvelumuotoilusta viestiminen organisaatiossa                      | 16        |
| 2.1.5.4    | Palvelumuotoilun asema ja omistajuus organisaatiossa                | 16        |
| <b>2.2</b> | <b>Katsaus konsultointiin</b>                                       | <b>18</b> |
| 2.2.1      | Konsultointi ja sen historia  | 19        |
| 2.2.2      | Konsultointi organisaatioissa                                       | 19        |
| 2.2.3      | Onnistunut konsultointi   | 20        |
| 2.2.4      | Kritiikki konsultointia kohtaan                                     | 23        |
| <b>2.3</b> | <b>Palvelumuotoilua konsultointina</b>                              | <b>26</b> |
| 2.3.1      | Ostamisen taito   | 26        |
| 2.3.2      | Konsulttipalvelumuotoilijan rooli                                   | 27        |
| 2.3.3      | Yhteistyön merkitys   | 27        |
| 2.3.4      | Konsulttipalvelumuotoilun haasteet                                  | 30        |
| <b>3</b>   | <b>TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS</b>                              | <b>32</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Tutkimusstrategia ja lähestymistapa</b>                          | <b>32</b> |
| <b>3.2</b> | <b>Tutkimushenkilöt</b>   | <b>35</b> |
| <b>3.3</b> | <b>Tutkimusaineisto ja sen hankinta</b>                             | <b>36</b> |
| 3.3.1      | Haastattelut  | 38        |
| 3.3.2      | Muotoiluluotain   | 39        |
| <b>3.4</b> | <b>Aineiston analyysi</b>   | <b>43</b> |
| 3.4.1      | Haastatteluiden analysointi   | 45        |
| 3.4.2      | Muotoiluluotaimen analysointi                                       | 53        |
| <b>3.5</b> | <b>Tutkimuksen luotettavuus</b>                                     | <b>58</b> |

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| <b>4</b>   | <b>TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>   | <b>62</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Palvelumuotoilijat organisaatioissa .....</b>                              | <b>62</b> |
| 4.1.1      | Sisäinen palvelumuotoilu organisaatioissa .....                               | 63        |
| 4.1.2      | Konsulttipalvelumuotoilu asiakasorganisaatioissa .....                        | 65        |
| 4.1.2.1    | Raha .....  | 67        |
| 4.1.2.2    | Yhteistyö asiakasorganisaation kanssa .....                                   | 68        |
| 4.1.3      | Palvelumuotoilijoiden näkemys työstään ja muiden suhtautumisesta siihen ..... | 70        |
| <b>4.2</b> | <b>Palvelumuotoilun osaaminen osana organisaatioita .....</b>                 | <b>72</b> |
| <b>4.3</b> | <b>Palvelumuotoilun omistajuus .....</b>                                      | <b>75</b> |
| <b>4.4</b> | <b>Toimialaymmärrys.....</b>  | <b>77</b> |
| <b>4.5</b> | <b>Palvelumuotoilun vaikuttavuus ja hyödyt organisaatioissa .....</b>         | <b>79</b> |
| <b>5</b>   | <b>POHDINTA .....</b>   | <b>83</b> |
| <b>5.1</b> | <b>Tulosten yhteenveto.....</b>   | <b>83</b> |
| <b>5.2</b> | <b>Tulosten tarkastelua suhteessa aiempiin tutkimuksiin .....</b>             | <b>85</b> |
| <b>5.3</b> | <b>Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet .....</b>                            | <b>90</b> |
| <b>6</b>   | <b>LÄHTEET JA KIRJALLISUUS .....</b>  | <b>94</b> |

# KUVAT

|   |    |
|---|----|
| Kuva 1. Tuplatimanttimalli (Design Council, 2019; Koivisto ym., 2021 s. 47).....  | 10 |
| Kuva 2 Empatian kolmio (mukaillen Hegeman, 2017).....   | 11 |
| Kuva 3. Palvelumuotoilun ero perinteiseen kehittämiseen (Koivisto ym., 2021, s. 48).....  | 13 |
| Kuva 4. Palvelumuotoilun tuominen osaksi organisaatiota (Hegeman, 2017) .....   | 17 |
| Kuva 5. Konsultoinnin osapuolet (mukaillen Puutio & Kykyri, 2015, s. 21) .....  | 18 |
| Kuva 6. Konsultoinnin päävaiheet (Nikolova ym., 2009, s. 292).....  | 21 |
| Kuva 7. Asiakassuhdetyypit (Yu & Sangiorgi, 2018b, s.87). .....   | 29 |
| Kuva 8. Luotaintutkimukseen osallistuneille lähetetty luotainpaketti.....   | 41 |
| Kuva 9. Esimerkkejä tutkielmassa käytetyn muotoiluluotaimen tehtävistä. ....  | 42 |
| Kuva 10. Muistiinpanomerkintöjä haastattelun litteroinnissa.....  | 45 |
| Kuva 11. Haastatteluiden analysointi. Kommenttien erottelu sisäistä ja konsulttipalvelumuotoilua koskeviin .....  | 46 |
| Kuva 12. Kommentit jaoteltuina positiivisiin, neutraaleihin ja negatiivisiin. ....  | 47 |
| Kuva 13. Kaikkien haastateltavien kommentit koottu yhteen .....   | 48 |
| Kuva 14. Sisäistä palvelumuotoilua koskevat kommentit ryhmiteltyinä .....   | 50 |
| Kuva 15. Sisäistä palvelumuotoilua koskevat kommentit ryhmiteltyinä ja jaoteltuina palvelumuotoilutaustaisten ja muiden kuin palvelumuotoilutaustaisten kommentteihin ..... | 51 |
| Kuva 16. Konsulttipalvelumuotoilua koskevat kommentit ryhmiteltyinä .....   | 52 |
| Kuva 17. Konsulttipalvelumuotoilua koskevat kommentit ryhmiteltyinä ja jaoteltuina palvelumuotoilutaustaisten ja muiden kuin palvelumuotoilutaustaisten kommentteihin ..... | 52 |
| Kuva 18. Palautuneita muotoiluluotaimia .....   | 53 |
| Kuva 19. Luotaintutkimuksen analysoinnin ensimmäinen vaihe.....   | 54 |
| Kuva 20. Luotainaineiston teemoittelua.....   | 55 |
| Kuva 21. Luotaimen analysointia. Pääkategoriat ja ryhmät, joista pääkategoriat on muodostettu .....   | 57 |
| Kuva 22. Luotaimen analysointia. Pääkategoria, ryhmät ja teemat .....   | 58 |
| Kuva 23. Palvelumuotoilijan työhön kuuluu liikaa palavereita ja kokouksia. ....   | 70 |
| Kuva 24. Palvelumuotoilijan kuvaus omasta työviikostaan .....   | 71 |
| Kuva 25. Palvelumuotoilua ei aina organisaatioissa osata arvostaa. ....   | 74 |
| Kuva 26. Palvelumuotoilua pitää perustella. ....  | 81 |

# TAULUKOT

|   |    |
|---|----|
| Taulukko 1. Haastatellut henkilöt .....                     | 36 |
| Taulukko 2. Luotaintutkimukseen osallistuneet henkilöt..... | 36 |

# 1 Johdanto

Vaikka palvelumuotoilu on tieteenalana vielä uusi, on se lyhyessä ajassa yleistynyt ja tullut tunnetuksi. Samalla siitä on tullut organisaatiolle paljon käytetty tapa kehittää palveluita. (Koivisto ym., 2021, s. 10.) Siitäkin huolimatta, että palvelumuotoilu on tieteenalana vielä suhteellisen uusi, niin sitä on kuitenkin tutkittu jo paljon. Palvelumuotoilua työkseen tekeviä ihmisiä ja heidän rooliansa organisaatioissa on tutkittu kuitenkin selvästi vähemmän. Tämä tutkielma pyrkii lisäämään ymmärrystä palvelumuotoilutyöstä sekä henkilöistä tuon työn takana. Tutkimuksessa tarkastellaan palvelumuotoilutyötä sekä sisäisen että konsulttipalvelumuotoilun näkökulmasta.

## 1.1 Aiheen valinnan taustaa ja perusteita

Oman gradumatkani alku oli tyypillinen gradumatkan alku, jossa aiheen valinta oli alussa vaikeaa. Aiheen löydyttyä aloin valmistella gradua mutta kävikin niin, että valittu aihe ei enää tuntunutkaan ajankohtaiselta eikä motivoivalta. Gradumatkani päättyi siis tuloksettomana takaisin lähtöruutuun. Vaikka mielessäni oli teemoja, jotka kiinnostavat, niin varsinaista graduaihetta niistä ei tuntunut millään muodostuvan. Aiheenalinnan vaikeuden ääneen pohdiskelu kannatti; sain ehdotuksen tutustua alun perin erästä väitöskirjaa varten kerättyyn haastatteluaineistoon, jos sieltä löytäisin itseäni kiinnostavan teeman tutkimukseen.

Otin haastatteluaineiston vastaan ja aloin kuunnella sitä avoimin mielin. Tässä kohtaa en tiennyt sen paremmin sitä, että mitä haluaisin tutkia kuin sitäkään, että mitä haastatteluaineistossa tarkalleen ottaen käsitellään. Jo ensimmäisen haastattelun kohdalla kiinnitin huomiota siihen, että haastateltava nosti spontaanisti esiin konsulttipalvelumuotoilun haasteita, mutta puhui positiiviseen sävyyn sisäisestä palvelumuotoilusta. Olin omassa työelämässäni törmännyt samaan asiaan ymmärtämättä, että kyseessä voi olla laajempi ilmiö. Kun sama toistui myös seuraavassa haastattelussa, olin jo vakuuttunut siitä, että tätä asiaa kannattaisi tutkia enemmän.

Alkuperäinen ajatukseni tälle tutkielmalle on siis ollut tutkia sitä, eroaako suhtautuminen sisäiseen palvelumuotoiluun siitä, miten konsulttipalvelumuotoiluun suhtaudutaan organisaatioissa. Tutkimuksen edetessä tutkielman tarkoitus ja tutkimuskysymykset kehittyivät niin, että tutkielmassa tutkitaan suhtautumista palvelumuotoilijoihin ja palvelumuotoilijoiden työhön laajemmin. Tutkimuksen edetessä huomasin, että vaikka on eroja siinä, miten organisaatioissa suhtaudutaan sisäisiin ja

konsulttipalvelumuotoilijoihin, niin löytyy myös paljon yhteisiä tekijöitä. Tästä syystä katsoin tarpeelliseksi laajentaa tutkimuksen näkökulmaa ja tutkimuskysymyksiä. Kuitenkin, koska on huomattavissa eroja siinä, miten sisäiseen ja konsulttipalvelumuotoiluun suhtaudutaan, niin tarkastellaan tutkielmassa myös tätä näkökulmaa.

Kun tutkitaan palvelumuotoilijoita ja heidän tekemäänsä työtä, pidin tärkeänä, että myös palvelumuotoilijat itse saavat äänensä kuuluviin. Tutkimusaineistossani selvitetään sellaisten kehitykseen osallistuvien henkilöiden kokemuksia palvelumuotoilutyöstä, jotka itse eivät tee palvelumuotoilua työkseen. Tämän lisäksi myös palvelumuotoilijat itse pääsevät ääneen tutkimusaineiston kautta.

Palvelumuotoilu on nopeasti yleistynyt tapa, jolla organisaatiot voivat kehittää palveluitaan (Koivisto ym., 2021, s. 10). Palvelumuotoilulla tarkoitetaan sekä uusien että olemassa olevien palveluiden kehittämistä muotoilusta tutuilla menetelmillä (Koivisto, 2007, s. 64). Palvelumuotoilun tavoitteena on kehittää palveluita asiakkaiden näkökulmasta paremmaksi ja halutummaksi. Mutta samaan aikaan palvelumuotoilu tähtää myös siihen, että palvelut ovat taloudellisesti kannattavia ja luovat kilpailuetua sekä mahdollistavat organisaation paremman tehokkuuden. (Moritz, 2005, s. 6–7; Koivisto ym., 2021, s. 34.)

Vaikka palvelumuotoilu on siis suhteellisen uusi tieteenala (mm. Koivisto ym., 2021, s. 10), niin tutkimuskirjallisuutta siitä kuitenkin löytyy jo paljon. Mutta kun kirjallisuudesta lähtee etsimään tietoa palvelumuotoilun tekijöistä, palvelumuotoilijoista, niin tutkimustietoa löytyy huomattavasti vähemmän. Kuten palvelumuotoilu on tieteenalana ja kehittämismenetelmänä vielä tuore (mm. Koivisto ym., 2021, s. 10), niin myös palvelumuotoilijan ammatti on vielä uusi. Palvelumuotoilijan ammatti on syntynyt ja kehittynyt viimeisen parin vuosikymmenen aikana samalla, kun palvelumuotoilu tieteenalana on kehittynyt. (Kimbell, 2011, s. 41.) Usein palvelumuotoilijan tausta on tuotemuotoilussa tai teollisessa muotoilussa (Kimbell, 2011, s. 41; Tuulaniemi, 2011, s. 63).

Palvelumuotoilijoiden tehtävänä on rakentaa empatiaa asiakkaiden, työntekijöiden ja liiketoiminnan välille (Hegeman, 2017). Palvelumuotoilijalle tärkeitä ominaisuuksia ovat empatiakyky, visualisointitaidot, ongelmanratkaisukyky ja yhteistyötaidot. Näiden ominaisuuksien myötä palvelumuotoilijan rooli ja työarki voi olla hyvin monipuolinen. (Yee ym., 2014, s. 76.) Palvelumuotoilijat tekevät työssään muun muassa tutkimuksia, visualisointeja, fasilitointia, kouluttamista ja paljon muuta. Palvelumuotoilijat voivat käyttää osaamistaan sekä yksinkertaisten palveluiden kehittä-

miseen että myös monimutkaisien ongelmien ratkaisemiseen (Lockwood, 2009, s. 30). Tämä tutkimus pyrkii selvittämään, millä tavoin organisaatioissa suhtaudutaan tähän monipuoliseen työhön sekä palvelumuotoilijoihin, jotka työtä tekevät.

Palvelumuotoilua voidaan tehdä joko sisäisten tai konsulttipalvelumuotoilijoiden toimesta. Etenkin suurissa organisaatioissa on tavanomaista se, että palvelumuotoilua tehdään sekä sisäisesti että konsultointina. Konsulttipalvelumuotoilua hyödynnettäessä usein toimivin ratkaisu on yhdistelmä, jossa organisaation palvelumuotoiluosaamista kehitetään omien osaajien ja konsulttien yhteistyössä (Lockwood, 2009, s. 29). Näin konsultti voi auttaa asiakasorganisaatiota tekemään asioita paremmin (Junginger, 2015, s. 216).

Tyypillisesti konsultointi ja konsultit saavat paljon kritiikkiä osakseen (mm. Bloch, 1999, s. 116; Puutio & Kykyri, 2015, s. 216; Tienari, 2000, s. 188). Palvelumuotoilu ei toimialana ole tästä poikkeus. Myös palvelumuotoilun konsultointi kohtaa kritiikkiä. Kun palvelumuotoilua tehdään konsultointina, niin haasteita aiheuttaa muun muassa palvelumuotoilun omistajuus, joka organisaatiossa jää tällöin helposti epäselväksi. Tämä voi johtaa siihen, että palvelumuotoiluhankkeet eivät päädy toteutukseen ja ne näyttäytyvät organisaatiolle vain irrallisina raportteina. (Pirinen ym., 2022, s. 13; Botero ym., 2020, s. 23.)

Kuitenkin, kun tarkastellaan konsultoinnin kohtaamaa kritiikkiä, on syytä ymmärtää, että usein konsultointia käytetään muutostilanteissa. Tällöin muutostilanne itsessään saattaa laukaista kritiikkiä, joka sitten kohdistuu konsulttiin tai hänen toimintaansa. (Puutio & Kykyri, 2015, s. 216–217; Huttunen, 2003, s. 78.) Jopa konsultit itse voivat ajatella, että heidän työhönsä kuuluu vastaanottaa myös sellaista kritiikkiä, joka ei todellisuudessa kohdistu heihin (Sturdy, 2011, s. 523).

Riippumatta siitä, että tehdäänkö palvelumuotoilua organisaatiossa sisäisen vai konsulttipalvelumuotoilijan toimesta, niin on tärkeää, että organisaatiosta löytyy riittävästi ymmärrystä palvelumuotoilusta ja sen prosessista. Jos palvelumuotoilua ei ole riittävästi jalkautettu organisaatioon, niin saattaa palvelumuotoilun laajempi käyttöönotto estyä (Pirinen ym., 2022, s. 11 ja 13; Hannukainen ym., 2020, s. 32). Organisaation vähäinen ymmärrys palvelumuotoilusta saattaa johtaa pahimmillaan siihen, että palvelumuotoilua pidetään elitistisenä ja etäisenä (Pirinen ym., 2022, s. 11), jolloin palvelumuotoilija voi kohdata työssään perusteetonta vastarintaa muun organisaation taholta (Deserti & Rizzo, 2014, s. 93).



Vaikka palvelumuotoilun tehtävä on nostaa keskiöön ihminen (mm. Stickdorn ym. 2020, s. 27), niin palvelumuotoilun tutkimuksessa tämä tuntuu osin jääneen vähäiselle huomiolle. Tutkimusta on tehty paljon muun muassa palvelumuotoilusta, sen menetelmistä ja hyödyistä. Mutta tutkimuksia palvelumuotoilijoista eli ihmisistä, jotka ovat tämän kaiken ytimessä, löytyy verrattain vähän. Palvelumuotoilun omista opeista inspiroituneena on tämän tutkimuksen tavoitteena nostaa keskiöön palvelumuotoilijat sekä heidän tekemänsä työ.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset sekä aiheen raja

Tällä tutkimuksella pyritään selvittämään, millä tavoin organisaatioissa suhtaudutaan palvelumuotoilijoihin ja heidän tekemäänsä työhön. Tutkimuksen päätutkimuskysymys sekä alatutkimuskysymykset ovat:

1. Millä tavoin organisaatioissa suhtaudutaan palvelumuotoilijoihin ja palvelumuotoilijoiden tekemään työhön?
  - a. Mitkä asiat vaikuttavat siihen, millä tavoin organisaatioissa suhtaudutaan palvelumuotoiluun?
  - b. Vaikuttaako suhtautumiseen se, tekeekö palvelumuotoilua sisäinen vai konsulttipalvelumuotoilija?

Koska olin jo aiemmin omasta kokemuksestani tunnistanut, että tutkielmassa tutkittavat asiat voivat olla organisaatioiden rajoja ylittäviä, niin halusin tutkia asiaa laajemmin kuin yhden organisaation näkökulmasta. Tutkimuksessa on käytetty ensimmäisenä tutkimusaineistona eräästä organisaatiosta kerättyä haastatteluaineistoa. Koska halusin tutkia aihetta laajempaan ilmiönä, on toinen tutkimusaineisto (muotoiluluotaintutkimus) kerätty palvelumuotoilijoilta, jotka edustavat keskenään eri organisaatioita.

Vaikka tutkimusaineistona käytetty haastatteluaineisto olisi sen mahdollistanut, niin tätä tutkimusta ei ole toteutettu tapaustutkimuksena. Tutkielmasta on rajattu pois organisaation muotoilukypsyysden mahdollinen vaikutus tutkittavaan asiaan. Tutkimuksessa etsitään tutkimuskysymyksiin vastauksia hyödyntämällä sekä palvelumuotoilijoilta kerättyjä kokemuksia että kehitystyössä muissa rooleissa mukana olevien henkilöiden kokemuksia. Muiden kehitystyössä mukana olleiden osalta henkilöiden organisatorinen asema on keskenään varsin homogeeninen. Tästä syystä tutkimuksesta

on rajattu pois henkilöiden organisatorisen aseman mahdollinen vaikutus siihen, miten he palvelumuotoilutyöhön suhtautuvat. Tutkielmassa keskitytään tutkimaan ihmisten henkilökohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta aiheesta.

### 1.3 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma on jaettu kuuteen osaan. Johdanto-osuudessa on kerrottu tutkimuksen tarkoituksesta, määritelty tutkimuksen tutkimuskysymykset sekä kerrottu tutkimuksen rajauksesta. Lisäksi johdanto-osuudessa on avattu taustaa tutkimukselle ja sen aiheen valinnalle. Luvussa kaksi käsitellään tutkimukseen teoreettista taustaa. Tutkimuksen teoreettinen tausta muodostuu teorioista, jotka käsittelevät palvelumuotoilun roolia organisaatioissa, konsultointia sekä palvelumuotoilua konsultointina. Luvussa kolme kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta, tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä sekä tutkimusaineiston keräämisestä ja analysoimisesta. Tässä luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tulokset esitellään luvussa neljä. Luvussa viisi käsitellään tutkimuksen perusteella tehtävät johtopäätökset mahdollisine jatkotutkimusaiheineen. Lopuksi luvussa kuusi on kerrottu tässä tutkielmassa käytetyt lähteet.

## 2 Teorettinen tausta

Tutkimuksen teorettinen viitekehys muodostuu palvelumuotoilua ja konsultointia käsittelevistä teorioista. Pääpaino teorettisessa viitekehyksessä on teorioissa, joissa käsitellään palvelumuotoilun asemaa organisaatioissa, palvelumuotoilijoiden roolia organisaatioissa sekä palvelumuotoilun konsultointia. Teorettisessa taustassa keskitytään näihin teorioihin, koska ne ovat tutkielmani keskeisiä teemoja. Teorettisessa taustassa avataan kuitenkin lyhyesti myös peruskäsitteitä palvelumuotoilu ja konsultointi, koska ne toimivat pohjana muille tutkimuksessa käsitellyille teemoille ja teorioille.

### 2.1 Palvelumuotoilu organisaatioissa

Palvelumuotoilu on tieteenalana suhteellisen tuore. Myöskään organisaatioille se ei ollut vielä joidakin vuosia sitten tunnettu tapa kehittää palveluita. Palvelumuotoilu on kuitenkin yleistynyt ja tullut tunnetuksi nopeasti ja nykyään se on organisaatioissa tunnettu palveluiden kehittämisen tapa. (Koivisto ym., 2021, s. 10.) Palvelumuotoilua hyödyntämällä organisaatio voi ketterästi reagoida muuttuviin tilanteisiin ja tarpeisiin (Koivisto ym., 2021, s. 5).

#### 2.1.1 Mitä on palvelumuotoilu?

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan uusien palveluiden luomista ja olemassa olevien palveluiden kehittämistä menetelmillä, jotka pohjaavat muotoiluun (Koivisto, 2007, s. 64). Palvelumuotoilun avulla voidaan innovoida uusia palveluita tai kehittää olemassa olevia palveluita paremmiksi niin, että ne ovat asiakkaille hyödyllisempiä ja halutumpia mutta samaan aikaan ne mahdollistavat organisaation paremman tehokkuuden (Moritz, 2005, s. 6–7). Koiviston ym. (2021) mukaan palvelumuotoilun avulla palveluista voidaan tehdä sujuvasti ja vaivattomasti käytettäviä mutta samaan aikaan myös elämyksellisiä. Palvelumuotoilun tavoitteena on kehittää ja luoda palveluita, jotka ovat palvelun käyttäjälle loogisia ja helposti käytettäviä, mutta samalla tavoitteena on, että palvelut ovat palveluntuottajalle taloudellisesti kannattavia ja lisäävät palveluntuottajan arvoa ja kilpailuetua. (Koivisto ym., 2021, s. 34.)

Palvelumuotoilu on vielä tuore ja kehittyvä tieteenala, minkä vuoksi sille ei ole vielä yhtenäistä määritelmää (Stickdorn & Schneider, 2019, s. 30). Usein kuitenkin palvelumuotoilun on määritelty olevan monialainen ajattelu- ja toimintatapa, joka yhdistää eri alojen erilaisia työkaluja ja menetelmiä

palveluiden kehittämiseen (Tuulaniemi, 2011, s. 58; Stickdorn & Schneider, 2019, s. 29). Stickdorn (2020) on määritellyt palvelumuotoilun koostuvan kuudesta pääperiaatteesta:

1. ihmiskeskeisyys (eng. human-centered) = huomioidaan kaikkien niiden kokemuksia, joihin palvelu vaikuttaa
2. yhteistyö (eng. collaborative) = eri taustaiset sidosryhmät ovat aktiivisesti mukana palvelun suunnittelussa
3. iteratiivisuus (eng. iterative) = palvelumuotoilun lähestymistapa on mukautuva ja kokeellinen ja iterointia tekevä
4. perättäisyys (eng. sequential) = palvelu visualisoidaan ja järjestetään toisiinsa liittyvien tapahtumien sarjaksi
5. todellinen (eng. real) = tarpeita arvioidaan ja tutkitaan todellisessa ympäristössä prototyyppien avulla
6. kokonaisvaltaisuus (eng. holistic) = palvelu vastaa kestävästi kaikkien sidosryhmien tarpeisiin läpi liiketoiminnan. (Stickdorn ym., 2020, s. 26–27.)

### 2.1.2 Palvelumuotoilun historia

Vaikka palveluita on suunniteltu koko sen ajan, kun palveluita on ollut olemassa, niin osaamis- ja tieteenalana palvelumuotoilu on kuitenkin tuore. Palvelumuotoiluala on lähtenyt muotoutumaan 1980-luvun puolivälistä alkaen. Termin palvelumuotoilu on ensimmäisenä ottanut käyttöön Lynn Shostack (1982), joka kirjoitti artikkelissaan palveluista, että ne ovat monimutkaisempia kokonaisuuksia, mitä ensiajattelemalla voisi luulla. Shostack kuvasi, miten palvelun eri osat voidaan tunnistaa ja visualisoida. Shostack loi myös palvelumuotoilussa paljon käytetyn käsitteen ”service blueprint”. Service blueprintillä voidaan kartoittaa ja kuvata palveluun liittyvät toiminnot. (Shostack, 1982, s. 49–50; 55.) Vuonna 1984 ilmestyneessä artikkelissaan ”Designing Services That Deliver” Shostack kuvaa vielä tarkemmin luomaansa service blueprint -mentelmää palveluiden kehityksessä (Shostack, 1984).

Nykymuotoisen palvelumuotoilun voidaan katsoa muotoutuneen 1990-luvun alussa, kun koko palveluala lähti kasvuun ja vaatimukset palveluita kohtaan myös kasvoivat. Muun muassa Michael Erlhoff alkoi 1990-luvun alussa puhua vahvasti palvelumuotoilusta. Vahvimmin nykymuotoisen palvelumuotoilun syntyyn on kuitenkin vaikuttanut Birgit Mager, joka vuonna 1995 oli ensimmäinen palvelumuotoilun professori Euroopassa. Maailmanlaajuisesti ensimmäinen palvelumuotoilutoimisto perustettiin vuonna 2001 Lontooseen. (Tuulaniemi, 2011, s. 61; Junginger, 2014, s. 166.) Teolliset muotoilijat ovat vaikuttaneet vahvasti palvelumuotoilun kehittämiseen vahvalla prosessiosaamisellaan (Tuulaniemi, 2011, s. 63).

Suomessa palvelumuotoilu on kehittynyt pitkälti internetin laajentumisen ja vuorovaikutussuunnittelun pohjalle. Vuonna 2007 useita suomalaisen palvelumuotoilun edelläkävijöitä siirtyi Ego Beta - palvelumuotoilutoimistoon, joka myöhemmin tunnettiin nimellä palvelumuotoilutoimisto Palmu. (Tuulaniemi, 2011, s. 62.) Vuonna 2017 digitaalisen liiketoiminnan asiantuntijayritys Solita osti Palmun (Solita.fi, 2017).

### 2.1.3 Palvelumuotoilun menetelmät ja prosessit

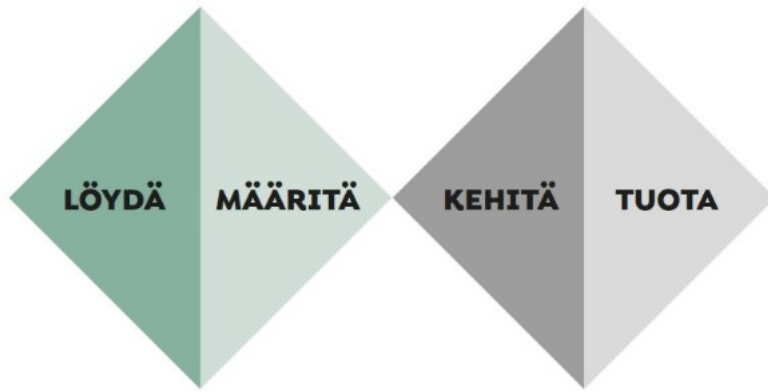
Palvelumuotoilussa käytetään samaa kehittämisen prosessia, mitä myös tuotemuotoilussa käytetään. Palvelumuotoilussa palveluiden kehittämisessä hyödynnetään siis muotoilijoiden ydinosamista, jossa kontekstin muuttuessa sovelletaan muotoilun menetelmiä ja työkaluja uudessa ympäristössä. Muotoilun vahvuuksia palveluiden kehittämisessä ovat prosessi- ja menetelmäosaaminen, jotka tarjoavat monipuolisia mahdollisuuksia asiakasymmärryksen keräämiseen. Muotoilun perusosaamista on luovuuden ja analyttisyyden yhdistäminen, joka on myös palveluiden kehittämisessä hyvää osaamista. Lisäksi muotoilussa vahvasti mukana olevat visualisointi ja prototypointi ovat hyviä työkaluja myös palveluiden kehittämisessä. (Tuulaniemi, 2011, s. 63.) Palvelumuotoilussa käytetään niitä muotoilun menetelmiä, jotka sopivat erityisen hyvin palveluiden ja palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Muotoilun menetelmien lisäksi palvelumuotoilu hyödyntää myös muilta aloilta, kuten esimerkiksi tietojenkäsittelystä, tuttuja menetelmiä. Osa palvelumuotoilussa käytetyistä menetelmistä on kuitenkin kehitetty palvelumuotoilun piirissä. Käytettäviä menetelmiä on paljon, ne kehittyvät jatkuvasti ja myös uusia menetelmiä kehitetään lisää. (Koivisto ym., 2021, s. 42.)

Vaikka teollisella muotoilulla ja palvelumuotoilulla on paljon yhteistä, yksi merkittävä ero kuitenkin löytyy: kun teollisessa muotoilussa keskiössä on fyysinen tuote, niin palvelumuotoilussa keskiössä on ihminen (Tuulaniemi, 2011, s. 66). Voidaankin sanoa, että palvelumuotoilu laajentaa muotoilua

tuotokeskeisyydestä kokonaisvaltaiseen kokemusten ja prosessien muotoiluun. Palvelumuotoilua voidaan pitää muotoilun osaamisalana, jossa on erikoistuttu palvelujen, palveluliiketoiminnan sekä asiakas- ja työntekijäkokemuksen kehittämiseen ihmislähtöisesti. Palvelumuotoilussa ihminen on aina kehittämisen keskipisteenä. (Koivisto ym., 2021, s. 34.)

Eniten käytetty palvelumuotoilun prosessimalli on Design Councilin luoma tuplatimanttimalli, joka on kehitetty vuonna 2004. Tuplatimanttimalli sisältää neljä eri vaihetta: löydä, määritä, kehitä ja tuota. (Design Council 2019a; Design Council, 2019b.) Tuplatimanttimallissa nämä neljä eri vaihetta on jaettu kahteen, toisiaan seuraavaan vaiheeseen eli timanttiin. Ensimmäisessä timantissa tunnistetaan ratkaistava ongelma ja pyritään löytämään niitä keinoja, joilla tuottaa arvoa. Ensimmäisen timantin tärkein tehtävä on selvittää, mikä on se oikea ongelma, joka pitää ratkaista. Toisen timantin tarkoitus on kehittää paras ratkaisu ensimmäisessä timantissa tunnistettuun ongelmaan. (Koivisto ym., 2021, s. 42–43.) Tuplatimantissa on siis neljä vaihetta, joista löydä- ja määritä-vaiheet kuuluvat ensimmäiseen timanttiin ja kehitä- ja tuota-vaiheet jälkimmäiseen timanttiin.

1. Löydä-vaiheessa tavoitteena on ymmärtää ratkaistava haaste sekä asiakkaiden tarpeet. Tiedonkeruuta tehdään hyödyntämällä palvelumuotoilun tiedonkeruumenetelmiä, jotka yleensä ovat laadullisia.
2. Määritä-vaiheessa tavoitteena on analysoida kerätty aineisto ja muodostaa sen pohjalta kiteytetty ymmärrys ratkaistavasta haasteesta, johon seuraavassa vaiheessa lähdetään luomaan ratkaisua. Kiteytetty ymmärrys voidaan kuvata esimerkiksi palvelupolkuna.
3. Kehitä-vaihe keskittyy useiden mahdollisten ratkaisujen kehittämiseen, testaamiseen ja jatkokokehtämiseen. Tässä vaiheessa usein tehdään prototyypppejä ja visualisointeja, joiden avulla ratkaisuehdotuksia pystytään testaamaan ja kehittämään yhdessä asiakkaiden kanssa.
4. Tuota-vaiheessa valitaan ratkaisu, jota lähdetään kehittämään. Tavoitteena on tuottaa konsepti, jonka avulla voidaan tehdä päätös, kannattaako kehitetty ratkaisu toteuttaa. (Design Council, 2019; Koivisto ym., 2021 s. 43–46.)



Kuva 1. Tuplatimanttimalli (Design Council, 2019; Koivisto ym., 2021 s. 47).

Vaikka tuplatimanttimallassa neljä eri vaihetta on esitetty lineaarisena, toisiaan seuraavina vaiheina, niin todellisuudessa malli on iteratiivinen. Sen aiempiin vaiheisiin voidaan siis tarvittaessa palata ja samaa vaihetta voidaan toistaa useamman kerran, jotta saadaan aikaiseksi toimiva ratkaisu. Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa on myös hyvä muistaa, että mikään ei tule koskaan lopullisesti valmiiksi, joten on jopa suositeltavaa palata mallissa välillä taaksepäin ja etsiä uusia ratkaisuja. (Design Council, 2019a; Koivisto ym., 2021, s. 46; Stickdorn ym., 2020, s. 89.)

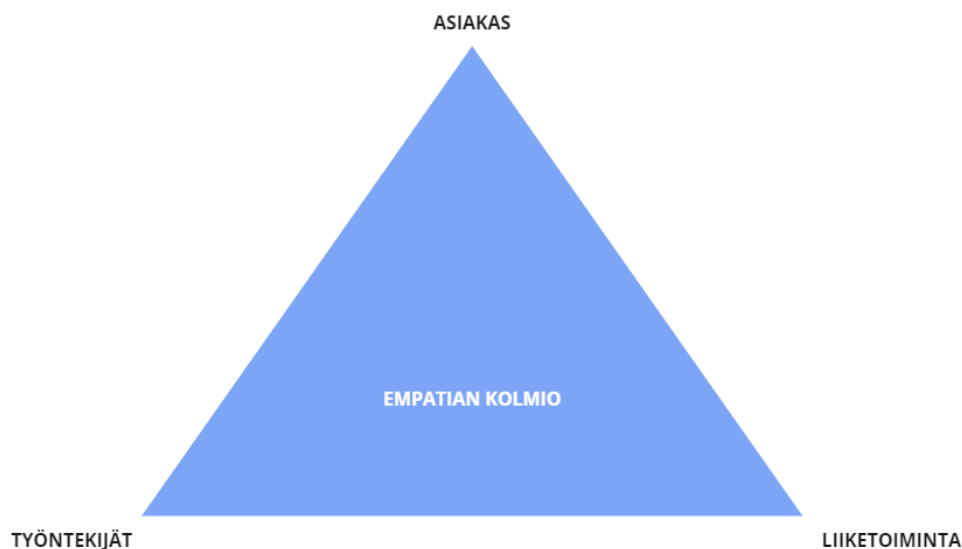
#### 2.1.4 Palvelumuotoilijan ammatti

Tim Brown (2014) on todennut, että jos olet ammatiltasi palvelumuotoilija, on sinun todennäköisesti vaikea selittää vanhemillesi, mitä teet työksesi (Brown, 2014). Tämä kuvastaa palvelumuotoilijan ammatin monipuolisuutta. Palvelumuotoilijan ammatti pitää sisällään paljon erilaisia työtehtäviä ja asioita.

Palvelumuotoilijan ammatti on vielä suhteellisen tuore. Se on syntynyt muutaman viime vuosikymmenen aikana samalla, kun palvelumuotoilun tutkimusala on syntynyt ja muotoutunut. (Kimbell, 2011, s. 41.) Vuonna 2011 Kimbell kirjoittaa omassa tutkimuksessaan, että ammattimaisten palvelumuotoilijoiden työstä on kirjoitettu melko vähän (Kimbell, 2011, s. 41). Samaan toteamukseen päädyn vielä reilu kymmenen vuotta myöhemmin, vuonna 2023. Kirjoituksia, ja etenkin tieteellisiä artikkeleja palvelumuotoilijan työstä on saatavilla verrattain vähän. Etenkin, kun huomioi sen, miten paljon palvelumuotoilusta on kirjoitettu.

Usein palvelumuotoilijoiden koulutustausta löytyy taide- ja muotoiluopinnoista, painottuen tuotemuotoiluun (Kimbell, 2011, s. 41). Ja usein myös palvelumuotoilijan tausta löytyy teollisesta muotoilusta; useat teolliset muotoilijat ovat siirtyneet palvelumuotoilijoiksi (Tuulaniemi, 2011, s. 63).

Palvelumuotoilijoiden tehtävä on rakentaa empatiaa asiakkaiden, palvelua tuottavien työntekijöiden ja yritystoiminnan välille. Palvelumuotoilija siis pyrkii ymmärtämään asiakasta, työntekijää mutta myös organisaatiota ja organisaation tavoitteita ja toimintaa. Tästä muodostuu empatian kolmio. (Hegeman, 2017.) Palvelumuotoilijat pyrkivät ymmärtämään organisaatiota ja sen arvonluontia loppukäyttäjien, sidosryhmien ja työntekijöiden kautta (Kimbell, 2011, s. 48) ja tätä kautta luomaan arvoa sekä palvelun käyttäjälle, eli asiakkaalle, sekä palvelun tuottajalle, eli organisaatiolle (Hegeman, 2017).



Kuva 2 Empatian kolmio (mukaillen Hegeman, 2017).

Palvelumuotoilijat kiinnittävät työssään paljon huomiota kontaktipisteiden suunnitteluun ja siihen, miten ne yhdistyvät organisaatioon, ihmisiin ja palvelukohtaamisiin (Kimbell, 2011, s. 48). Kontaktipisteillä tarkoitetaan kaikkea sitä, miten palvelu koetaan, aistitaan ja nähdään (Koivisto, 2007, s. 66). Palvelumuotoilijoiden tekemä syvälinen, laadullinen tutkimus koskien yksittäisten asiakkaiden tai loppukäyttäjien ainutlaatuisia kokemuksia on sellaista, mitä organisaatioiden johdossa erityisesti arvostetaan, koska se tuo syvyyttä olemassa olevaan numeeriseen tietoon täydentäen sitä (Yu & Sangiorgi, 2018a, s. 46).



Palvelumuotoilijat lähestyvät työtään ikään kuin tutkimusta. He kasaavat ymmärryksen siitä, millainen palvelu on, ja miten sen suunnittelua tai uudelleensuunnittelua voi lähestyä. Palvelumuotoilijat tutustuvat materiaaleihin, joita on jo olemassa ja pyrkivät niiden kautta muodostamaan ymmärryksen palvelusta loppukäyttäjän ja asiakkaan näkökulmasta. (Kimbell, 2011, s. 48.) Palvelumuotoilijoilla on erityinen kyky käsitellä monimutkaisia ja vielä tuntemattomia asioita. Tämä mahdollistaa sellaisten projektien toteuttamisen, joihin liittyy paljon epävarmuutta ja epäselviä asioita. Tällaiset projektit ovat luonteeltaan tutkivia ja niille tyypillistä on, että suunnitteluprosessi on monimutkainen ja sen lopputulos prosessin alussa hämärän peitossa. (Karpen ym., 2017, s. 395.) Luovia työkaluja käyttäen palvelumuotoilijat pyrkivät saamaan esiin asiakkaiden ja loppukäyttäjien piileviä tarpeita ja toiveita sekä ymmärtämään heidän yksilöllisiä kokemuksiaan (Yu & Sangiorgi, 2018a, s. 43). Palvelumuotoilijat tekevät iteratiivista prosessia, jossa he kehittävät oivalluksiaan ja tuovat niitä organisaatiolle arvioitavaksi. Tärkeitä työvälineitä ja tuotoksia tässä iteratiivisessa prosessissa ovat erilaiset visualisoinnit, raportit ja työpajat. (Kimbell, 2011, s. 48; Yu & Sangiorgi, 2018a, s. 43.)

Keskustelujen ja työpajojen fasilitointi on myös oleellinen osa palvelumuotoilijan työtä ja sellainen osaamisalue, jota organisaatioissa usein arvostetaan (Yu & Sangiorgi, 2018a, s. 49). Fasilitaattorin roolissa palvelumuotoilija toimii tulkkina eri osapuolten välillä huomioiden niin loppuasiakkaat kuin sidosryhmät (Yee ym., 2014, s. 71). Usein palvelumuotoilijoiden rooliin kuuluu myös palvelumuotoilun tietoisuuden kasvattaminen organisaatiossa (Yu & Sangiorgi, 2018a, s. 46). Erityisesti organisaation sisäisillä palvelumuotoilijoilla rooliin kuuluu usein myös kouluttaminen ja palvelumuotoiluosaamisen lisääminen organisaatiossa (Yee ym., 2014, s. 71).

Palvelumuotoilijoiden empatiakyky, visualisointitaidot, ongelmanratkaisukyky ja yhteistyötaidot ovat osaamista, joiden ansioista palvelumuotoilijan rooli ja työnkuva voi olla hyvinkin monipuolinen (Yee ym., 2014, s. 76). Palvelumuotoilijan työ on kehittynyt niin, että painopiste ei ole enää useinkaan yksinkertaisissa ongelmissa, palveluissa ja niiden kehittämisessä, vaan enemmän monimutkaisissa ongelmissa. Palvelumuotoilijan työ on myös muuttunut entistä enemmän itsenäisestä työstä monialaiseen tiimityöhön. (Lockwood, 2009, s. 30.)

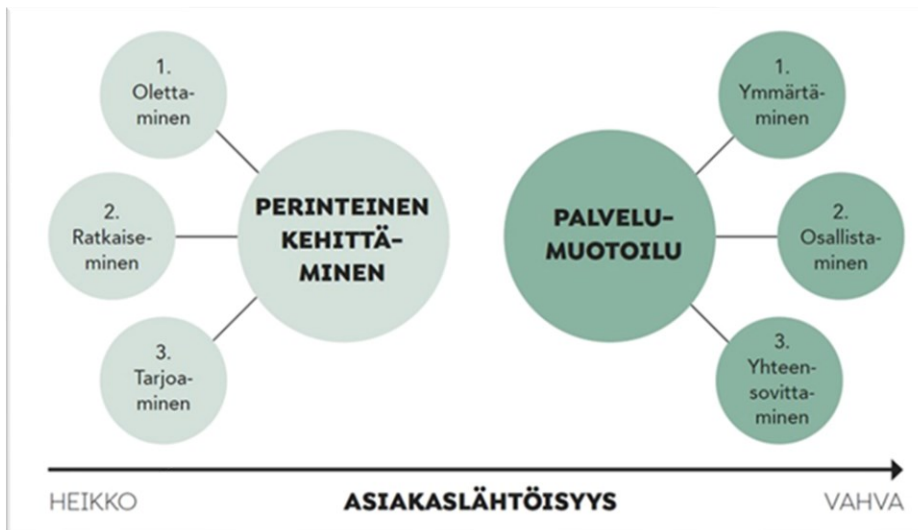
### 2.1.5 Palvelumuotoilu osana organisaatiota

Palvelumuotoilusta on tullut yrityksille merkittävä tapa tehdä erottautumista kilpailijoistaan. Erityisesti suuret yritykset hyödyntävät palvelumuotoilua kehitystoiminnassaan. Pienissä yrityksissä palvelumuotoilu on kuitenkin edelleen vähäisempää ja tuntemattomampaa. (Alavuotunki ym., 2015, s. 4.)

#### 2.1.5.1 Palvelumuotoilun hyödyt organisaatiolle

Palvelumuotoilun avulla yritykset voivat lisätä palveluidensa arvoa. Samalla, kun palveluiden arvo lisääntyy, voi palvelumuotoilu myös auttaa vähentämään kilpailua tuotantokustannuksilla. Palvelumuotoilu voi myös auttaa saamaan palveluita nopeammin markkinoille. (Alavuotunki ym., 2015, s. 7.)

Palvelumuotoilu antaa yrityksille paremman mahdollisuuden menestyä kiristyvässä kilpailussa nostamalla asiakkaan kehittämisen keskiöön. Kehittämisen painopiste siis siirtyy yrityksestä ja sen prosesseista asiakkaaseen. Palvelumuotoilu tuo palvelun käyttäjän kehittämisen lähtökohdaksi ja aktiiviseksi toimijaksi. Asiakslähtöisyys erottaa vahvimmin palvelumuotoilun perinteisestä kehittämis-toiminnasta. (Koivisto ym., 2021, s. 48.)



Kuva 3. Palvelumuotoilun ero perinteiseen kehittämiseen (Koivisto ym., 2021, s. 48).

Kun palvelumuotoilua yrityksissä alettiin käyttää palveluiden kehittämiseen, ensin sitä hyödynnettiin lähinnä yksittäisissä projekteissa niin, että käytettiin palvelumuotoiluun erikoistuneiden yritysten apua. Kun palvelumuotoilu yrityksissä on yleistynyt ja tullut pysyväksi toimintatavaksi, monet yritykset ovat palkanneet omia palvelumuotoilijoita. Tätä kautta palvelumuotoilu on saanut suurempaa jalan sijaa yrityksissä. (Koivisto ym., 2021, s. 10.) Palvelumuotoilusta on suurin hyöty organisaatioille silloin, kun se otetaan laajasti käyttöön, ja kun sitä käytetään suunnitelmallisesti kaikilla organisaation tasoilla ja toiminnoissa (Hannukainen ym., 2020, s. 3; Koivisto ym., 2021, s. 218).

#### *2.1.5.2 Palvelumuotoilun haasteet organisaatiossa*

Muotoilu voi joutua kilpailemaan organisaation sisällä asemastaan esimerkiksi organisaation ydin toiminnan kehittämisen kanssa. Epävarmassa ilmapiirissä usein helppo ratkaisu on jatkaa kuten ennenkin. Innovaatiot ja muutos ovat organisaatiossa usein vasta se viimeinen keino, johon turvaudutaan, kun vanhat keinot on ensin käytetty. (Pirinen ym., 2022, s. 6; Deserti & Rizzo, 2014, s. 87.)

Yksi yleisimmistä haasteista palvelumuotoilun käytön laajentamisessa on raha (Maula & Maula, 2019, s. 153). Koivisto ym. (2021) kertovat, että palvelumuotoilu voidaan organisaatiossa mieltää kalliiksi. Voidaan ajatella, että palvelumuotoilun avulla kehittäminen on kalliimpaa kuin perinteisillä kehittämismenetelmillä. Mielikuva palvelumuotoilun kalleudesta voi syntyä siitä, että palvelumuotoilussa osallistetaan sekä asiakkaita että henkilökuntaa kehittämistyöhön. (Koivisto ym., 2021, s. 151.) Palvelumuotoilun rekrytoinnin ovat organisaatiolle pitkäaikaisia sitoutumisia, jotka voivat aiheuttaa pelkoa. Myös konsulttipalvelumuotoilun hyödyntäminen voidaan kokea kalliina. Palvelumuotoilun osaamista organisaatiossa on kuitenkin vaikea rakentaa järjestelmällisesti ilman merkittäviä investointeja. (Maula & Maula, 2019, s. 153.) Vaikka palvelumuotoilu yleensä maksaa itsensä takaisin parantamalla tuottoa (Koivisto ym., 2021, s. 151), siitäkin huolimatta investoiminen palvelumuotoiluun voidaan kokea olevan vaikeasti perusteltavaa (Maula & Maula, 2019, s. 153). Muiden vakuuttaminen palvelumuotoilun hyödyistä voi olla vaikeaa (Maula & Maula, 2019, s. 153).

Asiakaslähtöisten toimintatapojen tulisi olla kiinteä osa organisaation jatkuvaa tekemistä, jotta sen hyödyt saadaan mitattua ulos. Lyhytaikaiset ja irralliset palvelumuotoiluprojektit eivät pysty toteuttamaan pitkäaikaista muutosta ja sitouttamaan ihmisiä. (Hyvärinen ym., 2015, s. 262.) Muotoilun hyödyistä ja onnistuneista esimerkeistä pitäisi viestiä aktiivisesti, jotta tietämys ja osaaminen organisaatiossa lisääntyisi. Kun tietämystä tehdyistä palvelumuotoilutöistä ja -hankkeista ei organisaatiossa ole, niin ajaudutaan helposti tilanteeseen, jossa samoja asioita

tehdään ja tutkitaan eri projekteissa eri tekijöiden toimesta. (Pirinen ym., 2022, s. 13; Hyvärinen ym., 2015, s.261.) Tämä voi johtaa tunteeseen, että kehityshankkeet ovat irrallisia, eivätkä tuota konkreettisia ja pitkäkestoisia tuloksia. Tämä heikentää organisaatiossa luottamusta siihen, että palvelumuotoilun tuloksia voitaisiin toteuttaa ja laajentaa kehitysprojektin jälkeen. (Hyvärinen ym., 2015, s. 259.)

Pirinen ym. (2022) ovat tutkineet muotoilua Helsingin kaupungilla. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt ovat todenneet, että organisaation suuri koko on vaikeuttanut muotoiluprojektien linkittämistä organisaation kehitykseen sekä vaikeuttanut muotoilun kokonaiskuvan muodostamista. Suuressa organisaatiossa, jossa hierarkia on vahva, muotoilu voi törmätä asenteeseen, jossa kyseenalaistetaan muotoilijan kyky tuoda uutta osaamista organisaatioon. Epäillään, ettei muotoilijalla ole sellaista osaamista, mitä organisaation substanssiasiantuntijoilla ei jo olisi. Tutkimuksessa selvisi, että organisaatiossa asiantuntijaroolissa työskentelevät henkilöt kokevat helposti käyttäjälähtöiset ja osallistavat menetelmät häiriöksi sekä uhkaksi omalle osaamiselleen. (Pirinen ym. 2022, s. 8; 10.) Ei ole harvinaista, että palvelumuotoilija törmää työssään tilanteeseen, jossa ehdotettu toimenpide on hyvin perusteltu mutta silti se saa osakseen vastarintaa organisaatiossa (Deserti & Rizzo, 2014, s. 93; Koivisto ym., 2021, s. 202).

Organisaatioissa voidaan kokea myös kehitysväsymystä, kun useita kehitysprojekteja on menossa samaan aikaan tai perätysten. Tämä aiheuttaa joissain tapauksissa tilanteen, jossa eri kehitysprojektien ja ideointityöpajojen tulokset eivät siirry arkikäyttöön, vaan unohtuvat uusien tulosten tieltä. (Pirinen ym., 2022, s. 11; Hakio & Mattelmäki, 2011, s. 5; Deserti & Rizzo, 2014 s. 87.) Myös se, jos henkiölle ei ole varattu riittävästi aikaa osallistua kehitysprojektiin, vaan hän tekee sitä muun työn ohessa, voi aiheuttaa motivaatiohaasteita. (Hakio & Mattelmäki, 2011, s. 5.) Myös Hyvärinen ym. (2015) ovat omassa tutkimuksessaan havainneet, että organisaation tuen puute ja haasteet yhdistää jokapäiväinen työ kehitystyöhön, aiheuttaa motivaatiohaasteita (Hyvärinen ym., 2015, s. 259).

Muotoilua voidaan organisaation sisällä pitää etäisenä ja elitistisenä. Tämä voi johtua siitä, että muotoilun konkreettiset hyödyistä ja hyvistä käyttökokemuksista saatetaan organisaation sisällä tietää vain hyvin vähän. Tämä vaikuttaa negatiivisesti siihen, miten muotoilun käyttöönotto

organisaatiossa edistyy. (Pirinen ym., 2022, s. 11.) Organisaatioilla voi olla erilaisia tarpeita muotoiluajattelun jalkauttamiseen ja sen arvon osoittamiseen riippuen siitä tasosta, millä organisaatiossa muotoilua jo hyödynnetään (Björklund ym., 2018, s. 501).

#### *2.1.5.3 Palvelumuotoilusta viestiminen organisaatiossa*

Muotoilun osaamisen tunteminen voi organisaatiossa olla vähäistä ja sisältää väärinkäsityksiä (Pirinen ym., 2022, s. 11). Junginger (2015) kertoo tutkimuksessaan, että organisaatioissa on esitetty kritiikkiä siitä, että palvelumuotoilijat eivät usein osaa kuvata palvelumuotoiluun liittyviä asioita ymmärrettävästi muille (Junginger, 2015, s. 215). Muotoilun ja sen tuotosten puutteellinen jalkauttaminen organisaation voi monesti olla este muotoilun ja sen tulosten laajempaan käyttöön ottoon organisaatiossa. Edellytyksenä ymmärryksen lisäämiselle on, että muotoilun prosessit ovat kuvattuja ja dokumentoituja ja niistä kerrotaan avoimesti ympäri organisaatiota. (Hannukainen ym., 2020, s. 32.)

Usein muotoilun tuotosten levittäminen organisaatiossa keskittyy vain muutamalle muotoilussa mukana olevalle henkilölle (Pirinen ym., 2022, s. 6). Vaikka tällaisten ”palvelumuotoilulähettiläiden” tekemä työ on arvokasta, ja voi auttaa normalisoimaan palvelumuotoilua ja tuomaan sitä osaksi organisaation kulttuuria (Wolcott ym., 2021, s. 506), niin yksittäiset palvelumuotoilusta innostuneet henkilöt eivät pysty integroimaan palvelumuotoilua pitkäkestoisesti osaksi organisaation toimintaa, vaan siihen tarvitaan asiaan sitoutunut organisaation johto (Holmlid & Malmberg, 2018, s. 46). Carr ym. (2010) tutkimuksen haastatteluissa tuli esiin näkökulma, että kun muotoilua ja muotoiluajattelua myydään johtajille, pitää puhua johtajien kieltä, ei muotoilijoiden. Johtajille on siis kannattavaa puhua liiketoiminta-arvosta, jota muotoilulla voidaan saavuttaa. Voidaan korostaa esimerkiksi tuotosten ja asiakasarvon kasvua ja brändiin liittyviä asioista. On tärkeää myös pystyä näyttämään erimittareilla lukujen toteutuminen. (Carr ym., 2010, s. 63.)

#### *2.1.5.4 Palvelumuotoilun asema ja omistajuus organisaatiossa*

Muun muassa Hegeman (2017) on kuvannut prosessia, joka organisaatioissa voidaan käydään läpi, kun organisaatio ottaa palvelumuotoilua osaksi toimintaansa. Kaikki alkaa siitä, kun organisaatio hankkii palvelumuotoilijan käyttöönsä. Palvelumuotoilija voi olla organisaatioon palkattu, mutta tyypillisesti ensimmäinen palvelumuotoilija organisaatiossa on konsultti. Palvelumuotoilijan myötä organisaatiossa lisääntyy ymmärrys palvelumuotoilusta ja sen prosesseista ja työkaluista.

(Hegeman, 2017.) Ymmärryksen lisääntymisen myötä syntyy ajatus, että palvelumuotoilu ei voi olla organisaatiossa vain irrallisen tiimin tai yksittäisen palvelumuotoijan asia. Näin alkaa rakentua tiimejä, joissa palvelumuotoiluosaamisen lisäksi on esimerkiksi liiketoiminta-, teknologia- ja markkinointiosaamista. Lopulta kaikki tämä voi johtaa uudelleenorganisointumiseen niin, että organisaatioon perustetaan palvelumuotoilusta vastaava rooli, joka raportoi organisaation johdolle. (Hegeman, 2017; Micheli ym., 2018, s. 647.) Tällaisen roolin perustaminen voi toimia katalysaattorina palvelumuotoilun roolin vahvistamisessa organisaatioissa. Mutta tämä edellyttää sitä, että tällaisella henkilöllä / roolilla on oikeasti johtava asema ja mahdollisuus tehdä tehokkaasti työtä palvelumuotoilun aseman eteen. (Micheli ym., 2018, s. 647.) On osoitettu, että kun muotoilijoita on organisaatorakenteessa ylätasolla, ja kun muotoilutyötä tehdään yhdessä ja yhteistyössä, niin tällöin muotoilun asema organisaatiossa vahvistuu (Kosmala ym., 2019, s. 3937).



Kuva 4. Palvelumuotoilun tuominen osaksi organisaatiota (Hegeman, 2017).

Carr ym. (2010) tutkimuksessa kävi ilmi, että osassa organisaatioita muotoilun omistajuus on epäselvää, kun kaikki organisaation tahot haluavat omistaa muotoilun. Muotoilijat myös saatetaan hajauttaa ympäri organisaatiota eri tiimeihin sen sijaan, että kaikki muotoilijat toimisivat samassa tiimissä. Tämä puolestaan johtaa organisaatioissa siihen, että raportointia muotoilutyöstä ei välttämättä tehdä enää vain muotoilusta vastaavalle johtajalle. (Carr ym., 2010, s. 61.)

Palvelumuotoilussa on mahdollista hyödyntää ulkopuolista osaamista etenkin alkuvaiheissa, kun palvelumuotoilua ollaan organisaatiossa ottamassa käyttöön, eikä omaa osaamista vielä ole. Samalla organisaatiossa olisi kuitenkin tarpeen miettiä, miten organisaation omaa palvelumuotoiluosaamista ja sen lisäämää innovaatiokyvykkyyttä voidaan jatkuvasti kehittää, jotta

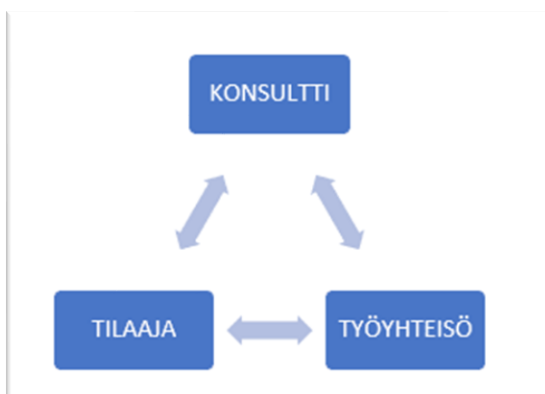
siitä tulee kiinteä osa organisaation toimintatapaa. (Yu & Sangiorgi, 2018a, s. 54.) Usein toimivin ratkaisu on yhdistelmä, jossa organisaation palvelumuotoiluosaamista ja innovaatiokyvykkyyksiä kehitetään ja kasvatetaan omien osaajien ja ulkoisten osaajien yhteistyössä (Lockwood, 2009, s. 29).

## 2.2 Katsaus konsultointiin

Konsultoinnilla viitataan yhteistoimintaan, jossa jonkin ongelman ratkaisuedellytyksiä pyritään parantamaan hyödyntämällä asiantuntijan (= konsultti) erityisosaamista. Usein konsultoinnilla viitataan kertaluonteiseen apuun. Joissain tapauksissa konsultointi voi olla myös pidempiaikainen konsultointisuhde, joka jatkuu vahvana vuosia. (Puutio & Kykyri, 2015, s. 19; Chalutz & Tzafirir, 2011, s. 674.)

Konsultti puolestaan on nimitys henkilölle, joka tarjoaa erityisosaamista ja asiantuntijapalveluita. Joissain tilanteissa konsultteja käytetään kuitenkin niin sanottuina ylimääräisinä käsipareina, tai varamiehityksenä, enemmän kuin asiantuntijoina (Sturdy, 2011, s. 525; Kitay & Wright, 2004, s. 8.) Konsultti voi olla joko organisaation sisäinen tai ulkoinen henkilö (Puutio & Kykyri, 2015, s. 19). Tässä tutkielmassa konsultilla viitataan organisaation ulkopuoliseen asiantuntijaan.

Konsultoinnissa voidaan katsoa olevan osapuolina konsultin, työn tilaajan sekä työyhteisön, jossa konsultti toimii (Puutio & Kykyri, 2015, s. 21). Yksinkertaistettuna konsultointia ja sen osapuolia voidaan kuvata seuraavalla kuviolla:



Kuva 5. Konsultoinnin osapuolet (mukaillen Puutio & Kykyri, 2015, s. 21).

### 2.2.1 Konsultointi ja sen historia

Akateeminen kiinnostus konsulttialaa kohtaan on herännyt erityisesti viimeisen 30 vuoden aikana (Campagnolo, 2013, s. 164). Konsultoinnilla ja konsultaatiolla tarkoitetaan työmuotoa, jossa jonkun ongelman ratkaisua pyritään parantamaan ja tehostamaan hyödyntämällä asiantuntijalta löytyvää erityistä osaamista. Konsultoinnin tehtävä on luoda organisaatiolle arvoa objektiivisen neuvonnan ja liiketoimintaratkaisujen toteuttamisen keinoilla. (Management Consultancies Association, 2023.) Usein konsulteilla on laajempi ja syvällisempi näkemys organisaatiota ympäröivistä monimutkaisista ilmiöistä, koska he ovat keränneet kokemusta useista organisaatioista. Konsultit voivat tuoda mukanaan organisaatioon aiemmin kerättyä osaamista ja parhaiksi havaittuja käytäntöjä (Chalutz & Tzafir, 2011, s. 662; Campagnolo, 2013, s. 179; Fincham, 1999, s. 344; Kitay & Wright, 2004, s. 8.) Konsulttien arvoa lisää myös se, että heillä on arvokasta osaamista kehittämisen menetelmistä ja he pystyvät muodostamaan kehityshankkeelle toimivan rakenteen (Fincham, 1999, s. 344).

Konsultointi ammattina alkoi kehittyä Amerikassa 1930-luvulla, josta etenkin 1970-luvulta lähtien suuret konsulttiyritykset ovat laajentuneet ympäri maailmaa. Alun perin konsultointi liittyi insinööritieteisiin ja talouteen, josta se myöhemmin laajeni myös esimerkiksi liikkeenjohdon konsultointiin. Viimeisten kymmenien vuosien aikana konsultoinnin toimiala on laajentunut ympäri maailmaa, ja myös Suomessa konsulttien määrä on kasvanut selvästi (Puutio & Kykyri, 2015, s. 16). Suomeen liikkeenjohdon konsultointi tuli 1950-luvulla. Merkittäväksi ammatiksi ja toiminnoksi konsultointi kehittyi Suomessa 1990-luvulta alkaen. Suomessa konsultointia yrityksissä käytetään monilla toimialoilla kuten esimerkiksi taloushallinnossa, markkinoinnissa, viestinnässä ja tietotekniikan alalla. (Kantola, 2013, s. 256; Kajanto, 1999, s. 5; Ainamo & Tienari, 2002, s. 188; Vartiainen, 2003, s. 86.)

### 2.2.2 Konsultointi organisaatioissa

Muuttuvassa työelämässä, osaamistarpeiden myös muuttuessa, organisaation on harvoin mahdollista tai järkevää hankkia ja ylläpitää itse kaikkea sitä osaamista, mitä se tarvitsee. Osaamisen tarve voi olla myös tilapäistä ja painottua erityisosaamiseen. Tällöin organisaatioissa päädytään usein ostamaan osaamista konsultilta. Konsulteilta ostetaan siis apua organisaation oman ydintekemisen ulkopuolisiin asioihin. Konsulttien käyttäminen mahdollistaa organisaatiolle myös nopean reagoinnin muutostilanteissa. (Iivari ym., 2019, s. 82; Puutio & Kykyri, 2015, s. 11; Huttunen, 2003, s. 20; Kuusela & Ylönen, 2013, s. 15; Campagnolo, 2013, s. 164.) Joskus yritykset käyttävät konsultteja, kun on tarve tehdä ikäviä toimia, kuten saneerata tai irtisanoa henkilökuntaa (Kantola, 2013, s. 256).



Konsultin ja konsultoinnin rooli organisaatioissa on tuoda sinne osaamista asioista, joista organisaation sisältä ei osaamista löydy. Konsultti tuo mukanaan organisaatioon uutta, syvällistä näkemystä, joka myös on usein objektiivisempaa kuin organisaation omat, sisäiset näkemykset. Usein konsultin työtehtäviin kuuluu myös fasilitointia. (Iivari ym., 2019, s. 17; Huttunen, 2003, s. 20.) Joskus konsulttiin turvaudutaan tilanteessa, jossa ylin johto on jo päättänyt muutoksista. Tällöin voi käydä niin, että konsultin rooliksi jää vahvistaa jo sisäisesti tehty päätös. (Bloch, 1999, s. 115; Iivari ym., 2019, s. 17.)

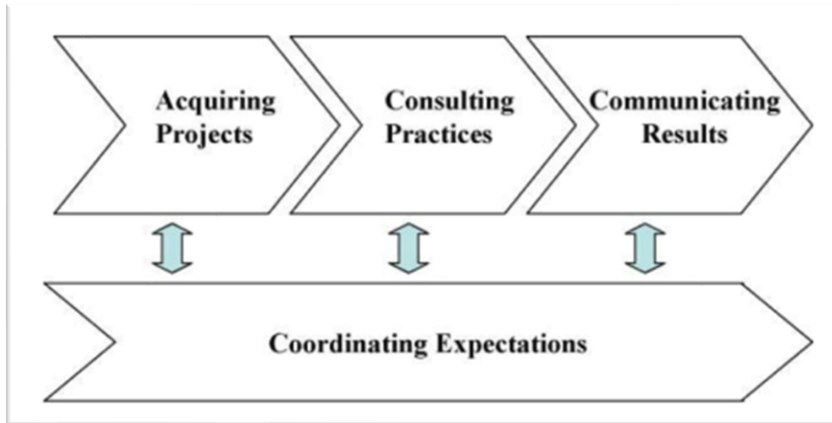
Parhaassa tapauksessa konsultti on ammattilainen, joka tuo mukanaan osaamista, asiantuntemusta ja rohkeutta kyseenalaistaa vanhoja tapoja ja käytänteitä samalla, kun hän työllään lisää organisaation oppimista ja tiedon lisääntymistä (Iivari ym., 2019, s. 11; 36). Organisaation oppiminen ja tiedon lisääntyminen edellyttää kuitenkin yhteistyötä konsultin ja asiakkaan välillä. Konsultti ei yksin omalla työllään voi luoda edellytyksiä organisaation oppimiselle. Usein kuitenkin asiakas ajattelee, että voi siirtää ongelmansa konsultille hoidettavaksi ilman, että asiakkaan itse täytyy tähän työhön osallistua. Tällöin epärealistisesti odotetaan konsultilta valmiita ratkaisua, jonka asiakas voisi ottaa käyttöön muuttamatta omia tapojaan ja toimintaansa. (Hyypä, 1999, s. 62.)

Usein organisaatio hyödyntää konsultointia niissä tilanteissa, missä se on jo joko kohdannut ongelmia tai se on tunnistanut muutos- tai kehitystarpeen toiminnassaan (Vartiainen, 2003, s. 90; Puutio & Kyryri, 2015, s. 198). Tällöin konsultti voidaan nähdä organisaation auttajana. Auttajana konsultin tehtävänä pitäisi olla itsensä tekeminen lopulta tarpeettomaksi asiakasorganisaatiolle. Konsultointiprosessi on projekti, jolla on alku ja loppu. Kun asiakasorganisaatio oppii kehittämään toimintaansa ja ratkomaan ongelmiaan, niin se ei tarvitse enää konsultin apua näihin asioihin. (Vartiainen, 2003, s. 90.) Usein konsultaatiotyön tavoitteena on, että asiakas oppii itse näkemään tilanteensa uudessa valossa (Hyypä, 1999, s. 63).

### 2.2.3 Onnistunut konsultointi

Konsultin valintaan vaikuttavat monet asiat. Yksi merkittävä tekijä valintaa tehtäessä on konsulttiyrityksen maine. Kollegoiden, entisten työkavereiden ja ystävien kokemuksilla ja suosituksilla on painoarvoa valinnassa. Asiakkaat arvioivat myös konsulttiehdokkaan osaamista ja referenssejä. Näiden lisäksi asiakkaan aiemmillä omilla kokoemuksilla on vaikutusta valintaan. (Chalutz & Tzafir, 2011, s. 674; Nikolova ym., 2015, s. 235.)

Nikolovan ym. (2009) mukaan konsultointi voidaan jaotella seuraaviin päävaiheisiin: *konsultoinnin hankkiminen, konsultointikäytännöt, tuloksien viestiminen ja odotusten yhteensovittaminen* (Nikolova ym., 2009, s. 292).



Kuva 6. Konsultoinnin päävaiheet (Nikolova ym., 2009, s. 292).

**Hankinta:** Konsultointipalveluita tarjoavien yritysten kilpailutilanne on kiristynyt, mikä näkyy hankintavaiheessa, kun konsulttipalveluiden asiakkaat ovat aiempaa enemmän asiantuntevia ja vaativia. Asiakkaat osaavat aiempaa paremmin arvioida konsulttien työtä, mikä asettaa korkeat odotukset konsulttien työlle.

**Konsultointikäytännöt:** Hankintavaihetta seuraavassa konsultointikäytäntöjen vaiheessa konsultointihankkeen tyyppi vaikuttaa siihen, millaiset konsultointikäytännöt valitaan. Innovatiivisissa projekteissa käytännöt ovat erit kuin rutiinihankkeissa. Nämä käytännöt vaikuttavat siihen, millaista kommunikaatio asiakkaan ja konsultin välillä on.

**Tuloksien viestiminen:** Vaihetta, jossa konsultti viestii tuloksista asiakkaalle, pidetään ratkaisevan tärkeänä siitä näkökulmasta, että miten konsulttipalvelu asiakkaalle kokonaisuutena toimitetaan. Tässä vaiheessa konsultin on tärkeää auttaa asiakasta ymmärtämään konsultoinnilla hankittuja tuloksia.

**Odotusten yhteensovittaminen:** Loppujen lopuksi kuitenkin hankkeen onnistuminen ja molemmin puolinen tyytyväisyys on pitkälti riippuvainen siitä, miten konsultin ja asiakkaan odotukset oli onnistuttu sovittamaan yhteen. Jos odotuksia ei ole koordinoitu projektin alkuvaiheessa, niin tämä johtaa usein siihen, että konsulttiprojekti koetaan hankalaksi ja lopputuloksiin ei olla tyytyväisiä. (Nikolova ym., 2009, s. 292–293.)

Konsultin ja asiakkaan välisen kommunikoinnin toimivuus on siis tärkeää onnistuneen konsultoinnin kannalta. Nikolovan ym. (2009) mukaan on kolme tekijää, joilla on erityisen suuri merkitys asiakkaan ja konsultin välisen vuorovaikutuksen onnistumisessa: *vaikuttavuus, ongelmanratkaisu* sekä *odotuksista neuvottelemisen*.

**Vaikuttavuus:** Vaikuttavuudella on erityisen suuri merkitys tilanteissa, jossa asiakas harkitsee konsulttipalvelun ostamista. Konsultin pitää osata vakuuttaa asiakas myönteisesti konsultin kyvyistä, jotta asiakas vakuuttuu yhteistyön tarpeellisuudesta. Projektin päättyessä konsultti voi myös vaikuttaa siihen, miten asiakas tulkitsee projektin lopputuloksia ja arvioi niiden onnistumista.

**Ongelmanratkaisu:** Työajastaan konsultti käyttää ison osan oppimisprosessiin, jossa lisätään ymmärrystä asiakkaan ongelmasta, jotta siihen voidaan kehittää ratkaisu. Tämä on merkittävä osa konsultin ongelmanratkaisua. Huomioitavaa on se, että asiakkaan ja konsultin vuorovaikutukseen vaikuttaa se, millaisesta ongelmasta on kyse. Ruutiinimaisissa ongelmissa konsultin roolina on usein muotoilla ongelma ja kehittää siihen ratkaisu oman asiantuntemuksensa avulla. Tällöin asiakkaan rooli on suppea, asiakas pääosin toimittaa konsultille tarvittavaa tietoa ja lopulta toteuttaa ehdotetun ratkaisun. Tällainen työnjako on tehokas hankkeissa, joissa tarvitaan konkreettista asiantuntemusta, jolloin aikaa vievä intensiivinen vuorovaikutus konsultin kanssa on tarpeetonta. Mutta huomioitavaa on, että usein liian vähäinen kommunikointi asiakkaan ja konsultin välillä voi aiheuttaa ongelmia.

**Odotuksista neuvottelemisen:** Konsulttityötä muokkaavat myös odotukset, jota vasten konsulttiprojektin onnistumista peilataan. Sillä, ovatko asiakkaan ja konsultin odotukset konsultointiprosessista linjassa keskenään, on iso merkitys sille koetaanko konsultointihankkeen olevan onnistunut. (Nikolova ym., 2009, s. 290; 295–296.)

O'Connor (2000) kertoo, että kun konsultti ja asiakas ovat sellaisessa asiakassuhteessa, jossa voivat oppia toisiltaan, inspiroituvat toistensa tekemisistä ja arvostavat erilaisia näkemyksiä, niin tämä näky myös positiivisesti työn tuloksissa (O'Connor, 2000, s. 20). Myös Vartiainen (2003) jakaa omassa artikkelissaan tämän saman näkemyksen, eli että pohjimmiltaan onnistunut konsultointi on yhteistoimintaa, jossa sekä konsultti että asiakasorganisaatio ovat sitoutuneet samaan päämäärään, johon myös toiminta suunnataan (Vartiainen, 2003, s. 90). Onnistunut yhteistoiminta edellyttää, että konsultti ja asiakas ymmärtävät toistensa näkökulmia sekä kieltä ja tekevät tiimityötä (Vartiainen, 2003, s. 90; Bloch, 1999, s. 117).

Käsiteltäessä onnistunutta konsultointia ja konsultointisuhdetta, niin luottamuksen merkitys korostuu. Onnistunut konsultointi edellyttää luottamuksellista suhdetta asiakkaan ja konsultin välillä. Luottamuksen rakentumisessa merkityksellistä on seuraavien kolmen kohdan täytyminen konsultin osalta *1) osoittaa ammattitaitoa, uskottavuutta ja myönteistä asennetta 2) pystyy tekemään odotustenhallintaa asiakkaan suuntaan 3) on miellyttävä ja tehtävään sopiva persoona.* (Nikolova ym., 2015, s. 241.)

#### 2.2.4 Kritiikki konsultointia kohtaan

Samalla, kun konsultointi toimialana ja akateemisena tutkimuskohteena on kasvattanut suosiotaan, on myös kritiikin määrä sitä kohtaan lisääntynyt. Erityisesti kritiikkiä herättää se, miten konsultointi on kasvattanut vaikutusvaltaansa, vaikka se kriittisen näkemyksen mukaan pohjautuu pääosin suostutteluun. (Fincham, 1999, s. 335; Kitay & Wright, 2004, s. 1–3.) Esitetyn kritiikin mukaan voimakas- tahtoiset konsultit käyttävät hyväkseen epävarmoja ja tietämättömiä asiakkaita (Kitay & Wright, 2004, s. 1). Konsulteihin liitetään väite, että he ovat hyviä puhumaan ja puheenlahjoillaan pystyvät peittämään osaamisensa puutteita (Bloch, 1999, s. 115). Iivari ym. (2019) kertovat, että konsultteihin on liitetty muun muassa seuraavia väitteitä: *”Konsultti on muotiniikka, fashionista, joka luo omatekoisia käsitteitä ja ryhtyy levittämään niitä.”*, *”Konsultti on huijari, joka huijaa johtajat käyttämään valtavasti rahaa neuvoihin, jotka harvoin toimivat.”* (Iivari ym. 2009, s. 10.) Tarinat ja vitsit epäonnistuneista konsulttihankeista ovat yleisiä (Gable, 1996, s. 1175; Fincham, 1999, s. 341). Talvitien (2008) mukaan konsultti-sanaan liittyy ikävä kaiku, joka aiheuttaa jopa koko ammattikunnan hyödyllisyyden ja ammattietiikan kysenalaistamisen (Talvitie, 2008, s. 68).

Kuten muillakin toimialoilla, niin myös konsultoinnin toimialaa kohtaan on lisääntynyt kriittinen kulluttajakäyttäytyminen. Asiakkaat haluavat vastinetta rahoilleen. Vaikka kritiikki on lisääntynyt, niin uusi ilmiö kriittisyys ei kuitenkaan ole konsultoinnista puhuttaessa. (Bloch, 1999, s. 116; Iivari ym., 2019, s. 10; Puutio & Kykyri, 2015, s. 216; Tienari, 2000, s. 188.) Kun huomioidaan konsultoinnin toimialan kasvu ja konsultoinnin käytön laajuus, niin Sturdyn (2011) näkemyksen mukaan lähestymistapa konsultointiin saisi olla nykyistä kriittisempikin (Sturdy, 2011, s. 517), vaikka jo nyt konsultointia koskeva keskustelu on sävyltään usein kriittistä tai vähintäänkin skeptistä (Sturdy, 2009, s. 458–459).

Konsultointi on ennen kaikkea liiketoimintaa ja konsulttiyrityksen tehtävä on myydä palveluitaan. Konsultointiin yhdistetään helposti epäilyksiä siitä, mikä konsultin motivaatio tarjota palveluita on.

Joissain tilanteissa organisaation voi olla vaikea tunnistaa, haluaako konsultti vain myydä oman valmiin konsultointipaketkinsa, joka ei vastaa organisaation tarpeisiin, eikä huomioi organisaation ainutlaatuisuutta ja ratkaistavaa ongelmaa. (Talvitie, 2008, s. 69; Sturdy, 2011, s. 518; Kitay & Wright, 2004, s. 9.) Sturdy (2009) kertoo, että usein konsultteja kritisoidaan oman edun tavoittelusta, asiakkaiden ideoiden hyväksikäytöstä sekä ylimielisyydestä (Sturdy, 2009, s. 459).

Konsultointia kohtaan esitettyssä kritiikissä nousee usein esiin raha, etenkin siitä näkökulmasta, että konsultointia pidetään kalliina. Toinen kriittisessä sävyssä esiinnostettava, rahaan liittyvä näkökulma on se, että saako organisaatio todellisuudessa taloudellista hyötyä konsultoinnin käyttämisestä. (Sturdy, 2009, s. 459.) Etenkin Suomessa on vallalla ajatus, että konsultit tuottavat vain laskuja (Iivari ym., 2019, s. 41). Kuuselan & Ylösen (2013) haastattelevat konsultti osaltaan vahvistaa tätä näkemystä kertomalla, että usein konsultoinnin päätavoite organisaatiossa ei ole organisaation ongelman ratkaiseminen, vaan sen varmistaminen, että konsultti saa jatkotoimeksiannon. Jatkosopimuksen varmistukseksi he pyrkivät miellyttämään asiakasta. (Kuusela & Ylönen, 2013, s. 58.) Samaan väitteen esittää myös Bloch (1999) omassa artikkelissaan. (Bloch, 1999, s. 115).

Konsultoinnin näkökulmasta konsultointi on siis bisnestä ja keino ansaita rahaa (O'Mahoney, 2010, s. 260). Uusiutuminen on konsulttiliiketoiminnassa oleellinen osa ansaintalogiikkaa. Aina pitää pystyä tarjoamaan jotain uutta ja samalla pyritään pääsemään eroon vanhoista tuotteista. (Tienari, 2000, s. 188.) Asiakkaan näkökulmasta konsultoinnin tarkoituksena puolestaan pitäisi olla maksavan organisaation suorituskyvyn ja menestyksen parantaminen (O'Mahoney, 2010, s. 260).

Usein epäonnistuneita konsulttihankeita selittää osaltaan se, että ei konsultti eikä asiakas ole ymmärtänyt riittävän hyvin asiakkaan todellista tavoitetta hankkeelle, eikä sen etenemistä ole pysytty kunnolla arvioimaan (Gable, 1996, s. 1175). Konsultoitavan organisaation liiketoiminnan ja toimialan tunteminen on eduksi, joskus jopa pakollista konsultille työssään. Liiketoiminnan ja toimialan ymmärtäminen auttaa konsulttia kehittämään sellaisia ratkaisuja, jotka sopivat yhteen organisaation prosessien kanssa. Ilman asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämistä ehdotetut ratkaisut saattavat helposti jäädä irrallisiksi ja lisäarvoa tuottamattomiksi. (Huttunen, 2003, s. 132.) Usein konsultointia kritisoidaan siitä, että konsultti on liian kaukana asiakkaan liiketoiminnasta, eikä ymmärrä sitä riittävän hyvin (Iivari ym., 2019, s. 91; Kitay & Wright, 2004, s. 8). Tämä voi aiheuttaa sen, että konsultointia käytetään vain jo olemassa olevien ideoiden oikeutukseen ja perustelemiseen sen sijaan, että

ne aidosti toisivat lisäarvoa (Sturdy, 2009, s. 459). Tästä voi seurata se, että lopputuloksena konsultin työstä syntyy raportti, jonka toimenpide-ehdotukset eivät koskaan päädy toteutukseen (Kitay & Wright, 2004, s. 9). Konsultoinnissa haaste kuitenkin on se, että konsultti ei välttämättä tule missään vaiheessa ymmärtämään kovin syvällisesti asiakkaan toimintaympäristöä tai asiakasorganisaation erityispiirteitä. Tämä voi johtaa siihen, että konsultin on vaikea ohjata asiakasorganisaatiota kohti asetettuja tavoitteita. (Talvitie, 2008, s. 69.)

Kun tarkastellaan konsultointialaa kohtaan esitettyä kritiikkiä, niin on hyvä huomioida se, että konsultointia käytetään organisaatioissa usein muutostilanteissa. Tällöin jo itse muutostilanne voi aiheuttaa organisaatiossa muutosvastarintaa ja kritiikkiä, joka saattaa edesauttaa myös konsultin kritisointia. Konsultti voi joutua ottamaan vastaan myös sellaista kritiikkiä, joka todellisuudessa kohdistuu esimerkiksi organisaation johtoon. (Puutio & Kykyri, 2015, s. 216–217; Huttunen, 2003, s. 78.) Mutta konsultit myös osittain ajattelevat, että heidän rooliinsa kuuluu ottaa vastaan kritiikkiä, jonka ei todellisuudessa pitäisi kohdistua konsulttiin tai hänen toimintaansa (Sturdy, 2011, s. 523).

Toisaalta konsulttien toiminnassa on paikoin nähtävissä asennetta, että konsultit tietävät asiat paremmin kuin organisaation oma henkilökunta. Tällöin organisaation henkilökunnan eriävät näkemykset saatetaan myös väärin perustein tulkita muutosvastarinnaksi. (Kantola, 2013, s. 258.) Usein suurimmat erimielisyydet liittyvät tilanteisiin, joissa johto ja henkilöstö eivät halua muuttaa nykyisiä toimintamalleja (Huttunen, 2003, s. 136). Mutta on myös huomioitava, että ihmisten on usein vaikea omaksua muutoksia, jotka annetaan ylhäältä alaspäin ilman, että ihmisiä itseään on osallistettu muutoksen tekemiseen (Kantola, 2013, s. 258).

Konsultin ammattiin ei ole mitään virallista koulutusta eikä pätevyysvaatimuksia. Konsulttien taustat ovatkin hyvin moninaisia. Konsultin ammatissa on tärkeää osata esittää itsensä ja ammattikuntansa osaavana, jotta pystyy vakuuttamaan asiakasorganisaation siitä, että konsultilla on parempi ymmärrys, miten organisaation asiat tulisi hoitaa. Konsultin työ voidaan nähdä eräänlaisena esityksenä, jonka on tarkoitus vakuuttaa organisaatio siitä, että konsultin ehdottamat palvelut ovat organisaatiolla välttämättömiä. (Kantola, 2013, s. 257.)

## 2.3 Palvelumuotoilua konsultointina

Palvelumuotoilun ei ajatella olevan asia, jonka palvelumuotoilija omistaa, vaan se nähdään organisaatiotason asiana. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelumuotoilua ei voida pitää asiana, jonka organisaation ulkopuolinen palvelumuotoilija, eli konsultti, voi organisaatioon tuoda organisaatiosta irrallisena asiana. Ulkopuolinen palvelumuotoilu tulisi ajatella niin, että yhteistyötä hyödyntäen se auttaa organisaatiota tekemään paremmin asioita. (Junginger, 2015, s. 216.)

### 2.3.1 Ostamisen taito

Kun puhutaan palvelumuotoilun konsultoinnista, niin onnistuneen lopputuloksen kannalta tärkeää on, että organisaatiosta löytyy osaamista ja taitoa ostaa palvelumuotoilun konsultointia (Pirinen ym., 2022, s. 13). Palvelumuotoilua ostettaessa on tärkeää varmistua, että ostaja ja myyjä ovat yhteisymmärryksessä siitä, mitä asiakasorganisaatio on ostamassa (Maula & Maula, 2019, s. 142). Haasteena palvelumuotoilun ostamisessa onkin usein sen ymmärtäminen, että mitä todella ollaan tekemässä ja mikä on tekemisen laajuus. Näiden asioiden ymmärtäminen on edellytys, jotta osataan ostaa konsulttitoimistolta oikeaa asiaa ja osaamista. (Pirinen ym., 2022, s. 13.) Näitä taitoja ei organisaatiossa kuitenkaan välttämättä ole. Organisaatiosta ei välttämättä löydy myöskään riittävää osaamista palvelumuotoilusta ja palvelumuotoilun integroimisesta osaksi liiketoimintaa. Kun palvelumuotoilun ostamista ei osata tehdä, niin se voi johtaa epäonnistuneisiin projekteihin. (Pirinen ym., 2022, s. 13.) Palvelumuotoilua ostettaessa on tärkeää myös miettiä, millaiset tavoitteet palvelumuotoiluhankkeelle asetetaan, ja millainen budjetti palvelumuotoilun ostamiselle varataan (Maula & Maula, 2019, s. 142).

Myös suunnittelukumppanuuksien systemaattinen kehittäminen koetaan tärkeäksi (Pirinen ym., 2022, s. 13). Tästä syystä organisaatioissa usein suositaan pitkäaikaisia kumppanuuksia muotoilutoimijan kanssa. Usein turvaututaan tuttuun, jo aiemmin hyväksi havaittuun konsulttiin tai konsulttiyritykseen. Luottamus näytteleeekin näissä tilanteissa isoa roolia. Jos aiempaa kokemusta ulkopuoliselta ostettavasta muotoilutoiminnasta ei ole, niin muiden suositukset voivat olla merkityksellisiä valintaa tehtäessä. (Kuusisto & Viljamaa, 2004, s. 287.)

### 2.3.2 Konsulttipalvelumuotoilijan rooli

Konsulttipalvelumuotoilijalle on tärkeää, että hän pystyy auttamaan asiakasorganisaatiota ja toimimaan yhteistyössä sen kanssa. Tämä edellyttää ulkopuoliselta palvelumuotoilijalta sitä, että hänellä tulee olla osaamista yhdistää oma työnsä ja ammattitaitonsa organisaation toimintaan. (Junginger, 2015, s. 216.) Konsulttipalvelumuotoilija voi haastaa organisaatiota kehittämään ja ottamaan käyttöön uusia tapoja ja menetelmiä, konsultti voi myös tukea organisaatiota muutostilanteessa (Michlewski, 2008, s. 387). Tämä voi auttaa myös konsulttipalvelumuotoilijoita ymmärtämään paremmin, millaiset muutosmahdollisuudet heillä on kyseisessä organisaatiossa (Junginger, 2015, s. 217). Etenkin niissä tilanteissa, missä palvelumuotoilu on organisaatiossa vielä uusi toimintatapa, sen läpivieminen voi olla haastavaa sekä ulkopuoliselle palvelumuotoilijalle että organisaatiolle (Hakio & Mattelmäki, 2011, s. 1). Organisaation ulkopuoliselle palvelumuotoilijalle on tärkeää saada riittävästi ymmärrystä asiakkaan erityispiirteisiin ja -tilanteisiin, muutoin organisaation ulkopuolisen palvelumuotoilijan rooli voi jäädä merkityksettömäksi (Kuusisto & Viljamaa, 2004, s. 289).

Tulee muistaa, että konsulttipalvelumuotoilijat palkataan organisaatioon heidän asiantuntemuksensa vuoksi. Heidän osaamiseensa luotetaan sekä uusien että nykyisten palveluiden kehittämisessä. Heidän vahvuudekseen nähdään ongelmatilanteiden ratkaiseminen vuorovaikutuksen ja yhteistyön avulla. Tällöin kehittämisestä tulee yhteinen tehtävä ja päämäärä konsultille, organisaatiolle ja loppuasiakkaalle. Tämä yhteissuunnittelu edesauttaa vastavuoroista oppimista. Se myös osoittaa konsulttipalvelumuotoilijoiden kykyä ja mahdollisuuksia lisätä ymmärrystä ja arvontuottoa organisaatiossa. Silti on muistettava, että konsulttipalvelumuotoilija ei ole taikuri, joka ratkaisee kaikki ongelmat. Se, millä tavoin konsulttipalvelumuotoilija voi edistää kehittämistä organisaatiossa, on hyvin paljon riippuvainen siitä, millainen kumppanuus asiakasorganisaation kanssa muodostuu. Sujuva yhteistyö on edellytys onnistuneelle konsulttipalvelumuotoilulle. (Adebajo, 2018, s. 577; Kuusisto & Viljamaa, 2004, s. 288.)

### 2.3.3 Yhteistyön merkitys

Kun palvelumuotoiluhankkeissa käytetään konsulttipalvelumuotoilijaa, voidaan törmätä tilanteeseen, jossa asiakasorganisaatiolta tarvitaan paljon tukea muotoiluprosessin läpiviemisessä. Konsulttipalvelumuotoilijan, sisäisen palvelumuotoilijan ja organisaation asiantuntijoiden välinen yhteistyö voi vaatia enemmän aikaa ja resursseja kuin mihin ennakkoon on osattu varautua, tai mitä pystytään



tarjoamaan. (Pirinen ym., 2022, s. 12; Hakio & Mattelmäki, 2011, s. 5.) Jotta yhteistyö palvelumuotoilukonsultin ja asiakkaan välillä voi olla toimivaa, on tärkeää, että konsultin ja asiakkaan näkemykset ovat yhteneväiset siitä, mitä tilatun työn suorittaminen vaatii asiakasorganisaatiolta. Asiakasorganisaation tulee olla valmis antamaan konsultille riittävästi tietoa käyttöönsä, jotta lopputulos voi olla onnistunut. (Kitay & Wright, 2004, s. 15–16.) Jos palvelumuotoilu on organisaatiossa vielä vierasta, niin ulkopuolisen konsulttipalvelumuotoilijan esittelemät ja käyttämät palvelumuotoilumenetelmät voivat tuntua vaikeasti ymmärrettäviltä tai jopa lapsellisilta, vakavasti otettavan työn sijaan. Osa saattaa kokea uudet menetelmät myös pelottavina. (Hakio & Mattelmäki, 2011, s. 5.)

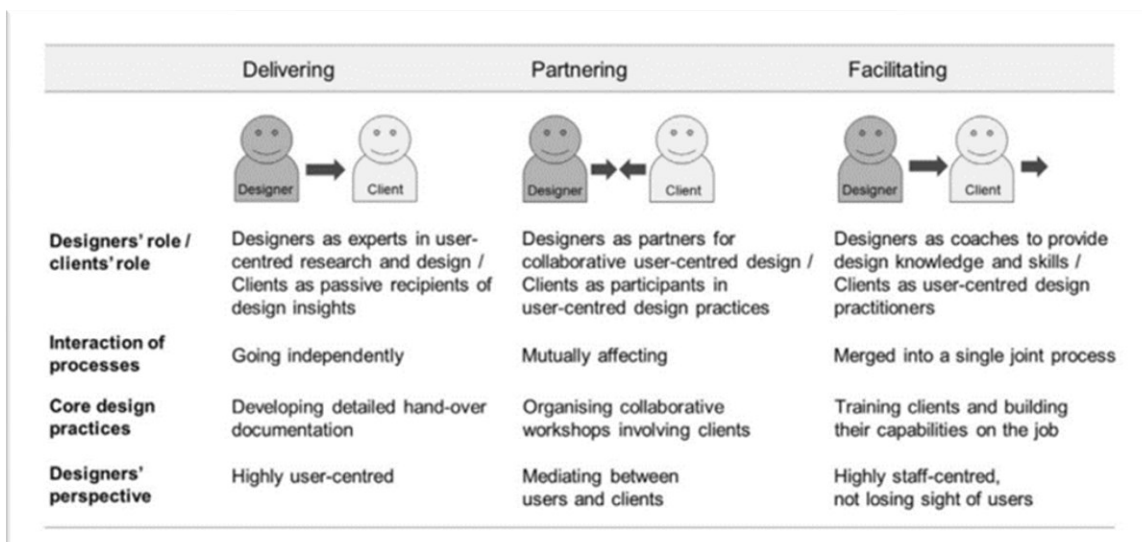
Yu & Sangiorgi (2018) ovat tunnistaneet kolme erilaista asiakassuhdetyyppiä konsulttipalvelumuotoilijoiden ja asiakasorganisaatioiden välillä:

**Toimitussuhde:** Ensimmäistä asiakassuhdetyyppiä voidaan kuvata toimitussuhteeksi. Tällaisessa suhteessa konsulttipalvelumuotoilija toimii asiantuntijana, jolla on erikoisosaamista käyttäjälähtöiseen kehittämiseen. Tällaisessa asiakassuhteessa asiakasorganisaatiot tyypillisesti delegoivat suurimman osan palvelumuotoilutyöstä konsulttipalvelumuotoilijalle ilman, että itse juurikaan puuttuvat suunnittelutyöhön. Asiakasorganisaation rooli on tällaisessa asiakassuhteessa tyypillisesti passiivinen palvelumuotoilun tulosten vastaanottaja. Tällaisessa asiakassuhteessa konsultti ja asiakasorganisaatio työskentelevät rinnakkain mutta niin, että eivät vaikuta toistensa työhön. Tällaisessa asiakassuhteessa konsulttipalvelumuotoilijan ideat ja ratkaisut usein kuvataan ja visualisoidaan tarkasti asiakkaalle luovutettavassa dokumentaatiossa. Tyypillisesti tällaisessa asiakassuhteessa konsulttipalvelumuotoilija keskittyy vahvasti loppuasiakkaiden kokemusten ja tarpeiden ymmärtämiseen. Mutta tällaisissa asiakassuhteissa asiakasorganisaatioon fokuoiminen on yleensä vähäistä.

**Kumppanuussuhde:** Toista asiakassuhdetyyppiä voidaan kuvata kumppanuussuhteeksi. Tällaisessa asiakassuhteessa konsulttipalvelumuotoilija järjestää suurimman osan palvelumuotoilutyöpajoista, mutta asiakasorganisaation edustajat osallistuvat myös palvelumuotoiluprosessiin saadakseen kontaktin sekä palvelumuotoilijaan että loppuasiakkaaseen. Osallistuessaan prosessiin asiakasorganisaatio tuo esiin oman kontekstinsa ja näkökulmansa. Tällaisessa asiakassuhteessa konsulttipalvelumuotoilija työskentelee tyypillisesti yhdessä asiakasorganisaation kanssa niin, että molemmat antavat oman osaamisensa toistensa käyttöön. Tyypillisesti tällaisissa asiakassuhteissa konsultti ja asiakasorganisaatio pitävät yhteisiä työskentelysesioita ja konsulttipalvelumuotoilijat

ovat tekemisissä myös sidosryhmien kanssa. Tällaisessa asiakassuhteessa konsulttipalvelumuotoilija huomioi loppuasiakkaiden kokemusten ja tarpeiden lisäksi myös asiakasorganisaation kontekstin ja vaatimukset.

**Valmennussuhde:** Kolmatta asiakassuhdetyyppiä voidaan kuvata valmennussuhteeksi. Tällaisessa asiakassuhteessa konsulttipalvelumuotoilija toimii valmentajan roolissa auttaen asiakasorganisaatiota oppimaan asiakaslähtöisiä menetelmiä. Tällaisessa asiakassuhteessa työskennellään tyypillisesti hyvin tiiviisti yhdessä. Jopa niin, että asiakasorganisaatio ottaa vastuun joistakin palvelumuotoilutoiminnoista. Tällaisessa asiakassuhteessa konsulttipalvelumuotoilija sulautuu osaksi asiakasorganisaation käytäntöjä, jolloin palvelumuotoiluprosessi sulautuu lähes yhteinäiseksi prosessiksi organisaation prosessien kanssa. Tällaisessa asiakassuhteessa konsulttipalvelumuotoilija tukee asiakasorganisaation henkilöstöä palvelumuotoilussa ja auttaa heitä lisäämään osaamistaan asiakaslähtöisestä kehittämisestä. Tyypillisesti palvelumuotoiludokumentaatio on tällaisessa asiakassuhteessa tehty yhteistyössä ja niin, että dokumentaation avulla pystytään helpottamaan omistajuuden siirtoa konsultilta asiakasorganisaatiolle. Tällaisessa asiakassuhteessa ratkaisuja kehittäessään konsulttipalvelumuotoilija huomioi asiakasorganisaation kyvyt toteuttaa ratkaisuja. (Yu & Sangiorgi, 2018b, s. 86–88.)



Kuva 7. Asiakassuhdetyytit (Yu & Sangiorgi, 2018b, s.87).

#### 2.3.4 Konsulttipalvelumuotoilun haasteet

Konsulttipalvelumuotoilun käyttämiseen on todettu liittyvän joitakin haasteita. Haasteita voivat aiheuttaa organisaation rajallinen ymmärrys muotoilusta, epäselvät odotukset sekä kokemattomuus palvelumuotoilun ostamisesta. Nämä voivat aiheuttaa epäsuhtaa lopputulosten ja suunniteltuun käytetyn investoinnin välillä (Pirinen ym., 2022, s. 12).

Hakio & Mattelmäki (2011) ovat tehneet tutkimusta julkishallinnon organisaatiossa tavoitteenaan testata ja kehittää yhteiskehittämisen menetelmiä, jotka olivat organisaatiolle vielä uusia. Tavoitteena heillä oli ulkopuolisina palvelumuotoilijoina haastaa organisaation perinteisiä työtapoja ja luoda uusia, organisaatiolle käyttökelpoisia yhteiskehittämisen työtapoja. Tutkimuksessaan Hakio & Mattelmäki havaitsivat suurimmiksi ongelmiksi projektin alkuvaiheen kommunikaatio-ongelmat ja yhteistymmärrykseen liittyvät asiat. Kommunikaatiossa haasteita aiheutti terminologia; palvelumuotoilijoille oli vierasta organisaation edustajien käyttämä hallinnollinen kieli ja organisaation edustajille puolestaan palvelumuotoilijoiden käyttämä terminologia oli vierasta. (Hakio & Mattelmäki, 2011, s. 4.)

Kun toimiala ja organisaatio eivät ole konsulttipalvelumuotoilijalle tuttuja, niin palvelumuotoilun lopputulokset voivat jäädä organisaation henkilöstölle etäiseksi (Pirinen ym., s. 12). Pirinen ym. (2022) ovat tutkimuksessaan havainneet, että organisaation henkilöstö ajattelee helposti konsulttitoimistojen tuottaman palvelumuotoilun olevan usein itsestäänselvää tai pinnallisia. Tähän voi vaikuttaa se, jos konsultti ei ole ymmärtänyt kohdeorganisaatiota ja sen palveluita riittävän hyvin (Pirinen ym., s. 12).

Kun päävastuu muotoiluprojektista on konsultilla, niin silloin organisaation sisällä omistajuus jää helposti vajaaksi. Muotoiluhankkeita aloitetaan innokkaasti mutta niiden läpivientiin ja omistajuuteen ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Myös tulosten käyttöönotto ja toteutus jää usein vajaaksi. (Pirinen ym., 2022, s. 13.) Kun palvelumuotoilija poistuu hankkeesta, niin helposti myös tekeminen pysähtyy, eikä palvelumuotoilun tuloksia koskaan viedä käytäntöön (Botero ym., 2020, s. 23). Organisaatiossa ollaan helposti tilanteessa, jossa organisaatiossa on paljon projekteja ja raportteja, joista organisaation sisällä ei ole tietoa, että miten ne ovat syntyneet, miten ne liittyvät toisiinsa ja onko niiden pohjalta tehty toimenpiteitä (Pirinen ym., 2022, s. 13).

Kun konsulttia käytetään organisaatiossa muotoiluhankkeissa, niin tämän koetaan aiheuttavan katkoksia tiedon siirrossa henkilöiden vaihtuvuuden takia. Myös muotoilutyön hajaantuminen organisaation sisällä aiheuttaa sen, että organisaatioon ei kerry palvelumuotoiluosaamista ja tekeminen voi olla päällekkäistä. Palvelumuotoiluprojektit ovat helposti myös pieniä ja hajanaisia antaen näin organisaatioon kuvan, että muotoilu on enemmän tilapäistä ja projektimuotoista toimintaa kuin strategista kehittämistä, johon organisaatio olisi sitoutunut strategiansa ja rahoituksensa kautta. Rakentamalla pitkän tähtäimen muotoiluohjelmia, jotka ovat koordinoituja ja tähtäävät systemaattisiin muutoksiin, organisaatio saisi paremman hyödyn konsulttipalvelumuotoilusta. (Pirinen ym., 2022, s. 12.)

### 3 Tutkimuksen empiirinen toteutus

Tämä Pro gradu -tutkielma on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena käyttäen fenomenologista lähestymistapaa. Tavoitteena tällä tutkielmalla on selvittää, millä tavoin organisaatioissa suhtaudutaan palvelumuotoilijoihin ja heidän tekemäänsä työhön, ja mitkä asiat suhtautumiseen vaikuttavat. Tutkielma tarkastelee myös sitä, onko sillä vaikutusta suhtautumiseen, että tehdäänkö palvelumuotoilua sisäisesti vai konsultin toimesta. Tutkimukseni tutkimusaineisto koostuu kahdesta eri tutkimusaineistosta; haastatteluaineistosta ja muotoiluluotaimella kerätystä aineistosta.

#### 3.1 Tutkimusstrategia ja lähestymistapa

Laadullisen tutkimuksen voidaan ajatella terminä olevan yleismääritelmä, joka kattaa useita erilaisia tapoja tehdä laadullisia tutkimuksia (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 9). Usein laadullisen tutkimuksen päämääränä on ymmärtää tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta (Juuti & Puusa, 2020, s. 9). Niin myös tässä Pro gradu -tutkielmassa, jossa tutkitaan palvelumuotoilijoiden työtä ja organisaatioiden suhtautumista siihen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tavoitteena on tutkimuksen myötä muotoutuneiden tulkintojen kautta osoittaa esimerkiksi ihmisen toiminnasta jotain sellaista, joka ei ole tavoitettavissa välittömällä havainnoilla. Laadullisen tutkimuksen erityispiirre on se, että sillä ei edes pyritä löytämään totuutta koskien tutkittavaa asiaa. (Vilka, 2021, s. 120.)

Laadullisessa tutkimuksessa on luontevaa, että aineistoa kerätään ja teoriaa kehitetään vuorovaikutuksessa keskenään. Ensimmäiset käsitteet eivät siis usein ole lopullisia, vaan ne auttavat tutkimusaineiston analysoinnin kautta tutkijaa kehittämään tutkimusasetelmaansa. Tästä seurauksena saattaa olla se, että tutkijalle tulee tarve täydentää tutkimusaineistoaan tutkimuksen edetessä. (Kiviniemi, 2015, s. 79.) Myös omassa tutkielmassani toteutui tutkimusaineiston täydentämisen tarve tutkimuksen edetessä. Aloitin tutkimuksen tekemisen tutustumalla ja analysoimalla haastatteluista koostuvaa tutkimusaineistoani. Tutkimusaineiston analysoinnin myötä tutkimuskysymys alkoi kirkastua ja muotoutua tarkemmaksi. Samalla tunnistin tarpeen syventää ensimmäisestä tutkimusaineistosta saamaani ymmärrystä toisella tutkimusaineistolla. Ymmärryksen syventämiseksi keräsin lisää tutkimusaineistoa muotoiluluotainta käyttäen.

Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita niiden ihmisten kokemuksista, ajatuksista ja tunteista, jotka ovat kyseisen tutkimuksen kohteena. Lisäksi halutaan ymmärtää niitä merkityksiä, joita ihmiset antavat tutkimuksen kohteena olevalle asialle. Erilaisia tutkimusmenetelmiä käytetään siihen, että lähestytään tutkittavaa aihetta ja pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. (Juuti & Puusa, 2020, s. 9.)

Hirsjärvi ym. (2009) ovat koonneet piirteitä, joita kirjallisuudesta liitetään yleisesti laadulliseen tutkimukseen:

1. Tutkimuksen luonteeseen kuuluu tiedon kokonaisvaltainen hankinta todellisissa tilanteissa.
2. Ihminen on tiedonhankinnan keskeinen lähde.
3. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana ei ole teorian ja hypoteesien testaaminen, sen sijaan pyritään tarkastelemaan aineistoa mahdollisimman monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti ja näin tuomaan esiin odottamattomia asioita.
4. Laadullisia tutkimusmetodeja käytetään aineiston hankinnassa, jotta tutkittavat ja heidän näkökulmansa pääsevät esiin tutkimuksessa.
5. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti.
6. Tutkimuksen edetessä myös tutkimuksen tutkimussuunnitelma muokkautuu.
7. Tutkittavia tapauksia pidetään ja käsitellään ainutlaatuisina, jolloin myös tutkittavaa aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 163–164.)

Laadullista tutkimusta voidaan kuvata prosessina, jossa aineistonkeruun välineenä toimii tutkija itse. Samalla kun tutkijan tietoisuus aiheesta lisääntyy, kehittyvät myös aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat. Tutkimuksen alkaessa myöskään tutkimuksen eteneminen ja sen vaiheet eivät usein ole etukäteen määriteltyjä. Esimerkiksi tutkimusta ja aineistonkeruuta koskevat ratkaisut voivat rakentua vasta tutkimuksen edetessä. Jopa tutkimusongelma voi olla tutkimuksen alussa vielä tarkasti määrittelemättä, ja se tarkentuu koko tutkimuksen ajan. (Kiviniemi, 2015, s. 74–75.) Oma tutkimukseni eteni myös tämän prosessin mukaisesti. Tutkimuksen alkuvaiheessa minulle oli selvää, mitä aihetta ja näkökulmaa tutkimukseni käsittelee. Mutta tässä vaiheessa tarkka tutkimuskysymys oli vielä epäselvä. Myös tutkimusaineisto täydentyi tutkimuksen edetessä.

Vilkka (2021) ja Aaltio & Puusa (2020) kertovat, että tutkimuksessa on mahdollista myös yhdistää erilaisia tutkimusmetodeja, jotta päästäisiin parempaan ja kokonaisvaltaisempaan aineiston tulkintaan. Tätä kutsutaan triangulaatioksi eli monimetodiseksi lähestymistavaksi. Yleisesti triangulaatio jaetaan neljään päätyyppiin:

- 1) *Aineistotriangulaatiossa* käytetään ja yhdistetään yhdessä tutkimuksessa erilaisia tutkimusaineistoja keskenään esimerkiksi niin, että tutkimusaineisto voi muodostua haastatteluista, kyselyistä tai osallistuvista menetelmistä kuten havainnointi tai tarkkailu. Aineistotriangulaatiota on myös se, kun hyödynnetään eri tyyppisiä tiedon kohteita, esimerkiksi haastatteleamalla organisaatiossa eri rooleissa toimivia henkilöitä.
- 2) *Tutkijatriangulaatiolla* tarkoitetaan sitä, että tutkimusprosessissa on mukana useampi tutkija.
- 3) *Teoriatriangulaatioon* viitataan silloin, kun tutkimusaineiston tulkinnessa käytetään useita teoreettisia näkökulmia.
- 4) *Mentelmättriangulaatiossa* tutkimusaineiston hankinnassa käytetään useita menetelmiä, esimerkiksi kyselyä ja haastattelua.

Monimetodista lähestymistapaa käytetään yleensä siksi, että sillä pystytään lisäämään tutkimuksen kattavuutta ja lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Monimetodinen lähestymistapa edellyttää tutkijalta taitoa yhdistää eri tavoin saatuja tuloksia luotettaviksi tulkinnoiksi ja johtopäätöksiksi. Se ei kuitenkaan sovellu kaikkiin tutkimuksiin yhtä hyvin. (Vilkka, 2021, s. 70–71; Aaltio & Puusa, 2020, s. 185.) Omassa tutkimuksessani on käytetty aineistotriangulaatiota. Aineistoa on kerätty eri menetelmillä. Myös tutkimushaastatteluissa on haastateltu eri rooleissa olevia organisaation henkilöitä.

Tarkemmin määriteltynä tässä tutkimuksessa on käytetty fenomenologista lähestymistapaa. Fenomenologiassa ilmiötä tarkastellaan tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kokemusten kautta niin, että kokemukset kuvataan sellaisina, miten tutkittavat ihmiset ovat itse ne kokeneet (Huhtinen & Tuominen, 2020, s. 297; 304). Omassa tutkimuksessani olen kiinnostunut ihmisten kokemuksista ja ajatuksista koskien palvelumuotoilijoita ja palvelumuotoilijoiden työtä. Tutkimusasetelmaani sopii hyvin fenomenologinen lähestymistapa, jossa ollaan kiinnostuneita ihmisten kokemuksista.

Fenomenologisessa lähestymistavassa oleellisia ovat kokemuksen, merkityksen ja yhteisöllisyyden käsitteet. Sille on ominaista myös se, että ihmisten ajatellaan rakentuvan suhteessa maailmaan, jossa he elävät ja jota he rakentavat. Ajatellaan, että ihmistä ei voi ymmärtää irrallaan suhteestaan maailmaansa. Fenomenologisella lähestymistavalla tutkitaan ihmisen kokemuksellista suhdetta maailmaan, jossa hän elää. Todellisuus ei ole neutraalia, vaan havainnot muodostuvat peilaten ihmisen pyrkimyksiin, kiinnostuksiin ja uskomuksiin. Fenomenologiassa ajatellaan myös, että ihminen on pohjimmiltaan yhteisöllinen. Se, miten katsomme ja tulkitsemme maailmaa, ei ole meissä synnynnäisesti, vaan muotoutuu sen yhteisön myötä, jossa kasvamme. (Laine, 2015, s. 29–31 & Vilka, 2021, s. 171.)

Fenomenologisessa lähestymistavassa tärkeää on ymmärtää myös tutkijan omat ennakkoletukset. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimukseen kuuluu myös kriittinen ja reflektiivinen vaihe, jossa tutkija kyseenalaistaa jokaisen oman tulkintansa ja koettelee niitä. Tällä pyritään varmistamaan se, että tutkija tiedostaa omat tutkimukseen liittyvät lähtökohtansa. Tutkimuksessaan tutkija kuvaa nämä omat ennakkoletuksensa ja ennakkokäsityksensä, tämä auttaa tutkijaa etäntymään omista ennakkoojatuksistaan ja pääsemään tutkimukselliselle tasolle. (Laine, 2015, s. 29; 35–36; Vilka, 2021, s. 172; Puusa, 2020b, s. 152.)

Fenomenologiassa on tärkeää tiedostaa tutkittavaa asiaa selittävät teoreettiset mallit, koska ne ovat voineet muokata tutkijana omaa ajatteluamme. Tutkimuksen ajaksi nämä mallit jätetään huomiomatta. Fenomenologisessa lähestymistavassa ei käytetä teoreettisia viitekehyksiä niin, että ne määrittelisivät tutkimusta ennakkoon. Näihin teoriohin perehdytään tutkimuksen lopussa, kun oma tutkimusaineiston tulkinta on tehty. Silloin aiempia tutkimuksia ja teorioita peilataan oman tutkimuksen tuloksiin ja niitä käytetään kriittisinä näkökulmina tutkijan tulkintoihin. Näin fenomenologinen lähestymistapa luetaan aineistolähtöisiin tutkimusmetodeihin. (Laine, 2015, s. 36–37; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 95.)

### 3.2 Tutkimushenkilöt

Tutkielmani tutkimusaineisto muodostuu haastatteluista ja muotoiluluotaintutkimuksella kerätystä aineistosta. Tutkimusaineisto kattaa sisäisiä ja konsulttipalvelumuotoilijoita sekä muita kehittämissuhteisiin osallistuneita henkilöitä.



Tutkimushaastattelut koostuivat 15 henkilön haastatteluista. Haastatellut henkilöt toimivat eräissä suomalaisessa suuressa julkisen puolen organisaatiossa eri rooleissa kehittämisen parissa. Haastateltavista 10 henkilöä oli organisaation kehittämisen parissa työskenteleviä henkilöitä, joiden työkuvaan palvelumuotoilu ei kuulunut. Haastateltavista yksi (1) toimi palvelumuotoilijana ja palvelumuotoilun johtavassa asemassa. Kolme (3) haastateltavaa toimi kehityksen parissa niin, että oman muun kehitystyön lisäksi he osallistuivat palvelumuotoilun tekemiseen. Yksi haastateltava (1) oli konsultti, joka teki organisaatiossa palvelumuotoilua osana sisäistä palvelumuotoilutiimiä.

| TYÖTEHTÄVÄ   | SISÄINEN  | KONSULTTI | YHT.      |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Kehitystehtävissä työskentelevät (ei palvelumuotoilua)         | 10        | 0         | 10        |
| Kehitystehtävissä työskentelevät (palvelumuotoilu osana työtä) | 3         | 0         | 3         |
| Palvelumuotoijat   | 1         | 1         | 2         |
| <b>YHTEENSÄ</b>  | <b>14</b> | <b>1</b>  | <b>15</b> |

Taulukko 1. Haastatellut henkilöt.

Muotoiluluotain lähetettiin kuudelle (6) henkilölle, joista kolme (3) henkilöä toimi sisäisenä palvelumuotoilijana ja kolme (3) henkilöä konsulttipalvelumuotoilijana. Luotaintutkimukseen osallistuneet henkilöt edustivat eri organisaatioita. Luotaimen palautti 2 sisäisenä palvelumuotoilijana toimivaa henkilöä ja kolme (3) konsulttipalvelumuotoilijana toimivaa henkilöä. Yhteensä luotaimen palautti siis 5 henkilöä. Yksi sisäiselle palvelumuotoilijalle lähetetty luotain ei palautunut.

| ROOLI                      | LÄHETETTYJÄ LUOTAIMIA | PALAUTUNEITA LUOTAIMIA |
|----------------------------|-----------------------|------------------------|
| Sisäinen palvelumuotoilija | 3                     | 2                      |
| Konsulttipalvelumuotoilija | 3                     | 3                      |
| <b>YHTEENSÄ</b>            | <b>6</b>              | <b>5</b>               |

Taulukko 2. Luotaintutkimukseen osallistuneet henkilöt.

### 3.3 Tutkimusaineisto ja sen hankinta

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija usein kerää itse oman tutkimusaineistonsa. Tällaista aineistoa kutsutaan primääriaineistoksi. On kuitenkin myös mahdollista, että tutkija saa käyttöönsä muiden

keräämää tutkimusaineistoa, jota kutsutaan sekundaariaineistoksi. Sekundaariaineistoa voi olla mahdollista saada käyttöönsä esimerkiksi suurista tutkimusprojekteista, joissa saattaa olla analysoimattonta materiaalia, jolloin myös projektille on hyödyllistä saada tutkija työstämään aineistoa. On myös tilanteita, joissa tutkimusongelman joihinkin osiin on mahdollista saada vastauksia valmiiden aineistojen kautta, mutta osaan ongelmista tutkijan täytyy kerätä lisää aineistoa. Se, että käytetäänkö primääri- vai sekundaariaineistoa ei vaikuta tutkimuksen arvoon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 186.) Omassa tutkielmassani käytetty haastatteluaineisto on sekundaariaineisto, jonka sain käyttööni tätä Pro gradu -tutkielmaani varten. Luotaintutkimuksen aineisto puolestaan on primääriaineisto.

Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista löytää tutkimuksen edetessä tutkimuksen päälinjat, joihin perustuen tutkija tekee tutkimukseen liittyviä ratkaisuja ja rajouksia. Kyseessä on myös tulkinnallinen rajaus, jossa tutkijan mielenkiinnonkohteet ja näkökulmat vaikuttavat siihen, millaista aineistoa kerätään ja miten sitä kerätään. Laadullinen tutkimusaineisto ei itsessään siis kuvaa todellisuutta, vaan todellisuus kuvataan tehtyjen rajausten ja tarkastelukulmien kautta. Rajausten ja valittujen tarkastelukulmien kautta muotoutuu myös tutkimuksen ydin ja se, mitä tutkija haluaa nostaa tutkimuksensa keskiöön. (Kiviniemi, 2015, s. 77.)

Tutkielmani tutkimusaineisto koostuu kahdesta eri aineistosta. Ensimmäisenä tutkimusaineistona toimii 15 henkilön puolistrukturoidut haastattelut. Haastatteluja oli tosiasiallisesti 16 kappaletta, mutta haastateltavan numero 8 kanssa aika loppui kesken haastateltavan päällekkäisestä varauksesta johtuen. Hänen kanssaan haastattelua jatkettiin myös toisessa haastattelusessiossa. Käsitellen näitä kahta haastattelua kuitenkin tutkimuksessani yhtenä haastatteluna, haastattelu numero 8. Näin ollen haastatteluiden kokonaismäärä on 15 kappaletta.

Toisena aineistona tutkimuksessa toimii kuusi (6) kappaletta muotoiluluotaimia, joista kolme (3) kappaletta on kerätty sisäisinä palvelumuotoilijoina toimivilta henkilöiltä ja kolme (3) kappaletta konsulttipalvelumuotoilijan roolissa toimivilta henkilöiltä. Luotaimella kerätty tutkimusaineisto toimi täydentävänä aineistona haastatteluilla kerätylle aineistolle. Muotoiluluotain on koottu sen jälkeen, kun haastatteluaineistoja oli jo analysoitu. Muotoiluluotaimen aineistolla on siis pyritty syventämään jo olemassa olevaa tietoa. Muotoiluluotaimen kohdistaminen juuri palvelumuotoilijoille antoi myös mahdollisuuden saada kuuluviin sen ryhmän ääni, jonka toimintaa ja työtä tutkielmassa tutkitaan.

### 3.3.1 Haastattelut

Haastattelu on yksi yleisimmin käytetyistä aineistonkeruumenetelmistä laadullisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 71; Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 34). Haastattelu on joustava menetelmä, joka sopii monenlaisiin tutkimuksiin. Se mahdollistaa tiedonhankinnan tarkentamisen ja suuntaamisen tiedonkeruutilanteessa. Haastattelu antaa mahdollisuuden selvittää haastatteluvastausten taustalla olevia motiiveja. Haastattelutilanteessa haastateltavan kielelliset valinnat auttavat ymmärtämään vastauksia ja niiden taustalla olevia motiiveja sekä merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 34.)

Tutkimuksessa on käytetty tutkimusaineistona 15 kappaletta puolistrukturoituja haastatteluja. Puolistrukturoitu haastattelu on vapaampi kuin strukturoitu haastattelu, jossa tutkija on laatinut haastattelukysymykset ennakkoon, teoriaan pohjautuen. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat vakiomuotoisia ja ne esitetään kaikille tutkittaville samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkijan on mahdollista reagoida haastattelussa esiin nouseviin asioihin ja tarkentaa niitä. Tämä mahdollistaa sen, että tutkija saa haastateltavilta heidän omin sanoin kertomanaan näkemykset tutkimuksen etukäteen mietittyihin keskeisiin aiheisiin. (Puusa, 2020a, s. 111–112.)

Tutkimusaineistona käytetyt 15 haastattelua on alun perin kerätty toisen tutkijan väitöskirjatutkimusta varten. Haastattelut on tehty tämän toisen tutkijan toimesta. Sain haastatteluiden ääninauhat ja litteroinnit käyttööni tätä Pro gradu -tutkielmaa varten. Tämä käyttööni saama haastatteluaineisto ei lopulta päätenyt kyseisen väitöskirjatutkimuksen tutkimusaineistoksi. Haastattelut on kerätty väitöskirjatutkimusta varten, jossa pyritään selvittämään palvelumuotoilun organisaatiovaikutuksia ja palvelumuotoilun tuomaa arvoa. Haastatteluiden tarkoituksena ei siis ole ollut varsinaisesti selvittää sitä, millä tavoin organisaatiossa suhtaudutaan palvelumuotoilijoihin ja heidän tekemäänsä työhön tai vaikuttaako suhtautumiseen se, tekeekö palvelumuotoilua sisäinen vai konsulttipalvelumuotoilija. Haastatteluaineisto on kerätty osana *Design in Smart Mobility Business Services* -hanketta, joka toteutettiin 1.1.2018–31.12.2019. Hankkeen rahoittajina toimivat Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) sekä kuusi yritystä.

Haastattelut on toteutettu eräässä suuressa suomalaisessa julkisessa organisaatiossa, organisaatio pidetään tässä tutkimuksessa anonyyminä. Kyseisessä organisaatiossa on tehty palvelumuotoilua sekä sisäisten palvelumuotoilijoiden toimesta että sitä on myös ostettu konsulttipalveluna useilta

eri palvelumuotoilukumppaneilta. Haastatteluaineistoa varten haastateltavina oli henkilöitä, jotka ovat mukana organisaation palvelukehityksessä eri rooleilla. Haastatteluiden kesto vaihtelee noin 50 minuutista yhden tunnin ja 40 minuutin (1 h 40 min.) välillä. Kolme haastattelua oli alle tunnin mittaisia, loput yli tunnin.

### 3.3.2 Muotoiluluotain

Toisena aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkielmassa on käytetty muotoiluluotainta. Muotoiluluotaimen lisäksi tässä tutkielmassa käytetään myös nimityksiä luotaintutkimus ja luotain. Koska tämä Pro gradu -tutkielma liittyy palvelumuotoiluun, niin pidin tärkeänä käyttää tutkimusaineiston hankintaan jotain palvelumuotoilulle tyypillistä menetelmää. Muotoiluluotaimet ovat työkaluja, joita käytetään tyypillisesti suunnittelussa ja muotoilussa (Mattelmäki, 2006, s. 45), joten palvelumuotoiluun liittyvässä Pro gradu -tutkielmassa muotoiluluotaimen käyttö aineistonkeruumenetelmänä on luontevaa ja perusteltua.

Muotoiluluotaimien avulla voidaan osallistaa käyttäjät itsedokumentointia käyttäen suunnitteluun ja muotoiluun. Muotoiluluotaimet sisältävät tehtäviä, joiden avulla luotaintutkimukseen osallistuvat henkilöt voivat ilmaista ajatuksiaan ja tallentaa niitä. (Mattelmäki, 2006, s. 45–46.) Muotoiluluotain toimitetaan tutkittavaa ryhmää edustaville vapaaehtoisille osallistujille, jotka tekevät luotaimeen kuuluvat tehtävät ja tämän jälkeen palauttavat materiaalin takaisin tutkijoille tutkittavaksi (Lucero ym., 2007, s. 377-378).

Vaikka usein muotoiluluotamia käytetään osana palvelun tai tuotteen muotoiluprosessia, niin päädyin tässä Pro gradu -tutkielmassani käyttämään muotoiluluotainta aineistonkeruumenetelmänä niin, että se ei liity palvelun tai tuotteen kehittämiseen. Muotoiluluotaimilla saadaan kerättyä tietoa ihmisen arjesta, toiminnasta, kokemuksista ja tunteista (Mattelmäki, 2006, s. 72; Lucero ym., 2007, s. 378). Näin ollen muotoiluluotain sopii hyvin aineistonkeruumenetelmäksi pyrkiessäni keräämään tietoa siitä, miten palvelumuotoilijat kokevat oman jokapäiväisen työnsä ja organisaation suhtautumisen siihen.

Muotoiluluotain mielletään usein myös kuuluvan enemmän työkaluksi muotoilun ja palvelumuotoilun ennakkomateriaalien keräämistä varten. Ajatellaan, että muotoiluluotainta käyttämällä saadaan ennakkomateriaalia, jonka pohjalta voidaan suunnitella, millä menetelmillä varsinaista muotoilu- tai palvelumuotoiluprosessia lähdetään viemään eteenpäin. (Sanders & Stappers, 2014, s. 11; Debrah

ym., 2017, s. 2132.) Omassa tutkimuksessani käytin kuitenkin luotainta täydentämään aiemmin haastatteluista kerättyä tietoa ja havaintoja. Päädyin luotaimen käyttöön, koska halusin käyttää menetelmää, jolla saan kerättyä mahdollisimman aitoja kokemuksia palvelumuotoilijan työstä ja roolista organisaatiossa. Valitsemalla muotoiluluotaimen tutkimushenkilöiksi sekä sisäisiä että konsulttipalvelumuotoilijoita, mahdollistui myös tiedon kerääminen siitä, miten sisäisen ja konsulttipalvelumuotoilijan työ ja siihen suhtautuminen mahdollisesti poikkeavat toisistaan. Luotain mahdollisti tiedon keräämisen niin, että tutkimusasetelma ei paljastu tutkimukseen osallistuville, eikä näin vaikuta tutkimustuloksiin. Tämän tutkielman kokemusten perusteella muotoiluluotaimet toimivat hyvin myös näin käytettynä, eli täydentämään aiemmin jo hankittua tutkimusaineistoa ja syventämään muista tutkimusaineistoista saatua tietoa.

Muotoiluluotaimen voi rakentaa aina omaan tutkimukseen tai kehittämistyöhön sopivaksi, ja muotoiluluotaimia käyttämällä saa monipuolisia tuloksia. Tämä mahdollistaa muotoiluluotaimien käytön useissa eri käyttötapauksissa. (Lucero ym., 2007, s. 378.) Luotaintutkimusten vahvuus onkin se, että luotaintutkimuksen materiaalit ja tehtävät suunnitellaan aina juuri kyseistä kehittämistehtävää tai tutkimusta varten huomioiden tutkimukseen osallistuvat ihmiset ja heidän ympäristönsä. Luotain koetaan henkilökohtaisena, ja sen myötä tutkimukseen osallistuvat henkilöt myös helpommin jakavat henkilökohtaisia asioita luotaintutkimuksessa. (Gaver ym., 1999, s. 29.) Mutta luotaintutkimus vaatii myös tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä ajankäyttöä ja sitoutumista, koska luotaintutkimus kestää ajallisesti selvästi pidempään kuin tutkimusmenetelmät yleensä. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että tutkimuksen aikana osa tutkimukseen osallistuvista henkilöistä jättää tutkimuksen kesken, eikä palauta luotaintutkimusta takaisin tutkijoille. (Keinonen & Jääskö, 2008, s. 9.)

Itsedokumentointiin perustuvassa luotaintutkimuksessa kootaan luotainpakettiin erilaisia luotainesineitä ja / tai luotaintehtäviä. Luotainpaketit voivat sisältää esimerkiksi vihkoja, kortteja ja tarroja. Usein luotaintutkimukset ovat esimerkiksi päiväkirjamuodossa. (Mattelmäki, 2006, s. 47–48.) Oman luotaintutkimukseni lähteenä ja etenkin inspiraationa käytin Lotta Soinisen (2020) kirjoittamaa kirjaa Työelämän pieni pahan mielen kirja. Soinisen kirjasta poiketen oma luotaintutkimukseni sisälsi negatiivisten tehtävien / väittämien / kysymysten lisäksi myös vastaavat positiiviset tehtävät / väittämät / kysymykset. Erilaisia tehtäviä tuli lopulta 20 kappaletta. Luotaintutkimukseni nimesin palvelumuotoilijan työelämän ystäväkirjaksi ja se oli koottu erilaisista kysymyksistä, väittämistä ja tehtävistä koskien palvelumuotoilijan työtä. Luotaimen tehtävät oli

jaoteltu 5 eri teemaan: *taustatiedot ja lämmittelytehtävä, palvelumuotoilijan työarki, sisäinen ja konsulttipalvelumuotoilu, työyhteisö ja muut ihmiset, palvelumuotoilijan ammatti ja osaaminen.*

Alkuperäinen ajatukseni oli askarrella tuo palvelumuotoilijan työelämän ystäväkirja itse. Kuitenkin aika pian päädyin siihen, että jotta saan luotaimiseta siistin näköisen ja säästän myös omaa aikaani, niin turvaudun painotaloon. Niinpä lopulta painatoin luotaimena toimineen palvelumuotoilijan työelämän ystäväkirjan painotalossa pienen kirjasen muotoon. Palvelumuotoilijan työelämän ystäväkirjan lisäksi pakkasin luotainpakettiin mukaan tuseja, värikyniä ja tarroja, joita luotaimen tehtävissä voi käyttää hyödyksi. Lisäksi laitoin mukaan pientä välipalaa (pähkinöitä, teetä ja karkkia), jonka toivoin antavan luotaintutkimukseen osallistuville hieman lisäenergiaa.



Kuva 8. Luotaintutkimukseen osallistuneille lähetetty luotainpaketti.

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <h3>Työaamuina...</h3>  |   | <h3>Olen varma, että jos työskentelisin...</h3> <p>(valitse tämän helikopteri tilanteestasi enimmäkseen vaihtoehto. Valitse siis joko vaihtoehto A tai B)</p> |  |
| <p>...minua innostaa eniten</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> | <p>...minua ärsyttää eniten</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> | <p><b>A</b> <u>in-house</u>-työssä, niin kaikki nämä asiat olisivat paremmat:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>                 | <p><b>B</b> <u>konsultti</u>-työssä, niin kaikki nämä asiat olisivat paremmat:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
| <h3>Työssäni koen eniten arvostusta, kun...</h3>  |   |   |  |
| <p>!! Voit kirjoittaa, piirtää tai käyttää muita tajeja ilmaista asiaa !!</p>               |   |   |  |

Kuva 9. Esimerkkejä tutkielmassa käytetyn muotoiluluotaimen tehtävistä.

Muotoiluluotaimen käyttö soveltuu parhaiten pienelle kohderyhmälle, noin 5–10 henkilölle, sillä luotainpakettien tekeminen on usein aikaa vievää. Koska muotoiluluotaimet perustuvat ihmisten aktiivisuuteen, niin luotaintutkimusta tehdessä on syytä varautua siihen, että kaikilta ei välttämättä saada tutkimustehtäviä takaisin, tai kaikilta vastaajilta ei saada tutkimuksen kannalta hyödyllistä materiaalia. (Mattelmäki, 2006, s. 85.) Oman muotoiluluotaimen tavoitekohderyhmäksi asetin 6 henkilön ryhmän, jossa 3 osallistujaa olisi sisäisenä palvelumuotoilijana toimivaa henkilöä ja 3 puolestaan toimisi konsulttipalvelumuotoilijana. Toiveena oli myös, että (asiakas)organisaatio, jossa palvelumuotoilija tekee työtään on kooltaan suuri organisaatio (henkilöstöä vähintään 250 henkilöä), jolloin on todennäköistä, että organisaatiolla on kokemusta sekä sisäisestä että konsulttipalvelumuotoilusta. Tämä ei kuitenkaan ollut edellytys tutkimukseen osallistumiselle. Luotaintutkimukseen osallistuvia henkilöitä lähdin tavoittelemaan Facebookin palvelumuotoilijoiden ryhmästä. Jo saman päivän aikana sain ilmoittautumiset kolmelta sisäiseltä palvelumuotoilijalta ja kahdelta konsulttipalvelumuotoilijalta. Kolmas konsulttipalvelumuotoilija löytyi lopulta oman verkostoni avulla. Muotoiluluotain lähetettiin siis kuudelle palvelumuotoilijalle.

Viisi luotaintutkimusta palautui minulle takaisin, yksi sisäiselle palvelumuotoilijalle lähetetty luotain ei palautunut.

Muotoiluluotaintutkimuksen toteutin anonyyminä niin, että muotoiluluotaimissa ei kysytty tutkimukseen osallistuvan henkilön nimeä tai työskentelyorganisaatiota. Näin ollen minä tutkijanakaan en tiedä, mikä palautuneista luotaimista on kenenkin tutkimukseen osallistuneen. Päädyin tällaiseen anonymiteettiin siitä syystä, että luotaintutkimuksella on tavoitteena kerätä hyvin henkilökohtaisiakin kokemuksia ja uskon, että anonymiteetti rohkaisi tutkimukseen osallistuneita suurempaan avoimuuteen. Organisaatio- ja henkilötiedot eivät myöskään olleet tutkielmani kannalta oleellisia tietoja.

Jotta luotaintutkimuksella saadaan tutkimuksen kannalta riittävä hyöty, on syytä varmistaa, että luotain on sopiva valitulle kohderyhmälle. Luotaintutkimuksen sopivuus voidaan varmistaa pilotoimalla sitä kohderyhmään kuuluvalla henkilöllä ennen varsinaista luotaintutkimusta. (Mattelmäki, 2006, s. 103.) Oman tutkimukseni muotoiluluotainta pilotoi kolme palvelumuotoilustaista henkilöä. Henkilöt siis edustivat samaa kohderyhmää, jolle varinaiset muotoiluluotaimet oli osoitettu. Kolmelta pilottiin osallistuneelta henkilöltä sain positiivista palautetta mutta myös hyviä kehitysehdotuksia. Kehitysehdotusten pohjalta muun muassa muokkasin hieman luotaimen rakennetta, poistin tehtäviä, joissa oli toistoa sekä tarkensin ohjeistuksia.

### 3.4 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi liittyy kiinteästi aineiston hankintaan ja yhden näkemyksen mukaan päätös aineiston analysointitavasta olisi hyvä tehdä jo aineistoa kerätessä (Puusa & Juuti, 2020 s. 143; Puusa, 2020b, s. 151). Laadullisessa tutkimuksessa on verrattain vähän standardimuotoisia tapoja analysoida tutkimusaineistoa, eikä laadullisen aineiston analysointiin ole olemassa vain yhtä ohjetta tai aineiston käsittelytapaa. Aineiston käsittely vaihtelee eri tutkimusten välillä. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida katsoa jonkun analyysitavan olevan toistaan parempi, vaan on tärkeää valita tutkimuskohtaisesti sopiva ja tarkoituksenmukainen analyysitapa. Analyysitapaan vaikuttaa se, millaiset tavoitteet tutkimuksella on, ja millainen tutkimusaineiston kokonaisuus



on. Tärkeitä piirteitä analysoinnissa ovat systemaattisuus, avoimuus, tarkistettavuus sekä perusteltavuus. (Puusa, 2020b, s. 145.) Aineiston analysoinnin päämääränä on kuvailla, tulkita ja ymmärtää ilmiötä, jota tutkitaan (Puusa & Juuti, 2020, s. 143).

Koska lähdin toteuttamaan ja suunnittelemaan omaa tutkimustani niin, että etsin valmiista haastatteluaineistosta sopivaa tutkimusaihetta ja myös tutkimuskysymykset muotoutuivat haastatteluja kuuntelemalla, niin tutkimukseni aineiston analysointitavaksi valikoitui aineistolähtöinen analyysitapa. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään kokoamaan teoreettinen kokonaisuus, jossa aikaisemmin tehdyt havainnot, tiedot ja teoriat vaikuttavat mahdollisimman vähän analyysin toteuttamiseen ja lopputulokseen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 95). Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineiston analysoiminen voi vaikuttaa tutkijan mielenkiinnon suuntautumiseen uudella tavalla tutkimuksen edetessä. Tämä vaikuttaa siihen, millaisiin olemassa oleviin teorioihin ja ilmiöihin tutkijan kannattaa tutkimuksen aikana syventyä. (Kiviniemi, 2015, s. 79–80.) Myös omassa tutkimuksessani tutkimuksen teoriatausta muotoutui ja tarkentui tutkimuksen edetessä, aineiston analysoinnin myötä.

Laadullisen tutkimuksen prosessimaisuuden vuoksi myös aineiston analysoinnin tulee olla prosessi- maista. Aineiston analysointia on hyödyllistä tehdä jo siinä vaiheessa, kun aineistoa kerätään. Ei vasta siinä vaiheessa, kun koko tutkimusaineisto on kasassa. Kun tutkimusaineiston analysointia tehdään jo alussa, niin se auttaa myös tutkimuksen suuntaamisessa ja mahdollistaa jatkossa tapahtuvan aineiston keruun niin, että se on tarkoituksenmukaista tutkimuksen suunta huomioiden. (Kiviniemi, 2015, s. 82.) Myös omassa tutkimuksessani toimin näin, eli aloitin tutkimusaineiston analysoinnin haastatteluiden analysoinnilla. Analysoinnin aikana tarkentui se, millaista tietoa vielä tarvitsen tutkimukseni aineistoon. Tämän pohjalta kokosin muotoiluotaimen, jolla keräsin lisää tietoa tutkittavasta asiasta palvelumuotoilijoilta.

Tutkimuksessa käytetty fenomenologinen lähestymistapa muotoutuu tutkimustilanteen mukaan, eikä se näin ollen määrittele tarkkaan myöskään aineiston käsittelytapaa (Vilka, 2021, s. 171–172 ja Laine, 2015, 29). Fenomenologisessa lähestymistavassa ajatellaan tutkijan olevan vuorovaikutuksessa tutkimuskohteeseensa ja näin ollen tutkija myös vaikuttaa siihen, että millaisia tuloksia aineiston analysoinnilla saadaan (Huhtinen & Tuominen, 2020, s. 297). Fenomenologiselle lähestymistavalle tyypillisesti aloitin tutkimuksen tekemisen analysoimalla tutkimusaineistona olevia haastatteluja. Ja kuten fenomenologisessa lähestymistavassa on yleensäkin tyypillistä (Laine,

2015, s. 36–37), niin vasta haastatteluiden analysoinnin jälkeen aloin perehtyä aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin. Haastatteluiden analysoinnin ja teoriaan perehtymisen pohjalta rakensin muotoiluluotaimen, jonka kautta kerätyt aineistot muodostavat tutkimukseni toisen tutkimusaineiston.

### 3.4.1 Haastatteluiden analysointi

Aloin kuunnella tutkimusaineistona olevia haastatteluja avoimin mielin ja puhtaalta pöydältä. En ollut itse tehnyt näitä haastatteluja ja tiesin vain yltäasolla sen, että millaista väitöskirjatutkimusta varten aineisto oli alun perin kerätty. Siinä vaiheessa, kun aloitin haastatteluiden kuuntelemisen, niin minulla ei ollut käsitystä vielä siitä, mitä asiaa haluaisin tutkia. Mielessäni oli vain erilaisia teemoja, joihin tutkimukseni voisi liittyä. Haastatteluiden oli tarkoitus toimia minulle inspiraationa löytää sopiva tutkimusaihe.

Aloitin haastatteluiden läpikäymisen niin, että samaan aikaan kun kuuntelin haastattelua, merkitsin kyseisen haastattelun litterointiin kohtia ja asioita, jotka herättivät kiinnostukseni.

H: Ja sit kun siellä määriteltiin niitä asiakastarpeita kun sä sanoit että lähetettiin aika laajastikin sitä tekemään, niin liittykö siihen muutkin projektit? Kun tehdään niitä asiakastarpeiden määrittystä niin ne asiat vastais vähän muuallekin kuin vain #####-projektiin, oliko siellä semmosta?

V: Jonkun verran erityisesti meillä oli ##### täs on paljon jumpattu joka oli semmonen et asiakas meidän asiakkaana ollessaan toimii jonkinlaisessa ##### tai jonain muuna. Ja se oli valtava jumpa jonka ##### (=konsulttiyrityksen nimi) ##### (=konsulttipalvelumuotoilijan nimi) omana lapsenaan runttas läpi. Vaikka sekin on vähän sellanen asia, että onko sitä oikeesti olemassa. Onko sille tarvetta oikeesti jollain tavalla erotella sitä, koska sun ##### #####. Et siellä oli musta paljon semmosia esimerkkejä joissa nirttäydyttiin johonkin tuolla kiinni ja sen jälkeen käytään asiakas validoimassa et onhan näin, onhan autossa kondensaattori. onhan. Sit saadaan että ioo kyllä. tää oli ihan tosi hyvin menee siihen suuntaan mihin ollaan menossa.

Kuva 10. Muistiinpanomerkintöjä haastattelun litteroinnissa (yksilöivät tiedot poistettu).

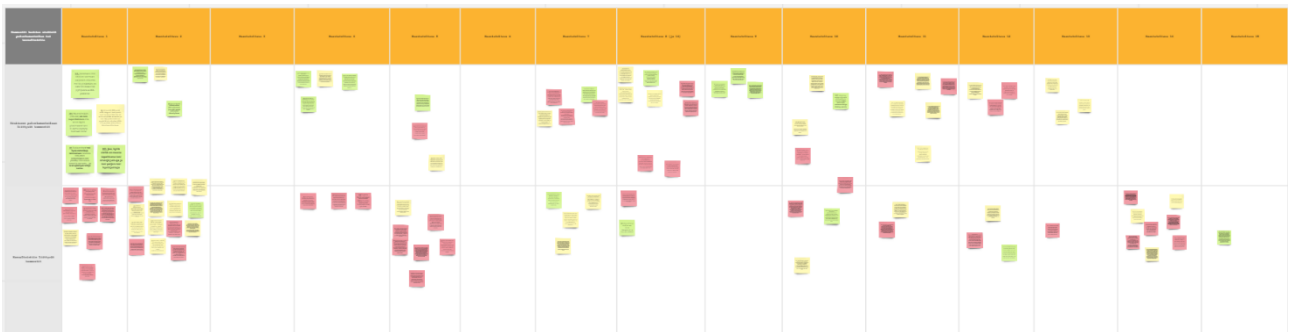
Haastatteluissa nousi esiin useampia teemoja, joista olisi löytynyt aineksia Pro gradu -tutkielmaan. Kuitenkin aika pian tein huomion, että useammassa haastattelussa nousi spontaanisti esiin konsultointipalvelumuotoiluun sisäisen palvelumuotoiluun liittyviä asioita ja kommentteja, joita useinkaan haastateltavat eivät ilmaisseet neutraalein ilmaisuin. Tämä herätti mielenkiintoni ja päätin, että lähdän tutkimaan tätä asiaa tarkemmin.

Kun ensin olin kuunnellut kaikki haastattelut, niin kävin sen jälkeen läpi litterointeihin tekemäni muistiinpanot jokaisen haastattelun osalta sekä kuuntelin haastatteluista uudelleen nämä muistiinpanojeni kohdat. Samalla poimin haastatteluista ja muistiinpanoista Miro-työkaluun sellaisenaan

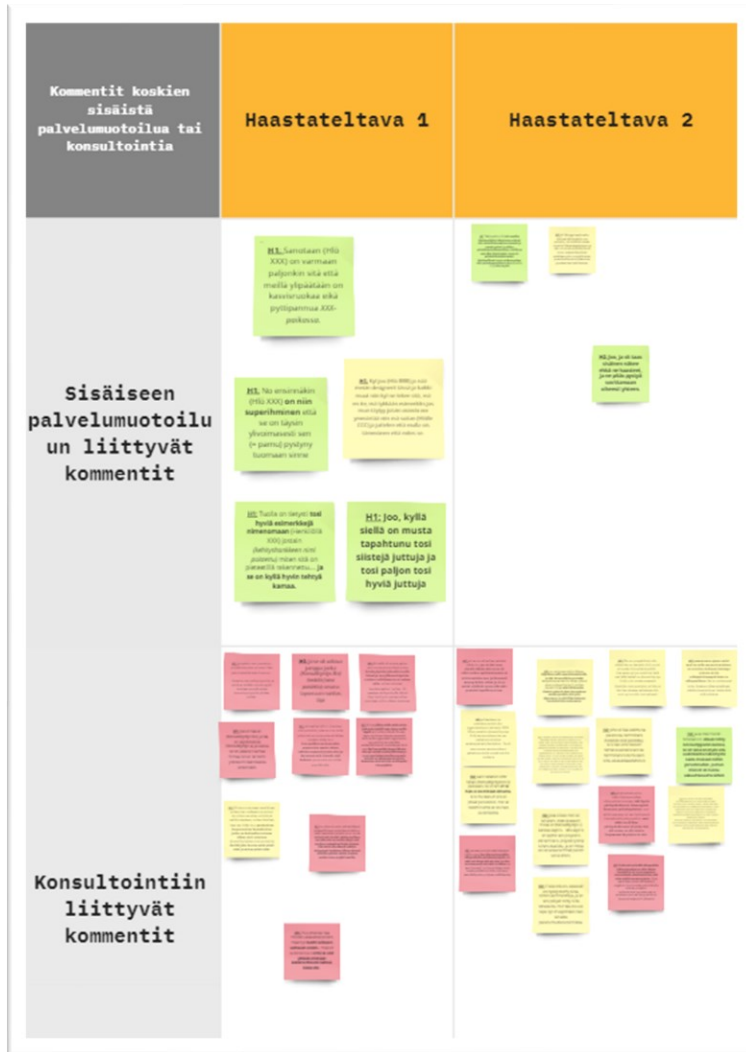
kaikki kommentit, jotka koskivat joko konsulttipalvelumuotoilua tai sisäistä palvelumuotoilua. Miro.com, eli Miro, on verkossa toimiva valkotalu, joka mahdollistaa ihmisten ja ryhmien välisen yhteistyön digitaalisella alustalla (Miro.com, 2022).

Keräsin Miro-tauluun jokaisen haastateltavan kohdalta kommentit, jotka olivat koskeneet joko sisäistä palvelumuotoilua tai konsulttipalvelumuotoilua. Jaottelin vastaukset niin, että sisäistä palvelumuotoilua ja konsulttipalvelumuotoilua koskevat kommentit pysyivät erillään toisistaan. (Kuva 11)

Samalla kun keräsin kommentteja Miro-tauluun, niin erottelin kommentit neutraaleihin, positiivisiin ja negatiivisiin kommentteihin. Merkitsin nämä kommentit eri väreillä (neutraali = keltainen, positiivinen = vihreä ja negatiivinen = punainen). Joissain kommenteissa pelkästä kommentista ei ole tulkittavissa kommentin sävyä mutta kommentin ympärillä kerrotut asiat, tai kommenttiin liittyvä äänensävy mahdollisti tulkinnan tekemisen. Tämän jälkeen poistin kommenteista sellaiset kohdat, joista olisi tunnistettavissa jokin organisaatio (joko haastatteluiden kohdeorganisaatio tai konsulttiyritys) tai joku henkilö (haastateltava tai haastateltavan haastattelussa mainitsema henkilö). (Kuva 12)



Kuva 11. Haastatteluiden analysointi. Kommenttien erottelu sisäistä ja konsulttipalvelumuotoilua koskeviin.



Kuva 12. Kommentit jaoteltuina positiivisiin, neutraaleihin ja negatiivisiin.

Seuraavassa vaiheessa kasasin vastaukset ryhmiin niin, että samaan ryhmään tuli kaikkien haastateltavien kommentit koskien sisäistä palveluutoilua ja toiseen ryhmään kaikkien haastateltavien kommentit koskien konsulttipalveluutoilua. Edelleen mukana kulki värillä merkitty tieto siitä, oliko kommentin sävy positiivinen, neutraali vai negatiivinen. Samalla myös jo osin kasasin yhteen kommentteja, jotka liittyivät samoihin asioihin. Olin myös merkinnyt kommentit niin, että mukana seurasi tieto siitä, kenen haastateltavan kommentista oli kysymys. (Kuva 13)

|                        | Sisäistä palvelumuotoilua koskevat kommentit | Konsulttipalvelumuotoilua koskevat kommentit |
|------------------------|--|--|
| Positiiviset kommentit |  |  |
| Neutraalit kommentit   |  |  |
| Negatiiviset kommentit |  |  |

Kuva 13. Kaikkien haastateltavien kommentit koottu yhteen.

On inhimillistä ja väistämätöntä, että tutkija tekee jo tutkimuksen alussa omia spontaaneja tulkitojaan esimerkiksi tehdessään haastatteluja. Fenomenologisessa lähestymistavassa tutkija ottaa reflektiivisen asenteen avulla etäisyyttä omaan tulkintaansa. Tämän jälkeen palataan aineiston pariin ja pyritään näkemään aineisto niin, että oma tulkinta ei väritä sitä. Näin aineisto näyttäytyy erilaisena ja sieltä nousee esiin uusia asioita. Kun tutkija tekee näitä kierroksia useita, niin löytyy luotettavin tulkinta aineistosta. (Laine, 2015, s. 38.) Omassa tutkimuksessani näitä analysointikierroksia oli useita. Välillä näiden eri kierrosten väliin mahtui pidempiä taukoja. Taukojen jälkeen analysoinnin pariin palatessa, haastatteluaineistosta tuli esiin uusia asioita näkökulmia.

Useissa teoksissa, joissa käsitellään laadullisen tutkimuksen sisällön analysointia, mainitaan, että analyysissa aineiston alkuperäiset ilmaisut ja lauseet pelkistetään ja yksittäisiksi ilmaisuiksi, jonka jälkeen samaa tarkoittavat ilmaisut ryhmitellään kategorioihin. Kategorioille annetaan niiden sisältöä kuvaava nimi. Tämän jälkeen yhdistetään samansisältöisiä kategorioita (=alakategoriat) toisiinsa ja muodostetaan näin yläkategorioita, joille annetaan niiden sisältöä kuvaavat nimet. Lopulta myös yläkategoriat yhdistetään yhdeksi kaikkia kuvaavaksi kategoriaksi. Näiden kategorioiden avulla vastataan tutkimusongelmiin. (mm. Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 101; Puusa, 2020b, s. 152–153.)

Mitä enemmän kävin läpi tutkimukseni haastatteluaineistoani, niin aloin ymmärtää, että luokittelu ja kategorisointi ei ole tutkimukseni haastatteluaineistoilleni paras analysointitapa huomioiden tutkimukseni tutkimusasetelmani ja tutkimuskysymykset. Koin, että haastatteluiden ilmaisujen pelkistäminen ja niiden luokittelu ja kategorisointi kadottaisivat haastatteluaineistostani oleellisen tiedon

siitä, onko ilmaisu sävyltään positiivinen, neutraali vai negatiivinen. Myös, koska halusin käsitellä aineistoani kahdessa eri ryhmässä (sisäinen palvelumuotoilu ja konsulttipalvelumuotoilu), niin koin, että luokittelu ei ole paras analyysitapa tutkimukseni haastatteluaineistolle.

Tutkimuksessa käyttämäni fenomenologinen lähestymistapa mahdollistaa kuitenkin sen, että aineiston analysointivaiheessa voidaan säilyttää haastatteluissa käytettyjen ilmaisujen sävy. Fenomenologinen lähestymistapa ei määrittele ennalta tarkkaan aineiston käsittelytapaa, vaan käsittelytapa muotoutuu tutkimustilanteessa. (Vilkkä, 2021, s. 171–172 ja Laine, 2015, 29.) Fenomenologiassa lähestymistavassa ei olla kiinnostuneita yksittäisistä sanoista vaan merkityssuhteista ja -kokonaisuuksista (Vilkkä, 2021, s. 171–172 ja Laine, 2015, 29). Se pyrkii lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä niin, että tutkimustulokset ovat tieteellisiä mutta myös arkitodellisuuteen linkittyviä (Aaltio & Puusa, 2020, s. 180).

Seuraavassa vaiheessa otin lähempään tarkasteluun sisäistä palvelumuotoilua koskevat haastattelukommentit. Ryhmittelin ylätasolla sitä, millaisiin asioihin sisäistä palvelumuotoilua koskevat kommentit liittyivät. Edelleen säilytin värikoodeilla mukana tiedon ilmaistun asian sävystä. Sisäistä palvelumuotoilua koskevat havainnot olivat ryhmiteltävissä seuraaviin ryhmiin:

- i. Henkilön (=palvelumuotoilijan) persoona, osaaminen ja työn laatu
- ii. Organisaation palvelumuotoiluosaaminen, palvelumuotoilun omistajuus sekä organisoituminen
- iii. Toimialaymmärrys
- iv. Palvelumuotoilun vaikuttavuus ja hyödyt



Kuva 14. Sisäistä palvelumuotoilua koskevat kommentit ryhmiteltyinä.

Tämän jälkeen jaottelin näissä samoissa ryhmissä olevat kommentit vielä sen mukaan, että kuuluvatko ne palvelumuotoilutaustaisille henkilöille vai henkilöille, joilla itsellään ei ole palvelumuotoilutaustaa. (Kuva 15)

|                                      | Henkilön persoona, osaaminen ja työn laatu | Organisaation pamu-osaaminen, paman omistajuus ja organisoituminen | Toimialaymmärrys | Palvelumuotoilun vaikuttavuus ja hyödyt |
|--------------------------------------|--|--|------------------|---|
| <b>Pamu-taustaisten kommentit</b>    |  |  |                  |   |
| <b>Ei pamu-taustaisten kommentit</b> |  |  |                  |   |

Kuva 15. Sisäistä palvelumuotoilua koskevat kommentit ryhmiteltynä ja jaoteltuina palvelumuotoilutaustaisten ja muiden kuin palvelumuotoilutaustaisten kommentteihin.

Tämän jälkeen tein samalla tavalla ryhmittelyt konsulttipalvelumuotoilua koskevista kommentteista. Koska konsulttipalvelumuotoilua koskevat kommentit poikkesivat sisäistä palvelumuotoilua koskevista kommentteista, niin ryhmittely poikkesi myös sisäisen palvelumuotoilun kommenttien ryhmittelystä. Konsulttipalvelumuotoilua koskevat kommentit olivat jaoteltavissa seuraaviin ryhmiin:

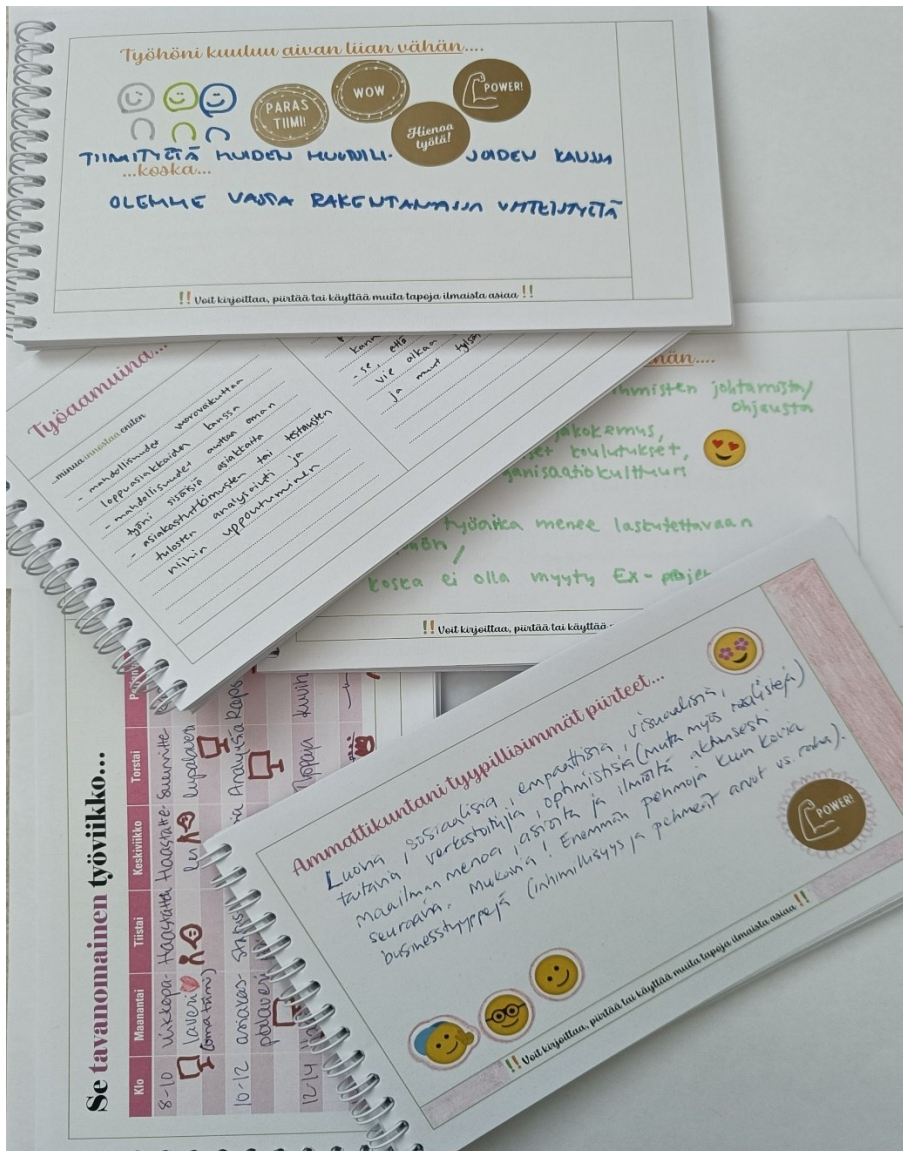
- i. Konsultin tai konsulttitoimiston osaaminen ja työn laatu
- ii. asiakkaan ja konsultin välinen yhteistyö
- iii. palvelumuotoilun osaaminen, omistajuus ja organisoituminen asiakasorganisaatiossa
- iv. toimialaymmärrys
- v. palvelumuotoilun vaikuttavuus ja hyödyt
- vi. kustannukset





### 3.4.2 Muotoiluluotaimen analysointi

Kuudesta lähetetystä muotoiluluotaimesta palautui minulle viisi kappaletta. Palautuneista kaksi (2) kappaletta oli sisäisten palvelumuotoilijoiden palauttamia ja kolme (3) kappaletta konsulttipalvelumuotoilijoiden. Yksi sisäiselle palvelumuotoilijalle lähetetty luotain ei siis koskaan palautunut takaisin.

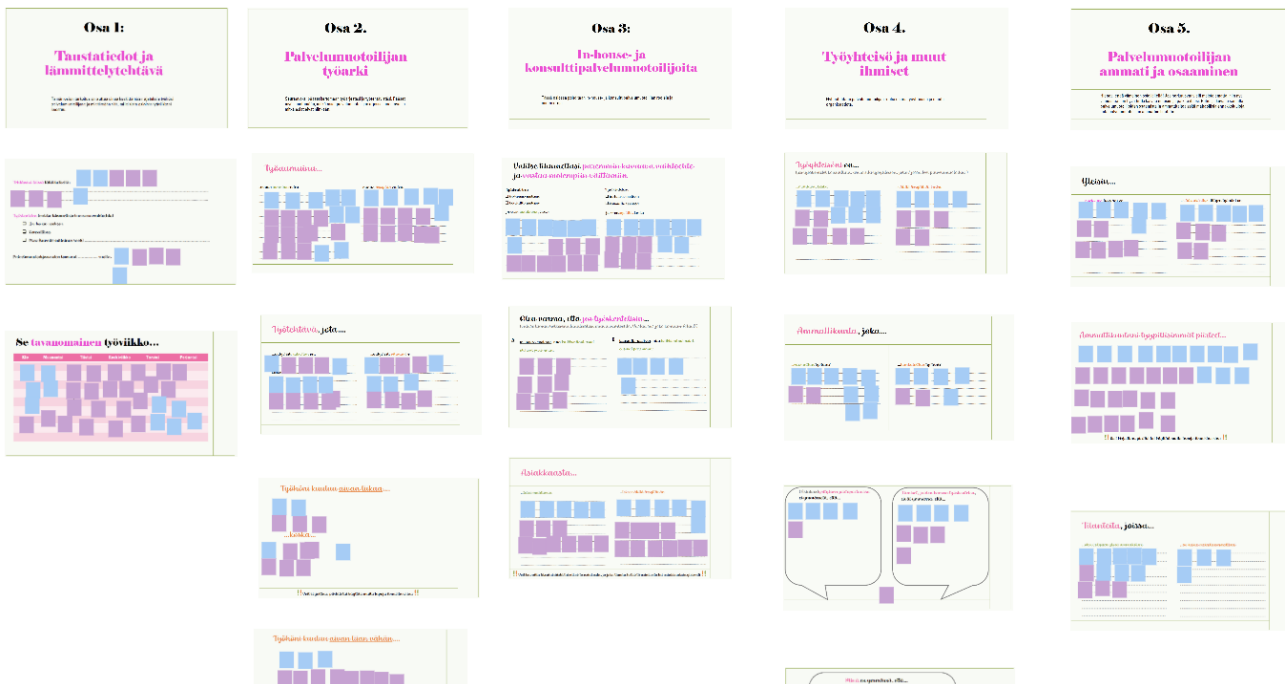


Kuva 18. Palautuneita muotoiluluotaimia.

Muotoiluluotaimilla kerättyä tutkimusaineistoa voidaan analysoida samaan tapaan kuin muutakin laadullista tutkimusaineistoa. Luotaintutkimuksesta saadusta aineistosta voidaan etsiä esimerkiksi johtolankoja, yhteneväisyyksiä tai eriyväisyyksiä. Luotaintutkimuksen materiaalin analysoinnilla pyritään sen haltuunottoon, jäsentämiseen ja tulkintaan. (Mattelmäki, 2006, s. 108.)

Tutkimukseni lähestymistapana käytetty fenomenologista lähestymistapaa noudattaen myös luotaintutkimuksen aineiston analysointitapa määräytyi tutkimuksen ja analysoinnin edetessä. En siis ennalta määritellyt, millä tavoin tulen luotaintutkimuksen aineistoa analysoimaan. Ennalta oli myös vaikea arvioida, millaista materiaalia luotaintutkimuksella saan kerättyä, ja millainen analyysitapa sille sopii parhaiten.

Aloitin palautuneiden luotaintutkimusten analysoinnin niin, että kopioin luotaimena käyttämäni ”Palvelumuotoilijan työelämän ystäväkirjan” kaikki sivut Miro-työkalulle. Palautuneista muotoiluluotaimista siirsin Miro-työkaluun vapaamuotoisesti mm. vastauksia tiivistäen luotaimiin kirjatut asiat. Tässä vaiheessa ainoastaan merkitsin eri värillä sisäisten palvelumuotoilijoiden vastaukset (sininen) ja konsulttipalvelumuotoilijoiden vastaukset (violetti). Muutoin en tässä vaiheessa vielä ryhmitellyt tai jaotellut aineistoa. Lisäksi merkitsin jokaiseen aineistokohtaan, mistä palautuneesta luotaimesta on kyse. (Kuva 19) Jaottelin analyysivaiheessa luotaimet niin, että luotaimet 1–3 (L1–L3) edustavat sisäisiä palvelumuotoilijoita ja luotaimet 4–6 (L4–L6) puolestaan konsulttipalvelumuotoilijoita. Luotaimen, joka olisi saanut merkinnän L3, ei palautunut.



Kuva 19. Luotaintutkimuksen analysoinnin ensimmäinen vaihe.

Haastavuutta muotoiluluotaimen käyttöön ja tulosten analysointiin saattaa tuoda se, että luotaimella kerätty materiaali voi olla hajanaista, liian yksityiskohtaista tai tutkimuksen kannalta osittain epäoleellista (Lucero ym., 2007, s. 383). Kun suunnittelin tutkimuksessa käytettävää

muotoiluluotainta, tiesin, että sitä pitää pystyä analysoimaan niin, että se antaa tutkimuksen kannalta luotettavaa tietoa. Tästä syystä luotaintutkimukseni sisälsi pääosin sellaisia tehtäviä, joissa tutkimukseen osallistuja pohtii ensin asiaa syvällisesti ja sen jälkeen pääosin kirjallisesti ilmaisee asioita. Esimerkiksi erilaiset askartelutehtävät jätin luotaimesta pois, koska niiden tulkitseminen luotettavasti olisi ollut vaikeaa. Luotaimessa oli kuitenkin mahdollista myös piirtää ja käyttää tarroja apuna ilmaisemaan omia ajatuksia. Tarroja ja piirrustuksia oli käytetty varsin vähän. Joissain tapauksissa kirjallisten vastausten tueksi tai havinnollistamiseen oli käytetty joko piirrustusta tai tarroja. Pääosin luotaimella saatu materiaali oli kuitenkin kirjallista. Luotaintutkimuksen analysointia tämä helpotti.

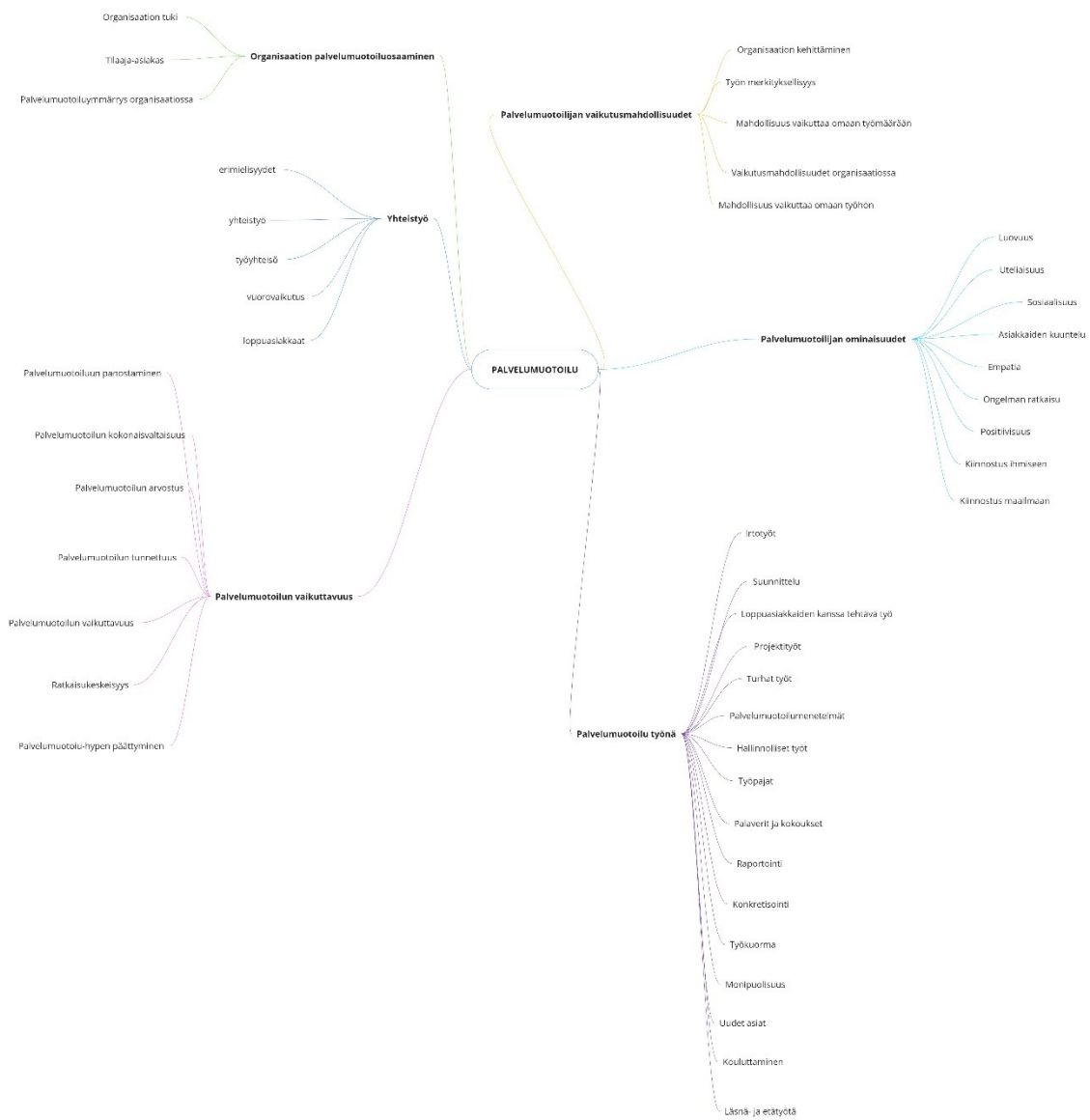
Kun olin siirtänyt luotaimilla kerätyn materiaalin Miroon, niin aloin teemoitella sitä. Siirsin siis Mirossa saman sisältöiset vastaukset teemoihin. En käsitellyt sisäisten ja konsulttipalvelumuotoilijoiden aineistoja toisistaan irrallaan tässä vaiheessa, vaan teemoittelin asiat esiinnousseiden asioiden ympärille. Kuitenkin vastausten värikoodaus (sininen = sisäinen ja violetti = konsultti) näytti helposti sen, millä tavoin esiinnousseet asiat jakautuivat sisäisten ja konsulttipalvelumuotoilijoiden kesken. (Kuva 20)



Kuva 20. Luotainaineiston teemoittelua.

Koska luotaintutkimuksessa käytetyt tehtävät olivat sellaisia, että ne kannustivat osallistujaa ajattelemaan asioita syvällisesti ja laajasti, nousi samantyyppisiä asioita eri osallistujilta esiin eri kohdissa muotoiluluotainta. Tästä syystä ei ollut tarkoituksenmukaista tarkastella ja vertailla vastauksia vain tehtävän sisällä. Kävin siis läpi aineiston ja vastaukset vielä niin, että etsin vastausten yhtäläisyyksiä eri tehtäväosioden teemojen välillä.

Eli kun olin tehnyt teemoittelun tehtäväkohtaisesti, niin tämän jälkeen yhdistin eri tehtävien samantyyppiset teemat ryhmiksi. Näistä ryhmistä muodostin kuusi pääkategoriaa, joiden alle kaikki luotaintutkimuksella kerätty, tutkimukseni kannalta oleellinen aineisto jakautui. Nämä kuusi pääkategoriaa ovat: *yhteistyö, organisaation palvelumuotoiluosaaminen, palvelumuotoilun vaikuttavuus, palvelumuotoilijan vaikutusmahdollisuudet, palvelumuotoilijan ominaisuudet sekä palvelumuotoilu työnä*. Tämän jälkeen tein Mirossa kaavion, joka yhdistää teemat ja ryhmät pääkategorioiden alle. Tästä analyysivaiheesta tuli niin isokokoinen taulu Miroon, että kokonaisuudesta ei saa riittävän tarkkaa visuaalista kuvaa liitettäväksi osaksi tätä raporttia. Tästä syystä mukaan on liitetty esimerkkikuvia osista Miro-tilaa, jossa analysointia on tehty. (Kuvat 21 & 22)



Kuva 21. Luotaimen analysointia. Pääkategoriat ja ryhmät, joista pääkategoriat on muodostettu.



Kuva 22. Luotaimen analysointia. Pääkategoria, ryhmät ja teemat.

Tämän analysoinnin perustella pystyin näkemään kattavasti ja useammalla tasolla, millaisia asioita palvelumuotoilijat ovat luotaintutkimuksessa nostaneet esiin. Luotaimien pariin palamalla pystyin vielä palaamaan myös tarkkoihin yksittäisiin ilmaisuihin.

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistettävään tietoon, vaan se lisää ymmärrystä ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Se pyrkii myös kuvaamaan tutkittavien käsityksiä ja heidän kokemusmaailmaansa. Tutkija peilaa omia johtopäätöksiään tutkimuksesta aiempiin tutkimuksiin. Laadullisessa tutkimuksessa on hyväksyttävä, että tutkijan tekemät valinnat ja tulkinnat vaikuttavat tutkimukseen. Tutkijan tulee tutkimuksessaan perustella valintansa ja se, että miksi hänen tekemänsä tulkinta on tärkeä ja huomionarvoinen. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 188.)

Se, että laadullisessa tutkimuksessa painottuu prosessimaisuus ja tutkimusasetelman avoimuus, vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Perinteisesti on ajateltu, että tutkimusmittausten yhteydessä esiintyvä vaihtelu aiheutuu puutteista, joita on ollut esimerkiksi mittauksen luonteessa. Laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin korostetaan sen olevan merkki aineistonkeruuseen liittyvän vaihtelun tiedostamisesta ja hallitsemisesta. Tutkijan ollessa itse aineistonkeruun väline, on ymmärrettävää, että tutkimuksen edetessä tutkijan näkemykset ja tulkinat kypsyvät. Näin ollen vaihtelua ei laadullisessa tutkimuksessa voida pitää puutteena, vaan asiana, joka liittyy erottamattomasti tutkimuksen kehitysprosessiin. Myös tutkittava ilmiö voi muuttua tutkimuksen aikana. (Kiviniemi, 2015, s. 84.) Avoimuus liittyen päättelyketjuihin ja prosessiin tekee tutkimuksesta uskottavan (Aaltio & Puusa, 2020, s. 188).

Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään kokoamaan teoreettinen kokonaisuus, jossa aikaisemmin tehdyt havainnot, tiedot ja teoriat eivät periaatteessa vaikuta analyysin toteuttamiseen ja lopputulokseen. Kuitenkin ajatellaan, että ei ole olemassa objektiivisia havaintoja, koska esimerkiksi käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan valitsemia ja vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 95.) Etenkin aineistolähtöisessä tutkimuksessa tämä on ongelmallinen asia, johon pyritään vastaamaan esimerkiksi fenomenologisessa perinteessä niin, että tutkija on tietoinen omista ennakkokäsityksistään ja kirjoittaa ne auki (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 96).

Tutkimusprosessin aukikirjoittamista tutkimusraportilla voidaan pitää tärkeänä valintana, joka vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta (Kiviniemi, 2015, s. 84–85). Kun laadullisessa tutkimuksessa tutkija on kiinteästi mukana tutkimuksessa koko tutkimusprosessin ajan, niin väistämättä hänen omat näkemyksensä, kokemuksensa ja valintansa vaikuttavat tutkimukseen. On tärkeä tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta, että tutkija tunnistaa ja tunnustaa asemansa tutkimuksen kulussa ja kirjoittaa tutkimusraportissaan auki suhteensa tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuksen aikana tehtyihin valintoihin. Tutkijan tulee kuvata tutkimusraportilla ennakkoletuksensa liittyen tutkimukseen, mutta myös kuvata ymmäryksensä muutos tutkimusprosessin aikana. (Puusa & Julkunen, 2020, s. 190.)

Kun kuuntelin ja kävin läpi haastatteluja etsiessäni sopivaa näkökulmaa omaan Pro gradu - tutkielmaani, niin havaitsin haastatteluista hyvin pian, että sisäisistä palvelumuotoilijoista ja sisäisestä palvelumuotoilusta puhutaan niissä eri tavoin ja eri sävyssä kuin



konsulttipalvelumuotoilijoista ja konsulttien tekemästä palvelumuotoilusta. Olen aiemmin omassa historiassani eri organisaatioissa törmännyt myös samaan ilmiöön. Olen jo aiemmin havainnoinut, että mielestäni konsulttien tekemästä palvelumuotoilusta puhutaan organisaatioissa kriittisempään sävyyn kuin sisäisestä palvelumuotoilusta. Näin ollen, kun havaitsin käyttööni saamasta haastatteluaineistosta samaa ilmiötä, niin herätti tämä mielenkiintoni tutkia ilmiötä tarkemmin. Kuitenkin, kun minulla oli historiassani jo aiempaa kokemusta ilmiöstä, niin tämä on voinut vaikuttaa objektiivisuuteeni. Mutta riskiä objektiivisuuden kärsimisestä pienensi se, että kerätty haastatteluaineisto ei ollut itseni keräämää ja haastattelemaa. Näin ollen en ole päässyt esimerkiksi esitettyjen kysymysten muodossa itse alitajuisesti vaikuttamaan kysymysten asetteluun tai johdattelemaan haastateltavia.

Ensimmäiseen tutkimusaineistooni tutustuessani innostuin siis ajatuksesta tutkia sitä, suhtaudutaanko sisäiseen palvelumuotoiluun organisaatioissa eri tavalla kuin konsulttipalvelumuotoiluun. Aiempien omien kokemusteni pohjalta minulla oli olemassa ennakkoodotus asiasta. Tutkimuksen edetessä päädyin kuitenkin muuttamaan tutkimuskysymyksiäni niin, että tutkielmani ei keskitykään pelkästään siihen, millaisia eroja on sisäiseen ja konsulttipalvelumuotoiluun suhtautumisessa. Tutkimuskysymysten ja tutkimuksen suunnan osittainen muuttaminen oli seurausta siitä, kun tutkimuksen analyysivaiheessa havaitsin, että suhtautumiserojen lisäksi on havaittavissa myös paljon yhtäläisyyksiä siinä, miten eri rooleissa toimiviin palvelumuotoilijoihin ja heidän tekemäänsä työhön suhtaudutaan. Tutkimuksen edetessä jouduin siis korjaamaan myös omia ennakkonäkemyksiäni.

Myös palvelumuotoilun teoria oli minulle entuudestaan tuttua, joten täysin objektiiviselta pohjalta en ole lähtenyt tutkimuksessa käytettyä teoriataustaa keräämään. Mutta vaikka palvelumuotoilun teoria minulle entuudestaan olikin tuttua, niin teoriaosuuden painotus palvelumuotoiluun ammattina ja palvelumuotoilun konsultointiin olivat minulle entuudestaan lähes tuntemattomia. Konsultoinnin teoria oli minulle entuudestaan täysin tuntematonta.

Tutkielmassani on käytetty aineistotriangulaatiota. Vilkan (2021) ja Aaltion & Puusan (2020) mukaan aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on käytetty erilaisia tutkimusaineistoja. Se voi tarkoittaa myös sitä, että haastatteluaineistoa varten on haastateltu eri rooleissa toimivia henkilöitä. (Vilka, 2021, s. 70–71; Aaltio & Puusa, 2020, s. 185.) Omassa tutkielmassani aineistotriangulaatiota on käytetty niin, että tutkimusaineistoni muodostuu

kahdesta eri tyyppisestä tutkimusaineistosta eli haastattelu- ja luotaintutkimusaineistosta. Lisäksi aineistot on koottu useissa eri rooleissa toimivilta henkilöiltä. Aaltio & Puusa (2020) kertovat, että triangulaation käyttö tutkimuksessa auttaa lisäämään tutkimuksen luotettavuutta (Aaltio & Puusa, 2020, s. 185).

## 4 Tutkimuksen tulokset

Tutkimukseni tulokset pyrkivät vastaamaan siihen, millä tavoin organisaatioissa suhtaudutaan palvelumuotoilijoihin ja heidän tekemäänsä työhön, ja mitkä asiat suhtautumiseen vaikuttavat. Tutkimus tarkastelee myös sitä, onko sillä vaikutusta suhtautumiseen, että tehdäänkö palvelumuotoilua sisäisesti vai konsultin toimesta. Tutkimuksen tulokset perustuvat tutkimusaineistoina käytettyihin haastattelu- ja luotainaineistoihin.

### 4.1 Palvelumuotoilijat organisaatioissa

Palvelumuotoilijat voivat joutua etsimään omaa paikkaansa osana organisaatiota. Tutkimukseni mukaan etenkin sisäiset palvelumuotoilijat kaipaavat, että työyhteisössä olisi enemmän samanhenkisiä ihmisiä. Luotaintutkimuksessa sisäisenä palvelumuotoilijana toimiva henkilö kuvaillee, että sisäisen palvelumuotoilijan työssä ikävää on se, että ei ole samanmielistä työyhteisöä eikä kollegoja ympärillä. Tutkimukseni perusteella sisäiset palvelumuotoilijat toivovat, että olisi mahdollisuus olla osa tiimiä, jossa olisi muita palvelumuotoilijoita, joiden kanssa asioita voisi paremmin jakaa, ja joilta voisi oppia. Niissäkin organisaatioissa, missä sisäisiä palvelumuotoilijoita on useampia, yleensä projektiin on kiinnitetty vain yksi palvelumuotoilija, jolloin työskentely voi tuntua yksinäiseltä. Kun luotaintutkimuksessa pyydettiin sisäisiä palvelumuotoilijoita miettimään asioita, jotka heidän näkemyksensä mukaan konsulttipalvelumuotoilijoilla on paremmin, niin samanhenkinen työyhteisö muotoilukollegoineen nousi esiin. Muiden muotoilijoiden kanssa yhdessä työskentely on nimetty myös asiaksi, jota palvelumuotoilijan työhön kuuluu liian vähän.

*(Työhöni kuuluu aivan liian vähän...) ... muiden muotoilijoiden kanssa yhdessä työskentelyä. (...koska...) projekteihin resursoidaan yleensä vain yksi palvelumuotoilija ja siksi työskentelään pääosin yksin. (L2)*

Luotaintutkimuksen aineistossa sekä sisäiset että konsulttipalvelumuotoilijat nostivat esiin yleisen väärinymmärryksen, joka (asiakas)organisaatioissa vallitsee: organisaatioissa luullaan, että palvelumuotoilija keksii ja kehittää ratkaisut yksin omassa kammioissaan, omaa luovuuttaan hyödyntäen. Organisaatioissa ei usein osata varautua riittävästi tekemään yhteistyötä ja yhteiskehittämistä, kun oletetaan, että palvelumuotoilija tuo tarjolle valmiin, yksin kehittämänsä ratkaisun.

*(Ihmiset, joiden kanssa työskentelen, eivät ymmärrä, että...) ...palvelumuotoilija ei voi ratkaista ongelmia muiden puolesta varsinkaan yksin. (L1)*

*(Yleisin väärinkäsitys liittyen työhöni on):*

- *että minä yksin kehitän ratkaisut kammiossa*
- *keksimme itse kaikki ratkaisut. (L5)*

*(Tilaaja-asiakas) luulee, että ME kerromme miten asiat pitää tehdä, eikä hoksaa yhteiskehittämisen ajatusta. (L5)*

Myös haastatteluaineistossa nousi esiin kehittämisessä mukana olevan henkilön kertomana, että organisaatiossa elää luulo siitä, että kun palvelumuotoilua ostetaan konsultilta, niin konsulttipalvelumuotoilija palaa parin viikon päästä valmiin ratkaisun kera. Ja koska palvelumuotoiluprosessi ei todellisuudessa mene näin, niin se saattaa aiheuttaa organisaatiossa epäilyksiä palvelumuotoilun toimivuudesta.

*Ku sä lähet, jostain yrityksestä meet ostamaan tämmöstä ratkasua johonkin et sä haluat nyt tämän näin, niin se ei synny siten että sielt tulee valmis kokonais-, pullahda näin, vaan se syntyy tosiaankin iteroiden ja vaiheittain. Ja et jotenkin se tuo semmost pientä kärsimättömyyttä organisaatioon, kun sielt ei tuukaan heti että minkä näkönen tää on. (H2)*

#### 4.1.1 Sisäinen palvelumuotoilu organisaatioissa

Tutkielmassani käy ilmi, että sisäinen palvelumuotoilu henkilöityy vahvasti palvelumuotoilijaan henkilönä ja persoonana. Kun haastateltavat puhuivat haastatteluissa sisäisestä palvelumuotoilusta, niin palvelumuotoilija mainitaan usein nimeltä ja osaaminen ja työn tuotokset yhdistetään vahvasti tiettyyn henkilöön ja persoonaan.

*No ensinnäkin (palvelumuotoilijan nimi) on niin superihminen, että se on täysin ylivoimaisesti sen (= palvelumuotoilun) pystynyt tuomaan sinne. (H1)*

*(Palvelumuotoilijan nimi) esimerkiksi kun sehän oli täällä, niin hänhän todella toi meidän lähellemme sitä et miten voidaan onnistuneesti tällaisia erityisesti fyysiseen maailmaan liittyviä palvelumuotoiluasioita tehdä. Hän oli erittäin hyvä myös siinä mitä hän teki. (H8)*

Henkilöön liittyvät kommentit olivat pääosin sävyltään positiivisia. Kun kommenteissa nousi esiin asioita, jotka liittyivät sisäisen palvelumuotoilijan osaamiseen, persoonaan ja työn laatuun liittyviä, niin kuusi haastateltavaa oli maininnut positiivisia asioita ja vain yksi henkilö myös negatiivisia. Negatiiviset kommentit koskivat palvelumuotoilijan ammattitaitoa ja yhteistyökykyä. Haastattelusta oli havaittavissa, että haastateltavalla ja nimeltä mainitulla palvelumuotoilijalla oli ollut henkilökohtaisia ongelmia. Nämä keskinäiset ongelmat selittänevät sen, että yhden haastateltavan kommentit poikkesivat merkittävästi muiden haastateltavien kommenteista.

Vaikka tutkimukseni mukaan sisäinen palvelumuotoilu pitkälti henkilöityy palvelumuotoilijoihin henkilönä, niin haastatteluaineistossa nousi esiin myös näkökulma, että organisaatiossa ei välttämättä ole edes tietoa siitä, että organisaatiossa on oma palvelumuotoilija.

*Tää on meidän talon ongelma, me ei edes tiedetä varmaan oikeesti meillä kukaan et tämmönen ihminen (palvelumuotoilija) on ollu talossa. (H12)*

Henkilöt, joilla itsellään oli taustaa palvelumuotoilusta, kommentoivat sisäisten palvelumuotoilijoiden osaamista ja työn laatua vain hyvin vähän. Näissä kommenteissa nousi esiin se, että sisäiset palvelumuotoilijat ovat organisaatiossa mielletty pitkälti fyysisten asioiden muotoilijoiksi. Palvelumuotoilutaustaiset henkilöt kokivat, että sisäiset palvelumuotoilijat eivät ole riittävästi pystyneet tuomaan esiin osaamistaan myös muiden kuin fyysisten asioiden muotoilussa.

*Koska me ajauduttiin tekemään näit ---projekteja, ni se ajatus on vääristynyt, että muotoiluosaaminen on sitä et te muotoilette nyt ne (fyysiset asiat) uudelleen. Siit huolimatta et me ollaan tehty paljon muutakin ja useimpia tutkimuksia ja selvityksiä ja kaikkee, ni sit se jotenki se ymmärrys on kuitenkin hiukan vajavainen. (H7)*

*Siin on ehkä ollu vähän semmoista että, esimerkiks se duuni, jota siel (palvelumuotoilijan nimi) tiimissä on tehty ni se on keskittynyt tosi paljon meidän tän fyysisen ympäristön muotoilemiseen... (H13)*

Organisaatiossa odotetaan sisäiseltä palvelumuotoilulta ja sisäiseltä palvelumuotoilijalta myös roolia muun organisaation kehittämisen tukena.

*Mä nään sen jotenkin niin että täällä se palvelumuotoilupuu ja se asiakaslähtöinen kehittäminen niin he on tavallaan meidän yhteistyökumppaneita ja yhdessä liiketoiminnan kanssa hoitaa sitä kehittämistä et se on ehkä enemmän niin et he tukee meitä siinä. (H4)*

*Sen (sisäisen palvelumuotoilun) pitäis olla.. sellanen tietyl taval sisänen konsulttitoimisto joka auttaa meit kehittymään ja ymmärtää oman roolinsa myös liiketoiminnan kompetenssien kehittäjänä. (H8)*

Sisäiset palvelumuotoilijat vahvistivat luotaintutkimuksessa, että heidän rooliinsa kuuluu myös sisäisten asiakkaiden auttaminen. Organisaation henkilöstön auttaminen ja tukeminen koetaan mieluisana työtehtävänä. Eräs luotain tutkimukseen osallistunut mainitsi luotaimessaan, että sisäisten asiakkaiden auttaminen on yksi häntä eniten innostavista työtehtävistä.

Koska sisäiset palvelumuotoilijat pääosin tunnetaan hyvin organisaatiossa, niin heidän puoleensa on helppo kääntyä. Vaikka muun organisaation tukeminen on sisäisille palvelumuotoilijoille itselleen mieluisa työtehtävä, niin joskus se voin näyttäytyä myös liian täytenä kalenterina. Se, että sisäistä palvelumuotoilijaa on helppo lähestyä, saattaa johtaa siihen, että palvelumuotoilija kutsutaan kaiken varalta mukaan useisiin kokouksiin. Luotaintutkimuksessa eräs sisäinen palvelumuotoilija kuvaa, että hänen työhönsä kuuluu aivan liikaa palavereita, jotka johtuvat siitä, että työkaverit haluavat hänen olevan varalta mukana etsimässä mahdollisuuksia asiakaslähtöiselle tekemiselle.

#### 4.1.2 Konsulttipalvelumuotoilu asiakasorganisaatioissa

Kun tarkastellaan kommentteja, jotka koskevat konsulttipalvelumuotoilijoita, niin on huomattavaa, että samanlaista henkilöitymistä ei tapahdu kuin sisäisten palvelumuotoilijoiden kohdalla. Mutta on huomattavaa, että haastatteluissa nostettiin esiin eri konsulttiyritysten nimiä. Eli henkilöiden sijaan konsulttipalvelumuotoilua koskevissa kommentteissa osaamista arvioitaessa arvioidaan helposti konsulttiyritystä eikä yksittäisiä henkilöitä.

*Projektissa, joka nyt meni ihan päin helvettiä koko homma - - - ostettiin (konsulttiyrityksen nimi), ei siinä oo mitään muuta syytä. Koskaan ei pidä ostaa (konsulttiyrityksen nimi) yhtään mitään. (H1)*

*(Konsulttitoimiston nimi) on sen sinne designannut, ja ihan perustellusti. (H8)*

Konsulttipalvelumuotoilijoiden tai konsulttiyritysten ammattitaidosta puhuttaessa huomioitavaa on, että palvelumuotoilustaiset henkilöt eivät juurikaan kommentoineet konsulttipalvelumuotoilijoiden ammattitaitoa. Mutta harvoissa kommenteissaan nostivat kuitenkin esiin sen, että konsulttiyritykset ja konsulttipalvelumuotoilijat ovat oman työnsä ammattilaisia.

*Muotoilutoimiston osaaminen on sellasta ammattitaitoa, jota ei kannata mennä sorkki-  
maan. (H7)*

Henkilöt, joilla itsellään ei ollut palvelumuotoilustaista, olivat kommenteissaan paljon kriittisempiä arvioidessaan konsulttipalvelumuotoilijoiden ja konsulttiyritysten ammattitaitoa ja työn laatua. Positiivisia tai neutraaleja kommentteja ei tullut kuin muutamia. Suurin osa kommentteista oli sävyiltään negatiivisia.

*Mut suoraan sanottuna (konsulttiyrityksen nimi) ei kyl oo kovin mun mielest, ei se oo palvelumuotoilutoimisto vaikka niin osittain väittääkin. Et se on heiänki kans ollu tosi vaikeeta. Mun mielest se ei oo osa heiän, ei se palvelumuotoilu oo siel heiän ytimessä et neki tekee designeja mielellään omist lähtökohdista. (H11)*

Huomioitavaa on kuitenkin, että negatiivisia kommentteja sanoneita haastateltavia ei määrällisesti ollut paljon, neljä haastateltavaa nosti esiin negatiivisia asioita osaamiseen ja ammattitaitoon liittyen. Mutta määrällisesti näiltä neljältä haastateltavalta negatiivisia kommentteja tuli selvästi enemmän.

Kommenteissa nousi useamman haastateltavan toimesta esiin näkökulma, että konsulttipalvelumuotoilussa konsulttiyritys tai konsulttipalvelumuotoilija pyrkii vain suorittamaan hänelle annetun tehtävän ilman, että tehtävän tekemiseen käytettäisiin kunnolla ammattitaitoa. Haastatteluiden perusteella asiakasorganisaatiolle välittyy kuva, että konsulttipalvelumuotoilussa tärkein tavoite on vain saada työ tehtyä, laadun kustannuksella.

*Se tarkotti että sit niitä tehtiin tavallaan sen takia että ne saatiin tehtyä, että saadaan sopimuksen kirjain täyteen. Eikä niissä ollu oikeesti sellasta sisäsyntystä intohimoa lähtee oikeesti selvittää yhtään mitään, kunhan saadaan vaan projekti maaliin. (H1)*

Toisaalta negatiivista palautetta useamman kommentin verran on aiheuttanut myös se, että konsulttien tekemänä palvelumuotoilu, sen lopputuotokset ja raportit voivat olla niin yksityiskohtaisia, että niistä on vaikeaa hahmottaa asiakasorganisaatiolle oikeasti oleellista ja tärkeää asiaa.

*...jonkin verran haasteita niiden just tulosten, yhteenvedossa, et sieltä saadaan kyllä, pitkä erittely, että tällasia asioita on kysytty ja tällä lailla niihin on vastattu, mut sitte se et sieltä osataan oikeesti löytää ne, se yhteenvedo ne timanttiset kommentit sieltä mitkä toistuu, jotka meidän pitäis selkeesti ottaa kehityslistalle. (H5)*

*...siinä palvelupolun määrittämises sellast ulkopuolista toimijaa, teki hyvin yksityiskohtasta, hienosyistä kuvausta palvelupoluista, mut ehkä osassaan sit sen hetkessä tiimissä sitä hyödynnettiin, mut ehkä se oli liian yksityiskohtanen sit jotta sitä olis voinu, et olis otettu laajemmin käyttöön sit sitä. (H2)*

#### 4.1.2.1 Raha

Haastatteluista käy ilmi, että konsulttien tekemää palvelumuotoilutyötä pidetään kalliina, kalliimpina kuin sisäisten palvelumuotoilijoiden työ on tai olisi. Konsulttipalvelumuotoilun kustannukset nousevat negatiivisessa sävyssä esiin sekä palvelumuotoilutaustaisten henkilöiden että muiden haastatteluissa.

*Ehdotus ei voi aina olla se, että tilataan tähän joku kallis konsulttityö. (H13)*

*Halvempaa se ainakin olis ja ehkä vielä pitkäjänteisempää ja sitoutuneempaa jos firmalla itsellä olisi niitä ihmisiä. (H4)*

*Hirveesti menny kohta rahaa. (H2)*

Kustannusten lisäksi haastatteluissa nostetaan esiin rahaan liittyen myös toinen teema; konsulttipalvelumuotoilun organisaatioon mahdollisesti tuomat taloudelliset hyödyt. Mutta vaikka puhutaan taloudellisesta hyödystä, niin sävyiltään tähän liittyvät kommentit eivät kuitenkaan ole positiivisia. Sekä palvelumuotoilutaustaisten että muiden henkilöiden haastatteluista selviää, että yleinen näkemys on, että konsulttipalvelumuotoilutoimistot lupaavat innokkaasti heidän kauttaan ostetun palvelumuotoilun tuottavan asiakasorganisaatiolle muun muassa taloudellista hyötyä. Haastatteluiden mukaan nämä lupaukset ovat pääosin katteettomia ja perusteettomia.



*Ja sit lupausta palvelumuotoilutoimistot innokkaasti levittävät kyllä mun kokemuksen mukaan julkiselle sektorille että "hei kun te otatte palvelumuotoilun mukaan tähän prosessiin niin heti on mahdollist tarjota ihmisille parempaa palveluu ja kevyemmil kustannuksilla". Ja sit kun mä kaivan niit caseja mis se on toteutunu niin aika vähän niitä on. (H14)*

*Nii, kun jollain asialla näitä asioita jonkun konsulttifirman täytyy meille myydä ja sit sulla on helppo, on vaan täysin intuitiivisen helppoa sanoa että eihän teidän organisaatio (organisaation nimi poistettu) ole mitenkään asiakaslähtöinen eli muutetaanpas tämä asia. Nyt kun meidän kanssa liikutte niin nyt oottekin asiakaslähtöinen ja se on vaan helppo tavallaan spotata että tää on semmonen naru josta kannattaa vetää että tän saa kaupaks tän projektin. (H1)*

#### *4.1.2.2 Yhteistyö asiakasorganisaation kanssa*

Palvelumuotoilutaustaisten henkilöiden haastatteluissa nousee esiin tarve tehdä tiivistä yhteistyötä niissä tilanteissa, missä käytetään konsulttipalvelumuotoilua. Palvelumuotoilutaustaiset henkilöt suhtautuvat yhteistyöhön pääosin neutraalisti tai positiivisesti. Yhteistyötä on ollut ja se on toiminut odotetulla tavalla, tai sitten se on sujuvuudellaan tuonut selvää lisäarvoa tekemiseen.

*Se oli silleen et suunnittelija oli koko ajan mun vieres, jollenka se tarkoittaa sitä, et kun me tehään ryhmähaastattelu , meil on siel jotain materiaalei tai muita, niin sit me voidaan niitten haastatteluiden välillä konkreettisesti jutella silleen et "hei huomaitko et ne puhuu tosta, tosta" ja mä en välttämättä tajuu kaikkee, et miten jotkut --- jossain vaikuttaa johonkin, mut ne tajuu, ja sit tavallaan ne ei välttämät tiedä että miten ihmisilt kannattaa kysyy jotain asiaa jos sä haluat siitä tietynlaisii, tai tavallaan tietyn laajusii vastauksii esimerkiks et miten saa lisätietoo kaivettuu, tai mihin se suhteutuu jollain tavalla. Niin sellasii tota, pystyttiin koko ajan käymään sitä keskustelua ja ne teki saman tien muistiinpanoja mitkä liittyy suoraan niihin suunnitteluratkasuihin, mikä on tosi eri asia kuin että mä oisin vaan tehny Power-Pointin ja menny näyttään sitä niille. Ja sit me pystyttiin niinku siinä käytännös lennosta keileen erilaisii asioita. (H14)*

Mutta aina kaikilta osin yhteistyö ei palvelumuotoilutaustaisten henkilöiden mukaan ole kuitenkaan ollut täysin onnistunutta. Ongelmia aiheuttavaksi koetaan muun muassa se, että asiakasorganisaatioissa ei ymmärretä asioita, joista palvelumuotoilija puhuu. Organisaatiolta ja asiakkaalta puuttuu vertauskuvallisesti yhteinen kieli.

*Se (projektin nimi poistettu) oli ihan hirveet kivireen vetämistä sen ensimmäiset hetket koska ei.. kukaan ei ees ymmärtäny mitä se muotoilutoimisto yritti selittää. (H7)*

Jos palvelumuotoilutaustaisten haastateltavien kommentit kuitenkin pääosin olivat positiivisia tai neutraaleja, niin muiden kuin palvelumuotoilutaustaisten henkilöiden kokemukset yhteistyöstä konsulttipalvelumuotoilijoiden kanssa olivat huomattavasti negatiivisempia. Mutta myös näissä kommentteissa korostui toimivan yhteistyön tärkeys. Negatiivisten kommenttien lisäksi myös neutraaleja kokemuksia ja kommentteja oli, mutta selkeästi positiiviset kokemukset ja kommentit olivat poissa. Näistä kommentteista voidaan siis päätellä, että yhteistyö on tunnustettu tärkeäksi asiaksi mutta siinä olisi parantamisen varaa.

*Et se on ollu et meil on ollut vähän vaikeuksii ehkä siin semmoses yhteistyö.... (H11)*

Henkilöt, joilla itsellään ei ollut palvelumuotoilutaustaa, nostivat haastatteluissa esiin sen, että asiakasorganisaation ja konsulttipalvelumuotoilijan näkemykset siitä, mitä ollaan tekemässä ja mitä on tilattu, saattavat erota toisistaan. Koettiin, että helposti tulee väärinymmärryksiä siinä, että mikä on tilattu lopputulos, ja miten siihen päästään. Asiakasorganisaation edustajat ja konsultit eivät välttämättä käytä niin sanotusti samaa kieltä ja yhteisiä termejä, jolloin riski väärinymmärryksiin kasvaa.

*Kun tilataan konsultilta, ulkopuoliselta palveluntarjoajalta, et mitä mä oletan että mä saan, ja sitte se toinen puoli että mitä se olettaa. Ja sana "konsepti" on hyvin erilainen sinne toiselle puolelle kun sitten mitä se on taas täällä jonkun yrityksen sisällä kenties. (H2)*

*...selkeesti oli se visio joka tehtiin siellä viime vuonna ja siltä pohjalta rakennettiin se sopimus, ja nyt siitä muodostunu tää toteutus, nii se tieto siitä esiselvityksestä siihen sopimukseen, ni siinä oli kantava voima.. ...ja sitten sen sopimuksesta, nyt sitten tähän muutokseen, niin siinä on käyny selkeesti joku, käppi. (H5)*

Luotaintutkimuksen aineisto paljastaa, että konsulttipalvelumuotoilijoiden näkökulmasta ongelmat yhteistyössä ja kommunikaatiossa aiheutuvat usein siitä, että asiakasorganisaatiossa ei ole kokemusta tai ymmärrystä palvelumuotoilusta ja siitä, mitä se vaatii ja miten prosessi etenee.

#### 4.1.3 Palvelumuotoilijoiden näkemys työstään ja muiden suhtautumisesta siihen

Tutkimusaineistosta selviää, että sisäisen palvelumuotoilijan ja konsulttipalvelumuotoilijan työ koostuu pääosin samanlaisista työtehtävistä. Luotaintutkimuksella kerätty tutkimusaineisto osoittaa, että sekä sisäisillä että konsulttipalvelumuotoilijoilla työtehtävät ovat hyvin moninaisia. Työpäivät ja -viikot koostuvat useista erilaisista tehtävistä.

Riippumatta siitä, työskenteleekö palvelumuotoilija sisäisenä palvelumuotoilijana vai konsulttina, niin työhön kuuluu paljon erilaisia kokouksia. Kokoukset voivat olla tiimin viikkopalavereita tai esimerkiksi työn suunnittelukokouksia. Palvelumuotoilijat kokevat, että kokouksia on liikaa, jolloin ne vievät liikaa työaikaa varsinaiselta palvelumuotoilutyöltä. Kun palvelumuotoilijoilta luotaintutkimuksessa pyydettiin nimeämään, millaisia asioita työhön kuuluu liikaa, niin palaverit ja kokoukset olivat yleisin mainittu asia.

*(Työhöni kuuluu aivan liikaa...)*

- *palavereja (L1)*
- *palavereita, joissa juututaan keskustelemaan ilman faktoja (L5)*
- *Teams palavereja (L6)*



Kuva 23. Palvelumuotoilijan työhön kuuluu liikaa palavereita ja kokouksia (L6).

Palvelumuotoilijoiden itsensä mieltämään "varsinaiseen työhön" kuuluu paljon asiakastestauksiin liittyviä työtehtäviä, asiakastyöpajojen fasilitointia ja tulosten yhteenvetojen tekemistä. Myös palvelumuotoilukoulutusten pitäminen kuuluu oleellisena osana palvelumuotoilijan työnkuvaan. Tämän lisäksi, ja erona sisäisiin palvelumuotoilijoihin, konsulttipalvelumuotoilijoiden työhön kuuluu myös erilaisia myyntikokouksia, tuntikirjauksia sekä laskutusta. Palvelumuotoilijat pitävät luotainneiston perusteella työtään mukavan monipuolisena mutta välillä liian hektisenä.

**Se tavanomainen työviikko...**

| Klo   | Maanantai                  | Tiistai            | Keskiviikko | Torstai             | Perjantai          |
|-------|----------------------------|--------------------|-------------|---------------------|--------------------|
| 8-10  | viikkopalaveri (oma tunti) | Haastattelu        | Haastattelu | Suunnitelmapalaveri | Raportin tekeminen |
| 10-12 | asiakas-palaveri           | Status-palaveri    | Tajouuserä  | Analyysejä          | Rapsaa             |
| 12-14 | Haastattelu                | Aineiston analyysi | Työpaja     | Työpaja             | Kuvitusta          |
| 14-16 | Myyntipalaveri             |                    |             |                     |                    |

*E mitään "hengittämys-taukoa"*

Kuva 24. Palvelumuotoilijan kuvaus omasta työviikostaan (L5).

Sekä sisäiset että konsulttipalvelumuotoilijat innostuvat työssään erityisesti laajoista ja merkityksellisistä kokonaisuuksista. Palvelumuotoilijat toivovat, että nykyistä enemmän pystyisivät työllään vaikuttamaan esimerkiksi muotoilun jalkauttamiseen, organisaatiokulttuurin ja työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Kuitenkin sisäiset palvelumuotoilijat kokevat jo tällä hetkellä heillä olevan konsulttipalvelumuotoilijoita enemmän vaikutusmahdollisuuksia organisaation asioihin. Sisäiset palvelumuotoilijat kokevat, että heillä on hyvä näkyvyys läpi organisaation ja mahdollisuus vaikuttaa siihen, että miten asioita tehdään. Konsulttipalvelumuotoilijat kokevat enemmän, että he eivät pääse vaikuttamaan asioihin haluamallaan tavoin. Koska konsulttipalvelumuotoilijoiden aika täytyy käyttää tehokkaasti laskutettavaan työhön, niin oman organisaation kehittämiseen ei ole riittävästi aikaa käytettävissä.

Konsulttipalvelumuotoilijat harmittelevat sitä, että pystyvät yleensä olemaan projekteissa ja tekemisessä mukana vain suunnitteluvaiheen aikana, näin heillä jää työn toteutus näkemättä. He eivät myöskään haluamallaan tavalla tällöin pääse vaikuttamaan siihen, että miten suunnitelmasta tehdään toteutus.

*En pääse näkemään ratkaisuja käytännössä. (L6)*

*Projektin toteutus saattaa jäädä asiakkaan / tilaajan harteille, enkä voi auttaa viemään asioita toteutukseen. (L5)*

Sisäiset palvelumuotoilijat puolestaan kokevat joutuvansa välillä liian syvälle projekteihin ja niiden toteutukseen. Sisäisten palvelumuotoilijoiden voi olla vaikeaa irrottautua projekteista ja he kokevat painetta ottaa projekteissa palvelumuotoilijan roolin lisäksi myös projektipäällikön rooli.

*Projekteista on vaikea irrottautua pamuosuuden loppuksi, meinaan usein joutua projektipäälliköksi. (L1)*

Palvelumuotoilutyö vaatii henkilöltä tiettyjä ominaisuuksia ja piirteitä. Tutkimukseeni osallistuneet palvelumuotoilijat nimeävät ammattikuntansa tyypillisiksi piirteiksi ihmislähtöisyyden, kiinnostuksen ihmisiä kohtaan ja empatian. Esiin nostetaan myös halu kehittää toimintaa ja ratkaista ongelmia. Myös halu parantaa maailmaa ja löytää asioille syvällisiä merkityksiä nostetaan esiin tyypillisinä palvelumuotoilijan piirteinä. Palvelumuotoilija tarvitsee myös luovuutta, joka ei kuitenkaan ole sama asia kuin taiteellinen tai graafinen lahjakkuus.

## 4.2 Palvelumuotoilun osaaminen osana organisaatioita

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin näkemys siitä, organisaatiolla itsellään pitäisi olla entistä enemmän osaamista ja ymmärrystä palvelumuotoilusta. Koettiin, että palvelumuotoilun osaaminen organisaatiossa ei ole riittävällä tasolla. Sisäistä osaamista pidettiin tärkeänä myös niissä tilanteissa, missä palvelumuotoilua ostetaan konsulteilta. Koettiin, että näissä tilanteissa organisaatiolla pitäisi olla enemmän osaamista arvioida konsulttipalvelumuotoilijoiden tekemää työtä.

*Mä luulen et meil ei oo vaan organisaatiossa kyvykkyyttä siihen, et meil ei oo sinänsä sisäisiä osaajia...jotka osais, arvottaa sitten niiden konsulttien menetelmiä. (H5)*

Myös luotaintutkimuksen aineistosta nousi konsulttipalvelumuotoilijoiden toimesta esiin asia, että asia, että asiakkaat eivät osaa ostaa palvelumuotoilua, eivätkä ymmärrä siihen tarvittavaa aikaa ja budjettia.

Haastatteluissa korostui selvästi se, että koettiin, että organisaatiossa ei ole riittävästi omia, sisäisiä palvelumuotoilijoita. Tarve suuremmalle määrälle sisäisiä palvelumuotoilijoita on tunnustettu mutta etenkin organisaation palvelumuotoilutaustaiset henkilöt kokivat, että organisaatiossa ei ole riittävästi panostettu siihen, että sisäisiä palvelumuotoilijoita olisi organisaatiossa tarpeeksi. Koettiin, että uusien palvelumuotoilijoiden palkkaaminen on haastavaa, eikä rekrytointilupia saada.

*Mut kyl mä nään että se mun kaino toiveeni saada rekrytoida yks palvelumuotoilija, ni oli silleen aika pieni toive. Jos aattelee tätä projektimäärää, jota me ollaan vedetty tääl (henkilön nimi poistettu) kaa käytännös kahdestaan, ni mun mielest ne ois voinu ihan helposti olla kymmenkunta palvelumuotoilijaa tekemässä. (H7)*

Myös luotaintutkimuksessa sisäiset palvelumuotoilijat nostivat esiin sen, että organisaatioon on vaikea saada palkata riittävästi palvelumuotoilijoita. Palvelumuotoilurekrytoinnit voivat joutua väistymään muiden rekrytointien tieltä. Tämä vähentää myös palvelumuotoilijoiden työssään kokemaa arvostuksen tunnetta (kuva 25).

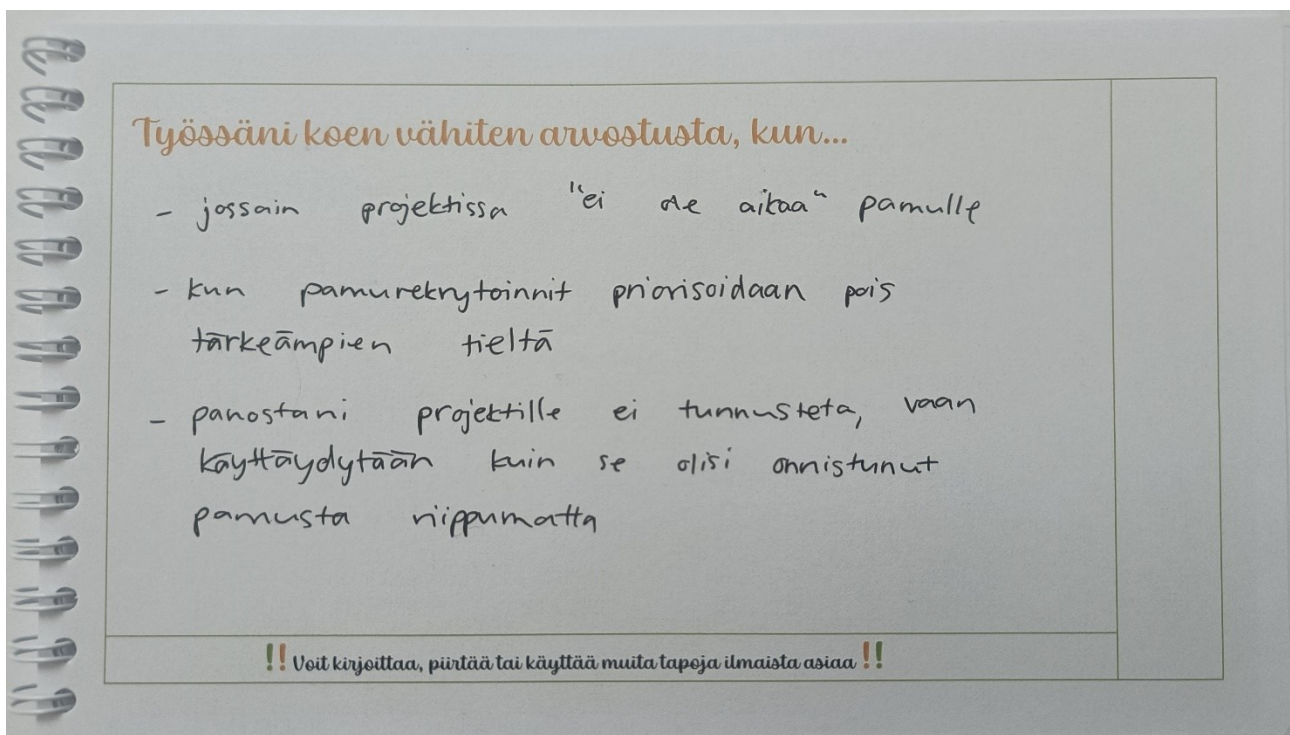
Sen lisäksi, että organisaatiossa nähdään tarvetta ammattimaisella palvelumuotoiluosaamiselle, niin tärkeänä pidetään myös sitä, että organisaatiossa yleisellä tasolla löytyy ymmärrystä muotoiluajattelusta ja muotoilu on myös koko organisaation asia, ei pelkästään ammattipalvelumuotoilijoiden. Tämä asia nousee esiin sekä haastattelu- että luotainaineistosta. Tutkimusaineistostani käy ilmi, että pidetään tärkeänä sitä, että organisaatiossa on riittävästi ammattilaisia tekemässä palvelumuotoilutyötä. Mutta tämän lisäksi ympäri organisaatiota tulisi löytyä muotoilua tuntevia, ja siihen positii-visesti suhtautuvia henkilöitä, jotka voivat edesauttaa organisaatiota hyödyntämään palvelumuotoilua nykyistä tehokkaammin.

*Mä nyt oon melkein sitä mieltä, että henkilön ku henkilön mejän, pitäis osata semmonen design thinking -ajattelu. (H10)*

*Se pitäis olla kuitenkin, se ois vähän semmoinen, lävistävä tavallaan toiminta- tai ajattelutapa jota pitäis pystyy ujuttaan vähän joka (paikkaan) (H13)*



Luotaintutkimuksen aineistosta selviää, että sekä sisäiset että konsulttipalvelumuotoilijat kokevat, että (asiakas)organisaatioissa ei ole riittävästi palvelumuotoiluymmärrystä ja tämä aiheuttaa välillä haasteita palvelumuotoilijoiden työskentelyyn. Kun palvelumuotoilu ei ole organisaatiolle riittävän tuttua, niin siihen ja sen tuomiin hyötyihin voidaan suhtautua kriittisesti ja epäilevästi. Palvelumuotoilijat kokevat, että joutuvat perustelemaan palvelumuotoilun tarvetta, sen tärkeyttä ja menetelmiä organisaatiossa. Ja kun organisaatiossa ei ole riittävä osaamista ja ymmärrystä palvelumuotoilusta, saatetaan se myös priorisoida kokonaan pois projektin tehtävälialta.



Kuva 25. Palvelumuotoilua ei aina organisaatioissa osata arvostaa (L1).

Niiden henkilöiden haastatteluista, joilla ei ollut palvelumuotoilutaustaa, käy ilmi, että organisaatiossa olisi paljon kiinnostusta oppia lisää palvelumuotoilusta sekä halua pystyä hyödyntämään sitä nykyistä enemmän työssä. Toivottiin, että palvelumuotoilijat pystyisivät enemmän jalkauttamaan muotoiluajattelua ja palvelumuotoilua sekä tukemaan muita ottamaan palvelumuotoilua osaksi omaa työtä.

*Sen (sisäisen palvelumuotoilun) pitäis, olla... sellanen tietyl taval sisänen konsulttitoimisto, joka auttaa meit kehittymään ja ymmärtää oman roolinsa myös oman roolinsa myös liiketoiminnan kompetenssien kehittäjänä. (H8)*

*Et tavallaan ensimmäinen steppi varmaan on se että meillä olisi sellainen design- ja palvelumuotoilufunktio joka tavallaan pystyis olemaan siinä tukena ja ikään kuin kouluttaaki organisaatio. (H11)*

Haastatteluissa nostettiin esiin myös kommunikoinnin tärkeys. Jotta palvelumuotoilu saadaan kiinteäksi osaksi organisaatiota, siitä on tärkeää puhua ja viestiä enemmän. Kommunikointi nähtiin tärkeänä tekijänä sille, että palvelumuotoilu vakiinnuttaa roolinsa palveluiden kehittämisessä. Jos organisaatio ei tunne palvelumuotoilua tai palvelumuotoilijoita, niin ei sitä myöskään osata riittävästi hyödyntää.

*Ensinnäki se (asiakaslähtöisyys ja palvelumuotoilun tuleminen osaksi tekemistä) tietysti vaatii sen et palkataan niit ammattilaisia. Mutta... mä oon ite sitä mieltä et se vaatii ihan tosi paljon sitä et me kommunikoidaan ensinnäki sitä näkemystä. Ja puhutaan näist asioista, keskustellaan. (H8)*

#### 4.3 Palvelumuotoilun omistajuus

Tutkimusaineistoni perusteella pidetään tärkeänä, että palvelumuotoilu huomioidaan organisaatioissa jo ihan organisaation rakenteessa. Etenkin henkilöt, joilla itsellään ei ole palvelumuotoilutaustaa, nostivat haastatteluissa esiin tämän näkökulman. Koettiin, että asiakaskokemuksesta ja palvelumuotoilusta tulee vastata organisaatiossa siihen tehtävään nimetyn henkilön.

*Tokihan nyt (henkilön nimi poistettu) asiakaskokemustiimi on varmaan hyvä esimerkki siitä että se on, ensinnäkin organisaatioon on nimetty henkilö, jonka kokopäiväisenä tehtävänä on vastata kyseisestä kokonaisuudesta, se on tietenkin osoitus siitä. (H9)*

Tärkeänä pidettiin myös sitä, että palvelumuotoilulla on oma tiiminsä, jolla on oma paikkansa organisaatiossa ja sen rakenteessa.

*Kyllähän se täytyy meidän organisaation mennä ihan sinne orgaaniseen rakenteeseen, että tällä tavalla me toimitaan ja että kun me tehdään asioita niin se asiakasevaluointi on siellä koko ajan mukana sen sijaan että se tulee jotenki päälleliimattuna. (H5)*

Myös johdon tuki palvelumuotoilulle mainittiin edellytyksenä sille, että palvelumuotoilu voi organisaatiossa toimia ja vaikuttaa asioihin.



*Mut et tämmösen design- ja palvelumuotoilufunktion pitäisi myös tavallaan saada se mandaatti toimia ja tuki johdolta et pystyy, et muutenhan se et jos se on vaan joku oma tiiminsä jossain nii eihän siit tuu mitään. (H11)*

Jos palvelumuotoilua organisaatiossa tehdään konsulttipalvelumuotoilijoiden toimesta, palvelumuotoilun omistajuus ja siihen liittyvät haasteet korostuvat entisestään. Haastatteluista kävi ilmi, että joissain tapauksissa organisaatio on hyödyntänyt konsulttipalvelumuotoilua niin sanottuna kii-reapuna tai lisäksi omien palvelumuotoilijoiden tukena ja apuna. Tällöin vastuu ja omistajuus-palvelumuotoilun läpiviennistä on ollut organisaatiolla itsellään. Kuitenkin usein konsultti tai konsulttitoimisto on ollut päävastuussa palvelumuotoilun läpiviennistä, ja tämä koetaan organisaatiossa ongelmallisena tilanteena. Toivotaan, että organisaatiolla olisi itsellään vahvempi omistajuus palvelumuotoilusta. Tämä sama näkemys nousee vahvasti esiin sekä palvelumuotoilutaustaisten että myös muiden haastatteluissa. Haastatteluiden perusteella organisaatiossa ollaan huolissaan siitä, miten iso valta konsulttipalvelumuotoilijoille annetaan organisaation asioista, ja kuinka kriittikittömästi heidän ehdotuksiinsa ja työn lopputuloksiin suhtaudutaan.

*Sit se on varmaan se että sen pukeminen sellaseen muotoon tai niitten asioiden mitä ikinä sieltä tuleekaan, niiden käsittely taas sen ikään kun perinteisen korporaation kontekstissa jotka on kuitenkin tottunu siihen että ostetaan (konsulttiyrityksen nimi poistettu) deckki joka kertoo mitä pitää tehdä ja miten pitää tehdä. (H1)*

*Nää kehityshankkeet mitä me tehdään, ni on monet nää asiakasevaluointitutkimukset mitä tehdään niin tehdään sitte ulkosilla konsulteilla ulkosilla konsulttitaloilla, se varmasti on monessa kohtaa järkevää mut sit et me luotetaan, heittäydytään täysin heidän näkemykseen. (H5)*

Samaan aikaan kuitenkin myös koetaan, että konsulttipalvelumuotoilijat ja konsulttitoimistot aliarvioivat organisaation oman osaamisen ja ymmärryksen palvelumuotoilusta.

*Se on asiakaslähtöisen kehittämisen vakava ongelma palvelumuotoilulle että luvataan liikaa. Ja moni niinku, usein kuulostaa että monet jotka on palvelumuotoilutoimistossa tai sen nimikkeen alla jotenkin toimii niin ne kuvittelee, tai siis mulle tulee välillä semmonen surrealistinen fiilis että kuvitteleeks ne, että liiketoimintaorganisaatiossa tai julkisen sektorin organisaatioissa ei oo koskaan ennen tehty mitään kehitystyöt millään tavalla järkevästi. (H14)*

Kun palvelumuotoilua tehdään projektimaisesti ja täysin konsulttipalvelumuotoiluna, niin projektin loppuessa palvelumuotoilun omistajuus tippuu tyhjiöön. Koetaan, että näissä tilanteissa organisaation sisällä oikein kukaan ei ota asiasta ja tekemisestä vastuuta. Myös paljon tietoa valuu konsulttipalvelumuotoilijan lähdön mukana ulos organisaatiosta.

*Projektilta häviää omistajuus, kun konsultti lähtee. (H4)*

*Siellä paljon on sellast hiljasta tietoo jota, jotka ei välttämättä tuu sitten ulos niissä loppuraportteissa, ja se on ehkä se mikä just karkaa niiden ulkoston konsulttien mukana. (H5)*

#### 4.4 Toimialaymmärrys

Toimialaymmärrys, sen tärkeys tai sen puute, ei noussut tutkimuksessa erityisen merkittäväksi asiaksi, kun puhutaan sisäisistä ja konsulttipalvelumuotoilijoista. Mutta kuitenkin muutamia mainintoja haastatteluissa nousi siitä, että palvelumuotoilijalla olisi hyvä olla toimialaosaamista, jotta hän pystyy ymmärtämään sekä asiakkaiden että työntekijöiden arkea.

*Tämmönen (---)maailma on vähän omanlaisensa ja sitten ehkä se että se arjen todellisuus on mun mielestä kuitenkin näiden ihmisten tosi tärkeä ymmärtää että mitä se on sit se itse työ siellä asiakasrajapinnassa ja kuinka se näyttäytyy ja kuinka erilaisten projektien ratkasut vaikuttaa sinne arkeen ja näin ja siinä on varmasti tekemistä. (H4)*

*Pidemmän päälle se ei oo uskottavaa et jos sul tulee koko tiimi palvelumuot-. Jos mä ostan --ison palvelumuotoiluprojektin vaikka tällaseen organisaatioon kun tää on aika spesifi toimiala, niin jos ne tyypit ei ymmärrä tätä toimialaa koko se tiimi eli kukaan niistä ei oo aikaisemmin ollu missään tekemisissä, niin kyl se pirun vaikee on varmaan tehdä sellast, oikeesti mikä jää ja pysyy ja on hyödyllistä. (H14)*

Sekä haastatteluissa että luotaintutkimuksessa nousi esiin myös se näkökulma, että sisäisistä palvelumuotoilijoista helposti ajatellaan, että he tietävät organisaation ja liiketoiminnan substanssiasioista enemmän kuin tietävätkään. Tämä saattaa aiheuttaa paineita sisäiselle palvelumuotoilijalle, jos hänen oletetaan olevan todellisuutta paremmin sisällä liiketoiminnan substanssiasioissa.

*Et mistä sä alat, jos sä lähet sisäsenä (pamuna tekemään), kun meillä tavallaan.. ku me kuiteski puhutaan täällä, asiantuntijat puhuu, että kaikki.. nehän pitäis tietää nää jutut. (H10)*

*(Ihmiset, joiden kanssa työskentelen, eivät ymmärrä, että...) ...palvelumuotoilija ei voi tuntea juuri teidän palvelunne kaikkia erityispiirteitä. (L1)*

Sisäisten palvelumuotoilijoiden vahvuutena nähtiin se, että he pystyvät konsultteja paremmin hahmottamaan organisaation sisäiset haasteet, jotka voivat olla haasteita myös palvelumuotoilun jalkauttamiselle.

*Joo, ja sit taas sisäinen näkee ehkä ne haasteet, ja ne pitäs pystyä sovittamaan oikeesti yhteen. (H2)*

Toisaalta konsulttipalvelumuotoilijat itse kokevat positiiviseksi asiakaksi sen, että heillä on etäisyyttä organisaation sisäisiin ongelmiin ja haasteisiin. Tämä mahdollistaa paremmin palvelumuotoilutyöhön keskittymisen ilman ylimääräisiä rasitteita.

*...ja olen vapaa organisaatioiden sisäisistä valtapeleistä (joita syvästi inhoan). (L5)*

Joissain tapauksissa taas nähdään positiivisena se, että konsulttipalvelumuotoilija tulee toimialan ulkopuolelta. Tällöin hänellä ei ole taakkanaan vanhoja haasteita ja totuttuja toimitapoja, vaan hän pystyy paremmin olemaan avoin uusille ajatuksille ja ratkaisuille. Parhaassa tapauksessa toimialan ulkopuolelta tuleva konsulttipalvelumuotoilija voi tuoda mukanaan toiselta toimialalta uusia, hyväksi todettuja toimintatapoja ja ratkaisuehdotuksia.

*Koska siin kohtaa kun ollaan uudistamassa, niin ennemmin ne on parempaa se, että sul on ehkä monialaisempaa näkökulmaa. Koska se on tapa löytää uusia innovaatioita ja miettii sitä, että pystyks sä tuomaankin tänne jonkun ihan uuden kulman. (H15)*

Luotaintutkimuksen aineiston perusteella myös konsulttipalvelumuotoilijat itse kokevat omaksi vahvuudekseen monipuolisen kokemuksen eri aloilta.

## 4.5 Palvelumuotoilun vaikuttavuus ja hyödyt organisaatioissa

Tutkimusaineistoni perusteella sekä palvelumuotoilijat että muut kehittämiseen osallistuvat henkilöt kokevat, että suurimman arvon ja hyödyn palvelumuotoilu on tuonut yksittäisissä projekteissa, ei niinkään kokonaisuuksissa. Organisaatioissa luullaan helposti myös niin, että palvelumuotoilua voidaan käyttää vain yksittäisten projektien alkuvaiheessa. Eräs luotaintutkimukseen osallistunut mainitsee suurimmaksi väärinkäsitykseksi koskien omaa työtään juuri tämän, että palvelumuotoilu mielletään pelkäämään projektin alkuvaiheen tekemiseksi. Niin sisäiset kuin konsulttipalvelumuotoilijat nostavat esiin sen, että organisaatioissa pitäisi lisääntyä ymmärrys siitä, että ”palvelumuotoilu on kokonaisvaltainen kehittämis- & innovaatioprosessi” (L6) ja ”palvelumuotoilu ei kuulu vain yksittäisiin projekteihin.” (L1)

Tutkimukseni haastatteluaineiston perusteella palvelumuotoilutaustaisilla henkilöillä on itsellään kriittinen käsitys siitä, onko palvelumuotoilulla ja sisäisten palvelumuotoilijoiden tekemällä työllä ollut vaikuttavuutta organisaatioissa, tai onko heidän tekemänsä palvelumuotoilutyö ollut hyödyllistä organisaatioissa. Koetaan, että kokonaisvaltainen vaikuttavuus ja hyödyt ovat jääneet vähäisiksi. Mutta yksittäisissä projekteissa kuitenkin nähdään palvelumuotoilun tuoneen hyötyjä projektin tasolla.

*Kyl se mun mielest se suurin hyöty on ollu niis yksittäisissä projekteissa, joissa se sitten on ollut kyllä merkittävä ja josta sitte kyllä muodostuu asiakkaille ihan selvää lisäarvoa ja meille parempaa bisnestä, et hyöty on aivan selvästi osotettavissa. (H7)*

Ja vaikka sisäisen palvelumuotoilun hyöty yksittäisille projekteille tunnustetaan, niin sisäiset palvelumuotoilijat kokevat, että johdon suuntaan hyödyt eivät näy, eikä niitä ainakaan osata johdossa yhdistää olevan seurausta (sisäisestä) palvelumuotoilusta.

*Mutta se että ymmärtääkö organisaatio, ymmärtääkö johto, että mistä se johtuu, että esimerkiksi se (palvelu nimi poistettu) on onnistunut niin erinomaisesti, niin en usko että ymmärtää. (H7)*

*Kyl mä oon ihan tyytyväinen, mitä mä ite oon tehny, mutta emmä kyllä usko, että mä tonne ylöspäin pystyn vaikuttaa... ..Tää on mun.. miten mä voisin kuvitella. En usko, että mun tekemisillä on ollu mitään merkitystä siihen. (H10)*

Henkilöt, joilla ei itsellään ole palvelumuotoilutaustaa, nostivat esiin sen, että jos organisaatiossa ei ylipäättäen ymmärretä palvelumuotoilua ja sen tuomia hyötyjä, niin myös sisäisen palvelumuotoilijan roolin hyödyllisyys voi olla vaikeaa ymmärtää. Osittain sisäisten palvelumuotoilijoiden työn vaikuttavuuteen ja hyödyllisyyteen vaikuttaa negatiivisesti se, millaisia palvelumuotoilutöitä he saavat tehtäväksi. Koetaan, että palvelumuotoilutyöt ja projektit keskittyvät liikaa pienien ja merkityksettömien yksityiskohtien muotoiluun.

*jos me nyt ajatellaan vaik sitä et mitä ihmiset on täällä tehny kun ne työtehtävät vaihtelee sieltä toimistojen manageeraamisest siihen että katotaan että onko se nyt oikeen värinen se matto --. Sitte itse asiassa, jotta me saadaaan tätä kokonaistoimintaa vietyy oikeeseen suuntaan niin.. se voi olla että ne tarpeet on holistisempia. (H8)*

Myös kun puhutaan konsulttipalvelumuotoilusta, niin koetaan, että konsulttipalvelumuotoilijoiden tuomat hyödyt liittyvät pääosin yksittäisiin projekteihin tai työkalu- ja menetelmäosaamiseen. Henkilöt, joilla ei ole palvelumuotoilutaustaa, näkevät konsulttipalvelumuotoilun suurimmaksi haasteeksi sen, että palvelumuotoilua tehdään vain yksittäisiin projekteihin, jotka eivät muodosta kokonaisuutta tai linkity toisiinsa. Näin ollen palvelumuotoilutyöt jäävät irrallisiksi selvityksiksi, joita ei pystytä hyödyntämään organisaation kehitystyössä laajemmin.

*Koska ne on tämmösiä irrallisia selvityksiä niin niitä myös käsitellään irrallisina selvityksinä, ja meilt puuttuu sit se yhdistävä taso joka löytäs sen niiden yhtenäiset tekijät, että jos siel on toistuvia teemoja, niin niistä sen mahdollisuuden muodostamiseksi ratkasuks koska nyt se on vaan että, tällasia asioita sieltä on noussut, mutta ilman sen tarkempaa selvitystä et mitä sille asialle vois tehdä. (H5)*

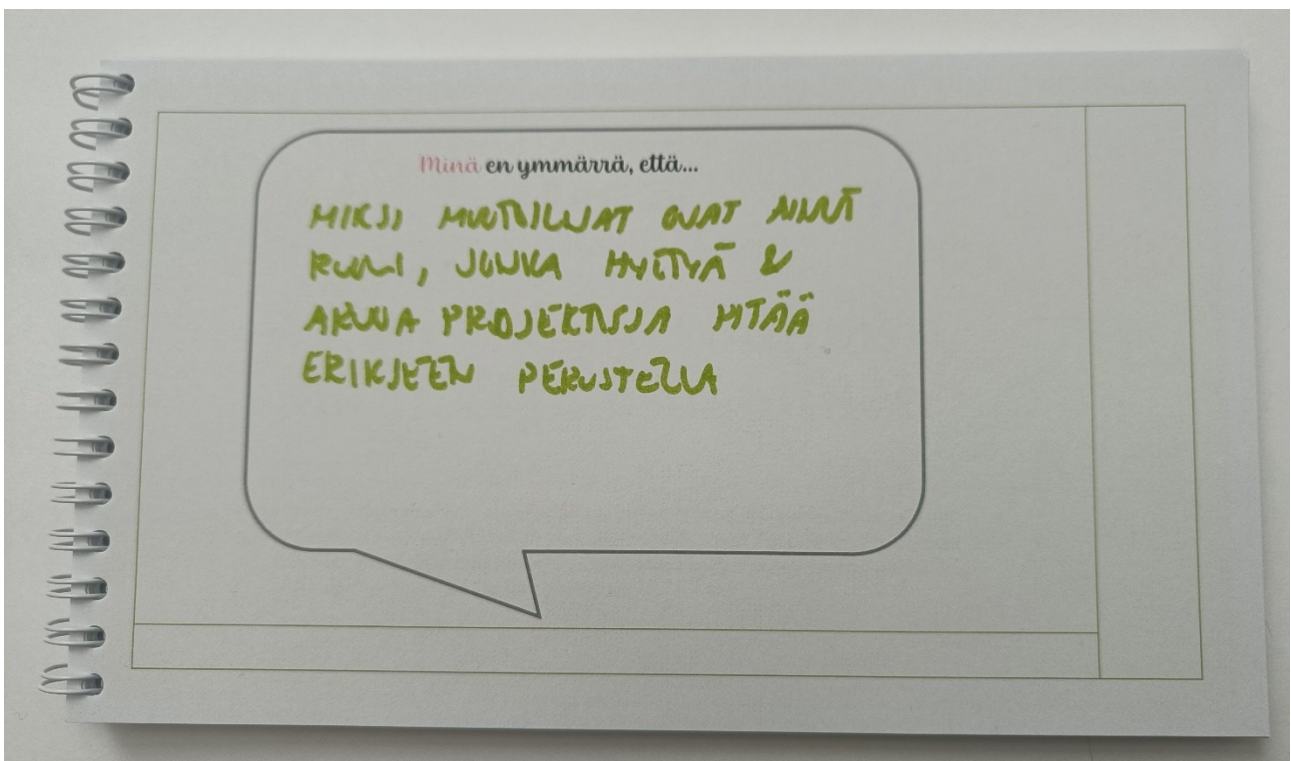
Positiivisena asiana on koettu se, että konsulttipalvelumuotoilija pystyy auttamaan asioiden perustelemissa muulle organisaatiolle ja pystyy tuomaan sitä kautta lisää vaikuttavuutta ja vakuuttavuutta kehityshankkeisiin.

*Ja ku tosi tiiviisti tehdään sit, ollaan tehty sen kumppanin kanssa, ni sit siinä on myös sitä uudenlaista näkemystä saatu mukaan niihin perusteluihin. Ja mun mielest on tuonu vakuuttavuutta siihen. (H2)*

Sekä haastatteluaineistosta että luotaintutkimuksen aineistosta nousee esiin vahvasti se, että palvelumuotoilua, sen käyttämistä ja tuloksia joudutaan organisaatioissa perustelemaan paljon. Palvelumuotoilun hyötyjä ei oikein tunnusteta eikä tunnusteta. Sekä sisäiset että konsulttipalvelumuotoilijat kokevat työssään turhautumista, kun joutuvat perustelemaan joko omassa tai asiakasorganisaatiossaan palvelumuotoilua, sen hyödyllisyyttä ja menetelmien käyttöä.

*Joudun "myymään" palvelumenetelmien käyttöä, joskus tuntuu että organisaatio on minua vastaan... (L1)*

*Miksi muotoilijat ovat ainut rooli, jonka hyötyä & arvoa projektissa pitää erikseen perustella (L6)*



Kuva 26. Palvelumuotoilua pitää perustella.

Palvelumuotoilun ja sen hyötyjen tunnustamatta jättäminen, ja jopa vähättely, organisaatiossa nousee luotaintutkimuksen aineiston perusteella suurimmaksi tekijäksi, mikä aiheuttaa palvelumuotoilijoissa arvostuksen puutteen tunnetta. Tutkimukseeni osallistuneet palvelumuotoilijat kohtaavat työssään asennetta, missä kyseenalaistetaan se, onko palvelumuotoilijalla annettavanaan mitään uutta osaamista. Tutkielmani perusteella organisaatioista puuttuu usein ymmärrys siitä, että jotta

palvelumuotoilu voi tuoda organisaatiolle hyötyjä, niin siihen täytyy organisaation olla myös valmis panostamaan niin aikaa, rahaa kuin henkilöitä.

*Palvelumuotoilun hyötyjen lunastaminen vaatii sitä, että siihen ensin panostetaan. (L1)*

## 5 Pohdinta

Tutkimukseni osoittaa, että organisaatioissa suhtaudutaan palvelumuotoilijoihin ja heidän tekemäänsä työhön vaihtelevasti. Osin palvelumuotoilijoita ja heidän tekemäänsä työtä arvostetaan korkealle. Mutta samalla palvelumuotoilijat kuitenkin kokevat myös työnsä ja osaamisensa vähättelyä. Tutkimuksessani tunnistetut haasteet liittyen palvelumuotoilijan työhön ja siihen suhtautumiseen ovat pääosin sellaisia, joita myös aiemmissa tutkimuksissa on kuvailtu. Tutkimukseni osoittaa myös, että sisäiseen palvelumuotoilijaan suhtaudutaan organisaatioissa monelta osin eri tavalla kuin konsulttipalvelumuotoilijaan.

### 5.1 Tulosten yhteenvetoa

Tutkimuksestani selviää, että organisaatioissa suhtaudutaan palvelumuotoiluun pääosin positiivisesti siitä näkökulmasta katsottuna, että palvelumuotoiluosaamista toivotaan enemmän organisaation eri tasoille. Osaamista kaivataan lisää myös laajemmalle joukolle kuin vain varsinaisille palvelumuotoilijoille. Mutta myös tarve entistä useammille sisäisille palvelumuotoilijoille nousee vahvasti esiin. Sisäisiä palvelumuotoilijoita toivotaan varsinaisen palvelumuotoilutyön lisäksi tekemään palvelumuotoilun jalkauttamista muualle organisaatioon. Halutaan, että palvelumuotoilusta tulee kiinteämpi osa organisaatiota ja sen toimintaa.

Aktiivista viestintää palvelumuotoilusta pidetään tärkeänä tekijänä sille, että palvelumuotoilun tunnettuus lisääntyy, ja että sen hyödyllisyys organisaatiolle tunnustetaan. Jos organisaatiossa ei ole riittävästi tietoa palvelumuotoilusta ja sen hyödyistä, niin ei sitä myöskään osata hyödyntää riittävästi. Tutkimuksen mukaan sekä palvelumuotoilijoiden että muun organisaation näkemys on, että palvelumuotoilu tulisi huomioida jo organisaatorakenteessa. Palvelumuotoilun aseman tunnustamiseksi ja sen kasvattamiseksi on tärkeää, että organisaatiossa on nimetty henkilö, joka vastaa asiakkokemuksesta ja palvelumuotoilusta. Palvelumuotoilulle tarvitaan organisaatiossa myös oma tiiminsä.

Tutkimuksessani käy ilmi, että sisäinen palvelumuotoilu henkilöityy vahvasti palvelumuotoilijaan persoonana. Lähes poikkeuksetta sisäisestä palvelumuotoilijasta puhutaan henkilönä positiiviseen sävyyn. Sisäisten palvelumuotoilijoiden persoonaa ja ammattitaitoa myös arvostetaan organisaatioissa paljon. Sisäiset palvelumuotoilijat eivät kuitenkaan itse korostaneet omaa ammattitaitoaan yhtä merkittävästi. Tutkimuksesta voidaan havaita, että sisäiset palvelumuotoilijat kokevat usein



itse oman työnsä vaikuttavuuden ja merkityksellisyyden vähäisemmäksi, kuin miten muu organisaatio sen kokee. Sisäiset palvelumuotoilijat kokevat, että eivät pääse täysin hyödyntämään kaikkea ammattitaitoaan työssään. He myös kokevat ajautuvansa helposti muotoilemaan pelkästään fyysisiä asioita ja niihin liittyviä palveluita.

Konsulttipalvelumuotoilun kohdalla samanlaista henkilöitymistä ei ole havaittavissa. Konsulttipalvelumuotoilusta puhuttaessa ihmiset korostavat enemmän sitä, mikä konsulttiyritys on ollut kyseessä kuin sitä, että kuka henkilö palvelumuotoilua on tehnyt. Henkilöt, joilla itsellään ei ole palvelumuotoilutaustaa, ovat helposti kriittisiä konsulttipalvelumuotoilijoita ja heidän ammattitaitoaan kohtaan. Kommenteissa nousee esiin huomio, että helposti ajatellaan konsulttipalvelumuotoilun tärkeimmän tehtävän olevan se, että saadaan työ tehtyä ja laskutettua, työn laadun kustannuksella. Sisäisinä palvelumuotoilijoina toimivat henkilöt puolestaan osoittavat arvostusta konsulttipalvelumuotoilijoita ja heidän tekemäänsä työtä kohtaan.

Kun arvioidaan sitä, millä tavoin konsulttipalvelumuotoiluun suhtautuminen eroaa sisäiseen palvelumuotoiluun suhtautumisesta, niin nousee esiin raha. Rahasta puhutaan konsulttipalvelumuotoilun kohdalla sekä kustannus- että tuottonäkökulmasta. Kaikki rahan esiin nostaneet henkilöt kokevat konsulttipalvelumuotoilun olevan organisaatiolle kallista, kalliimpaa kuin sisäinen palvelumuotoilu olisi. Esiin nousee myös näkemys, että konsulttiyritykset lupaavat heidän kauttaan toteutetun palvelumuotoilun tuovan organisaatiolle enemmän taloudellista hyötyä, kuin se todellisuudessa tuo. Puhuttaessa sisäisestä palvelumuotoilusta raha ei nouse samalla tavalla esiin. Siihen kuitenkin viitataan, kun todetaan, että sisäisten palvelumuotoilijoiden rekrytointiluvat ovat vaikeita saada. Koetaan, että sisäisten palvelumuotoilijoiden palkkaaminen jää usein muiden rekrytointien ja investointien jalkoihin.

Siitä tutkimukseni kaikki tutkimushenkilöt olivat yhtä mieltä, että kun käytetään konsulttipalvelumuotoilua, niin toimiva yhteistyö asiakasorganisaation ja konsultin välillä on erittäin tärkeää palvelumuotoilun ja projektin onnistumisen kannalta. Usein yhteistyötä tehdään sisäisten ja konsulttipalvelumuotoilijoiden välillä. Tämä yhteistyö koetaan pääosin hyvin toimivaksi. Mutta muut kehittämiseen osallistuvat henkilöt kokevat, että yhteistyö konsulttipalvelumuotoilijoiden kanssa ei useinkaan ole riittävän hyvää. Haasteiksi nostettiin muun muassa se, että asiakasorganisaation ja konsulttipalvelumuotoilijan näkemykset siitä, mitä ollaan tekemässä, eroavat toisistaan. Tätä selittää osaltaan myös se, että kehittämiseen osallistuvat henkilöt kokevat, että eivät puhuu samaa kieltä

konsulttipalvelumuotoilijoiden kanssa. Esimerkiksi käytetyt termit eivät ole yhteisiä ja molemmille osapuolille riittävän tuttuja, jolloin väärinymmärryksiä voi sattua.

Palvelumuotoilu tarvitsee organisaatiossa omistajan. Omistajuuskysymys koetaan erityisen haastavana silloin, jos palvelumuotoilua tehdään konsultin toimesta. Tällöin päätävältä organisaation asioista luovutetaan tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden näkemyksen mukaan liikaa ulkopuoliselle konsultille. Erityisen ongelmalliseksi tilanne muodostuu siinä kohtaa, kun projekti päättyy ja konsulttipalvelumuotoilija poistuu asiakasorganisaatiosta. Tällöin usein ajaudutaan tilanteeseen, missä kukaan ei omista enää palvelumuotoilua ja kyseisen projektin palvelumuotoilun tuotoksia. Paljon projektiin liittyvää tietoa myös lähtee organisaatiosta konsultin mukana.

Palvelumuotoilun hyödyistä puhuttaessa nousee esiin näkemys, että palvelumuotoilu keskittyy liikaa yksittäisiin ja irrallisiin projekteihin, jolloin myös sen hyödyt jäävät toivottua vähäisemmäksi. Tämä nousee esiin sekä sisäisen että konsulttipalvelumuotoilun kohdalla, mutta painottuen kuitenkin jonkun verran enemmän konsulttipalvelumuotoiluun. Etenkin konsulttien tekemät palvelumuotoilutyöt koetaan irrallisina selvityksinä, jotka eivät muodosta sellaista kokonaisuutta, jota voitaisiin organisaatiossa hyödyntää kokonaisvaltaisesti kehittämisessä. Sisäisen palvelumuotoilun haasteeksi koetaan puolestaan se, että sisäiset palvelumuotoilijat eivät pääse muotoilemaan organisaatiossa riittävän laajoja kokonaisuuksia, vaan joutuvat keskittymään liikaa yksityiskohtien muotoiluun.

## 5.2 Tulosten tarkastelua suhteessa aiempiin tutkimuksiin

Tutkimuksessani nousee vahvasti esiin se, että palvelumuotoiluun organisaatioissa pitäisi panostaa enemmän. Tämän näkökulman nostavat esiin niin sisäiset kuin konsulttipalvelumuotoilijat mutta myös muut kehittämistyöhön osallistuvat henkilöt. Panostamista pitäisi tehdä niin rekrytointien kuin palvelumuotoiluprojekteihin käytetyn rahan osalta.

Tutkimukseni mukaan koetaan, että sisäisten palvelumuotoilijoiden rekrytointeihin on vaikea saada lupaa. Ei ole myöskään tavatonta, että palvelumuotoilijoiden rekrytoinnit joutuvat väistymään muiden rekrytointien tieltä. Myös kirjallisuudessa todetaan, että raha on yksi yleisimmistä haasteista palvelumuotoilun käytön laajentamiseen. Palvelumuotoilun rekrytoinnit edellyttävät organisaatiolta pitkää sitoutumista, mikä saattaa herättää pelkoa ja olla hidaste rekrytoinneille (Maula &

Maula, 2019, s. 153). Konsulttipalvelumuotoilijat puolestaan toteavat tutkimuksessani, että asiakasorganisaatiossa ei aina ymmärretä, että palvelumuotoiluun pitää varata riittävästi budjettia. Myös kirjallisuuden mukaan konsulttipalvelumuotoilun käyttö voidaan mieltää liian kalliiksi, jolloin siihen ei välttämättä olla valmiita panostamaan riittävästi (Maula & Maula, 2019, s. 153). Tutkimuksessani nousi esiin näkökulma, että palvelumuotoilun hyötyjen lunastaminen vaatii sitä, että ensin siihen täytyy olla valmis panostamaan. Myös tämän puolesta kirjallisuus puhuu; jos palvelumuotoilusta halutaan hyötyjä, niin siihen täytyy tehdä ensin investointeja (Maula & Maula, 2019, s. 153).

Kirjallisuuden mukaan, jotta palvelumuotoilun hyödyt saadaan ulosmitattua, asiakaslähtöisen tekemisen tulisi olla kiinteä osa organisaation jatkuvaa tekemistä. Lyhyillä ja irrallisilla palvelumuotoiluprojekteilla ei saada sitoutettua ihmisiä, eikä pystytä toteuttamaan pitkäaikaista muutosta. (Hyvärinen ym., 2015, s. 262.) Oman tutkimukseni valossa palvelumuotoilua tehdään kuitenkin edelleen paljon projektimaisesti ja niin, että palvelumuotoilu keskittyy vain projektin alkuvaiheeseen. Tutkimuksessani käy ilmi, että palvelumuotoilua tehdään organisaatioissa usein vain yksittäisiin projekteihin, jolloin ne eivät muodosta yhtenäistä kokonaisuutta. Näin palvelumuotoilutyöt jäävät tutkimukseni mukaan helposti irrallisiksi selvityksiksi, joita ei hyödynnetä organisaation laajemmassa kehitystyössä. Myös aiempien tutkimusten mukaan palvelumuotoilun keskittyminen yksittäisiin projekteihin aiheuttaa organisaatioissa epäilyksen, että palvelumuotoilu on vain irrallisia hankkeita, jotka eivät tuota konkreettisia ja pitkäkestoisia tuloksia. Tämä voi heikentää organisaatioissa luottamusta siihen, että palvelumuotoilun tuotokset ovat toteutuskelpoisia. (Hyvärinen ym., 2015, s. 259.)

Aiemmat tutkimukset kertovat, että palvelumuotoilijan työ olisi siirtynyt enemmän yksinkertaisten palveluiden ja ongelmien parista monimutkaisten ongelmien ja kokonaisuuksien ratkaisemiseen ja kehittämiseen (mm. Lockwood, 2009, s. 30; Koivisto ym., 2021, s. 10). Oman tutkimukseni valossa palvelumuotoilu siis kuitenkin keskittyy edelleen paljon yksittäisiin ongelmiin. Laajentamalla palvelumuotoilun käyttöä yksittäisistä projekteista organisaation kaikille tasoille, siitä saataisiin suurempi hyöty (Hannukainen ym., 2020, s. 3). Tutkimukseni mukaan palvelumuotoilijat myös itse motivoituvat enemmän laajoista kokonaisuuksista ja kokevat, että työskentelevät edelleen liikaa irrallisten projektien ja ongelmien parissa.

Koska palvelumuotoilu ei tutkimukseni mukaan ole organisaatioissa välttämättä laajentunut kokonaisvaltaiseksi kehittämismenetelmäksi, eikä sen hyötyjä organisaatioissa vielä tunneta riittävästi,

joutuvat palvelumuotoilijat tutkimukseni mukaan perustelemaan ja puolustelemaan palvelumuotoilua muulle organisaatiolle. Palvelumuotoilijat kokevat tämän palvelumuotoilun puolustamisen raskaana. Myös kirjallisuudessa todetaan, että vaikka itselle palvelumuotoilun hyödyt olisivat selvät, niin palvelumuotoilun perustelu voidaan kokea hankalana. Muiden vakuuttaminen palvelumuotoilun hyödyistä voi olla työlästä. (Maula & Maula, 2019, s. 153.)

Palvelumuotoilun lisäksi palvelumuotoilijat joutuvat tutkimukseni mukaan puolustamaan myös omaa osaamistaan. Tutkimuksessani käy ilmi, että palvelumuotoilijat kokevat turhautumista, koska välillä heidän osaamistaan vähätellään organisaatiossa tai asiakasorganisaatiossa. Palvelumuotoilijat törmäävät työssään asenteeseen, että heidän ammattitaitonsa ei tuo organisaatioon mitään uutta osaamista. Myös Pirisen ym. (2022) tutkimuksen mukaan tämä on kuitenkin valitettavan yleistä; etenkin suurissa organisaatioissa palvelumuotoilija voi törmätä ammattitaitonsa kyseenlaistamiseen (Pirinen ym., 2022, s. 10).

Tutkimuksestani käy ilmi, että organisaatioissa usein ajatellaan palvelumuotoilun olevan työtä, jota palvelumuotoilija tekee yksin. Kuvitellaan, että palvelumuotoilija yksin luo ratkaisut ongelmiin. Organisaatioissa ei aina ymmärretä, että palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä, jota tehdään yhteistyössä asiakkaiden ja henkilöstön kanssa. Kosmala ym. (2019) ovat osoittaneet, että yhteiskehittäminen ja yhdessä tekeminen olisi tärkeää, koska muotoilun asema organisaatiossa vahvistuu, kun sitä tehdään organisaatiossa yhteistyössä (Kosmala ym., 2019, s. 3937).

Kirjallisuuden mukaan etenkin konsulttityö on sellaista, joka houkuttelee organisaatioita ajattelemaan, että organisaatio voi siirtää omat ongelmansa täysin konsultin hoidettavaksi. Tällöin organisaatiossa on epärealistinen mielikuva siitä, että konsultti tarjoaa valmiin ratkaisun, jonka organisaatio voi ottaa käyttöön ilman, että sen täytyy itse muuttua. (Hyyppä, 1999, s. 62.) Yu & Sangiorgi (2018) ovat tunnistaneet ja kuvanneet kolme erilaista asiakassuhdetyyppiä konsulttipalvelumuotoilijoiden ja asiakasorganisaatioiden välillä. Nämä kolme asiakassuhdetyyppiä ovat toimitussuhde, kumppanuussuhde ja valmennussuhde. (Yu & Sangiorgi, 2018b, s. 86.) Tutkimukseni mukaan asiakassuhteentaso asiakasorganisaation ja konsulttipalvelumuotoilijoiden välillä on edelleen monissa tapauksissa toimitussuhde. Toimitussuhteessa siis asiakasorganisaatio ulkoistaa ison osan tekemisestä konsulttipalvelumuotoilijalle osallistumatta itse tekemiseen juurikaan (Yu & Sangiorgi, 2018b, s. 86).

Monet organisaatiot järjestävät siis palvelumuotoilun joko osittain tai kokonaan konsultointina. Kirjallisuudessa on osoitettu, että konsultointia kohtaan esiintyy kritiikkiä (mm. Bloch, 1999, s. 116; Puutio & Kykyri, 2015, s. 216; Tienari, 2000, s. 188). Kritiikki pätee tutkimukseni mukaan myös palvelumuotoilun konsultointiin. Kirjallisuuden mukaan yksi yleisimmistä kritiikin kohteista konsultoinnissa on raha kahdesta eri näkökulmasta. Kritisoidaan sekä konsultoinnin hintaa että myös sillä säävutettavia taloudellisia hyötyjä (Sturdy, 2009, s. 459.) Samat aiheet nousevat esiin myös tutkimukseni mukaan palvelumuotoilun konsultointia koskevassa kritiikissä. Tutkimukseni mukaan palvelumuotoilun konsultointia pidetään kalliina ja konsulttien lupaamia taloudellisia hyötyjä liioiteltuina.

Kirjallisuuden mukaan myös konsulttien ammattitaitoa usein kritisoidaan (mm. Talvitie, 2008, s. 68). Myös omassa tutkimuksessani kritiikkiä esiintyi jonkin verran. Ammattitaitoon kohdistunutta kritiikkiä esittivät henkilöt, joilla itsellään ei ole palvelumuotoilutaustaa. Sisäiset palvelumuotoilijat puolestaan arvostivat konsulttipalvelumuotoilijoiden osaamista ja ammattitaitoa.

Tutkimuksessani huomiota herättäväksi asiaksi nousee yksityiskohta, että sisäinen palvelumuotoilu henkilöityy vahvasti palvelumuotoilijaan persoonana. Sisäisten palvelumuotoilijoiden ammattitaitoa ei tutkielmassani juuri kritisoitu. Konsulttipalvelumuotoilun kohdalla samanlaista henkilöitymistä ei tutkielmani mukaan tapahdu. Tutkielmani mukaan konsulttipalvelumuotoilun kohdalla korostuu se, mistä konsulttiyrityksestä palvelumuotoilija on. Havaintoni tukee kirjallisuudessa esitettyä näkökulmaa, että konsulttiyrityksen maine on asiakasorganisaatiolle merkittävä asia ja sen pohjalta, yhdessä suositusten kanssa, usein tehdään päätös konsulttiyrityksen valinnasta (Chalutz & Tzafrir, 2011, s. 674; Nikolova ym., 2015, s. 235).

Kirjallisuuden mukaan se, että konsultilla ei ole toimialaymmärrystä, nousee myös usein kritiikin kohteeksi. Aiemmassa tutkimuksessa todetaan muun muassa, että ilman asiakkaan toimialan ja liiketoiminnan ymmärtämistä voivat esitetyt ratkaisut jäädä lisäarvoa tuottamattomiksi (Huttunen, 2003, s. 132). Aiemmasta kirjallisuudesta poiketen omassa tutkimuksessani toimialan tuntemus ei erityisesti korostunut. Sen painoarvon voidaan oman tutkimukseni mukaan katsoa olevan aika vähäinen. Oman tutkimukseni mukaan toimialaosaaaminen nousi esiin osittain enemmän sisäisen palvelumuotoilun kohdalla. Osa sisäisistä palvelumuotoilijoista koki jopa rasisitteena sen, että organisaatiossa ajatellaan virheellisesti heillä olevan substanssiosaamista ja syvällistä ymmärrystä kaikista organisaation palveluista.

Jotta konsulttipalvelumuotoilu voi johtaa onnistuneisiin palvelumuotoiluhankkeisiin, täytyy asiakasorganisaatiossa olla taitoa ostaa palvelumuotoilua. Aiempien tutkimusten mukaan tätä taitoa ei kuitenkaan organisaatioissa usein ole riittävästi. Jos palvelumuotoilua ei osata ostaa, johtaa se epäonnistuneisiin projekteihin, kun organisaatiossa ei ymmärretä sitä, mitä ollaan tekemässä ja missä laajuudessa. (Pirinen ym., 2022, s. 13.) Myös omaan tutkimukseeni osallistuneet konsulttipalvelumuotoilijat vahvistivat tämän näkemyksen. Tutkimukseni mukaan konsulttipalvelumuotoilijat toivovat asiakasorganisaatioilta parempaa osaamista palvelumuotoilun ostamiseen sekä parempaa ymmärrystä siitä, kuinka paljon palvelumuotoiluun pitää varata aikaa ja rahaa, ja mitä on realistista odottaa lopputuloksena syntyvän.

Tutkimukseni perusteella yhteistyö konsulttipalvelumuotoilijan ja asiakasorganisaation välillä ei ole aina ongelmaton. Jos palvelumuotoilun konsultointi ei ole onnistunut asiakasorganisaation toivomalla tavalla, osoittaa syyttävä sormi helposti konsulttia, vaikka todellinen syy epäonnistumiselle voi olla asiakasorganisaation omassa toiminnassa tai puutteellisessa kommunikaatiossa konsultin suuntaan. Aiemmat tutkimukset kun osoittavat, että, syynä epäonnistuneelle hankkeelle voi olla huono tai riittämätön kommunikaatio konsultin ja asiakasorganisaation välillä. Adebajo (2018) sekä Kuusisto & Viljamaa, (2004) kertovat, että konsulttipalvelumuotoilijan ja asiakasorganisaation välinen kumppanuus, suhde ja toimiva yhteistyö ovat edellytyksiä sille, että konsulttipalvelumuotoilija voi onnistua työssään. (Adebajo, 2018, s. 577; Kuusisto & Viljamaa, 2004, s. 288.) Jotta konsulttipalvelumuotoilija voi onnistua työssään, on asiakasorganisaation annettava konsultille riittävästi aikaa ja tietoa työnsä tueksi (Kitay & Wright, 2004, s. 15–16). Myös omassa tutkimuksessani käy ilmi, että yhteistyö ja kommunikointi asiakasorganisaation ja konsulttipalvelumuotoilija välillä koetaan organisaatioissa välillä toimimattomaksi.

Haasteita kommunikaatioon voi tutkimukseni mukaan aiheuttaa se, että konsulttipalvelumuotoilijalla ja asiakasorganisaatiolla ei ole ns. yhteistä kieltä ja termistöä. Myös aiempien tutkimusten mukaan haasteita yhteistyöhön aiheuttaa se, että konsultti ja asiakasorganisaatio käyttävät toisilleen vieraita termejä, jolloin syntyy väärinkäsityksiä tai katkoksia kommunikaatiossa (Hakio & Mattelmäki, 2011, s. 4). Vaikka yhteistyö konsulttipalvelumuotoilijan ja asiakasorganisaation välillä ei aina ole toimivaa, niin tutkimuksessani nousi esiin myös positiivisia kokemuksia, joissa yhteistyö on ollut toimivaa ja antoisaa molemmille osapuolille, ja on edesauttanut onnistuneeseen lopputulokseen.

Kun palvelumuotoilua tehdään konsulttipalvelumuotoiluna, osoittavat aiemmat tutkimukset, että palvelumuotoilun omistajuus asiakasorganisaatiossa jää helposti epäselväksi. Tämä voi aiheuttaa sen, että palvelumuotoiluhankkeiden tulokset eivät päädy toteutukseen. (mm. Pirinen ym., 2022, s. 13 ja Botero ym., 2020, s. 23.) Palvelumuotoilun omistajuuden epäselvyys konsulttihankeina toteutetuissa palvelumuotoilutöissä nousi myös omassa tutkimuksessani merkittäväksi haasteeksi. Oman tutkimukseni tulokset myötäilevät tältä osin hyvin aiempia tutkimuksia. Myös omassa tutkimuksessani nousi esiin se, että kun konsulttipalvelumuotoilija lopettaa projektissa, niin organisaatio kokee, että palvelumuotoilu jää vaille omistajaa, kun organisaatiossa ei löydy sille vastuutahoa. Konsulttipalvelumuotoilijan mukana organisaatiosta poistuu myös paljon tietoa.

Yu & Sangiorgi (2018b) ovat tunnistaneeet, että konsulttipalvelumuotoilijoiden ja asiakasorganisaatioiden välinen suhde voidaan jakaa kolmeen asiakassuhdetyyppiin: toimitussuhde, kumppanuussuhde ja valmennussuhde. Valmennussuhteessa konsulttipalvelumuotoilija pystyy auttamaan palvelumuotoilun omistajuuden siirtoa konsultilta asiakasorganisaatiolle. (Yu & Sangiorgi, 2018b, s. 86.) Oman tutkimukseni mukaan useinkaan konsulttipalvelumuotoilun ja asiakasorganisaation välinen asiakassuhde ei ole vielä valmennussuhteen tasolla.

### 5.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksestani selviää, että monilta osin palvelumuotoilijoiden ja muiden kehittämistyöhön osallistuvien henkilöiden näkemykset ovat yhtenevät, kun arvioidaan sitä, että mitkä asiat palvelumuotoilutyössä eivät vielä toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Esiin nousee teemoja kuten palvelumuotoiluosaamisen puutteellisuus organisaatioissa, palvelumuotoiluun riittämätön panostus sekä palvelumuotoilun painottuminen yksittäisiin projekteihin. Näiden ongelmakohtien ratkominen edellyttää, että palvelumuotoilun osaamista organisaatioissa tulee edelleen lisätä ja organisaatioiden johto tulee saada entistä vankemmin palvelumuotoilua tukemaan. Tästä tutkimuksesta oli rajattu pois muotoilukypsyden vaikutusten tutkiminen. Jatkotutkimuksena olisi hyvä tutkia, vaikuttaako muotoilukypsyden lisääntyminen positiivisesti siihen, miten organisaatiossa palvelumuotoilutyöhön suhtaudutaan.

Jotta organisaatio saisi palvelumuotoilusta irti kaiken sen hyödyn, mikä sillä on tarjottavanaan kehitystyössä, niin organisaatioiden tulisi ymmärtää paremmin palvelumuotoilun mahdollisuudet ja

käyttökohteet. Olisi laajennettava virheellistä näkemystä siitä, että palvelumuotoilulla on annettavaa vain projekteissa ja projektien alkuvaiheissa. Palvelumuotoilun laajentaminen kokonaisvaltaiseksi kehittämismenetelmäksi hyödyttäisi sekä organisaatioita että palvelumuotoilijoita. Käyttämällä palvelumuotoilua laajemmin ja kokonaisvaltaisemmin kehittämisessä, organisaatio saisi siitä suuremman hyödyn. Samalla myös palvelumuotoilijoiden työn arvostus kasvaisi. Myös palvelumuotoilijoiden oma työtyytyväisyys todennäköisesti kasvaisi.

Tutkimukseni siis osoittaa, että palvelumuotoilu keskittyy organisaatioissa vielä paljon yksittäisiin projekteihin laajojen kokonaisuuksien sijaan. Palvelumuotoilu ei siis monessakaan organisaatiossa ole vielä potentiaalinsa mukainen kokonaisvaltainen kehittämismenetelmä. Kun palvelumuotoilu keskittyy yksittäisiin projekteihin, niin se helposti näyttäytyy muulle organisaatiolle yksittäisinä selvityksinä, jotka pahimmassa tapauksessa eivät koskaan päädy toteutukseen. Jos palvelumuotoilun koetaan olevan pääosin yksittäisiä selvityksiä, niin vaikuttaa tämä tietenkin myös palvelumuotoilijoiden työn arvostukseen. Kun palvelumuotoilua tehdään pääosin yksittäisissä projekteissa, ei palvelumuotoilu eikä palvelumuotoilija pääse näyttämään kaikkea potentiaalia ja ammattitaitoa. Palvelumuotoilijat kokevatkin työssään jonkun verran vähättelyä ja ammattitaitonsa kyseenalaistamista.

Kun palvelumuotoilu organisaatioissa keskittyy yksittäisiin projekteihin, aiheuttaa se palvelumuotoilulle myös omistajuusongelman. Etenkin niissä projekteissa, missä palvelumuotoilua tehdään konsultin toimesta, omistajuusongelmat korostuvat. Kun projekti päättyy, niin palvelumuotoilu jää ilman omistajaa, jolloin kukaan ei esimerkiksi vastaa siitä, että palvelumuotoilun tuotokset viedään tuotantoon. Tämä taas vahvistaa muussa organisaatiossa näkemystä siitä, että palvelumuotoilutyö on yksittäisiä selvityksiä ja projekteja, jotka eivät koskaan päädyt toteutukseen. Tämä voi aiheuttaa sen, että palvelumuotoilua ei organisaatiossa koeta tärkeänä. Kun organisaatiot käyttävät konsulttipalvelumuotoilua, olisi hyvä pyrkiä luomaan pitkäaikaisia kumppanuuksia. Näin pysyttäisiin mahdollistamaan konsulttipalvelumuotoilijoiden pitkäjänteinen työ, joka ei keskity pelkästään yksittäisiin projekteihin. Todennäköisesti näin myös pystyttäisiin vaikuttamaan positiivisesti siihen, miten konsulttipalvelumuotoilijoihin ja heidän tekemäänsä työhön suhtaudutaan.

Tutkimukseni paljastaa, että organisaatioissa ajatellaan osin, että palvelumuotoilu muotoilu on fyysisten asioiden muotoilua. Organisaatiossa voidaan ajautua myös siihen, että tehdään vain samantyyppisiä muotoiluprojekteja, eikä tunnisteta palvelumuotoilijoiden potentiaalia tehdä laajempaa



kehitystyötä. Tämä aiheuttaa turhautumista palvelumuotoilijoissa. Palvelumuotoilijat kokevat, etteivät pääse näyttämään kaikkea osaamistaan. Tämä vaikuttaa myös siihen, että sisäiset palvelumuotoilijat suhtautuvat osin aika kriittisesti oman työnsä vaikuttavuuteen.

Palvelumuotoilijat itse kokevat, että palvelumuotoilua ja sen tuottamaa arvoa pitää todistella usein. Tutkimukseni mukaan organisaatioissa ei ole riittävää ymmärrystä ja osaamista palvelumuotoilusta, jolloin palvelumuotoilutyöhön myös suhtaudutaan kriittisesti tai vähättelevästi. Palvelumuotoilua ei nähdä aina tarpeellisena osana projektia ja se saatetaankin priorisoida pois projektin työlistalta. Myös uusien palvelumuotoilijoiden rekrytoiminen voi joutua väistymään muiden rekrytointien tieltä.

Kun projektissa on tehty palvelumuotoilua, niin niissäkin tapauksissa palvelumuotoilun panosta saatetaan palvelumuotoilijoiden mukaan vähätellä. Ei ole tavatonta, että organisaatiossa ajatellaan, että samaan onnistuneeseen lopputulokseen projektissa olisi päästy myös ilman palvelumuotoilua. Palvelumuotoilijat siis kokevat tutkimukseni mukaan työssään jonkun verran arvostuksen puutetta. Jatkotutkimuksena olisi hyvä selvittää, millä keinoin palvelumuotoilijoiden työn arvostusta voidaan lisätä.

Organisaatioissa elää väärinkäsitys, että palvelumuotoilija keksii ratkaisut ja muotoilee palvelut yksin. Organisaatiot eivät ole useinkaan varautuneet riittävästi yhteiskehittämiseen. Yhdessä kehittämällä voitaisiin lisätä organisaation sitoutumista kehittämistyöhön. Yhteiskehittämistä lisäämällä myös palvelumuotoilun tunnettuutta ja arvostusta voidaan lisätä. Jos organisaatio käyttää konsulttipalvelumuotoilua, niin konsulttipalvelumuotoilijan ja asiakasorganisaation asiakassuhdetyyppiä tulisi aktiivisesti kehittää toimitussuhteesta kohti kumppanuus- ja valmennussuhdetta, jotta organisaatio saa konsulttipalvelumuotoilusta paremman hyödyn.

Konsulttipalvelumuotoilijat kohtaavat tutkimukseni mukaan selvästi suurempaa kritiikkiä työtään kohtaan kuin sisäiset palvelumuotoilijat. Kun organisaatioissa pääosin arvostetaan sisäisiä palvelumuotoilijoita, niin konsulttipalvelumuotoilijoiden ammattitaito ja hyöty organisaatiolle puolestaan kyseenalaistetaan helposti. Tutkimukseni mukaan konsulttipalvelumuotoilijoiden työhön kohdistuu paljon samaa kritiikkiä, mitä muuhunkin konsultointiin.

Kun organisaatiossa tehdään palvelumuotoilua hyödyntäen konsulttipalvelumuotoilijoita, niin mahdollisuuksien mukaan projektiin olisi hyödyllistä kiinnittää myös sisäinen palvelumuotoilija. Palvelumuotoilijat kaipaavat enemmän yhteistyötä toisten palvelumuotoilijoiden kanssa, ja silloin kun sitä tehdään, niin se koetaan toimivaksi ja hyödylliseksi. Sisäisten ja konsulttipalvelumuotoilijoiden yhteistyöllä voitaisiin mahdollisesti vaikuttaa vähenevästi myös kritiikkiin, jota organisaatioissa esitetään konsulttipalvelumuotoilijoiden vetämiä projekteja kohtaan. Myös palvelumuotoilun omistajuus konsulttipalvelumuotoilijalta organisaatiolle olisi helpompi tehdä, jos projektissa olisi mukana alusta alkaen myös sisäinen palvelumuotoilija.

Palvelumuotoilijat nostivat tutkimuksessani esiin huolen siitä, että palvelumuotoilu voi olla vain hetkellinen muoti-ilmiö, jolloin kysyntä palvelumuotoilua ja palvelumuotoilijoita kohtaan voi vähentyä tulevaisuudessa. Kuitenkaan kiinnostus palvelumuotoilua kohtaan ei näytä olevan laantumassa, vaan sitä tehdään organisaatioissa koko ajan enemmän. Myös Koivisto ym. (2021) kirjoittavat, että alan tulevaisuus näyttää lupaavalta. Palvelumuotoilun laajentuessa yhä useampiin organisaatioihin myös sisäiset designtiimit yleistyvät ja palvelumuotoilun työpaikat lisääntyvät. (Koivisto ym., 2021, s. 219.) Palvelumuotoilijan ammatin tulevaisuuden näkymät vaikuttavat siis tässä mielessä valoisilta.

## 6 Lähteet ja kirjallisuus

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti, *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 172–188). Gaudeamus.
- Adebajo, A. (2018). The role of service design consultancy in public sector: Inferences from KIBS and service innovation perspectives. In *ServDes2018. Service Design Proof of Concept, Proceedings of the ServDes. 2018 Conference, 18–20 June* (ss. 572–581). Milano: Linköping University Electronic Press.
- Ainamo, A. & Tienari, J. (2002). Suomalaisen mallin viimeaikainen menestystarina: Tarkastelussa liikkeenjohdon konsultoinnin rooli. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 2, 187–198.
- Alavuotunki, K., Halme, K. & Salminen, V. (2015). *Muotoilun hyödyntäminen ja vaikutukset yritysten kilpailukykyyn*. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Björklund, T., Hannukainen, P. & Manninen, T. (2018). Measuring the impact of design, service design and design thinking in organizations on different maturity levels. *Proceedings of the ServDes2018 Conference* (ss. 500–511). Linköping: Linköping University Electronic Press.
- Bloch, B. (1999). How they put the "con" in consulting. *Managerial auditing journal*, 14(3), 115–118.
- Botero, A., Hyysalo, S., Kohtala, C. & Whalen, J. (2020). Getting participatory design done: From methods and choices to translation work across constituent domains. *International Journal of Design*, 14(2), 17–34.
- Brown, T. (2014). *The Career Choice Nobody Tells You About*. Haettu 12. 2. 2023 osoitteesta <https://www.linkedin.com/pulse/20141127134254-10842349-the-career-choicenobody->
- Campagnolo, G. M. (2013). The Evolution of Client-Consultant Relationships: A Situational Analysis of IT Consultancy in the Public Sector. *Financial accountability & management*, 29(2), 161–185.
- Carr, S. D., Halliday, A., King, A. C., Liedtka, J. & Lockwood, T. (2010). The Influence of Design Thinking in Business: Some Preliminary Observations. *Design Management Review*, 21(3), 58–63.
- Chalutz, B.-G. H. & Tzafrir, S. S. (2011). Consultant-client relationship: One of the secrets to effective organizational change? *Journal of organizational change management*, 24(5), 662–679.
- Debrah, R. D., de la Harpe, R. & M'Rithaa, M. K. (2017). Design probes and toolkits for healthcare: Identifying information needs in African communities through service design. *The Design journal*, 20(1), 2120–2134.
- Deserti, A. & Rizzo, F. (2014). Design and organisational change in the public sector. *Design Management Journal*, 9(1), 85–97.

- Design Council. (2019a). *Framework for Innovation: Design Council's evolved Double Diamond*.
- Design Council. (2019b). *The Double Diamond: A universally accepted depiction of the design process*.
- Fincham, R. (1999). The Consultant-Client Relationship: Critical Perspectives on the Management of Organizational Change. *Journal of management studies*, 36(3), 335–351.
- Gable, G. G. (1996). A Multidimensional Model of Client Success When Engaging External Consultants. *Management science*, 42(8), 1175–1198.
- Gaver, B., Dunne, T. & Pacent, E. (1999). Design: Cultural probes. *Interactions (New York, N.Y.)*, 6(1), 21–29.
- Hakio, K. & Mattelmäki, T. (2011). Design adventures in public sector. In *Proceedings of the 2011 Conference on Designing Pleasurable Products and Interfaces*, (s. 1–8).
- Hannukainen, P., Kiirikki, M., Manninen, T. & Säkkinen, L. (2020). *Kypsä muotoiluun? OP:n opit muotoilukypsyyskasvattamisesta*.
- Hegeman, J. (2017). *So You Want to be a Service Designer* [Videotiedosto]. Noudettu osoitteesta [https://www.youtube.com/watch?v=bA\\_gnQqjmz4](https://www.youtube.com/watch?v=bA_gnQqjmz4)
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita (15. uud. p.)*. Tammi.
- Holmlid, S. & Malmberg, L. (2018). Learning to design in public sector organisations: A critique towards effectiveness of design integration. *ServDes2018. Service Design Proof of Concept, Proceedings of the ServDes 2018 Conference, 18–20 June, Milano, Italy. No. 150 (s. 37–48)*. Milano: Linköping University Electronic Press.
- Huhtinen, A.-M. & Tuominen, J. (2020). Fenomenologia. Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti, *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 296–307). Gaudeamus.
- Huttunen, P. (2003). *Onnistuneen konsulttihankeen toteuttaminen*. Helsinki: Talentum.
- Hyvärinen, J., Lee, J.-J. & Mattelmäki, T. (2015). Fragile liaisons: Challenges in cross-organizational service networks and the role of design. *The Design Journal*, 18(2), 249–268.
- Hyyppä, H. (1999). Uudistuminen konsulttityön haasteena. *Aikuiskasvatus : aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti*, 19(1), 60–68.
- Iivari, S., Piha, K. & Tuominen, T. (2019). *Juppi, hippi vai punkkari: Mitä tapahtuu huomenna konsultille?* Helsinki: Ellun Kanat.
- Junginger, S. (2014). Design Legacies: Why Service Designers are not able to Embed Design in the Organisation. *ServDes. 2014 Service Future; Proceedings of the fourth Service Design and Service Innovation Conference* (ss. 164–172). Lancaster: Linköping University Electronic Press.

- Junginger, S. (2015). Organizational design legacies and service design. *The Design Journal*, 18(2), 209–226.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti, *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 9–19). Gaudeamus Oy.
- Kajanto, A. (1999). Konsultoinnissa tärkeä osa uutta tietoa syntyy yhteisprosessissa. *Aikuiskasvatus : aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti*, 19(1), 4–15.
- Kantola, A. (2013). Keittiön kautta politiikkaan: konsulttivalta. *Tiede & edistys*, 38 (3), s. 256–260.
- Karpen, I., Gerda, G. & Calabretta, G. (2017). A multilevel consideration of service design conditions: Towards a portfolio of organisational capabilities, interactive practices and individual abilities. *Journal of service theory and practice*, 27(2), 384–407.
- Keinonen, T. K. & Jääskö, V. (2008). Three-in-One User Study for Focused Collaboration. *International journal of design*, 2(1), 1–10.
- Kimbell, L. (2011). Designing for service as one way of designing services. *International journal of design*, 5(2), 41–52.
- Kitay, J. & Wright, C. (2004). Take the money and run? Organisational boundaries and consultants' roles. *The Service industries journal*, 24(3), 1–18.
- Kiviniemi, K. (2015). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola, *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (4. uud. p.)* (s. 74–88). PS-kustannus.
- Koivisto, M. (2007). *Mitä on palvelumuotoilu? - Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa*. Taideteollinen korkeakoulu.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. (2021). *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Alma Talent.
- Kosmala, M., van der Marel, F. & Björklund, T. (2019). Interpretations of design thinking across a large organization. *Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design (Vol. 1, No. 1)* (ss. 3929–3938). Cambridge University Press.
- Kuusela, H. & Ylönen, M. (2013). *Konsulttidemokratia: Miten valtiosta tehdään tyhmä ja tehoton*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kuusisto, J. & Viljamaa, A. (2004). Knowledge-intensive business services and coproduction of knowledge – the role of public sector. *Frontiers of E-business Research*, 1, 27–31.
- Laine, T. (2015). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola, *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (4. uud. p.)* (s. 29–51). PS-kustannus.
- Lockwood, T. (2009). Transition: How to Become a More Design-Minded Organization. *Design Management Review*, 20(3), 28–37.

- Lucero, A., Lashina, T., Diederiks, E. & Mattelmäki, T. (2007). How Probes Inform and Influence the Design Process. *Proceedings of the 2007 conference on Designing pleasurable products and interfaces*, (ss. 377–391).
- Management Consultancies Association (MCA). (Haettu 4.1.2023). *The UK Consulting Industry*. [www.mca.org.uk/value-of-consulting/the-consulting-industry](http://www.mca.org.uk/value-of-consulting/the-consulting-industry).
- Mattelmäki, T. (2006). *Muotoiluluotaimet*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Maula, H. & Maula, J. (2019). *Design ja johtaminen*. Helsinki: Alma Talent.
- Micheli, P., Perks, H. & Beverland., M. B. (2018). Elevating Design in the Organization: ELEVATING DESIGN. *The Journal of product innovation management*, 35(4), 629–651.
- Michlewski, K. (2008). Uncovering design attitude: Inside the culture of designers. *Organization studies*, 29(3), 373–392.
- Miro.com. (2022). *What is Miro?* Noudettu 17.1.2023 osoitteesta <https://help.miro.com/hc/en-us/articles/360017730533-What-is-Miro->
- Moritz, S. (2005). *Service design: Practical access to an evolving field*. Köln International School of Design.
- Nikolova, N., Möllering, G. & Reihlen, M. (2015). Trusting as a ‘Leap of Faith’: Trust-building practices in client–consultant relationships. *Scandinavian journal of management*, 31(2), 232–245.
- Nikolova, N., Reihlen, M. & Schlapfner, J.-F. (2009). Client–consultant Interaction: Capturing Social Practices of Professional Service Production. *Scandinavian Journal of Management* 25, no. 3, 289–298.
- O’Mahoney, J. (2010). *Management consultancy*. Oxford University Press.
- O’Connor, W. (2000). Good Chemistry: Client and Consultant Relationships to Uncover The Big Idea. *Design Management Journal (Former Series)* 11, no. 2, 20–27.
- Pirinen, A., Savolainen, K., Hyysalo, S. & Mattelmäki, T. (2022). Design enters the City: Requisites and points of friction in deepening public sector design. *International Journal of Design*, 16:3, 1–19.
- Puusa, A. (2020a). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti, *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 103–117). Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020b). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti, *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 145–156). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti, *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 189–201). Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

- Puutio, R. & Kykyri, V.-L. (2015). *Konsultointi keskusteluna: Vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua*. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Sanders, E. B.-N. & Stappers, P. J. (2014). Probes, toolkits and prototypes: Three approaches to making in codesigning. *CoDesign*, 10(1), 5–14.
- Shostack, L. (1984). Designing services that deliver. *Harvard business review*, 62(1), 133–139.
- Shostack, L. G. (1982). How to design a service. *European journal of Marketing*, 16(1), 49–63.
- Soininen, L. (2020). *Työelämän pieni pahan mielen kirja*. Helsinki: Otava.
- Solita.fi. (2017). *Solita ja Palmu yhdistyvät*. Noudettu 30.6.2022 osoitteesta <https://www.solita.fi/solita-ja-palmu-yhdistyvät/>
- Stickdorn, M. & Schneider, J. (2019). *This is service design thinking: Basics-tools-cases*. BIS Publishers.
- Stickdorn, M. Hormess, M. Lawrence, A. & Schneider, J. (2020). *This is service design doing: Applying service design in the real world : a practitioner's handbook*. O'Reilly Media, Inc.
- Sturdy, A. (2009). Popular critiques of consultancy and a politics of management learning? *Management learning*, 40(4), 457–463.
- Sturdy, A. (2011). Consultancy's Consequences? A Critical Assessment of Management Consultancy's Impact on Management. *British journal of management*, 22(3), 517–530.
- Talvitie, V. (2008). Organisaatiokonsultaatio ja käytetyn auton ostamisen taito. Teoksessa K. Karjalainen & T. Totro (toim.), *Näkyvään kätkeytynyt. Puheenvuoroja konsultoinnista ja yhteisödynamiikasta* (s. 68–77). Metanoia Instituutti.
- Tienari, J. (2000). Muutoksen kauppiat ja liikkeenjohdolliset muodit: Ajatus, jonka aika on tullut. *Aikuiskasvatus*, 20(3), 188–200.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (5. uud. laitos.)*. Tammi.
- Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum Media.
- Vartiainen, E. (2003). Mistä konsultoinnissa on kysymys?: Näkymiä tutkivaan konsultointiin. *Työelämän tutkimus*, 1(2), 86–94.
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos.)*. PS-kustannus.
- Wolcott, M. D., McLaughlin, J. E., Hubbard, D. K., Rider, T. R. & Umstead, K. (2021). Twelve tips to stimulate creative problem-solving with design thinking. *Medical teacher*, 43(5), 501–508.
- Yee, J., Jefferies, E. & Tan, L. (2014). Brave new worlds: Transitions in design practice. In *ServDes. 2014 Service Future; Proceedings of the fourth Service Design and Service Innovation Conference* (s. 67–78). Lancaster: Linköping University Electronic Press.
- Yu, E. & Sangiorgi, D. (2018a). Service design as an approach to implement the value cocreation perspective in new service development. *Journal of Service Research*, 21(1), 40–58.

Yu, E. & Sangiorgi, D. (2018b). Exploring the transformative impacts of service design: The role of designer–client relationships in the service development process. *Design studies*, 55, 79–111.