

Luovan ICT-palvelukehitysyksikön perustaminen

Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin palvelukehitysyksikön perustaminen yksikönpäällikön näkökulmasta

Tiina Willman

Master opinnäytetyö
Liiketoiminnan teknologiat
koulutusohjelma 2020



Tekijä Tiina Willman	
Suuntautuminen Tietojärjestelmäosaaminen	
Opinnäytetyön nimi Luovan ICT-palvelukehitysyksikön perustaminen - Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori palvelukehitysyksikön perustaminen yksikönpäällikön näkökulmasta	Sivu- ja liitesivumäärä 96 + 48
<p>Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori (myöhemmin Valtori) on valtionhallinnon toimialariippumattomia ICT-palveluita tarjoava virasto, johon organisaatiomuutoksen yhteydessä perustettiin Palvelukehitys-yksikkö 1.4.2019. Muutoksen toteuttamiseksi tehty suunnitelma elää muutoksen myötä, mutta keskittymällä henkilöstön hyvinvointiin ja heidän yksilöllisen sopeutumiskykynsä kasvattamiseen, voidaan selvittää ensikertaisistakin tilanteista luovuuden avulla.</p> <p>Myös palveluiden kehittämisessä on huomioitava se, että mitä enemmän luovuutta vaativa tehtävä on kyseessä, sitä joustavampia toiminnan muotoja tekemisen johtamisen ja hallinnan osalta tarvitaan. Palveluita kehitetään ensisijaisesti asiakkaille, joten asiakasymmärryksen tulee perustua tietoon ja sen analysoimiseen data- ja prosessiohjatusti kuitenkin palvelukehitysmenetelmiä luovasti hyödyntäen.</p> <p>Palvelukehitykseen kohdistuu rahoitushaasteita vahvan tuotelähtöisen kannattavuusajattelun ja siiloutuneen kehityssuunnittelun myötä. Asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisen kehittämisen ja palvelukehityksen strategisen ohjauksen avulla voidaan palvelukehitystä tehostaa ja vähentää muun muassa palveluiden häiriöherkkyyttä ja tietoturva.</p> <p>Palveluiden kehittämisen keskiössä asiakkaiden lisäksi ovat kehitystä tekevät asiantuntijat. Muutoksen onnistumiseksi panostaminen toisiinsa tutustumiseen ja luottamukseen ovat avainasemassa. Kun ihminen tuntee olonsa psykologisesti turvalliseksi, hän on valmis kertomaan omien rehellisten mielipiteensä asioista, ilman pelkoa tuomitukseksi tai naurunalaiseksi tulemisesta. Tämä on ehdoton välttämättömyys luovalle toiminnalle.</p> <p>Kun palvelukehitysyksikön ihmiset ovat ymmärtäneet, miksi yksikkö on olemassa, he voivat menestyä ja saavuttaa sellaista innovatiivisuutta ja joustavuutta, jota pelkästään suoritteiden toteuttamisella ei voida ikinä saavuttaa. Muutoksen läpiviennin yhteydessä tulikin osoitettua, että yhdessä ajattelun voima tuli näkyväksi ja teki johtamisesta helpompaa.</p> <p>Palvelukehityksen, prosessien, mittareiden ja tietoperustan lisäksi matkalla kuvattiin Palvelukehitysyksikön olemassaolon, toiminnan ja tehtävien perusajatus, sekä useita käytännön pieniä asioita sitouttamaan henkilöstöä ja mahdollistamaan luovuutta.</p>	

Asiasanat

Palvelukehitys, luovuus, organisaatiomuutos, johtaminen, prosessi

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Opinnäytetyön tavoite, ongelmat ja kehittämistehtävä.....	3
2.1	Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori.....	3
2.2	Tutkimuksen lähestymistavan ja aineistonkeruumenetelmien valinta.....	5
2.3	Toteutus- tai työtapakuvaus.....	7
3	Palvelukehitys.....	11
3.1	Kehittämistä palvelun eri elinkaarivaiheissa.....	13
3.2	Palvelukehityksen horisontit.....	17
3.3	Palvelukehityksen prosessit.....	19
3.4	Palveluvalikoima.....	24
3.5	Rahoitusmallit.....	26
4	Luovuus palvelukehityksessä.....	31
4.1	Luova prosessi.....	31
4.2	Asiakas- ja käyttäjälähtöisyys.....	35
4.3	Projektit.....	39
4.4	Luovuuden syntyminen.....	41
4.5	Avoimella ja kannustavalla organisaatiokulttuurilla.....	44
4.6	Tunnistamalla ja kuvaamalla.....	45
4.7	Synnyttämällä ja käsittelemällä.....	48
4.8	Analysoimalla.....	49
4.9	Systemaattisella tiedonhallinnalla.....	50
4.10	Tuomalla konkretiaa.....	51
5	Luovan palvelukehitys-yksikön perustaminen.....	53
5.1	Virallisesti yksikkö – mielenmaisemaltaan tiimi.....	53
5.2	Tehtävät ja tavoitteet suunnannäyttäjinä.....	56
5.3	Hallittu tieto toiminnan ja johtamisen tukena.....	60
5.4	Ihmiset ja prosessit määrittelevät tekemisen tavan.....	62
5.5	Miksi olemme olemassa?.....	67
5.6	Mittarit.....	69
5.7	Luova palvelukehitysyksikkö.....	72
6	Pohdinta.....	74
6.1	Aloitimme matkamme tutustumalla itseemme ja toisiimme.....	75
6.2	Loimme yhteisen ymmärryksen mitä osaamme ja mitä olemme nyt tekemässä ..	75
6.3	Yhteinen ymmärrys eli Miksi olemme olemassa.....	76
6.4	Rakennamme tulevaisuutemme yhdessä.....	77
6.5	Johtaja on luomassa mahdollisuuksia.....	77
6.6	Viestintä on juuri niin vaikeaa kuin sen ei olettaisi olevan.....	78
6.7	Eettiset näkökohdat.....	79
7	Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset.....	80
7.1	Onnistumisia muutosmatkan teema-alueilla.....	81
7.2	Haasteita toiminnan määrämuotoisessa hallinnassa.....	82
7.3	Yhteistyö vaatii panosta kaikilta.....	83
7.4	Taustalla piileksivä data ja sen hyödyntäminen.....	84
7.5	Toimintaympäristö ja toimintamallit haastavat luovan palvelukehityksen.....	85
7.6	Missä asiakkaat luuraavat?.....	87
7.7	Talous ja budjetointi saatava tukemaan lisäarvon luomista.....	88
7.8	Hajautetun kehittämisen malli ja yhteentoimivuus.....	89
7.9	Oivalluksia ja ratkaisuja.....	91
7.10	Palveluiden ja niiden kehittämisen suunta selkeäksi.....	92
	Lähdeluettelo.....	95
	Kuvaluettelo.....	99
	Liitteet.....	101

1 Johdanto

Palveluiden kehittäminen on noussut tärkeäksi keskusteluaiheeksi myös valtionhallinnossa, jossa palvelutuotannon muutokseen vaikuttaa erityisesti palveluistuminen. Tässä muutoksessa on kyse asiakkaan tarpeiden huomioimisesta ja sen ymmärtämisestä, että maailman muuttuessa valtionhallinnon palveluita sisäisesti tai kansalaisena käyttävät tahot osaavat vaatia laajempia ja helppokäyttöisempiä palveluita (Valtiovarainministeriö 2019, 9).

Palvelukokonaisuuden – eli valikoiman kehittäminen mahdollistaa paremman asiakasarvosuuntautuneisuuden ja mahdollisuuden uudistaa ja vahvistaa organisaation asemaa markkinoilla (Nuutinen, Lappalainen, Valjakka & Airola 2013, 6).

Palveluvalikoima muodostuu palveluista, joiden kehittäminen vaatii merkittävät määrät asiantuntemusta, kykyä soveltaa opittua ja oppia lisää. Vastatakseen palveluistumiseen on Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskuksessa (myöhemmin Valtori) päätetty panostaa palveluiden kehittämiseen muun muassa perustamalla Palvelukehitys-yksikön 1.4.2019 toteutetun organisaatiomuutoksen yhteydessä.

Palvelukehitys muodostuu organisaation tehtävien kautta erilaisiksi sisällöllisiksi kokonaisuuksikseen, joita leimaa tehtävien ensikertaisuus, moninaisuus ja epämääräisyys. Luovuus tällaisessa yksikössä vaatii edustusta monista erilaisista osaamisalueista (Heikkilä 2010, 234). Palveluiden kehittäminen on asiantuntijatyötä, jossa korostuu vuorovaikutus muiden kanssa, kokonaisuuksien hahmottaminen, reflektio ja keskittyminen tavoitteisiin prosessien tai keinojen sijasta (Viitala 2006, 159).

Myös ongelmanratkaisukyky ja empaattisuus ovat tulevaisuuden työelämätaitojen keskiössä rutiinitehtävien automatisoituessa (Kilpinen 2017, 153). Luovuutta tarvitaan ongelmanratkaisussa ja suurin osa työstä perustuu jonkinlaiseen ongelmanratkaisuun. Näin ollen voidaan ajatella, että lähes kaikki työ on luovaa. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 130)

Valtori on yksi valtionhallinnon palvelutuottajista, jotka muodostavat Valtiovarainministeriön ohjauksessa olevat konsernitoimijat. Valtiovarainministeriö vastaa siis myös Valtorin ohjauksesta ja kehittämisestä. Kaikkien konsernitoimijoiden, joita Valtorin lisäksi ovat Hansel, HAUS, Palkeet, Senaatti-kiinteistöt ja Valtiokonttori, perusajatuksena on varmistaa valtion kokonaisuatu palveluiden

kustannustehokkuuden, laadun, osaamisen ja yhteisen tiedolla johtamisen osalta.
(Valtiovarainministeriö 2019, 7–8)

Valtorin ollessa vahvasti ICT-palvelutuotantoon fokusoitunut toimija, on tärkeää muistaa, ettei palvelukehityksessä paneuduta vain teknisiin yksityiskohtiin. Kuten Julkisen hallinnon ICT-strategiassa (Valtiovarainministeriö 2013, 3) mainitaan, muun muassa viestintäteknisistä palveluista ja -välineistä on tullut ihmisille perushyödykkeitä. Esimerkiksi sosiaalinen media on luonut jatkuvan tavoitettavuuden tilan, jolloin julkishallinnon organisaatioilta vaaditaan samaa mihin on totuttu yksityisissä palveluissa (Saarijärvi, Alanko & Nurminen 2016, 18). Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja niihin reagointi ovatkin avain palveluiden kehittymiseen.

Tässä opinnäytetyössä tullaan seuraamaan perustettavan yksikön organisoitumista sekä palvelukehityksen kokonaisuuden muotoutumista erilaisten teemojen ympärille. Henkilöstöllä on keskeinen rooli yhdessä asiakkaiden kanssa, jossa toimintaympäristöön vaikuttavat sekä lainsäädäntö, standardit, prosessit ja muu virallinen ohjaus sekä toisaalta vaatimus luovuuteen ja ensikertaisuuteen. Matkan päätteeksi pohdin nykyisten käytäntöjen vahvuuksia ja heikkouksia sekä nostan esille jatkokehittämissuhteita.

2 Opinnäytetyön tavoite, ongelmat ja kehittämistehtävä

Tässä tutkimuksessa kuvataan luovuuden huomioimista palvelukehitysyksikön perustamiseen liittyen Valtorissa. Tutkimuksen tavoitteena on jo tutkimuksen aikana lisätä ymmärrystä palvelukehityksestä ja siihen oleellisesti liittyvästä luovuudesta sekä luovuuden vaatimuksista palvelukehitysyksikölle. Tutkimus toimii myös kuvauksena palvelukehitysyksikön perustamiseen liittyvistä teemoista itsenäisinä, kerronnallisina kokonaisuuksinaan. Näitä kokonaisuuksia voidaan hyödyntää jo tutkimuksen aikana tai sen jälkeen blogikirjoituksina.

Tutkimuksen tekijä toimii myös perustettavan palvelukehitysyksikön johtajana, joten tutkimuskysymyksen asettelu perustuu hyvin henkilökohtaiseen lähtöasetelmaan. On kuitenkin muistettava, että johtamisen tulokset voidaan saavuttaa vain silloin, kun johtajan ympärillä on toimiva tiimi (Kilpinen 2017, 98). Näin ollen tutkimuksen pääkysymyksenä on:

- Miten rakennan luovan palvelukehitysyksikön Valtoriin ihmiset huomioiden?

Käsitteistön sekä kontekstin selkeyttämiseksi lisäkysymyksiä ovat:

- Mitä on palvelukehitys?
- Mitä on luovuus?

2.1 Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori

Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori (myöhemmin Valtori) on valtionhallinnon toimialariippumattomia ICT-palveluita tarjoava virasto, joka aloitti toimintansa 1.1.2014 ja sen tehtävänä on tuottaa ja kehittää valtionhallinnon yhteisiä perustietotekniikka- ja tietojärjestelmäpalveluja sekä sähköisen asioinnin ja hallinnon tukipalveluja (Laki valtion yhteisten tieto- ja viestintätekniikkapalvelujen järjestämisestä 1226/2013). Valtorin päätoimipaikka sijoitettiin Jyväskylään ja työntekijöitä on yli 30 eri paikkakunnalla. Valtorille siirtyi noin 80 viraston ja ministeriön sellaiset ICT-tehtävät ja järjestelmät, jotka eivät vaadi toimialakohtaista osaamista ja jotka perustuvat yleisesti käytettyihin laite- ja ohjelmistoratkaisuihin ja teknologioihin.

Valtorin toiminta perustuu lakeihin valtion yhteisten tieto- ja viestintätekniikkapalvelujen järjestämisestä (1226/2013) ja julkisen hallinnon turvallisuusverkko- ja tietoturvatoiminnasta (10/2015) sekä näitä täydentäviin asetuksiin valtion yhteisten tieto- ja viestintätekniikkapalvelujen järjestämisestä (132/2014) ja julkisen

hallinnon turvallisuusverkkotoiminnasta (1109/2015). Valtorin ohjauksesta vastaa Valtiovarainministeriö. Valtoria virastona johtaa toimitusjohtaja.

Vuonna 2016 Hallinnon tietotekniikkakeskus HALTIK:issa tuotetut turvallisuusverkkotoiminnan tehtävät (myöhemmin TUVE) ja niitä tekevä henkilöstö siirtyi organisatorisesti osaksi Valtoria. TUVE-toiminnan osalta on kuitenkin erotettava toiminta hallinnollisesti, toiminnallisesti ja taloudellisesti muusta Valtorin toiminnasta (Laki julkisen hallinnon turvallisuusverkkotoiminnasta). 1.4.2019 tuli voimaan Valtorin uusi organisaatorakenne, jossa TUVE-toiminta oli kiinteästi liitetty Valtorin kokonaisuuteen.

Valtorin johto valmisteli vuosina 2018 ja 2019, osana strategiatyötänsä, suunnitelmaa toimintojen yhtenäistämistä. Muutos sai nimekseen ”Yksi Valtori” ja varsinainen muutoksen toimeenpano aloitettiin helmikuussa 2019 julkaisemalla henkilöstölle ylätasoinen kuva uudesta, 1.4.2019 voimaan astuvasta organisaatorakenteesta ja siihen kiinnitetystä johdosta. Seuraavaksi nimetyin johdon tehtävänä on saattaa muutos suunnitelmallisesti käytäntöön.

Uuden yksikön perustaminen on muutos organisaatiossa ja näin ollen monimutkainen ilmiö, jota voi tarkastella monella tavalla (Juuti & Virtanen 2009, 32). Koska muutoksen johtaminen on aina siinä mukana olevien epä mukavuusalueelle viemistä yhteisen päämäärän toivossa (Torkkola 2018, 120), pohditaan tässä työssä organisaatiomuutoksen läpivientiä erityisesti Palvelukehitys-yksikön henkilöstö huomioiden.

Valtorin toiminta-ajatuksena on tuottaa valtion hallinnon toimialariippumattomat ICT-palvelut. Toimialariippumattomilla ICT-palveluilla tarkoitetaan palveluita, joiden tuottaminen tai järjestäminen ei vaadi merkittävää toimialakohtaista osaamista ja jotka perustuvat yleisesti käytettyihin laite- ja ohjelmistoratkaisuihin ja -teknologioihin. Palvelujen ja ratkaisujen asiakaskohtainen variointi ei tee niistä toimialakohtaisia. (Valtori 2017a & Valtori 2017b.)

Palvelukehitystä on Valtorilla tehty pääsääntöisesti yhteisten, toimialariippumattomien palveluiden sekä asiakaskohtaisten ratkaisuiden sisällä. Mallit ja menetelmät eivät ole olleet yhtenäisiä, eikä asiakastarpeita ole systemaattisesti hyödynnetty. Syksyllä 2017 Valtorilla aloitettiin tuotteistettujen palveluiden hallinnan kehittämisen yhtenäistäminen Tuotehallinta-yksikössä. Syksyllä 2018 tuotehallinnasta eriytettiin Palvelukehitys ja

tuotehallinnan tuki omaksi ryhmäkseen. Pääpaino tekemisellä oli edelleen tuotehallinnan tukemisessa.

Palvelukehityksen vahvistuminen sekä TUVE-toiminnan vahvempi sulautuminen osaksi Valtorin kokonaisuutta pohjusti 1.4.2019 perustettavan Palvelukehitys-yksikön perustamista. Tästä alkaa myös tämän tutkimuksen sisältö, keskittyen muutoksen yhteydessä perustettuun Palvelukehitys-yksikköön, joka toimi virallisesti jo perustamisestaan asti molemmilla liiketoiminta-alueilla.

2.2 Tutkimuksen lähestymistavan ja aineistonkeruumenetelmien valinta

Jo hyvin varhaisessa vaiheessa tutkimuksen pohdintaa omakohtaisuus, oman ajattelun ja toiminnan tutkiminen sekä siitä mahdollisimman suuren hyödyn tuottaminen dokumentoimalla ja julkaisemalla sekä itse ajattelun matkaa että johtopäätöksiä, nousivat vahvasti esille. Asioiden laajempi ymmärtäminen ja niiden sitominen teorian kautta käytäntöön johdattivat minut laadullisen tutkimuksen maailmaan.

Tutkimusmetodin etsiminen kuitenkin tuotti yllättävän paljon päänvaivaa, sillä aihe itsessään oli mielenkiintoinen ja paneuduin enemmänkin aineiston keräämiseen kuitenkin tutkimusmetodin pohdintaan. Kun kuitenkin päädyin tavoitteellisesti pohtimaan lähestymistapaa poukkoilin pitkään lähestymistapaa tapaustutkimuksen ja toimintatutkimuksen rajamailla.

Tapaustutkimuksena luovan palvelukehitysyksikön muodostaminen olisi toki minulle ajankohtainen ja omakohtainen oppimismahdollisuus. Organisaatiomuutoksia on jatkuvasti, jolloin tämä tapaustutkimus olisi tyypillinen ja näin ollen siirrettävissä toisiin samankaltaisiin tapauksiin. (Valli 2018,192) Toisaalta, vaikka tapaustutkimuksessa rajaukset ja yleistettävyys houkuttelivat, omakohtaisuuden puuttuminen tuntui ongelmalta. En halunnut tarkastella aihetta vain ulkopuolisen tutkijan roolissa.

Seuraavaksi olin lähes varma, että noudatan toimintatutkimuksellisesta lähestymiskulmaa, jolloin teoriaa ja käytäntöä ei erotella toisistaan (Valli 2018, 216). Toisaalta tässä tutkimuksessa nousee Practitioner research -lähestymistapa, koska tutkija käytännössä tutkii omaa työtään (Valli 2018, 219). Tähän lähestymistapaan tutustuessani tunnistin oleellisen seikan; etten voi olla täysin puolueeton, vaan aktiivinen toimija ja tulkintani vaikuttaa tutkimukseen oleellisesti (Valli 2018, 225).

Tutkimusotteeni pyrkii olemaan sekä hermeneuttinen että emansipatorinen, jolloin pyrin lisäämään ymmärrystä tutkittavasta aihepiiristä sekä vapautumaan toimintaympäristössä vaikuttavista käytännöistä ja normeista (Valli 2018, 227). Näin ollen toteutan tutkimusta pääsääntöisesti yksilön analyysitasolla, jossa tukijana toimin itse myös perustettavan palvelukehitysyksikön johtajana (Valli 2018, 197). Toimijana oleminen herätti minussa kuitenkin kysymyksiä, onko tutkimusotteeni vieläkin oikea.

Toimintatutkimus tuntui oikealta lähestymistavalta, sillä toimintatutkimuksen sen on reflektiivinen ajattelu, jolloin kerätyn aineiston ja sen käytännön soveltamisen etenemistä suunnitellaan, toteutetaan, havainnoidaan ja reflektoidaan syklisesti (Valli 2018, 222). Tämän syklisyyden tunnistin luontaiseksi toimintatavakseni, mutta kerätyn aineiston ja useamman tutkimusmetodioppaan lukemisen pohjalta huomasin kuitenkin kirjoittavani autoetnografista opinnäytetyötä.

Etnografia ”yrittää vangita, tulkita ja selittää miten ryhmä, organisaatio tai yhteisö elää, kokee ja merkityksellistää elämänsä ja maailmansa” (Robson 2002, 89). Etnografialla voidaan saavuttaa pitkän ajan kuluessa syvällistä ymmärrystä tutkimuskohteesta, sillä tutkija elää pitkiä aikoja tutkittavan asian kanssa (Kananen 2015, 87). Auto-etuliite viittaa tutkijaan, jolloin etnografia sisältää vahvasti henkilökohtaisen otteen. Henkilökohtaisen lähestymistavan lisäksi haen tutkimukseeni näkökulmaa asiantuntijatyöskentelyyn liittyvän luovuuden -käsitteen kautta.

Aineistonkeruumenetelmien pohdinta oli tutkimusotteen valintaa huomattavasti helpompaa. Laadullisen tutkimuksen sekundääriaineistona hyödynnän olemassa olevia dokumentteja ja primääriaineistona havainnointia. Sekundääriaineiston avulla voin kuvata organisaatiota ja sen toimintaa sekä teoreettista viitekehystä. Primääriaineiston avulla puolestaan pyrin ymmärtämään ilmiötä. Havainnointimuotoina käytän pääsääntöisesti yleisluontoista havainnointia, jolloin ei etukäteen ole määritelty mihin seikkoihin kiinnitetään huomiota. (Kananen 2015, 76–79)

Käytän teoreettisen viitekehysten muodostamiseksi lähdeaineistona erilaisia kirjallisia lähteitä sekä muita aiheeseen vahvasti linkittyviä julkaisuja, kuten verkkosivuja, videoita tai blogikirjoituksia. Empiirisen osion havainnointiaineisto perustuu havaintojeni perusteella kirjoitettuihin muistiinpanoihini, valokuviiin ja muihin tallenteisiin erilaisista työpajoista, kokouksista ja muusta työskentelystä. Käytän materiaalin analysoinnissa teemoittelua. ”Teemoiksi voidaan hahmottaa sellaisia aiheita, jotka toistuvat aineistossa muodossa tai toisessa. Teemoittelu analyysimenetelmänä etenee

teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun.” (Jyväskylän yliopisto 2016)

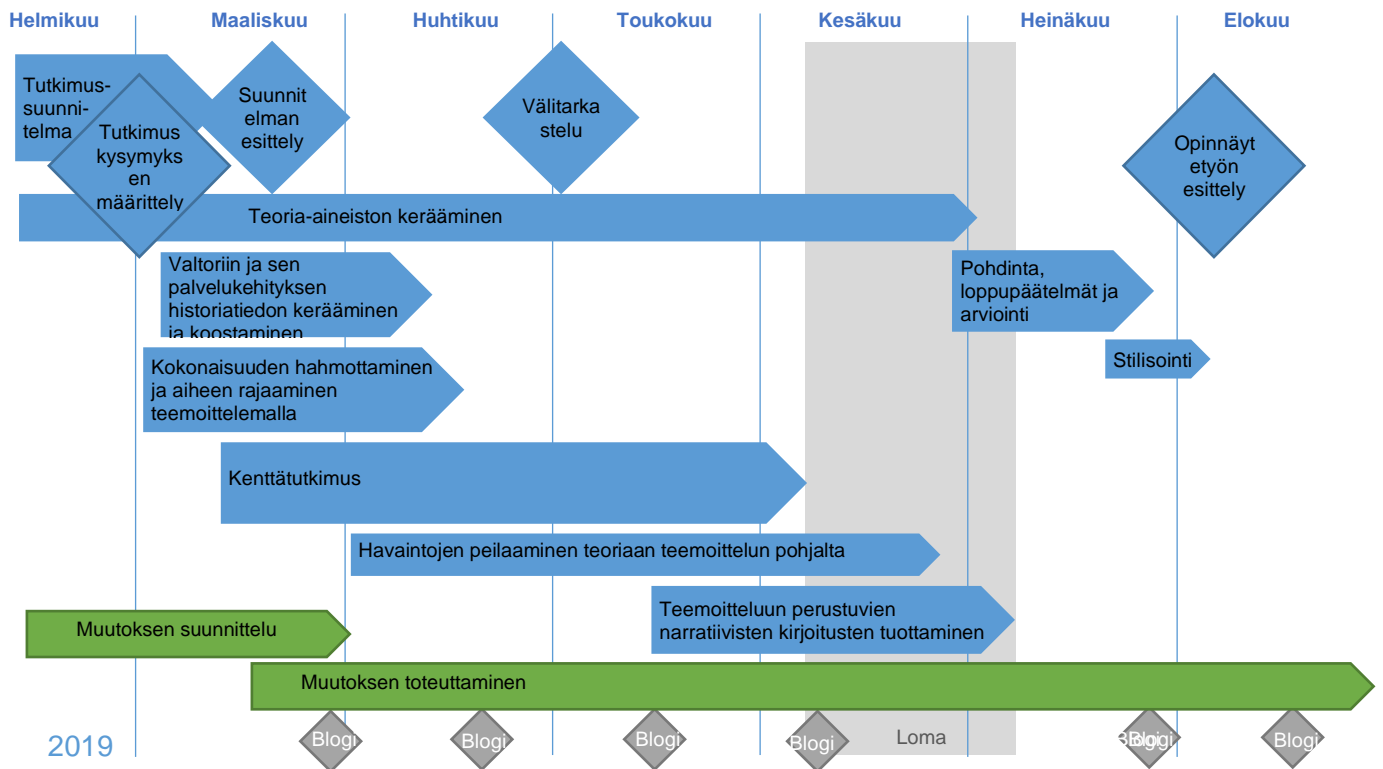
2.3 Toteutus- tai työtapakuvaus

Opinnäytetyön analyysin teemat vaihtelevat erilaiset palvelukehitykseen, organisaatiomuutokseen, luovuuteen, asiantuntijuuteen ja julkishallintoon liittyviin kokonaisuuksiin, jotka jäsentyvät tarkemmin aineiston keräämisen ja käytännön tilanteiden myötä. Hahmottelin työni tueksi kuitenkin alustavat aihekokonaisuudet tutkimuksen ensimmäisen suunnittelusyklin yhteydessä ja tarkensin sitä aina tilanteiden muuttuessa.

Aineiston teemoittelu saattaa jättää joitakin tutkittaviin asioihin oleellisia asioita varjoonsa, mutta tämä on hyväksyttävä työn tarkoituksenmukaisen rajaamisen vuoksi. Pyrin kuitenkin yhdistämään oleellisimmat teoreettisen viitekehyksen osiot oman havainnointini ja kokemusteni perusteella syntyvään aineistoon, jotta teoria ja käytäntö kättelisivät toisiaan lopputuotoksessani.

Vaikka työ on hyvin henkilökohtainen ja perustuu havaintoihin, en kuitenkaan tuota opinnäytetyötä päiväkirjamuotoisena, sillä kirjoitusmuoto ei perustu todellisten tapahtumien kronologiseen, päiväkirjamaiseen järjestykseen, vaan kerronta on luonteeltaan narratiivista.

Narratiivilla tarkoitetaan tarinamuotoisuutta, jossa teorioiden ja mallien avulla hahmotetaan todellisuutta ja voidaan kuvata kokemuksia ja niihin liittyviä merkityksiä (Kopakkala 2008, 25). Narratiivisen lähestymistavan tavoitteena on muodostaa lukijalle mahdollisuus kokonaisuuden ymmärtämiseen (Wikipedia 2019). Jaan opinnäytetyöni empiirisen osion teemoihin, joista jokaisesta muodostuu oma alalukunsa. Alaluvuissa on mukana myös blogit, jotka julkaistaan osana muutosviestintään Valtorin intranetissä.



Kuva 1 Opinnäytetyön aikataulutussuunnitelma

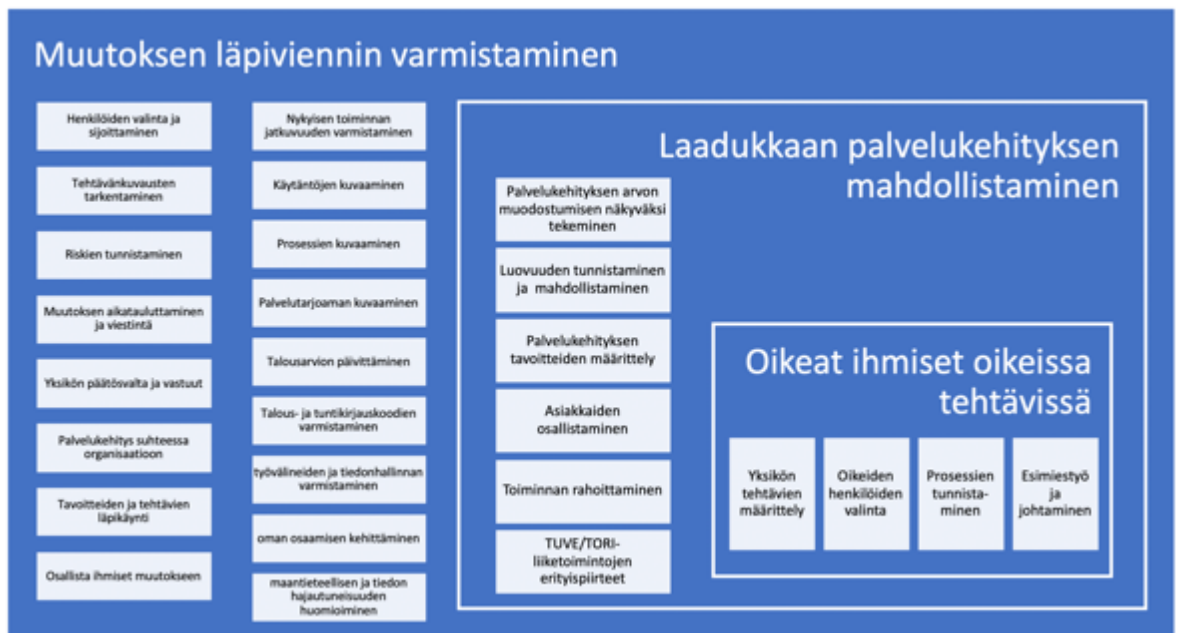
Teemoittelun avulla pystytään aineistoista löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin pilkkomalla ja ryhmittelemällä erilaisia aihepiirejä. Aihepiireihin sijoitettuja avainsanoja hyödyntämällä havaitaan kunkin teeman esiintyvyyden ja teeman aiheisällön laajemmat riippuvuudet toisiinsa. Täytyy kuitenkin muistaa, että sekä aihesanojen tulkinta että teemat ovat tämän opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisia havaintoja aineistoissa olleista näkökohdista. (Tuomi & Sarajärvi 2009; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–166 ja 231–236)

Jaottelen teemat kolmeen luokkaan, niiden konkreettisuuden ja osuvuuden perusteella. Tasoista voisi käyttää myös termejä strateginen, operatiivinen ja informatiivinen. Kirjallisuuskatsauksen yhteydessä tuotan teemat hyödyntäen aineistolähtöisen sisällönanalyysinkeinoja. Pyrin ensin pelkistämään, eli redusoimaan aineiston. Tämän jälkeen ryhmittelen aineiston luomalla alkuperäisilmauksista pelkistettyjä ilmauksia ja samalla luon rakenteen aiheen käsittelylle. Seuraavaksi luon pelkistetyille ilmauksille alaluokat ja lopulta yhdistän alaluokat yläluokiksi. Näistä yläluokista muodostuu tämän opinnäytetyön lopulliset teemat.

Teemoittelun perusteella syntyvät seuraavat sisältökokonaisuudet, joiden perusteella syntyvät omat alalukunsa tähän opinnäytetyöhön. Teemat osuvat myös aikataulullisesti muutoksen läpiviennin eri osiin.

- Ryhmä, yksikkö vai tiimi?
- Ihmiset ja prosessit toiminnan keskiössä
- Ohjaamisen peruspilarit (eli tehtävät ja tavoitteet)
- Luovuus ja epävarmuus haastaa toimintamallit (eli selostus palvelukehitysyksikön poikkeavista toimintatavoista)

Tekemäni tehtäväpohjaisen muutossuunnittelun teemoittelun perusteella kävin läpi aineistoa poimien analyysiin lainaukset valitsemistani kirjoista. Lisäksi tehtävien teemoittelun ja aineistoanalyysin pohjalta muodostui muutoksen osalta oleellisten tasojen ja tehtävien kokonaisuus, joka on esitetty kuvassa 3. Luvussa 9 (kuva 45) tarkastellaan kuvaa uudelleen toteutuneiden toimenpiteiden ja lopputulosten valossa.



Kuva 3 Muutoksen tasojen ja tehtävien kokonaisuus teemoittelun ja aineistoanalyysin pohjalta.

3 Palvelukehitys

Palvelu voidaan nähdä prosessina, jossa toisiaan seuraavilla toimenpiteillä tuotetaan ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa (Gröönroos 2017, 76). Palveluliiketoiminnassa puolestaan puhutaan arvosta, jota tuotetaan aina yhdessä asiakkaiden kanssa, ei organisaation yksin tuottamana (Tikkanen, Kujala & Parkkinen 2017, 77).

Valtorin palvelut jakautuvat tuotteistettuihin palveluihin, jotka on suunniteltu ja toteutettu vakioituja komponentteja hyödyntäen, hinnoiteltu kaikille asiakkaille yhteisellä mallilla sekä kuvattu yhteneväisesti. Ne ovat myös jatkuvan organisaatiotasaisen mittaamisen ja raportoinnin kohteena. Lisäksi Valtori tuottaa asiakaskohtaisia palveluita, jotka perustuvat aina erikseen tilauksesta tehtyihin ratkaisuihin, jotka eivät lähtökohtaisesti ole skaalattavissa ja monistettavissa muiden asiakkaiden käyttöön. Valtorin palveluista vuoden 2019 alussa oli noin 60% on asiakaskohtaisia palveluita ja vuoden 2020 alussa enää noin 40%.

ICT-palveluissa teknologia on toki tärkeässä roolissa, mutta palveluiden kehittämisessä painopiste on asioiden ja ihmisten välisiä suhteessa ja niiden kautta luodusta asiakasymmärryksestä, eikä pelkästään teknisesti huippuluokkainen tuotteesta tai sisäisten prosessien tehostamisesta. Palveluiden yhteydessä on aina otettava huomioon myös se palvelukokonaisuus, johon yksittäinen palvelu liittyy. (Tuulaniemi 2013, 7) Palvelukokonaisuuden avulla pystytään myös uudistamaan koko organisaation asemaa ulkoistettujen kokonaisuuksien hoitajaksi ja asiakkaan kumppaniksi (Nuutinen ym. 2013, 6).

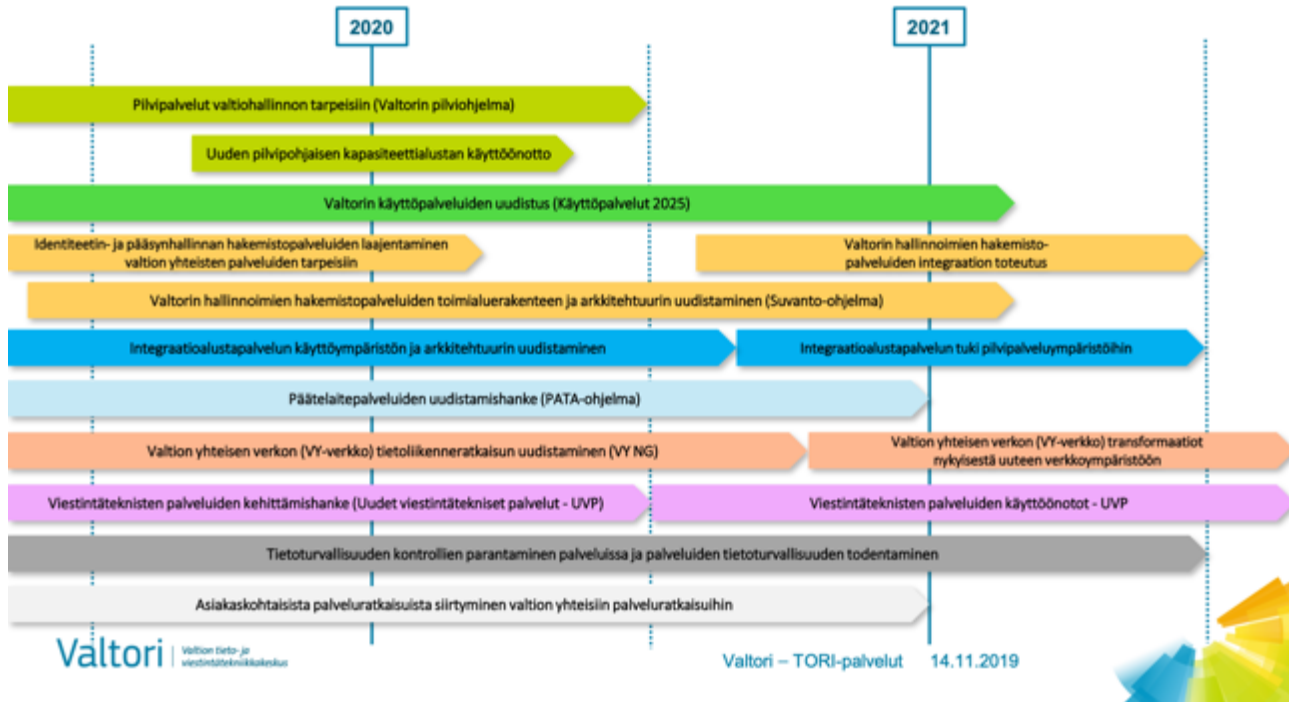
Palvelukehitys on tyypillisesti vahvasti linkittynyt organisaation strategiaan (Penker, Junermark & Jacobson 2017, 86). Näin ollen palvelukehityksessä tulisi näkyä strategiset painopistealueet, joiden perusteella palveluiden kehittämistä voidaan ohjata ja toisaalta palvelukehittämisen toimenpiteitä yhdistää ja perustella strategisilla linjauksilla. Valtorin strategia hyväksyttiin Valtorin hallituksen kokouksessa 24.1.2019. Strategiaa tarkennettiin vielä vuoden 2019 aikana ja sen ytimen muodostaa ensiluokkainen asiakaskokemus ja -ymmärrys.

Yksittäisen tuotteen palvelukehitys vaikuttaa merkittävästi palvelutuotteen itsensä kiinnostavuuteen, kannattavuuteen ja tuotettavuuteen. Tämän lisäksi palvelukehitysprosessin mallintamisella ja yhdenmukaistamisella voidaan hallita ja

johtaa koko organisaation palvelukehitystä. Kuten Jaakkola, Orava ja Varjonen (2009, 40) totesivat, että "Etenkin osaamisintensiivisissä yrityksissä on tavallista, että asiantuntijat kehittävät uusia palveluideoita ja palvelunosia asiakastyön ohessa. Yrityksen liiketoimintastrategiasta riippuu, kuinka tiukasti rönsyjä pitäisi karsia. Pääasia on, että palvelujen kehittäminen on tietoista toimintaa, joka ei muuta liikeideaa hallitsemattomasti."

Valtorilla ei ole ollut yhtä yhteistä tapaa esittää eri palveluiden kehityskohteita tai edes suuntaviivoja. Palvelukehitystä ei ole sidottu strategiaan painopistealueisiin, vaan palveluita on kehitetty hyvin pitkälti palveluiden teknologisten lähtökohtien perusteella. Uuden palvelukehitysyksikön tehtävänä on yhtenäistää kehittämisen sitomista strategiaan, nostaa palveluiden kehittämisen teemoja yleiseen keskusteluun sekä linkittää kehittämisen toimenpiteitä teemoihin ja näin edelleen mahdollistaa kehittämisen priorisointi, seuraaminen ja läpinäkyvyys. Pohjaksi palveluiden kehittämisen näkyväksi tekemiselle otetaan Valtorin turvallisuusverkko-liiketoiminnan neljännesvuosittaisiksi jaksoiksi pilkottu kehittämisen tiekartta, joka esitellään asiakkaille puolivuositain. Lisäksi kaikki palvelukehitysprojektit tullaan sitomaan strategiaan painopisteisiin uuden salkunhallintavälineen käyttöönoton myötä, keväällä 2020.

Keväällä 2019 Palvelukehitys-yksikkö tuotti ensimmäisen Valtorin palvelut koostavan tiekarttanäkymän yhteistyössä tuotepäälliköiden kanssa, jota päivitettiin syksyllä 2019. Tiekartat julkaistiin Valtorin asiakastyötilassa. Vuoden 2020 palvelukehityksestä järjestettiin erikseen esittelytilaisuudet, joissa tuotepäälliköt kertovat keskeisimmistä kehittämiskohteista tulevalle vuodelle molempien liiketoiminta-alueiden osalta. Malli esittelytilaisuudelle on turvallisuusverkko-palveluiden puolella jo vakiintuneesta esittelykäytännöstä. Alla kuva Valtorin toimialariippumattomien-palveluiden tiekartasta (turvallisuusverkon-palveluiden tiekartta ei ole julkista tietoa).



Kuva 4 Valtorin toimialariippumattomien palveluiden keskeisimmät kehityskohteet vuosille 2019-2021.

3.1 Kehittämistä palvelun eri elinkaarivaiheissa

ITIL suosittelee, että palvelunhallinnan toiminnot määritellään elinkaarimallin mukaisesti. (Farenden 2012, 39.) Seuraavaksi tarkastellaan palveluiden ITIL:n mukaisia elinkaarivaiheita, jotka ovat

- Palvelustrategia (service strategy)
- Palvelunsiirto (service transition)
- Palvelutoiminta (service operation)
- Jatkuvan palvelun parantamisen (continual service improvement)

Palvelustrategia-vaiheessa elinkaarta asetetaan strateginen suunta IT palveluille ja palvelumuotoilu-vaihe on uuden tai muuttuneen palvelun esittely muuttuvalle ympäristölle (Farenden 2012, 39-40). Valtorilla tämä vaihe liittyy kiinteästi salkunhallintaan, jossa projektitarpeet käsitellään, priorisoidaan ja aikataulutetaan. Tähän liittyen tehdään myös kevyttä esiselvitystä, jossa voidaan hyödyntää myös palvelumuotoilua. Käytännössä palvelumuotoilu kuitenkin kuuluu kaikkiin elinkaarivaiheisiin, vaikka se tulisikin ottaa mukaan jo strategiavaiheessa.

Vuoden 2020 alussa aloitettiin palvelustrategian työstäminen palvelualuekohtaisesti ja strateginen suunnittelu kiinnitetään vahvemmin sisältöön, eikä niinkään pelkkiin resursseihin. Tätä kautta myös palvelukehityksen tiekartat ja keskeiset kehityskohteet

saadaan sidottua strategiaan paremmin. Palvelualueet määriteltiin erillisessä Tuotehallinta-yksikön toteuttamassa selvityksessä, johon yhdistettiin Palvelukehityks-yksikön YksiValtori-palveluvalikoimaan kuvaamat, liiketoiminta-alueitten yhtenäistetyt palvelut.



Kuva 5 YksiValtori-palveluvalikoiman mukaiset palvelualueet, jotka toimivat palvelualuestrategioiden pohjana molemmissa liiketoiminta-alueissa.

Palvelunsiirto-vaiheessa organisaatio suunnittelee ja hallinnoi muutoksia palveluissa sekä käyttöönottaa julkaisuja IT-ympäristössä (Farenden 2012, 41). Valtorilla palveluiden muutoksiin liittyvät konkreettiset suunnitelmat tehdään tuotehallinnassa tuotepäälliköiden, tuotantopäälliköiden ja muiden palveluiden hallinnasta vastaavien henkilöiden toimesta. Osa näistä toimenpiteistä nousee palvelukehityksen tiekartoille tuotantolähtöisinä kehittämiskohteina. Keskeisimmät kehittämiskohteet esiteltiin aiemmin tässä luvussa, kuvassa 4.

Palvelutoiminta puolestaan auttaa koordinoimaan ja suorittamaan tarvittavia aktiviteetteja ja prosesseja, joita tarvitaan palvelujen jatkuvan teknologiahallinnan ja toimittamiseen asiakkaille turvaten ennalta määritelty palvelutaso (Farenden 2012, 42). Myös tämä on Valtorin tuotehallinnan vastuulla olevaa toimintaa. Toisaalta erilaiset, palveluriippumattomat, toiminnan kehittämiseen suuntautuvat palvelukehitystehtävät auttavat osaltaan palvelutoiminnan tehokkuuden ja tuottavuuden parantamisesta ja voivat sitä kautta nousta myös palvelukehityksen tiekartalle.

Jatkuvan palvelun parantamisen tarkoituksena on kohdistua ja mukautua jatkuvasti vaihteleviin liiketoimintavaatimuksiin, tunnistamalla ja ottamalla käyttöön parannuksia IT-palveluissa, jotka tukevat liiketoimintojen prosesseja. (Farenden 2012, 43.) Tähän kategoriaan Valtorilla voidaan nähdä isot toimintaan liittyvät muutokset, kuten prosessi-

ja projektitoiminnan kehittäminen, arkkitehtuurityö sekä esimerkiksi ennakointi- ja kokeilutyön aloittaminen. Osa tästä kehittämisestä kuuluu palvelukehityksen tiekartalle, mutta osa on Valtorin sisäisen toiminnan kehittämistä, joka ei kuulu Palvelukehityksyksikön vastuulle.

Palvelun eri elinkaaren vaiheissa tehdään erityyppistä palvelukehitystä. Valtorin tuotteistettujen palvelujen elinkaari on tällä hetkellä hyvin tuotekohtainen. Tavoitteena on elinkaarisuunnittelun avulla vähentää tuotteiden laadussa ja tuotantokustannuksissa näkyviä negatiivisia poikkeamia sekä tarkastella elinkaarta asiakkaalle näkyvän palvelun tai palvelukokonaisuuden kautta.

Valtorissa palveluiden elinkaari muodostuu kaikista niistä vaiheista, joita palvelun kehittämisessä tulee huomioida. Palvelun elinkaari alkaa, kun syntyy palveluidea. Palvelun elinkaaren eri vaiheissa kehittäminen ja sen johtaminen näyttäytyvät eri tavoin. Kehittämistä sinällään tapahtuu koko palvelun elinkaaren ajan. Alla Valtorin kokonaisarkkitehdin näkemys palvelun elinkaaresta.



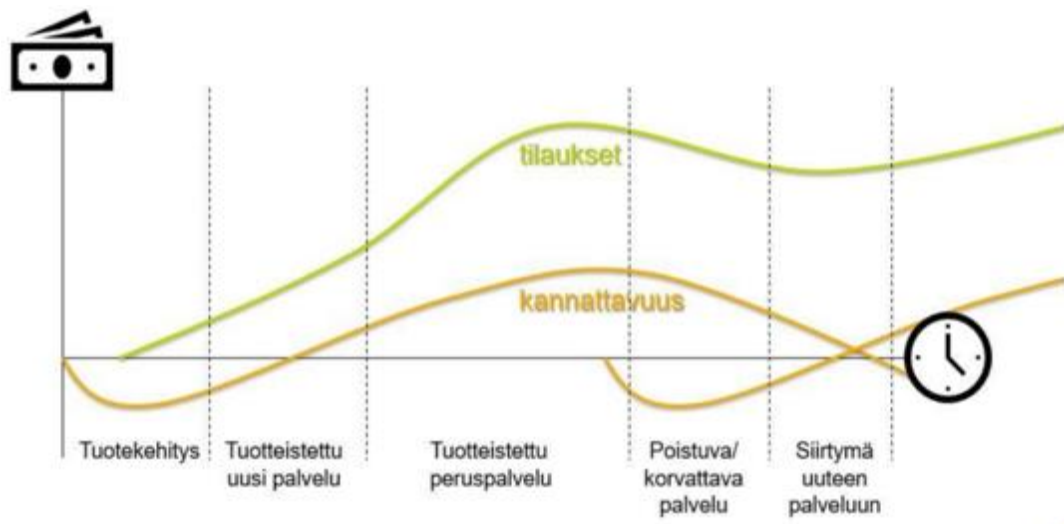
Kuva 6 Palvelun elinkaari Valtorilla (Rasmus 2017).

ITIL:n jaottelu erilaisista elinkaarista näkyy myös vuodelle 2020 luoduista Valtorin liiketoiminta-alueille yhtenäisiksi luoduista kehittämisen kategorioista, joilla pyritään yhtenäistämään palveluiden kehittämisen seuranta sekä resurssien että substanssisällön osalta. Kategoriat ja niiden sisällöt on esitelty kuvassa 7.



Kuva 7 Kehittämisen yhtenäiset kategoriat Valtorin molemmissa liiketoiminta-alueissa, jotka Palvelukehitys-yksikkö hyväksytti Valtorin turvallisuusverkon palveluiden asiakas- ja yhteistyöryhmässä 21.1.2020.

Elinkaarivaiheiden mukaan tulee suunnitella myös yksittäisten palveluiden kehittämisen rahoittaminen, toisaalta kannattavuuden muutokset toimivat myös hyvänä indikaattorina palvelun kehittämistarpeista. Tunnistettaessa palvelun elinkaaren vaiheet voidaan myös ennakoida sopivat ajankohdat uusille tuotekehityksille ja saattaa nyinen palvelu kunniakkaasti elinkaarensa päähän, ilman palvelukokonaisuuden kannattavuuden merkittävää heikentymistä. Lisää palvelukehityksen rahoittamisesta kappaleessa 3.5.



Kuva 8 Kehittämisen lomittainen ajoittaminen palvelun elinkaareen nähden kannattavuuden varmistamiseksi.

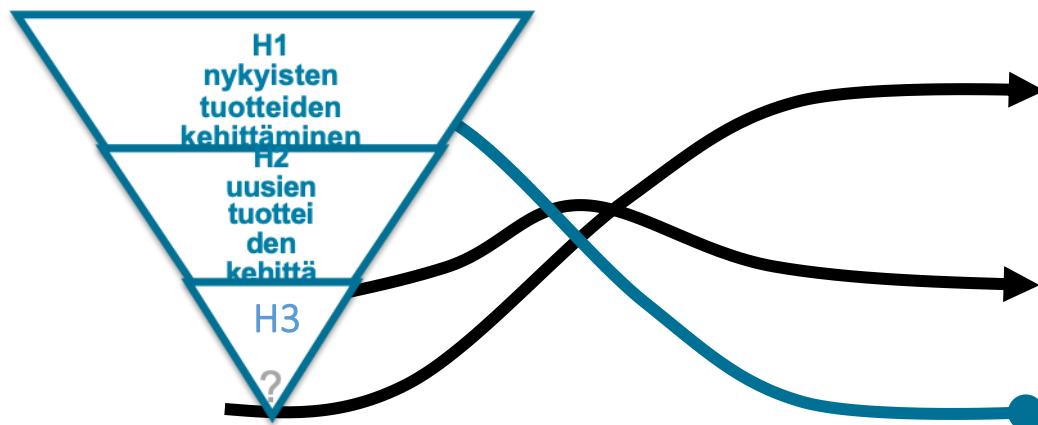
3.2 Palvelukehityksen horisontit

Palveluiden kehittämisen lähtökohtana on, että kehittämiseen liittyviä syötteitä syntyy ja niitä jalostetaan. Varsinkin isojen organisaatioiden ongelma saattaa piillä se, että vaikka palvelukehitysideoita syntyykin reilusti, eivät ideat jalostu toimiviksi ratkaisuuksi tai tuotteistetuiksi palveluiksi. (Kilpinen 2017, 57) Sekä ideat että niiden jalostaminen vaativat luovaa ajattelua, mutta ideoiden keräämiseen ja kategorisoimiseen ennen jalostustyötä voidaan hyödyntää kolmeen horisonttiin perustuvaa jaottelua. (Sharpe, Hodgson, Leicester, Lyon & Fazey 2016; Penker ym. 2017, 14– 15).

Ensimmäisessä horisontissa tehdään usein pienkehittämistä tai muuta sellaista kehittämistä, joka on voitu ennalta määrittellä selkeästi, vastuut tekemiselle on kuvattu ja lopputulos on ennalta määritelty tarkasti. Monesti ns. tuotannon aikainen, jo tuotteistetun palvelun kehittäminen on tällaista. (Sharpe ym. 2016; Penker ym. 2017, 14– 15).

Toisessa horisontissa tapahtuva kehittäminen on luonteeltaan hieman epämääräisempää. Usein on määritelty tavoite, johon kehittämisellä tähdätään ja etenemistä on suunniteltu teemoittelemalla kehityskohteita tai esimerkiksi määrittelemällä välitavoitteita tai -tarkasteluja. (Sharpe ym. 2016) Tähän kehittämisen horisonttiin perustettavat projektit tai hankkeet ovat usein ensimmäisen horisontin tekemiseen verrattuna ajallisesti pidempää, resurssien pelivaraa on enemmän ja tekeminen tarkentuu työn edetessä.

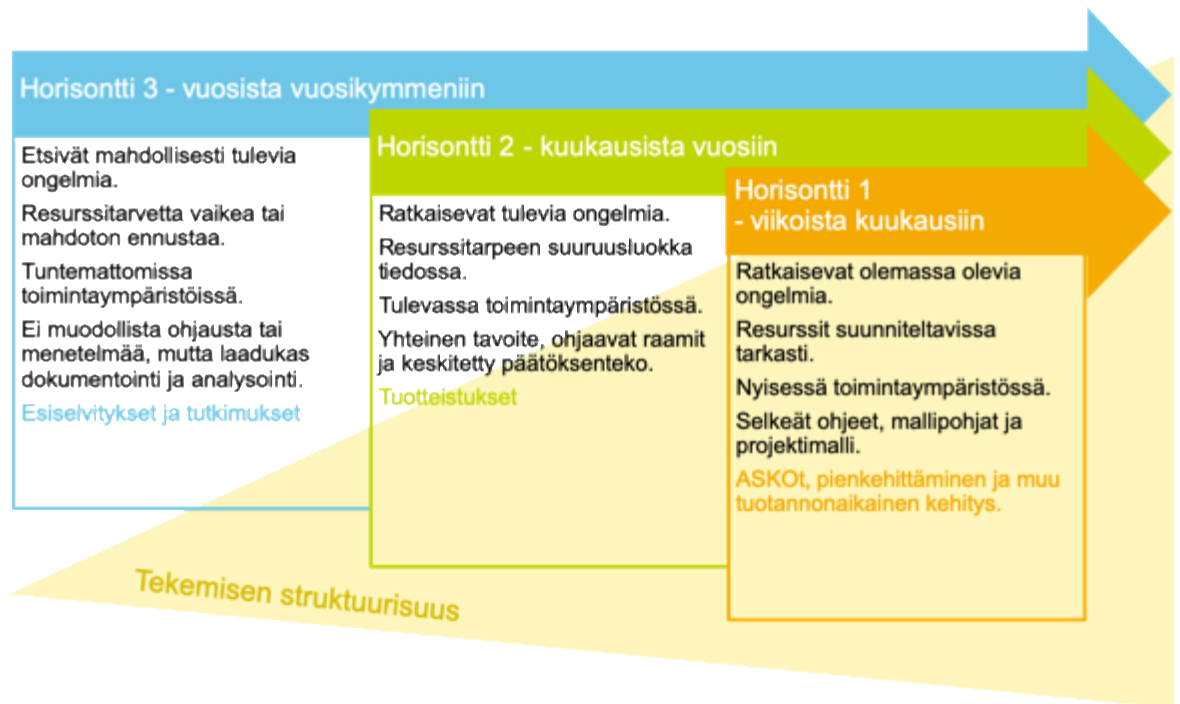
Kolmas horisontti keskittyy tulevaisuuden haasteisiin ja niiden tuomiin muutoksiin. Tässä horisontissa voidaan laittaa propellihatut päähän ja unohtaa käytännön konkreettiset sovellukset. Tavoitteena onkin usein luoda pohjaa kahden ensimmäisen horisontin tekemiselle. Tämän horisontin projektiin ei voida ennalta määrittellä struktuuria tai lopputulosten sisältöä, myös tekemisen menetelmät voivat vaihdella. Tähän horisonttiin liittyvät myös tärkeät ennakoinnin teemat, kuten megatrendit ja heikot signaalit, joiden avulla johtamiseen saadaan perspektiiviä ja kykyä nähdä tulevaisuuteen (Tikkanen ym. 2017, 56).



Kuva 9 Kehittämisen horisontit (mukaellen Sharpe ym. 2016; Penker ym. 2017).

Ensimmäisessä horisontissa siis tehdään hyvin strukturoidusti suunniteltu ja toteutettuja kehitystehtäviä, toisessa ohjataan tavoitteiden mukaisiin lopputuloksiin erilaisilla malleilla ja kolmannessa horisontissa katsellaan tulevaisuuteen ja sen tuomiin vaikutuksiin. Palveluiden merkittävä kehittäminen, esimerkiksi tuotteistaminen on luonteeltaan toisen horisontin tekemistä. Näin ollen siihen ei voida antaa valmista struktuuria, esimerkiksi yksiselitteisiä dokumenttipohjia, mutta toisaalta tekemiselle on annettava tietyt raamit ja tausta.

Kehitystyön toteuttamisessa on huomioitava se, että mitä enemmän luovuutta vaativa tehtävä on kyseessä, sitä joustavampia toiminnan muotoja tekemisen johtamisen ja hallinnan osalta tarvitaan (Juuti & Virtanen 2009, 102). Eri horisonttien kehittäminen on siis nähtävä myös työtapojen, päätöksenteon ja yleisen struktuurisuuden näkökulmista toisistaan poikkeavina, eikä niitä voi kuvata samaan prosessiin tai toimintamalliin. Toisaalta horisonttiajattelu sopii hyvin Valtorilla jo käytössä olevaan, kappaleessa 3.1 esiteltyyn elinkaariajatteluun. Valtorin palveluiden kehittäminen horisonttimallin mukaisesti voidaan luokitella kuvan 10 mukaisesti.



Kuva 10 Valtorin palvelukehityksen horisontit.

3.3 Palvelukehityksen prosessit

Prosessilla tarkoitetaan toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja, joiden läpikäynti johtaa tiettyihin lopputuloksiin (JHS 152, 2019), kun taas projekti on ainutkertainen kokonaisuus, jossa vastataan tiettyihin vaatimuksiin ennalta määritellyin resurssein (Arto, Martinsuo & Kujala 2008, 25). Vaikka palveluiden kehittämiseen suurin ponnistus tehdäänkin projektissa, on palvelun kehittäminen nähtävä tuotteen jatkuvana prosessina.

Valtorin kaltaisten isojen organisaatioiden toiminnassa on tärkeää yhdenmukaiseen toimintaan, jossa erilaiset tehtäväkokonaisuudet toimivat saumattomasti yhteen. Usein tällaista toimintaa raamittamaan käytetään erilaisia julkisia viitekehyksiä, standardeja ja parhaita käytäntöjä. ITIL-viitekehitys on palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen viitekehys, joka on kehittynyt viimeisen, reilun 20 vuoden aikana palvelunhallinnan aiheisiin erikoistuneesta toimintokeskeisestä viitekehyksestä prosessipohjaiseksi. ITIL:n punaisena lankana toimii palvelun elinkaaren huomioiminen, kuten kappaleessa 3.1 todettiin. (TSO 2013, 1-3)

Prosessit ovat yksi tärkeimmistä elementeistä ITIL-pohjaisessa IT-palveluhallinnassa, jota Valtorikin toteuttaa. Prosesseilla tarkoitetaan tiettyjä toimintoja suorittamaan suunniteltuja toimintoja, joihin johtaa syötteet ja joista tulee tuotoksia. Prosessi voi

kuvata eri tasoisia malleja, ohjeita, standardeja tai työnkulkuja tarpeiden mukaisesti. ITIL:n kuvataan sopivan kaiken kokoisille organisaatioille ja se tarjoaa viitekehyksen, joiden avulla voidaan parantaa asiakkaille tarjottavia IT-palveluita. (Farenden 2012, 30.)

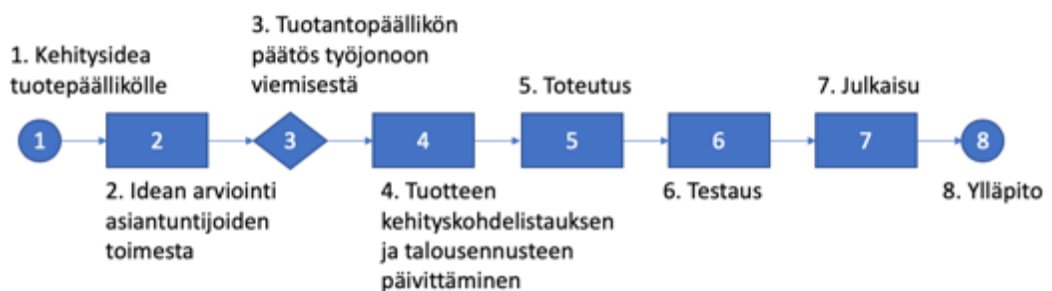
Prosesseihin liittyen kuitenkin on muistettava, että prosessit itsessään eivät johda tavoiteltaviin lopputuloksiin, vaan ne on aina sopeutettava kulloiseenkin organisaatioon. Mikäli prosessissa kuvattu tekeminen ei sovi yhteen muun organisaation tekemisen kanssa, ei ole kovin todennäköistä, että hyvinkään kuvatut prosessit tulevat käyttöön, vaan silloin tarvitaan selkeää ohjaamista, mittaamista ja reagoimista. Vasta kun organisaatio kokonaisuudessaan on saavuttanut riittävän suorituskyvyn, alkaa prosessityöstä tulla toimintaa kehittävää ja ohjaavaa. On siis sopeutettava johtamista myös prosessien osalta kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen. (Torkkola 2018, 72-77)

Valtorin palvelukehityksen prosessityötä aloitettiin syksyllä 2018. Prosessityöskentely jakautui työpajoihin, joiden teemat muotoiltiin ensimmäisessä yhteisessä tapaamisessa. Ensimmäisessä työpajassa käytiin myös edellisissä kappaleissa esille nostettuja yleisiä palvelukehittämisen viitekehyksiä. Palvelukehityksen prosessityön tavoitteena oli niin ikään ITIL:n kuvaamat prosessien hyödyt:

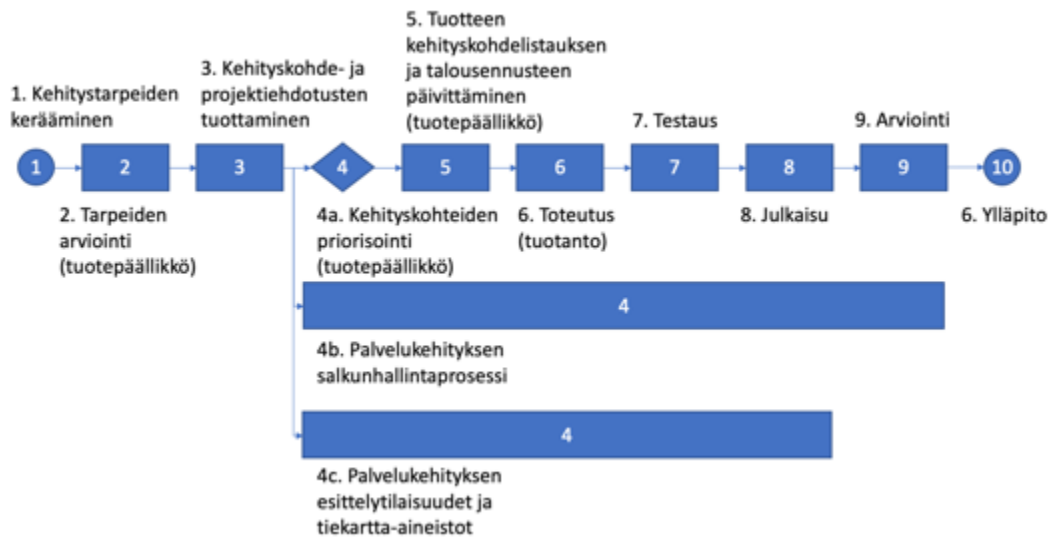
- parempi resurssien käyttö
- yhdenmukaisuus ja tarkkuus
- koordinointi läpi organisaation
- tallennus ja jäljitettävyys. (Farenden 2012, 30–31)

Prosessityön yhteydessä palveluiden kehittämisen prosessit luokiteltiin kappaleessa 3.2 esitelyjen horisonttien hengessä kolmeen ylätasoon prosessiin, joista tuotin tähän työhön erilliset kuvansa alle (kuvat 11-13):

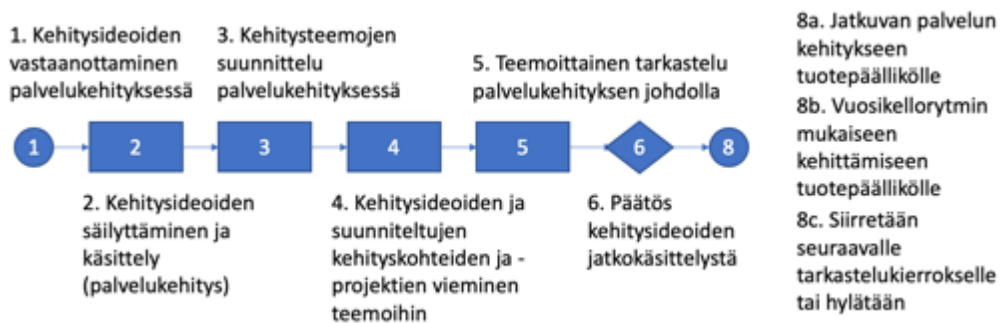
- jatkuvan palvelun aikainen pienkehittäminen,
- vuosikellorytmiin sopivat kehityskohteet ja
- pidemmän aikavälin suunnittelu.



Kuva 11 Jatkuvan palvelun aikainen pienkehittäminen prosessina.



Kuva 12 Vuosikellorytmiin sopivat kehityskohteet prosessina



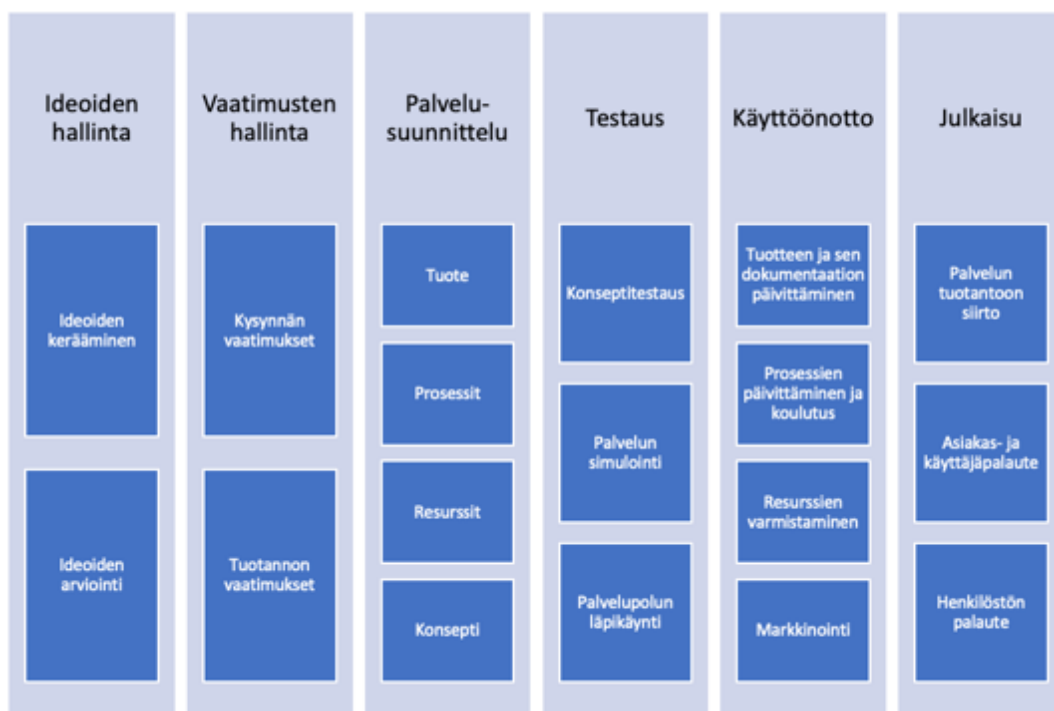
Kuva 13 Pidemmän aikavälin suunnittelu prosessina.

Näitä ylitasonprosessikuvia tarkastellessa huomaa niissä kaikissa tietyt samankaltaisuudet ideoiden jalostumisesta päätökseen toimenpiteistä. Jatkuvan palvelun aikainen tekeminen painottuu yksittäisen tuotteen hallintaan ja tuottamiseen, kun taas vuosisykliin perustuva kehittäminen sitoo yksittäisten palveluiden kehittämiset yhdeksi kokonaisuudeksi. Pitkänaikavälin kehittäminen puolestaan on hyvinkin irrallaan yksittäisistä tuotteista ja keskittyy enemmänkin kehittämisen suunnan ja isompien kokonaisuuksien edistämiseen. Pidemmän aikavälin suunnittelussa painottuu enemmän palvelukehitys-yksikön vastuu.

Yksittäisen palvelun kehittäminen voidaan nähdä ITIL:in jatkuvan parantamisen mallin kautta, jolloin jatkuvasti luodaan ja ylläpidetään palvelun tuottamaa arvoa. Tämä arvo tuo etua asiakkaille, paremman strategian, suunnittelun, siirtymisen ja palvelun kautta. (Haaga-Helia 2012, 55.) ITIL painottaa kuitenkin enemmänkin itse prosessia ja teknologioita, jättäen ihmiset ja tarpeet prosessin osiksi. Tämä on palvelukehityksen

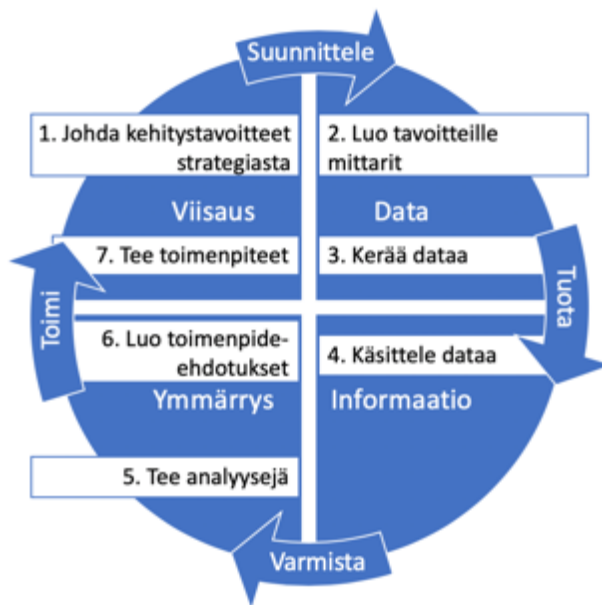
onnistumisen kannalta haasteellista ja kehittämisen kuvaamisessa tulisikin jatkossa näkyä paremmin jatkuva vuoropuhelu asiakkaiden ja käyttäjien kanssa.

Palveluiden kehittämiseen liittyen sekä yksittäisen palvelun kehittämiseen että yleisempään koko palveluvalikoiman tai toiminnan kehittämiseen löytyy malli esimerkiksi saksalais-italialaisen tutkijaryhmän tekemänä (Burger, Pezzotta, Ganz, Rapaccini & Saccani 2011), jonka pohjalta olen luonnostellut yleisen palvelukehityksen prosessikehikon (kuva 12). Tätä ylätasokuvaa voi lähteä tarkentamaan kuvaamalla jokaisen yläotsikon mukaisen prosessivaiheen omana prosessinaan ja mahdollisesti vielä jokaisen prosessivaiheen sisällä olevan kokonaisuuden omanaan.



Kuva 14 Valtorin palvelukehitysprosessi perustuen (Burger ym. 2011)

Varsinkin ylätasoon, abstraktit prosessikehikot kuvaavatkin toimintaa hyvin, ne ovat luonteeltaan lineaarisia. Palvelukehitys on monesti enemmänkin syklisesti toistuvaa tiedon käsittelyä. Farenderin (2012, 207) seitsemän vaiheen parannusprosessia voidaan kuitenkin pitää hyvänä pohjana kehittämisen perusvaiheiden määrittelyyn. Alla kuvaamaani mukaelmaan olen pyrkinyt suomentamaan sanat kehään niin, että se olisi sellaisenaan otettavissa Valtorilla käyttöön palveluiden kehityssuunnittelussa. Prosessikehikon voi yhdistää syklisesti etenevään kehittämiseen esimerkiksi niin, että jokaisessa prosessivaiheessa toistetaan iteraatio 3 kertaa.



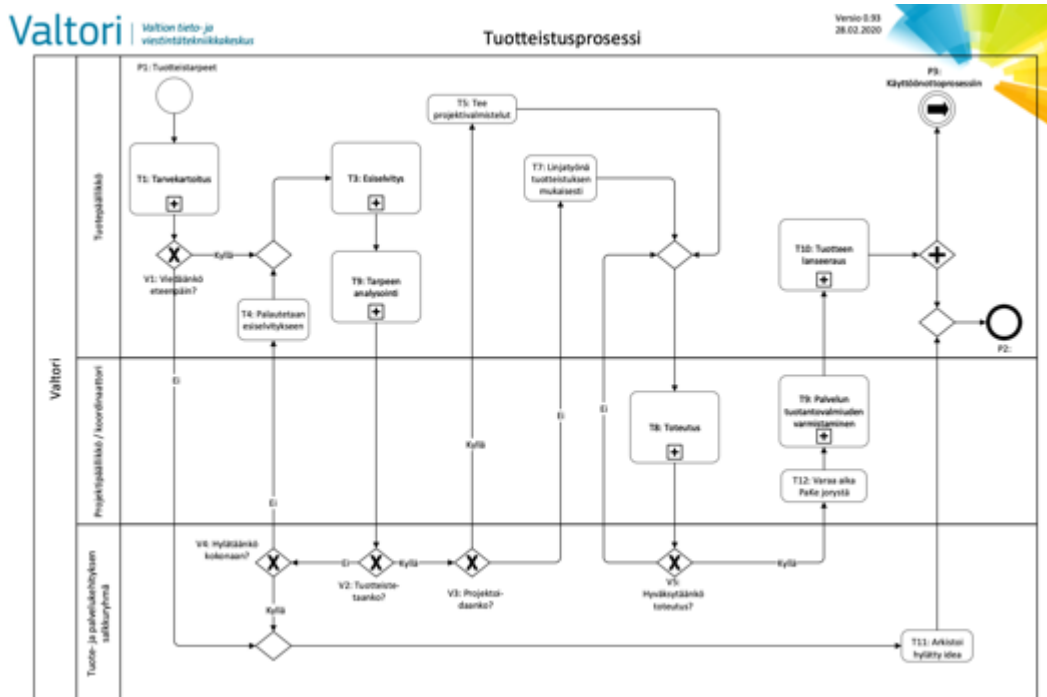
Kuva 15 Kehittämisen vaiheet, mukaellen Farendenin (2012, 207) seitsemän vaiheen parannusprosessia.

Jottei jäädä kiinni hankalasti konkreettiseksi tekemiseksi muokkautuviin, ylätason prosessikuviin, kuvattiin vuoden 2018 prosessityön aikana tarkemmin palveluiden kehittämisen kannalta oleellista tuotteistusprosessia, jonka yhteydessä luotiin konkreettisia prosessikuvauksia ja malli palveluiden tuotteistamisesta. Tämän työn yhteydessä huomattiin useasti palveluiden kehittämisen kompleksisuus ja luovan ajattelun tärkeys. Samalla tuotettiin valmis työtä ohjaava prosessi, vaikkei ylätason prosessikehikkoa oltukaan vielä saatu kuvattua.

Tuotteistusprosessin työvaiheista iso osa on luovaa suunnittelua, mikäli prosessista poistetaan projektitoiminnan määrittämät hallinnolliset tehtävät. Heikkilän (2010, 17) mukaan monien tuotteiden kustannuksista jopa 70% johtuu designista. Näin ollen palveluiden tuotteistamisella on suuri vaikutus, ei pelkästään palvelun synnyttämiseen vaan sen koko elinkaareen.

Tarkoituksena ei kuitenkaan ole lisätä asiakaskohtaisia räätälöintejä, vaan tuotteistaa palvelut sellaisiksi, että niistä löytyy vastaukset toimialariippumattomiin ICT-tarpeisiin. Tuotteistamisen tavoitteena on luoda palvelusta asiakkaiden tarpeet huomioiva ja silti tehokkaasti tuotettava. Tuotteistamalla palveluille selkeät palvelukuvaukset, toimintamallit, hinnat ja tuotteenhallinta, voidaan saada huomattavia resurssisäästöjä ja

helpottaa palveluiden jatkokehittämistä. Tämän takia palvelukehitysyksikön ensimmäinen kuvattu prosessi oli tuotteistusprosessi.



Kuva 16 Ylätason tuotteistusprosessikuva, joka sisältää tarkempia aliprosessikuvauksia.

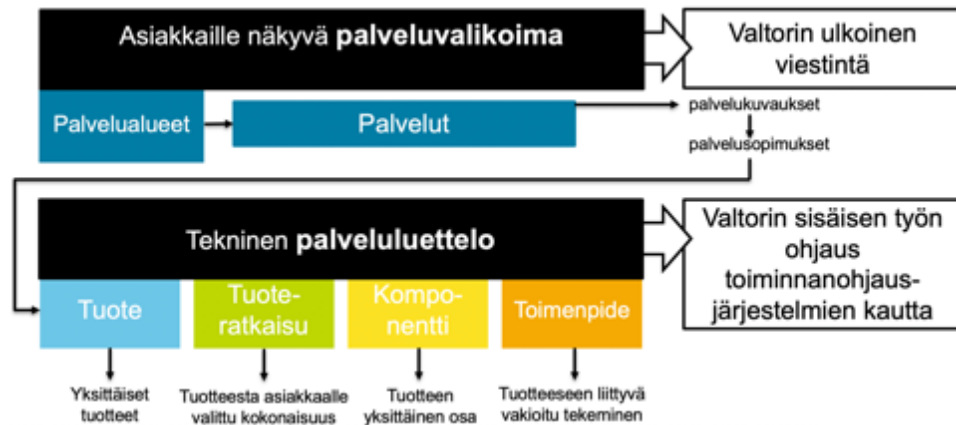
3.4 Palveluvalikoima

Kuten johdannossa jo todettiin, muodostaa Valtorin palvelut sen valikoiman. Palvelukehitys-yksikön yhtenä keskeisenä tavoitteena on luoda tapa hallita ja kehittää Valtorin palveluvalikoimaa. Ilman kuvattua valikoimaa kehittäminen on irrallisia kohteita, jotka eivät ole vertailtavissa tai priorisoitavissa keskenään (Jaakkola ym. 2009, 7).

Nykyisellään Valtorin valikoima on perustunut 11 palvelualueeseen, joiden alle palvelut on lueteltu hierarkkisesti. Toimialariippumattoman liiketoiminnan ja turvallisuusverkon liiketoiminnan palveluluettelot yhtenäistettiin palvelualueetasolle vuonna 2018 ja vuoden 2019 aikana palveluiden yhtenäisestä ryhmittelystä tehtiin ehdotus, jota ei kuitenkaan ole vielä 2020 alussa hyväksytty tai otettu käyttöön.

Palveluvalikoimalla tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, joka muodostuu Valtorin kaikista tuotteistetuista palveluista. Palveluvalikoiman pohjana voi olla organisaationäkökulma, mutta sen perimmäinen tarkoitus on kuvata palvelut asiakkaan kannalta relevantteina

kokonaisuuksina. Myös palveluiden kehittämiseksi tulee valikoiman olla selkeästi määritelty ja sitä tulee arvioida säännöllisesti, jotta voidaan paremmin priorisoida kehitysprojekteja ja resursseja palveluiden välillä (Jaakkola ym. 2009, 7).



Kuva 17 Palveluvalikoiman ja palveluluettelon suhde.

Palveluvalikoimalla ei siis tarkoiteta Valtorin sisäisen toiminnanohjauksen perustana olevaa palveluluetteloä, vaan nimenomaan asiakkaille näkyvää kerrosta Valtorin palveluista. Palveluvalikoimalla on kuitenkin suora suhde molempien liiketoiminta-alueiden palveluluetteloihin. Valtorin nykyiset palveluluettelot ovat hyvin tuote- ja teknologia- lähtöisiä. Tavoitteena on kulkea kohti asiakasarvolähtöistä toimintaa. Palveluiden kehittämisessäkin on käyttäjälähtöisyys vahvistunut teknologia- näkökulman sijasta (Valtiovarainministeriö 2019, 3).

Hyppyä asiakaslähtöiseen toimintaan ei voida tehdä kerralla, vaan ensin on päästävä niin sanottuun hybriditilaan, jossa tuoteorientoituneisuuden rinnalle tuodaan palvelusuuntautuneisuus, mahdollistaen ymmärryksen syntymisen ja välttämien liian radikaalilta tuntuvat muutokset sekä sisäisessä toiminnassa että asiakkaille päin. Tästä seuraava vaihe on vasta asiakasarvosuuntautunut organisaatiokulttuuri, joka mahdollistaa myös aidosti asiakaslähtöisen palveluvalikoiman. (Nuutinen ym. 2013, 8)

Asiakaslähtöiseen palveluvalikoimaan liittyen tehtiin syksyllä 2019 useita asiakashaastatteluita molempien liiketoiminta-alueiden asiakassopimusten seurantakokouksissa. Niiden pohjalta saatua tietoa hyödynnetään palveluvalikoiman kuvaamista, hallintaa ja kehittämistä jatkettaessa vuonna 2020. Palveluvalikoima liittyy kiinteästi palvelualueiden strategiatyön sekä palvelukehityksen projektisalkun hallintaan.

3.5 Rahoitusmallit

Valtorin palvelukehitystyötä tehdään pääsääntöisesti osana tuotteistettujen palveluiden kehittämistä ja näin ollen kehittäminen perustuu pitkälti olemassa olevien tuotteiden teknologiseen kehittämiseen. Elinkaaren mukaiset kehittämistoimenpiteiden kustannukset huomioidaan palveluiden hinnoittelussa. Asiakkaat voivat myös erikseen tilata sekä tuotteistettuihin palveluihin että asiakaskohtaisiin palveluihin liittyen kehittämistä myös omalla rahoituksellaan. Kehittämisen rahoitus muodostaakin merkittävän tekijän palvelukehityksen lisäarvon tuottamisen mahdollistajana (tai estäjänä).

Toimialariippumattoman liitetoiminta-alueen palvelukehityksen rahoituksen suunnittelu ja ohjaus ovat tällä hetkellä hyvin palvelukohtaista, eikä palvelukehitykseen yleisesti ole kohdennettua rahoitusta. Vuonna 2020 palvelukehitykselle kirjattiin osuus Valtorin yleiskuluista, mutta käytännössä toteuman seuranta ei järjestelmissä suoraan ole mahdollista. Päätös on kuitenkin periaatteellisesti tärkeä ja antaa liikkumavaraa yleisen palvelukehityksen johtamisessa.

Yksittäiselle palvelulle kohdentumaton kehittäminen kasvattaa Valtorin yleistä kustannuspottia ja näkyy yksittäisten palveluiden hinnoittelussa nostopaineena. Turvallisuusverkkoliiketoiminnan puolella kehittämisen rahoittaminen hoidetaan pääsääntöisesti etukäteen suunniteltujen kehittämiskohteiden kustannusten jakamisella asiakkaille palvelumaksujen kautta.

Kehittämistä on kuitenkin tehtävä esimerkiksi lainsäädännöllisten vaateiden, tietoturvan ja yhteentoimivuuden varmistamiseksi, eikä näitä voida aina etukäteen suunnitella ollenkaan tai ainakaan kovin tarkasti. Myös mahdollisesti valikoimaan lisättäviin uusiin palveluihin liittyen tehtävät esiselvitykset ja kokeilut jäävät Valtorin yleiseksi kustannukseksi. Rahoitus linkittyy kehittämisen kategorioihin, jotka esiteltiin kappaleessa 3.1, kuvassa 7.

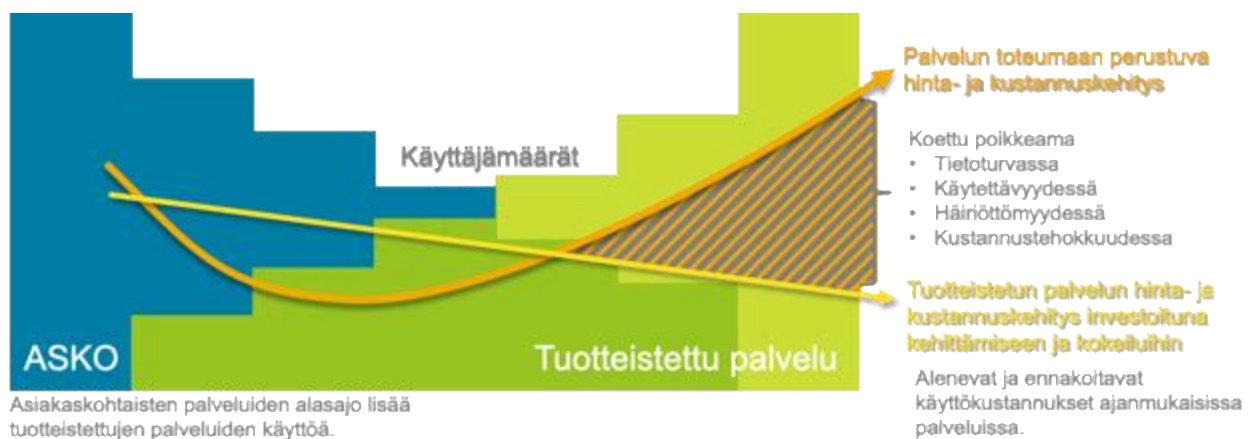
Asiakkaiden siirtyminen vähitellen asiakaskohtaisista palveluista tuotteistettujen palveluiden piiriin lisää tarvetta keskustella kehittämisen rahoittamisesta. Asiakaskohtaisissa palveluissa kehittäminen on luonnollisesti ollut asiakkaan vastuulla ja näin myös kaikki siihen liittyvät kustannukset. Asiakaskohtaiset palvelut ovat luonteeltaan myös vähemmän kompleksisia kuin tuotteistetut palvelut ja suorat

kustannukset määrittelevät sellaisenaan palvelun hinnan asiakkaalle.

Asiakaskohtaisten palveluiden hinnoissa on myös ns. yleiskustannuslisä, jolla katetaan Valtorin yleishallinnollisia kuluja.

Tuotteistettujen palveluiden osalta Valtori koordinoi kaikkien asiakkaiden yhteisiä kehittämistarpeita ja vastaa kehittämiseen liittyvästä päätöksenteosta. Näin ollen kehittäminen ja esimerkiksi tuleviin muutoksiin valmistautuminen ei enää konkretisoidu asiakkaalle tämän omana toiveena ja siitä maksaminen ei tunnu yhtä luontevalta. Useiden asiakkaiden tarpeiden yhteensovittaminen vaatii työtä, joka ei kohdistu yksittäiselle asiakkaalle ja usein ei myöskään yksittäiselle palvelulle, vaan on osa laajempaa tuotehallinta- ja arkkitehtuurityötä.

Kehittämistä ei kuitenkaan voida jättää tekemättä tavoiteltaessa lyhyellä aikavälillä mahdollisimman edullisia hintoja. Jos palveluiden kehittämistä ei tehdä, koetaan pidemmällä aikavälillä merkittäviä ongelmia muun muassa palveluiden häiriöherkkyydessä ja tietoturvassa, kuten kuvassa 18 on visualisoitu. On muistettava, että Valtorin palveluiden on suoraan noudatettava valtion tietohallinnon kokonaisarkkitehtuuria ja yhteentoimivuuden kuvauksia ja määrityksiä ja niiden on täytettävä tarpeen mukaiset tietoturvallisuutta ja varautumista koskevat vaatimukset (Laki valtion yhteisten tieto- ja viestintäteknisten palvelujen järjestämisestä) sekä turvallisuusverkkoon liittyvät korkean varautumisen ja turvallisuuden vaatimukset (Laki julkisen hallinnon turvallisuusverkkotoiminnasta). Näiden vaatimustenmukaisuus ei ole peruspalvelun päälle laskutettavaa räätälöintiä, jota ne usein yksityiseltä palvelutoimittajalta hankittaessa olisivat.



Kuva 18 Palvelukehityksen rahoituksen merkitys palveluiden laadun ja kustannustehokkuuden varmistamisessa painopisteen siirtyessä asiakaskohtaisista

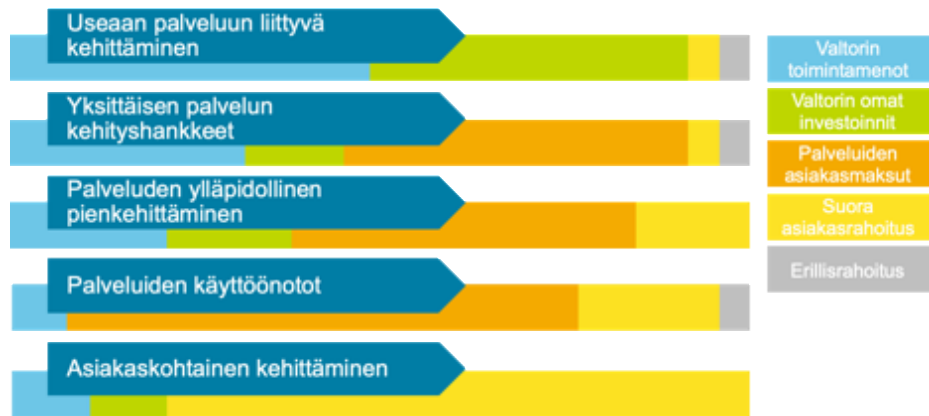
palveluista (ASKO) tuotteistettuihin palveluihin (toimialariippumattomalla liiketoiminta-alueella).

Valtorin rahoituskokonaisuus muodostuu toimintamäärärahasta, joka on palvelumaksujen yhteydessä kerättävän yleiskustannuslisän tuotto. Tällä rahalla Valtorin yleistoiminnot, kuten hallinto ja sisäinen kehittäminen rahoitetaan. Toimintamäärärahoihin kuuluu myös investointimomentin käyttö, jonka suuruutta säätelee Valtiovarainministeriö. Investointimääräraha on ikään kuin Valtiovarainministeriöltä saatavaa lainaa, joka on poistoina maksettava takaisin seuraavan kolmen vuoden aikana.

Suora asiakasrahoitus tarkoittaa palveluiden myynnistä suoraan asiakkailta saatavaa rahoitusta, joka usein kohdentuu tarkasti asiakkaan tilaamaan palveluun. Tällaisia tilauksia ovat esimerkiksi asiakkaan omiin tietojärjestelmiin tehtävät tietoliikenneavaukset, verkkosivujen kampanjasivustojen luonti tai uuden palvelun käyttöönotto. Asiakasrahoitusta on myös tuotteistettujen palveluiden palvelumaksut, joilla katetaan osittain kyseisen palvelun sellaisia kehittämiskuluja, joita asiakas ei ole erikseen tilannut.

Erillisrahoitus puolestaan tarkoittaa esimerkiksi Valtiovarainministeriöltä haettua rahoitusta erilaisten rahoitushakujen yhteydessä, jota ei tarvitse maksaa takaisin. Erillisrahoitusta on Valtorilla käytetty varsinkin ensimmäisinä toimintavuosina uusien palveluiden käyttöönottoihin haettuna tukena, jotta perustamisen suuret kustannukset eivät kohdistu liian raskaina ensimmäisille asiakkaille. Myös muita yksittäisiä rahoituksia on haettu, esimerkiksi automatisaation tukemiseen.

Alla olevassa kuvassa on visualisoitu erilaisten rahoitustapojen suhteellinen osuus toiminnan kustannuksista arvioon perustuen vuonna 2019 toimialariippumattomalla liiketoiminta-alueella.



Kuva 19 Palveluiden kehittämisen rahoituskokonaisuus toimialariippumattomalla liiketoiminta-alueella.

Palveluiden kustannusvastaavuus puolestaan heikkenee välillisten kulujen, kuten ennakoivan kehittämisen kasvaessa ja näin syntyy paine nostaa palveluiden hintoja. Kehittämisen optimointi on myös haasteellista, eikä aina pystytä valitsemaan järkevästi, mihin resurssit kohdennetaan. Näin varsinkin, jos rahoitus on varmistettu yksittäisessä hankkeessa ja toisessa ei. Silloin jää hankkeiden strateginen tai yhteiskunnallinen merkittävyys arvioimatta ja tekeminen kohdistuu puhtaasti rahoituksen perusteella. Kuten kuvasta 19 voi päätellä, painottuu tällaisessa tilanteessa asiakaskohtainen kehittäminen yhteisten palveluiden kehittämisen sijasta, jolloin kuvan 18 poikkeamat toteutuvat todennäköisemmin.

Toisaalta, mikäli yksittäisen palvelun kehittäminen kustannetaan yhteisestä rahoituksesta, maksavat kehittämisestä kaikki asiakkaat, eivätkä vain ne, jotka käyttävät kehittämisestä eniten hyötyviä palveluita. Mallia, jossa asiakkaat voisivat osallistua yhteiseen kehittämiseen, ei ole olemassa, mutta sellainen tulee luoda palvelukehitystoiminnan mahdollistamiseksi. Yhtenä vaihtoehtona on erillisrahoituksen lisääminen yhteisessä kehittämisessä. Tämä tarkoittaisi käytännössä Valtiovarainministeriön myöntämää rahoitusta esimerkiksi keskeisimmille hankkeille, tutkimus ja kehittämistoiminnalle yleensä tai kokeilutoiminnan rahoittamiseen.

Toinen tapa saattaisi olla joukkorahoitettu kokeilukehittämisen malli, jossa asiakkaat voivat tuottaa kehittämisideoita yhdessä Valtorin asiantuntijoiden kanssa ja äänestää niistä tärkeimmät, osallistua niiden rahoittamiseen ja näin olla osaltaan osallistumassa palveluiden kehittämiseen ja laskemassa painetta palveluhintojen nostamiseen. Turvallisuusverkon palveluiden kehittämässä kerätään jo nyt asiakkaiden pitkän aikavälin kehityskohteet, jotka yhdessä arkkitehtien ja tuotehallinnan kanssa

jalostetaan palveluiden kehittämiskohteiksi. Kehittämiskohteille lasketaan arvioitu kustannus, jonka asiakas- ja yhteistyöryhmä hyväksyy. Näin muodostuvat asiakkaiden vuosittaiset palvelumaksut. Nopeamman syklin kehittäminen tähän prosessiin ei kuitenkaan mahdu mukaan. Lisäksi asiakkailta on runsaasti omia kehityskohteita, joita ei työstetä yhdessä muiden asiakkaiden kanssa.

Joukkorahoituksen kaltaista tapaa lähdetään kokeilemaan osana Valtorin kokeilutoiminnan ja asiakasyhteistyön verkkoalustan kehittämistä, mutta jo kokeiluhypoteesissa näkyy epävarmuus rämän rahoitusmallin toiminnasta. Hypoteesina on, että asiakkaat mielellään ideoivat, kommentoivat ja priorisoivat kehittämiskohteita, mutteivat ole kuitenkaan valmiita osallistumaan kehittämisen kustannuksiin, vaan kokevat kehittämisen olevan osa jo olemassa olevien palveluiden asiakasmaksuja. Ensimmäiset kokeilut ja alustan ensimmäinen versio valmistuu keväällä 2020, jonka jälkeen tilannetta voidaan arvioida uudelleen.

4 Luovuus palvelukehityksessä

Luovuutta tarvitaan nyt enemmän kuin koskaan myös Valtorilla tuotanto- ja toimintamallien muuttuessa muun muassa teknologian nopean kehittymisen ja julkishallinnon palveluistumisen myötä. Tulevaisuuden työssä painottuu verkostoituminen ja osaamisen ajantasaisuus. Ne osa-alueet, joita ei voida roboteilla tai tekoälyllä korvata, ovat tulevaisuuden työelämätaidoista arvokkaimpia – yksi oleellinen taito on luovuus. (Valtiovarainministeriö 2019, 9–10)

Luovuutta voidaan tarkastella eri lähtökohdista, eikä sille ole kaiken kattavaa määritelmää. Luovuutta voidaan kuitenkin Heikkilän (2010, 90) mukaan tarkastella luovan prosessin, persoonan, tuotteen ja ympäristötekijöiden näkökulmasta. Kansanen ja Uusikylän (2002, 43) mukaan luovuutta ja sen syntyä tulisi tarkastella kokonaisuutena niin yksilön kuin yhteisön näkökulmasta. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että luovuuden edellytyksenä on rohkeus ja riippumattomuus sekä kyky ja mahdollisuus kestää epäonnistumisia (Kansanen & Uusikylä 2002, 46).

Huutilainen ja Saarikivi puolestaan (2018, 129) kuvaavat luovaa ajattelua poikkeavien ja yllättävien näkemysten tuottamiseksi sekä uusien näkökulmien ja runsaan ideoinnin myötä tuottavaksi toiminnaksi, jota on kuitenkin vaikea mitata. Luova ajattelu onkin osa ongelmanratkaisua, johon ei ole valmiita kaavoja taattuun menestykseen. Näin ollen voidaan ajatella, että lähes kaikki työ on luovaa. (Huutilainen & Saarikivi 2018, 130)

Kuten kehittämisen horisontteihin liittyen, kappaleessa 3.2 todettiin, suuri osa palvelukehityksestä on strukturoidun ja puhtaasti visionäärisen tekemisen välimaastossa. Näin ollen kehittämisen yhteydessä on hyväksyttävä tietty epämääräisyys ja käännettävä se mahdollisuudeksi työstää ainutlaatuisia ratkaisuja. Luovuutta tarvitaan erityisesti ennakoimattomissa tilanteissa, joihin ei ole valmista kaavaa tai pohjaa ja jotka saattavat matkan aikana muuttaa muotoaan. (Heikkilä 2010, 16)

4.1 Luova prosessi

Hyödynnettäessä luvun 3.3 prosessikehityksiä käytännön työssä tulee aina muistaa, että luova prosessi koostuu useista sellaisista tapahtumista ja tekijöistä, joita ei voi etukäteen ennustaa. Vaikka prosessi noudattaisikin pääpiirteittäin kuvattua kulkua, tulee sen yhteydessä sallia joustavuus prosessin aikana kohdattujen vaikeuksien ja

saatujen kokemusten mukaan (Heikkilä 2010, 137). Luovassa prosessissa syntyvän tietoisuuden avulla voidaan lisätä ennakoitavuutta, eikä toiminta ole enää vain reaktiivista ärsykeisiin vastaamista. (Csikszentmihalyi 1991, 24).

Kankea hallinto ja monimutkaiset prosessit saattavat vaikeuttaa jo palvelukehityksen aloittamista, kun menetelmien ja työvälineiden sisäistämiseen kuluu liikaa aikaa. Monivaiheisessa ja tarkkaan määritellyssä prosessissa saattaa olla hallinnollisten käytäntöjen myötä sellaisia osia, jotka eivät lopulta tuota mitään asiakasarvoa. (Parantainen 2007, 97) Toisaalta prosessin stabiloinnilla ja korkean käyttöasteen kautta voidaan resurssitehokkuutta kasvattaa prosesseissa (Torkkola 2018, 195–197).

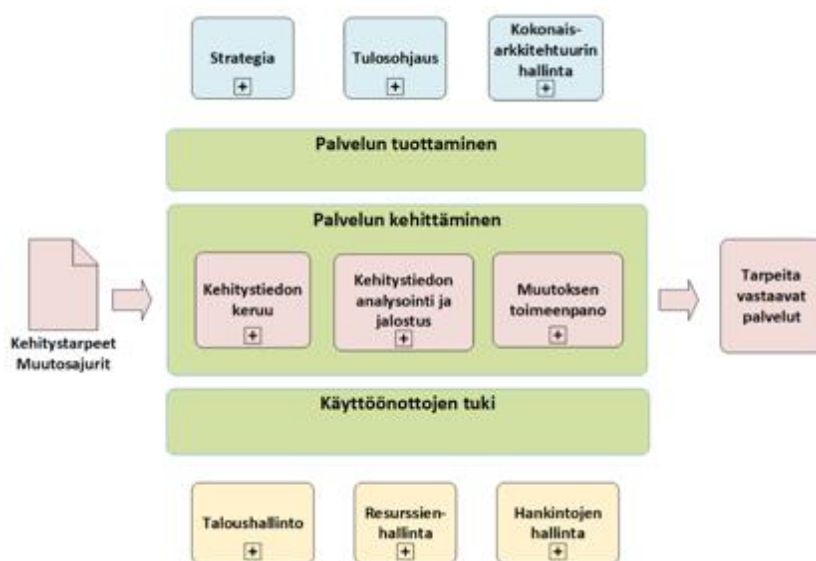
Riittävän ajattelun varmistamiseksi palveluiden kehittämistä ei tule tehdä kiireellä. Esimerkiksi tuotteistusprosessia ei ole tarkoitus vetää läpi muutaman viikon tai edes muutaman kuukauden pituisena rypistyksenä, vaan tuotteistamiseen tarvittavalle ideoiden kypsyttelemiselle on varatta riittävästi aikaa. Inkubaatiota ei ole myöskään mahdollista kuvata erillisenä prosessivaiheena, sillä etukäteen on mahdotonta sanoa, missä vaiheessa prosessia inkubaatiolle on oikea aika.

Tämän takia onkin aina varmistettava, että prosessissa ei pääosaa näyttele tarkkaan määritellyt työvaiheet, vaan prosessiin varataan riittävästi aikaa ajatusten kehittymiselle itsestään, ilman pakkoa. Tätä inkubaatioksi kuvattua, kontrolloimatonta toimintaa tapahtuu kaikissa prosessivaiheissa ja se on oleellinen osa luovuuden mahdollistamiseksi (Heikkilä, 2010, 162). Tätä usein tehottomaksi koettua aikaa on pyritty vähentämään vetoamalla erilaisiin kehittämis- ja toimintamenetelmiin. Esimerkiksi Lean-ajattelun keskiössä on työhön tarvittavan ajan lyhentäminen ja muuttaminen ennustettavaksi (Torkkola 2018, 11). Tulee kuitenkin muistaa, että inkubaatio ei ole karsittavissa pois luovasta prosessista.

Palvelukehityksen vaatima aika toki haastaa erityisesti asiakkailta tulevat aikataulupaineet. Siksi onkin hyvä pyrkiä aina varmistumaan kehitettävästä kokonaisuudesta etukäteen esimerkiksi vaiheistamalla kehittämistyö ensin tehtävään esiselvitykseen ja sen jälkeen jatkaa kehittämistä, mikäli yhteinen näkemys jatkon tarpeellisuudesta ja kustannustehokkuudesta on saavutettu. Näin myös asiakas voi hyväksyä ja sitoutua paremmin palvelukehityksen vaatimaan aikaan. Samalla voidaan myös hylätä sellaisia näkökulmia tai suuntia, jotka eivät ole johtamassa oikeaan suuntaan ja näin säästää prosessissa aikaa, kun ei keskitytä epäoleellisiin asioihin (Heikkilä 2010, 145).

Kevyimmillään luovan palvelukehityksen prosessissa on kaksi vaihetta; divergenssi ja konvergenssi, jossa ajatuksia ensin laajennetaan ja tämän jälkeen supistetaan (Tuulaniemi 2013, 113). Käytännössä luovaan prosessiin kuitenkin sisältyy useita vaihteita, joita ei etukäteen pysty selkeästi kuvaamaan ja toisin sanoen, kaikissa palvelukehitysprosessin vaiheissa tarvitaan luovuutta (Heikkilä 2010, 104 ja 193).

Prosessivaiheiden mallintamisen vaikeus huomattiin myös Valtorin palvelukehityksen prosesseja kehittäneessä työryhmässä vuosina 2018–2019. Palvelukehitys itsessään nähtiin liian moniulotteiseksi kokonaisuudeksi, jotta sen voisi kuvata yhdeksi prosessiksi. Palvelukehitys voidaan kuitenkin jaotella erilaisiin kokonaisuuksiin, jotka kuvataan prosessikehikkoon kontekstiin sitomiseksi. Työpajatyöskentelyyn osallistunut IT-arkkitehti Jouko Junttila (2019) kuvasi Valtorin palvelukehityksen prosessikehikon alla olevan kuvan mukaisesti:



Kuva 20 Palvelun prosessikartta palvelukehityksen näkökulmasta (Junttila 2019)

Kehikon lisäksi tunnistettiin erilaisia palvelukehityksen polkuja, jotka lähtevät liikkeelle erityyppisistä kehitysideoista. Työryhmässä päädyttiin kuvaamaan ylätasolla palvelukehitysideoiden siirtyminen erilaisiin kehittämisen prosesseihin perustuen idean toteuttamisen vaatimaan aikaan ja vaikutukseen.

Käytännössä prosessityössä tunnistettiin kolme kehittämisen perusprosessia, joista aikaperspektiiviltään pisimmälle yletyi perustavanlaatuiset palvelutarjoamaan tai palveluiden merkittäviin muutoksiin liittyvät kehittämisideat. Seuraavalle tasolle tuotavat

ideat olisivat pääsääntöisesti käsiteltävissä vuosittaisen kehittämissyklin kautta ja kolmannelle kehittämisprosessille siirtyivät ne ideat, jotka eivät olleen kompleksisuudeltaan laajoja, vaan liittyivät lähinnä jonkin olemassa olevan palvelun tai sen osan parantamiseen.



Kuva 21 Tunnistetut kehittämisprosessit

Näissä kuvatuissa prosesseissa työn tekemisen tapa myös erii toisistaan merkittävästi. Parantamiseen tähtäävässä prosessissa pääosassa ovat olemassa olevan palvelun tuottamisesta vastaavat asiantuntijat, kun taas pitkän tähtäimen muutokseen liittyvässä kehittämisessä tärkeäksi muodostuu laaja-alainen osaaminen, jota ei voi löytyä yksittäisen palvelun sisältä.

Vuosisykliin keskittyvä prosessi puolestaan sopii hyvin valtionhallinnon budjettikeskeiseen toiminnan ja resurssien suunnitteluun ja seurantaan, ja näin ollen toimii suunnitelmallisen kehittämisen tasolla. Tämä prosessi on jo ollut käytössä turvallisuusverkko-liiketoiminnassa ja päätettiin laajentaa koskemaan koko Valtoria soveltuvin osin.

Vuoden 2019 aikana Palvelukehitys- ja Tuotehallinta-yksiköissä harjoittelijoina työskentelevät henkilöt tuottivat uudesta palvelukehitysprosessista oman ehdotuksensa, joka noudattelee aiemmin kuvattua elinkaarimallia. Prosessi on linjassa myös aiemmin tehdyn prosessityön kanssa, nostaan esille erityisesti prosessissa hyödynnettäviä, luovuutta aktivoivia keinoja. Jatkosuunnittelu palvelukehityksen prosesseista tehdään vuonna 2020.



Kuva 22 Ehdotus uudesta, ylätason palvelukehitysprosessista. *alustan kehittäminen aloitettiin jo loppuvuodesta 2019 omana kehityskohteenaan.

Jotta palvelukehityksen prosessityöstä voisi tuotteistamisen lisäksi saada mahdollisimman paljon tukea nykyisten palveluiden kehittämiseen nykyisellään, on otettava huomioon prosessitekniisten asioiden lisäksi ihmiset ja heidän luovan ajattelunsa sekä aikaansaamisen tukeminen. Erityisesti tuotepäälliköitä tulee tukea kehittämistyössä, sillä heidän vastuullaan on yksittäisten, olemassa olevien palveluiden kehittäminen.

4.2 Asiakas- ja käyttäjälähtöisyys

Organisaation hierarkkisuuuden määrä vaikuttaa kannattavuuden lisäksi myös asiakasymmärryksen syntymiseen. Verkostomainen työskentelytapa on yksi keino ottaa asiakas paremmin huomioon, kun vapaudutaan hierarkian ja sen synnyttämien kiinteiden roolien rajoista ja asiakas sekä hänen tarpeensa voidaan kohdata kokonaisuutena. (Toiminen 2017, 37) Palvelukehitys-yksikkö ei siis saa jäädä omaksi siilokseen, vaan sen on luotava kehittämisen edellyttämät verkostot, jotka ylettyvät asiakkaiden loppukäyttäjiiin asti.

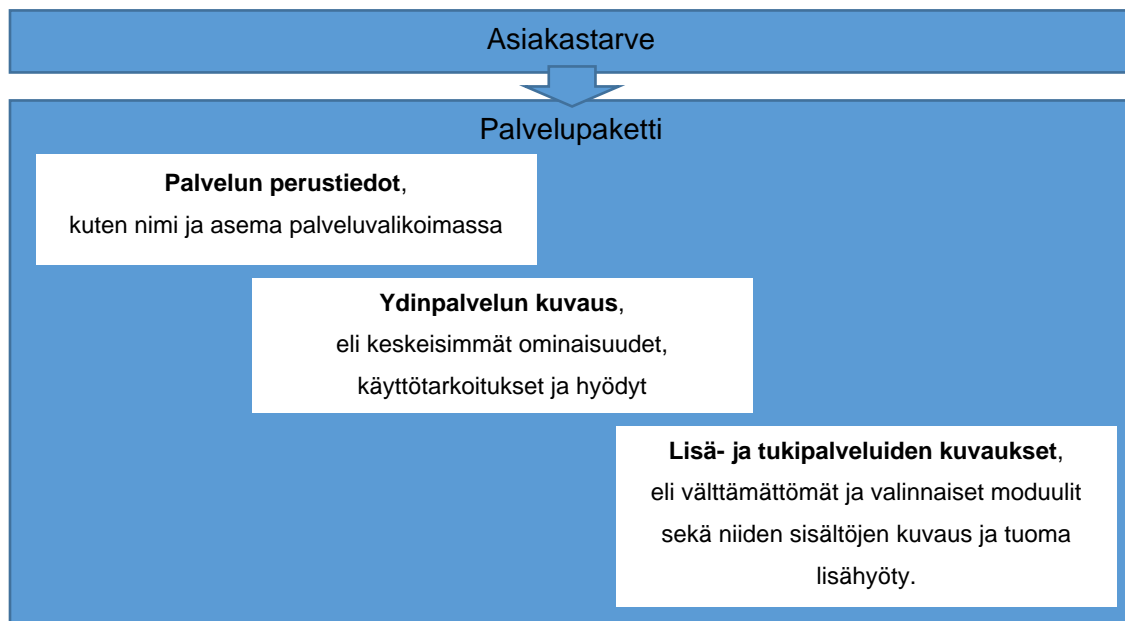
Myös asiakkaiden vaatimus osallistua palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen on kasvanut (Andersson, Boedeker, Helander, Jussila, Rantala, Sillanpää, Valkokari, Vasell & Vuori 2017, 53) eikä palvelukehitys näin ollen saa vieraantua asiakkaista (Tikkanen ym. 2017, s. 56). Asiakkaan mukaan ottaminen palvelun kehittämiseen tukee myös julkisen hallinnon asiakkuusstrategian toimeenpanoa (Valtiovarainministeriö, 2015, 12) sekä konsernipoliittisissa linjauksia (Valtiovarainministeriö 2019), joissa painotetaan asiakkaiden tarpeista lähtevää palvelujen kehittämistä ja kehittämisen painopisteen siirtämistä tuottajasta käyttäjään. Näin voidaan parantaa palvelun laatua, lisätä avoimuutta ja saavuttaa kustannussäästöjä.

Kehittämistyön yhteydessä tehdään asiakasprojekteja, jossa tuotetaan ensimmäisiä toteutuksia kehitettävistä palveluista. Näin voidaan saavuttaa asiakasymmärrystä, jonka kautta nähdään arvo, joka asiakkaalle muodostuu (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 71). Tuottamalla palvelua jo kehittämisen aikana saadaan arvokasta asiakaskokemusta kokeilun ja testaamisen kautta sekä ensimmäiset toteutukset seuraavien projektien myymisen helpottamiseksi. (Parantainen 2007, 27 ja 34) Myös Tuominen ja kumppanit (2015, 26) näkevät asiakastiedon ja asiakkaiden ymmärtämisen ydinasiakasi palvelujen kehittämisessä. Ilman tätä tietoa, ei ole varmuutta palvelun hyödyllisyydestä.

Asiakkaan mukaan saaminen vaatii kuitenkin aina sen, että yhteistyötä tekevien ihmisten välillä vallitsee luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiiri. Sen voi saavuttaa viestimällä ja osoittamalla, että sekä Valtori että sen asiakkaat jakavat samat arvot ja saman syyn olla olemassa. (Sinek 2009, 84) Siksi osallistaminen ja yhteisten tavoitteiden näkyväksi tekeminen on tärkeää, eikä pidä nojautua pelkästään organisaation palveluiden tai toiminnan esittelyyn.

Asiakas ei näe yksittäisiä palveluita, vaan reagoi omaan tarpeeseensa kokonaisuutena. Häntä ei kiinnosta, miten asia ratkaistaan tai mitä prosesseja taustalta löytyy, vaan omaan tarpeeseensa saamansa ratkaisu. (Torkkola 2018, 91) Palvelukehityksen yhdeksi lähtökohdaksi pitää nähdä itse tuotteen muotoilun lisäksi tuotteen myymisen ja ostamisen helppous (Parantainen 2007, 38). Palveluissa tunnistetaan palvelupaketteja, jotka muotoillaan omiksi palvelumoduuleja sisältäviksi kokonaisuuksikseen. Kaikki kokonaisuudet vastaavat johonkin tunnistettuun asiakastarpeeseen. Tunnistamisen lisäksi on tärkeää testata palvelumoduuleja niin aikaisessa vaiheessa kuin mahdollista (Tuominen ym. 2015, 116).

Palvelumoduuleista määritellään a) pakolliset, jotka kuuluvat kaikkiin palvelupaketteihin, b) valinnaiset, joita palvelupaketteihin voi halutessaan ottaa mukaan sekä c) lisäpalvelut, joita asiakas voi hankkia oman ratkaisunsa jo ollessa tuotannossa. Tällaisella modulaarisella ratkaisulla asiakas saa hallittavuuden tunnetta ja pääsee itse valitsemaan vakioiduista palvelupalasista itselleen sopivamman ja näin vaikuttamaan sekä palvelun sisältöön että sen hintaan. (Jaakkola ym. 2009, 11) Näin voidaan tehdä myös näkyväksi asiakkaan saama lisäarvo, jota Valtorin palvelut tuottavat heidän olemassa olon syynsä tukemiseksi.



Kuva 23 Palvelupaketti muodostuu moduuleista (pohjautuen Jaakkola ym. 2009, 11 luokitteluun)

Jotta asiakkaiden osallistuminen palvelukehitykseen voidaan varmistaa, käynnistettiin Valtorissa keväällä 2019 asiakkaiden osallistamisen konseptin kehittäminen. Konseptin esiselvityksen yhteydessä kerättiin tietoa nykyisten tuotteistettujen palveluiden kehittämistavoista asiakkaiden kanssa. Tässä kartoituksessa havaittiin, että asiakkaat ovat toisissa palveluissa hyvinkin aktiivisesti mukana ja toisia palveluita kehitetään lähinnä Valtorin oman väen voimin.

Kartoituksen osana tehtiin yhteenvetokuva viimeisen vuoden aikana toteutetuista tapahtumista ja foorumeista, joissa asiakkaat ovat olleet mukana. Yhteenveto ei pitänyt sisällään kaikkea tehtyä yhtistyötä, vaan ne toimet, jotka tuotepäälliköitä ja viestintää haastatteleamalla saatiin kirjattua. Yhteenvetoa (kuva 24) näytettiin muutamille asiakkaille. Jo pelkästään kuvan näyttämisen vaikutus oli se, että asiakkaat kokivat saaneensa osallistua yllättäväkin paljon Valtorin palveluiden kehittämiseen. Näkyväksi tekeminen ja viestintä nousivat selkeästi lähes yhtä tärkeään asemaan osallistamisessa kuin itse osallistava toiminta.



Kuva 24 Asiakkaiden kanssa yhdessä tehty kehittäminen -kartoitus.

Vuoden 2019 loppuun mennessä luotiin ensimmäinen versio palveluiden kehittämisen tavasta yhdessä asiakkaiden kanssa. Tähän liittyy sekä asiakasosallistamisen konsepti palveluissa, että asiakkaiden kanssa yhdessä tehtävä kehittämisen prosessin kuvaaminen ja testaaminen. Tavoitteena on saada vuonna 2020 käyttöön prosessi (tai prosessit), jossa asiakkaat ovat oleellinen osa kehittämistyön sisältöä, rahoitusta ja priorisointia. Näistä prosesseista kerrottiin kappaleissa 3.3 ja 4.1.

Palveluiden kehittämisen konsepti perustuu tuotepäälliköiden kehittämissuunnittelun ja käytännön kehittämistyön tukemiseen menetelmäpankin avulla. Siinä on kuvattu eri palvelun elinkaarivaiheissa tehtävän kehittämissuunnittelu ja siinä hyötyä tuottavat menetelmät. Itse menetelmien hyödyntäminen on tuotepäälliköiden vastuulla, mutta palvelukehitys-yksikön henkilöstö sekä palvelutoimittajat auttavat toteuttamisessa.

Jo olemassa olevien palveluiden elinkaarikehittämisen osalta muutosvastuu on pitkälti tuotepäälliköiden harteilla, kuten kappaleessa 3.1 todettiin. Valtorissa tehdään kuitenkin suurin osa asiakasyhtistyötä erilaisissa projekteissa, joten on tärkeää saada

osallistavat menetelmät ja asiakasymmärryksen syntyminen mekanismit tutuiksi projektitoiminnassa mukana oleville, erityisesti projektipäälliköille ja projektien omistajille. Yhtenä keinona ennen osallistavan tekemisen osaamisen lisääntymistä projektihallinnan ammattilaisten keskuudessa on palvelumuotoilun periaatteiden ja menetelmien hyödyntäminen.

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palveluiden kehittämistä palveluiden käyttäjät huomioiden. Käyttäjälähtöisessä suunnittelussa hyödynnetään erilaisia työskentelymenetelmiä, kuten havainnointia, yhteissuunnittelua, kokeiluja, visualisointia ja prototypointia. Konkreettisten palveluiden kehittämisen lisäksi palvelumuotoilua voidaan hyödyntää organisaation päätöksentekoon tai palvelukehityksen yleisten suuntaviivojen löytämiseen. (Andersson ym. 2017, 25)

Palvelukehitys-yksiköön rekrytointiin vuoden 2019 aikana kolme palvelumuotoilijaa, joiden keskeisimmät työtehtävät ovat liittyneet palvelumuotoilun tutuksi tekemiseen Valtorilla, muotoilumenetelmien hyödyntämiseen ja ennen kaikkea asiakasymmärryksen kasvattamiseen. Palvelumuotoilun osalta Valtorissa ollaan vielä alkutaipaleella, mutta positiivisen vastaanoton ja lupaavien tulosten myötä uskon palvelumuotoilun tulleen jäädäkseen.

4.3 Projektit

Kuten edellisessä luvussa kuvattiin asiakaslähtöisen kehittämisen yhtenä tärkeimpänä toiminta-alustana ovat projektit. Projektin voi määritellä johonkin ainutkertaiseen ja ennalta määriteltyyn lopputulokseen tähtääväksi kokonaisuudeksi, jolla on rajaukset ajan, kustannusten ja laajuuden osalta (Arto ym. 2008, 26).

Projektijohtaminen puolestaan on ihmisten johtamista kohti onnistunutta projektia. Erityisesti kehittämisprojekteissa onnistuminen tulee ymmärtää lopputuotoksen tarkoituksenmukaisuutena ja oppimisena, joka ei välttämättä tarkoita projektin asettamisen yhteydessä määriteltyjen kriteerien täyttymistä (Juuti & Virtanen 2009, 99–100).

Valtorin kehittämisprojektit toteutetaan pääsääntöisesti lineaarisen projektimallin mukaisesti, kuten kaikki muutkin Valtorin projektit. Pääsääntöisesti lineaarinen projektimalli sopii tilanteisiin, joissa sekä ongelma, että sen ratkaisu ovat melko hyvin etukäteen tiedossa ja jossa tuotetaan jotain sellaista, jota on jo aikaisemminkin onnistuneesti tuotettu (Ries 2011).

Lineaarisen mallin mukaisesti toteuttava kehittäminen nähdään usein kertaluonteisena ponnistuksena, jonka valmistuttua kehittämistyö on valmis ja täydellinen (Tuominen ym. 2015, 10). Kehittämiprojektit kuitenkin eroavat usein muista projekteista, sillä niissä pyritään tiedon soveltamiseen ja ne perustuvat sellaisiin teemoihin, joiden hyötyjä, tuloksia ja kustannuksia on vaikea arvioida (Arto ym. 2008, 24).

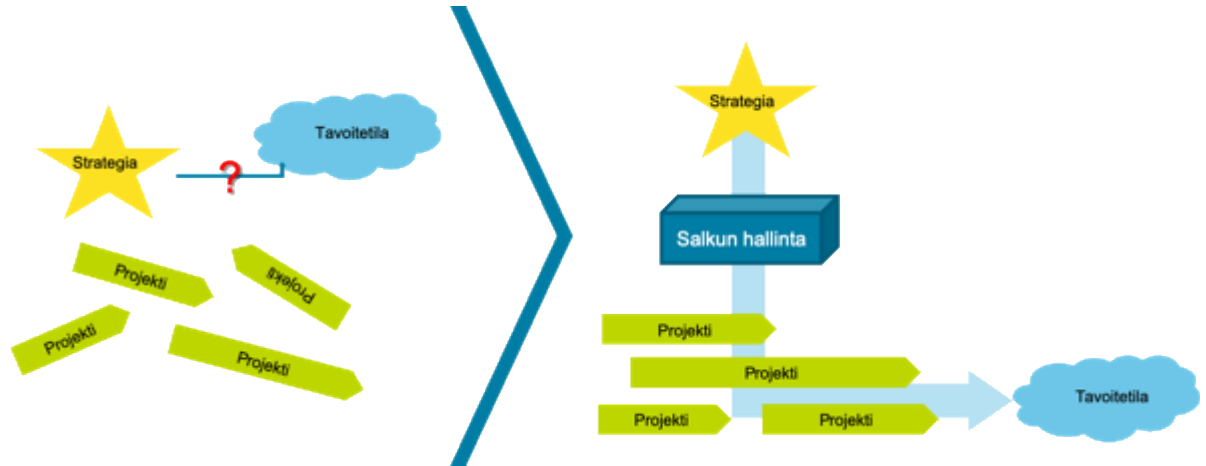
Lineaarisuudelle nähdään usein vaihtoehtona ketteriä menetelmiä hyödyntäviä kehittämismenetelmiä. Yhtenä tapana on keskittyä, varsinkin aluksi asiakkaille näkyvään osaan palvelusta ja tämän jälkeenkin kehittäminen tehdään loppuun yhdessä ensimmäisten asiakkaiden kanssa. (Tuominen ym. 2015, 10–11) Tällaisessa mallissa palvelukehitystä ei välttämättä projektoida lainkaan ja se sopii helposti rajattaviin tai jo pitkälle määriteltyihin tai käytössä oleviin palvelukokonaisuuksiin, sillä kehittämistyö on edelleen luonteeltaan projektin omaista.

Kun palveluiden kehittäminen toteutetaan iteratiivisesti, jatkuvan kehittämisen mallilla, projektivaiheet eivät seuraa toisiaan lineaarisesti, vaan toistuvat syklisesti, kuten alla olevassa Eric Riesin (2011) kehittämässä Lean Startup -mallissa. Tällä mallilla palvelun kehittämistä voi lähestyä teemanäkökulmasta, jossa palvelu suunnitellaan jatkuvasti uusia, parempia versioita. Palvelu siis suunnitellaan sisällöltään joustavaksi. (Tuominen ym. 2015, 11) Lean-ajatteluun kuuluu myös epävarmuuden ja muutoksen olemassaolo. Se tavoitteena onkin ensisijaisesti kasvattaa organisaation kykyä sopeutua muutokseen ja mahdollistaa henkilöstön itseohjautuvuus. (Torkkola 2018, 61)

Valtorin tuotteistusmalli rakennettiin hyödyntäen iteratiivista mallia vuonna 2018. Tämän työn tuloksena syntyi ymmärrys kehittämistyön syklisestä luonteesta, jossa sekä ongelmat että vastaukset syntyvät ja täydentyvät matkan aikana. Myös tämän mallin mukaan tehtävien tuotteistusten tavoitteena on edetä kasvattaen ymmärrystä ja parannetaan tuotetta jatkuvasti vielä projektin päätyttyäkin. Haasteena tässä mallissa on sen projektinhallinnallisessa osuudessa, jota ei voida täysin toteuttaa perinteisten projektijohtamisen keinoin, vaan vaatii projektipäälliköltä ja koko projektiryhmältä luovuutta ja epävarmuudensietokykyä.

Projektit voidaan kuitenkin nähdä yhtenä vastauksena kehittämisen sitomisena strategiaan. Palvelukehitykseen liittyen projekteja on aiemmin tarkasteltu lähinnä palvelukohtaisesti tai asiakaskohtaisesti. Palvelukehityksen vahvemman organisatorisen roolin sekä Valtorin PMO-toiminnan aloittamisen myötä on aloitettu myös palvelukehityksen salkkutoiminta, jonka keskeisenä tehtävänä on hallita kaikkia

palvelukehitysprojekteja. Ensimmäistä kertaa on saatu näkyvyys kaikkeen palvelukehitykseen ja näin pystytty myös huomaamaan paremmin projektien, tuotteiden sekä asiakkaiden tarpeiden ja tavoitteiden yhtäläisyyksiä, riippuvuuksia ja ristiriitoja.



Kuva 25 Salkunhallinnalla kohti strategista tavoitetilää.

Palvelukehitys-yksikkö vastaa Valtorin Palvelukehitys-salkusta. Salkkuryhmän käsittelemät projekti-aiheet ja -muutokset viedään Valtorin salkkujohtoryhmään asetettaviksi. Salkkuryhmässä käsitellään myös palvelukehitykseen liittyviä ideoita ja tarpeita asiakkailta ja valtorilaisilta sekä ohjataan kehitysehdotukset pääsääntöisesti joko tuotepäälliköille tai arkkitehdeille ratkaisusuunnitteluun.

4.4 Luovuuden syntyminen

Luovuus ei ole pelkkää villiä ideointia, vaan se vaatii myös ymmärrystä toimintaympäristöstä, ihmisistä ja asioiden välisistä suhteista. Ja vaikka luovuus edellyttää joustavuutta organisaatiolta, se kaipaa silti formaaleja menettelytapoja tuottaakseen maksimaalista hyötyä koko organisaatiolle (Juuti & Virtanen 2009, 57). Alf Rehn (2018) kirjoitti luovuuden tasapainosta seuraavasti: ”aidosti luovat ihmiset tapaavat olla erinomaisia juuri siinä, että he osaavat tasapainoilla mahdollisen ja mahdottoman rajoilla ja löytää tapoja tehdä jälkimmäisestä edellistä. He ovat sopivasti luovia, koska heitä kiinnostaa, miten luovuus sovitetaan asioihin ja tilanteisiin.”

Myös Heikkilä (2010, 247) näkee luovuuden löytyvän mahdollisen ja mahdottoman rajalta ja siksi innovatiivinen tekeminen vaatii rohkaisua ja uskon vahvistusta sekä intuitiivisen tunteen hyväksymistä. Luovuus ei kuitenkaan synny tyhjästä, vaan käynnistyy erilaisten taustatietojen ja vaikuttimien avulla. Esimerkiksi keräämällä dataa

ja analysoimalla sitä, voidaan antaa syötteitä luovalle suunnittelulle. (Vicente 1999, 13)
 Datat hyödyntämistä käsitellään lisää kappaleessa 5.3.

Palveluiden kehittämisessä on helppo päätyä tilanteeseen, jossa luovuus ei mahdollistu. Nämä riskit on hyvä tiedostaa, jotta niitä voidaan välttää. Monet näistä riskeistä voidaan hallita osallistamalla kehittämiseen osallistuvia henkilöitä. Näin voidaan huolehtia, ettei asiakasnäkökulma huku, asiantuntijat motivoituvat ja palvelusta rakentuu joustava kokonaisuus. (Tuominen ym. 2015, 7–8)

Organisaation kulttuurissa, toimintatavoissa ja toimijoissa on siis monia seikkoja, jotka sekä rajoittavat että mahdollistavat luovuutta. Näitä tekijöitä tarkastellaan seuraavaksi.



Kuva 26 Luovuutta rajoittavat ja mahdollistavat tekijät

Jotta voidaan synnyttää aitoa luovuutta, joka tuottaa monipuolista asiantuntevaa ajattelua ja johtaa hyvin suunniteltuun ja toteutettuun palveluun, tarvitaan kehittämisessä mukana oleville turvallinen ja avoin ympäristö, jossa kannustetaan kokeilemaan sekä kehittymään evolutionaarisesti. Samalla tulee varmistaa, että prosessin myötä kerättävä, syntyvä ja rikastuva tieto kuvataan ja kerätään systemaattisesti, eikä tilaa unohtamiselle tai inhimilliselle valinnalle jätetä liikaa (Juuti & Virtanen 2009, 82).

Turvallisuuden tunne on ehkä keskeisin luovan toiminnan mahdollistaja, sillä ”luovassa prosessissa mikään uusi ja ensikertainen ei saisi pelottaa”, toteaa Heikkilä (2010, 162). Kun turvallisuus on riittävällä tasolla, uskalletaan ottaa tarkasteluun myös

itsestäänselvyyksiä ja erilaisia lähestymiskulmia sekä tuoda esille rehellisiä mielipiteitä. Luovan toiminnan välttämättömyys on saavuttaa ryhmässä ilmapiiri, jossa kukaan ei tunne tuomitukseksi tai naurunalaiseksi tulemisen pelkoa (Hassi, Paju & Maila 2015, 53).

Turvallisuuden tunne edistää myös nopeampaa muutoksen läpivientiä, sillä se vähentää muutosvastarintaa ja lisää läpinäkyvyyttä. Kontrollin ja vastustuksen väheneminen puolestaan lisää psykologista turvallisuuden tunnetta ja vapautta, mikä puolestaan lisää luovuutta Heikkilän (2010, 164–165) mukaan. Tämä asettaa myös johtamiselle uusia vaatimuksia, kuten Rehn (2018) blogissaan toteaa: ”On kyse vapauden antamisesta ja nöyryydestä, siitä että johtaja ei kuvittele, että hänen tehtävänsä on valita oikea tapa olla luova. Pitää antaa organisaation tuoda esiin uusia asioita, jopa sellaisia, jotka ovat itselle hankalia ja uhkaavia.”

Tunteet yleisestikin ovat tärkeää luovuudelle – erityisesti, kun ne hyväksytään osaksi työelämää. Näin saavutetaan uskallusta tarttua epämukaviin tai jopa pelottaviin kokemuksiin sekä kykyä käsitellä niitä substanssisisältöä laajemmassa kuvassa tuottaen oivalluksia. (Juuti & Virtanen 2009, 125)

Jos turvallisuuden tunne on henkilökohtainen luovuuden mahdollista, on kokeilut tapa toteuttaa luovuutta ja tuottaa sillä nopeasti lisäarvoa. Kokeilukulttuurin luominen organisaatioon on myös edellytys luovuudelle. Kokeilukulttuuri on koko systeemin muutos, se ei koske vain yhtä yksikköä, yhtä tuotetta tai yhtä organisaatiota. Sitä ei tule osaoptimoida, vaan nähdä kokeilujen potentiaali koko systeemin parantamiseen – tässä tapauksessa valtionhallinnon ICT-palveluiden käyttöön ja kehittämiseen. (Nyman, Tikka & Turunen 2019, 19–20)

Kokeilut eivät ole kuuluneet Valtorin toimintatapaan. Niitä ei ole ollut helppo toteuttaa resurssien hallinnan suoriteorientoituneisuuden tai asiakaslaskutuksen kustannusperusteisuuden takia.

Suoriteorientoitunut resurssienhallinta tarkoittaa sitä, että jokaisen henkilön kirjaama työaika tulee olla kohdennettuna 100% projekteille, tuotteille tai Valtorin sisäiselle tekemiselle. Työaika myös suunnitellaan vastaamaan tätä kirjausperiaatetta, eikä ns. kohdentamatonta työaika jäädä jäljelle. Mikäli työtehtävälle ei löydy tuntikirjauskoodeja, ei sitä pitäisi tehdä lainkaan.

Asiakaslaskutuksen kustannusperusteisuus tarkoittaa sitä, että asiakkaille voidaan lähettää laskuja vain tehdystä työstä tai ostetusta palvelusta. Laskuja ei voida luoda ns. tyhjästä, jolloin esimerkiksi kokeilujen hinnoittelu on haastavaa. Asiakkaiden on joko sitouduttava ennalta määrittelemättömään laskutussummaan tai kokeilu on rahoitettava Valtorin toimesta (jolloin kustannukset käytännössä kohdentuvat kaikille palveluille ja asiakkaille).

Kokeilujen tavoitteena on testata ideaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja nopeasti, jotta voidaan välttyä vääriltä linjauksilta ja aikaa vieviltä mammuttihankkeilta (Heikkilä 2010, 231). Tämän mahdollistamiseksi pitäisi myös resurssienhallinnan ja laskutuksen tukea ketterää tekemistä.

4.5 Avoimella ja kannustavalla organisaatiokulttuurilla

Luovuus vaatii organisaatiokulttuurilta ymmärrystä siitä, ettei luovaa ja suorittavaa työtä voi ohjata, toteuttaa tai arvioida samalla tavalla. Luovaa työtä ei voi tehdä silloin, kun tehtävääorientoituneesti edetään työtehtävästä toiseen. Luovuus vaatii keskittymistä ja aikaa, jolloin Kilpisen (2017, 185) sanoin ”suuret ideat syntyvät juuri silloin, kun on luopunut niiden väkisin punnertamisesta ja siirtynyt muiden aistiärsykkeiden pariin”. Näin ollen, kun luovaan palveluiden kehittämiseen jätetään aikataulullista ja tehtävällistä väljyyttä, voidaan ympäristön ennakoimattomuus ja ajattelun luomat yhteydet valjastaa paremmin käyttöön (Heikkilä 2010, 249).

Luova organisaatiokulttuuri poikkeaa perinteisestä tuotanto-orientoituneesta kulttuurista merkittävästi, sillä se ei koskaan määrittele etukäteen yksityiskohtaisia toimintaohjeista, vaan tilanteet ovat avoimia ja ensikertaisia sekä ennen kaikkea perustuu ihmisten luottamukseen, kommunikaatioon ja kykyyn tehdä päätöksiä itsenäisesti (Heikkilä 2010, 127). Tarkasteltaessa esimerkiksi tuotteistusta luovana prosessina, tunnistetaan ettei siihen liittyen voida kiinnittää täysin samanlaisessa muodossa toistuvia päätöksentekopisteitä. Näin ollen päätöksentekopisteet on kiinnitetty prosessin vaiheisiin, ei niinkään käsiteltyihin sisältöihin. Jää jokaisen tuotteistusta vetävän henkilön tehtäväksi tunnistaa ja nostaa esille juuri kyseistä tuotteistusta koskevat tärkeimmät asiat päätöksentekoon. Samalla myös päätöksentekijöiden on ymmärrettävä tuotteistusprosessin moninaisuus ja osattava päätöksenteossa olla riittävän joustavia ja vaihtoehtoisia avoimia.

Valtorin palvelukehityksen kulmakivenä olevan tuotteistusmallin tavoitteena on yhtenäistää tapa, jolla suunnitellaan, rakennetaan ja julkaistaan Valtorin tuotteita ja palveluita huomioiden asiakkaiden tarpeet ja Valtorin sisäiset prosessit. Vaikka palvelua tai sen osaa vakioidaan, ei kyse ole standardoimisesta. Tavoitteena on löytää joustava kehys, jossa asiakaskohtaiset vaatimukset voidaan hallitusti ottaa huomioon. (Tuominen ym. 2015, 5)



Kuva 27 Palvelukehittämisen periaatteet (perustuu Tuominen ym. 2015, 5)

4.6 Tunnistamalla ja kuvaamalla

”Kaikkien yritysten tuotteet perustuvat osaamiseen”, toteavat Strähle ja Grönroos (1999, 76) jatkaen, että osaaminen kertoo asiakkaalle mielikuvan ammattitaitoisesta toiminnasta, josta hän saa lisäarvoa. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation osaaminen – ja tätä kautta palvelut, voivat olla vain niin hyviä, kuin mihin senhetkiselä tietopääomalla on mahdollista päästä. Jotta nykyinen tietopääoma voidaan valjastaa parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan lisäarvon tuottamiseen, on tieto jäseneltävä ja tuotettava laadukkaasti jo suunnitteluvaiheessa.

Tiedon hyödyntämisen haasteiksi tulee, että usein organisaation tieto on hiljaista, eikä sitä ole helppo muuntaa kirjalliseksi. Joissain tilanteissa asiantuntijat saattavat myös kokea, että vain heillä itsellään jakamattomana oleva tieto tuo valtaa suhteessa muihin (Tuominen ym. 2015, 6) – vaikka käytännössä yhdessä jaettu tieto rikastuu itsessään ja lisää kaikkien sen tuottamiseen ja käyttämiseen osallistuvien tehokkuutta ja taitoja.

Yhdessä tekemisellä ja sitoutumisella voidaan lisätä myös tiedon näkyväksi tekemistä ja hyötykäyttöä.

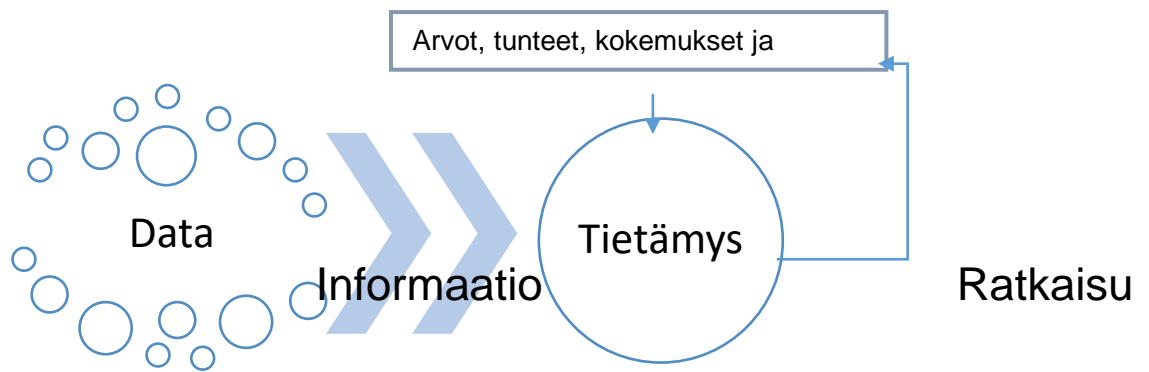
Organisaation tieto muodostuu sen jäsenten tietopääomasta ja tämän pääoman keskinäisistä suhteista. Jotta uutta tietoa voidaan synnyttää, nykyistä jäsentää ja vanhentunutta poistaa tulee ymmärtää organisaation toiminnan kannalta tärkeimmät tiedon osat ja niiden linkittyminen toisiinsa sekä se tosiasia, että tietoa syntyy vain tiedon liikkua henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. (Strähle & Gröönroos 1999, 72–75) Tieto on tässä mielessä valtaa erityisesti organisaatiomuutoksiin liittyen (Juuti & Virtanen 2009, 103).

Verkottuneessa maailmassa yksi tieto on merkityksellinen monen toiminnon, henkilön tai prosessin kannalta, joten tietoa ei voi luokitella vain yhdestä lähtökohdasta. Monesti tieto ei myöskään sanallisesti tai kuvallisesti ole stabiili, vaan tiedon muoto tai luonne voi vaihdella tietotarpeen tai käyttökohteen muuttuessa – aina kuitenkin pyrittäessä riittävään tiedon ja toiminnan yhtenäisyyteen prosessien ja lopputuloksen laadukkuuden varmistamiseksi. Tiedon liikkumiseen – tai liikkumattomuuteen – vaikuttaa merkittävästi organisaatiokulttuuri ja ihmisten väliset suhteet sekä niiden synnyttämä luottamus. Luottamus syntyy vähitellen ihmisten oppiessa tuntemaan toisensa. (Viitala 2006, 184)

Tiedon hajautunutta vaikuttavuutta organisaation systeemissä voidaan kuvata ja järjestää tietoarkkitehtuurin keinoin. Pienin palanen informaatioarkkitehtuurissa on data. Data on yksittäinen, havaittavissa oleva, jotain ilmiötä koskeva, aikaan, tilaan ja energiaan sitoutunut tiedon muodostumisen perusta. Datasta jalostetaan informaatiota, jolloin tieto on helpommin ymmärrettävää ja käytettävää sen liittyessä johonkin kontekstiin. Datan ja informaation jalostumisen myötä tiedosta tulee sovellettavampaa ja arvokkaampaa sekä yhdistettäessä tiedonkäsittelyn ympäristöön ja käsittelijään, siitä muodostuu tietämys. Tietämysten avulla puolestaan voidaan luoda ratkaisuja. (Kauhanen-Simanainen 2003, 18)

Tieto ei ole pelkästään faktaa tai objektiivista kuvausta todellisuudesta, vaan sisältää tiedon käyttäjän henkilökohtaisia ja ympäristöstä tulevia vaikuttumia. Asenteet vaikuttavat henkilön tekoihin - ja toisinpäin. Tiedon käsittelyn konteksti ei ole aina vakaa, joten asenteet voivat myös muuttua kokemuksen, tietämyksen ja käytön lisääntyessä. (Albarracin, Johnson & Zanna 2014, 3) Tämän takia tuotteistusmallissa samaa pääkysymystä tarkastellaan prosessin edetessä useaan kertaan

lisäkysymysten avulla. Konteksti saa siis näkyä ja vaikuttaa, mutta sen alta on löydettävä asiakkaiden hyödyn ja organisaation toiminnan kannalta oleelliset asiat. Parhaassa tapauksessa tuotteistaja oppii asioiden merkityksistä ja vaikuttavuudesta prosessin edetessä huomioiden myös asioita, joiden tuottamaan lisäarvoa toiminnalle ei aiemmin ymmärtänyt.



Kuva 28 Tiedon muodostumisen ulottuvuudet.

Tietosuunnittelun prosessi kulkee Kauhanen-Simanaisen (2003, 80) mukaan informaation valinnan, kokoamisen, kuvaamisen, ryhmittelyn ja jäsentämisen kautta soveltamiseen. Hovi (2009, 14) noudattaa samaa jäsentelyä nähden soveltamisen viisautena ja kykyä tehdä päätöksiä. Jotta esimerkiksi tuotteistusmalli olisi sovellettavissa käytäntöön ja tuottaisi mahdollisimman paljon lisäarvoa toiminnalle, aloitettiin nykyisen asiakkaille näkyvän toiminnan ja tuotannon prosessien tarkastelu kokoamalla asiantuntijoiden ja loppukäyttäjien näkemyksiä ja kokemuksia nykytilasta ja tavoitetilasta.

Nykytilan tarkastelun ja tavoitetilan kuvaamisen avulla jäsenettiin niitä tilanteita ja tehtäviä, jotka vaikuttavat uuden tai muuttuvan tuotteen suunnitteluun ja käyttöönottoon eniten ja jotka tulee varmistaa tuotteistustyössä. Näin tunnistettiin hajautuneen tiedon palaset ja vähitellen pilkottiin sitä informaatioksi ja edelleen tarkastuskysymysten kautta luokiteltavaksi dataksi. Mallin kautta tehtävissä tuotteistuksissa puolestaan kuljetaan päinvastaiseen suuntaan tuottamalla tarkastuskysymysten kautta dataa ja vähitellen jalostamalla sitä informaatioksi, tietämyksiksi ja lopulta ratkaisuksi.

Hankittavan ja sovellettavan tiedon hyödyntämisen edellytys on organisaation sitoutuminen yhtenäisiin käsitteisiin, tiedon hallintaan ja sitomiseen käytännön

toimintaan. Hovin (2009, 11) mukaan tietoarkkitehtuurissa kuvataan perusjärjestelmissä ja tietovarastoissa olevat tiedot, jolloin tiedon semanttinen yhteensopivuus ja siirrettävyys paranee. Näin voidaan muodostaa tietomalli tuotteistuksessa syntyvän sekä sitä kautta tuotehallinnassa ja tuotannossa hyödynnettävän tiedon sijainneista ja sisällöistä.

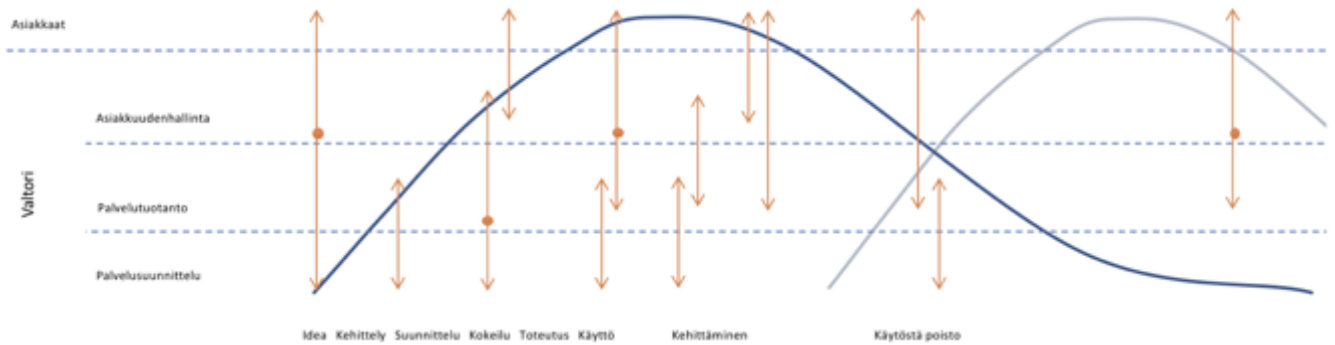
Jotta tietoja voi luotettavasti kuvata, tulee käsitteet määritellä ja niiden käyttö olla yhtenäistä. Jos käsitteitä ei ole määritelty, ei voida varmistaa sanojen merkityksiä yksittäisille henkilöille ja näin ollen subjektiivisuus kasvaa tiedon luonnin ja käytön osalta merkittävästi. Tämä on erityisen ongelmallista luovan työn päätöksentekopisteissä, joissa arvioidaan laatua käsitteistön avulla. (Heikkilä 2010, 119) Jotta voidaan olla yksimielisiä käytettävistä termeistä, tulee Valtoriin perustaa sanastoa ylläpitää toimielin. Sen tehtävänä on varmistaa, että käsitteet ovat yhteisesti sovittuja ja kaikkien saatavilla. Yleisesti on suositeltavaa käyttää jo valmiina olevia ontologioita ja sanastoja, kuten YSOa, JUHOa tms.

4.7 Synnyttämällä ja käsittelemällä

Erityisesti asiantuntijuutta vaativissa tehtävissä yksinkertaisesti luokiteltavien ja lueteltavien ohjeiden ja lopputulosten tuottaminen on vaikeaa. Kauhanen-Simanaisen (2003, 85) mukaan tieto ja ajattelu ovat verkkomaista, ei hierarkkista. Strählen ja Grönroos (1999, 90) jatkavat, että mitä suurempaa ammattitaitoisuuden ja asiantuntijuuden tasoa vaaditaan, sitä intuitiivisempaa ja epälinearisempaa toiminnan mallit ovat. Kaikki tiedon elementit muodostavat asiantuntijan päässä moniulotteisen tietovaraston. Tästä syntyy suurin asiantuntijajärjestelmien rakentamisen ongelma: ”miten saada ohjelma jäljittelemään asiantuntijan ajatuksenkulua, kun se sisältää niin paljon epämääräisiä ja epäloogisia kytkentöjä.”

Strähle ja Grönroos (1999, 92) painottavat, että orgaania ympäristöä kehittää vain sellainen tieto, joka syntyy dialogissa. Perinteiset ohjeet, mallipohjat ja lineaarisesti etenevät projektit eivät kannusta dialogiin ja ovat suoritus pohjaisia, jossa niiden käyttäjä on toisaalta sidottu malleihin ja toisaalta häntä vaaditaan itsenäistä ajattelua, kykyä innovoida ja tehdä itsenäisiä ratkaisuja. Vastaavassa tilanteessa aiemmin toimineet ihmiset ovat lopulta kuitenkin tärkeimpiä tietolähteitä saman tyyppisten ongelmien ratkaisemisessa (Heikkilä 2010, 145).

Valtorin tuotteistusmallissa lähtökohtana on mahdollistaa dialogi mallin ja sitä hyödyntävien tuotteistajien välillä sekä toisaalta myös toimintaa ohjaavien tahojen ja tuotteistajien välillä sekä lopulta asiakkaiden ja tuotteistettua palvelua tuottavien henkilöiden välillä. Erilaiset dialogien tasot määrittävät tuotteistusmallissa tunnistettuja informaatiokerroksia elinkaariajatteluun nojautuen.



Kuva 29 Palvelun elinkaaren vaiheet Valtorin kehyksessä ja niissä tunnistetut dialogin osapuolet tuotteistamiseen liittyen, jossa nuolilla kuvataan dialogin osapuolia ja pisteellä dialogin kiinteää tarkkailijaa tai mahdollistaa.

4.8 Analysoimalla

Analyysit ovat tapa kuvata todellista tilannetta mahdollisimman totuudenmukaisesti ja niin, että eri muuttujien avulla voidaan saada analysoitavasta asiasta tietoja, joita ei muutoin pysty riittävällä tarkkuudella tai luotettavuudella arvioimaan (Vicente 1999, 13). Analysoitavaa tietoa, eli dataa käsitellään usein sähköisessä muodossa ja se on luonteeltaan strukturoitua (eli ennalta sovitulla tavalla rajattua, kuvattua ja kerättyä). Analyysit ovat tärkeitä päätöksiä tehtäessä, koska niiden avulla voidaan merkittävästi pienentää väärin päätösten tekemisen riskiä. Kaikki tämä olettaen, että analyysi on tehty riittävillä tiedoilla, taidoilla ja menetelmillä.

Analyysien pohjana käytettävä data voidaan kerätä juuri tiettyyn tarpeeseen tai hyödyntää jo olemassa olevaa asiakasdataa. Asiakasdatan sijainti organisaation tietovirroissa, eri toiminnoissa ja järjestelmissä on tärkeää kuvata, jotta dataa voidaan systemaattisesti hyödyntää muun muassa analyysien tekemiseen ja näin ollen päätöksentekoon. Datan keräämistä ja käyttämistä pitää myös johtaa, jotta osataan kerätä oikeanlaista ja -aikaista sekä riittävää, mutta silti lainmukaista tietoa asiakkaista ja heidän käyttäytymisestään. Laadukkaampi data tuottaa laadukkaampaa asiakasymmärrystä.

Palveluiden kehittämisessä asiakastieto, sen kerääminen ja analysoiminen ovat tekemisen ytimessä. Ilman asiakkaiden tarpeiden kuulemista ja tuotoksiin saatavia kommentteja, ei voida tietää tuotteistettavan palvelun asiakkaille tuottamaa hyötyä. (Tuominen ym. 2015, 24) Tämän takia on asiakkaisiin kohdistuvaa tiedon keräämistä ja sen analysoimista tehtävä läpi koko palvelukehitysprosessin ja sen jälkeenkin. Valtorin palvelukehityksen prosessissa pyritäänkin varmistamaan varsinkin alkuvaiheessa asiakkaisiin liittyvää analysointia sekä tuotteistusidean testaamista asiakkaiden kanssa.

4.9 Systemaattisella tiedonhallinnalla

Tuotteistusmallin työstämisessä sen aiheiden ja sisältöjen osalta koettiin ongelma tiedon käytön moninaisuuden osalta. Tiedon jäsentämisen kannalta se tuli tietoa jaotella ja rakenteellistaa niin, että sen perusteella voidaan rakentaa asiantuntijatiedon keräämisen malli, joka on sitoutunut organisaation prosesseihin. Rakenteen luomiseksi sovellettiin löyhästi Grounded Theory -menetelmää, joka on aineistolähtöinen ja koodausorientoitunut teorian rakentamistapa (Koskela 2007, 91). Menetelmässä tutkimuksen kohteena olevasta aihekokonaisuudesta tunnistetaan kategorioita, kytketään niitä toisiinsa ja näin hahmotellaan kokonaisuutta jäsentäviä malleja.

Tutkimusaineistoa, eli ymmärrystä tuotteistusprosessissa selvitettävistä, yksittäisistä tietokomponenteista kerättiin ensin laajasti organisaation sisällä tehtävillä haastatteluilla ja työpajoilla. Tämän jälkeen tehtiin täydentävää aineiston keruuta perustuen analyysissa muodostuneisiin kategorioihin. Kategorioita tarkennettiin aineoston kasvamisen myötä jatkuvasti, jotta käsitteet ovat sopuosinnussa aineiston kanssa. Grounded Theory -menetelmän mukaan aineiston keruu voidaan lopettaa, kun uusia kategorioita ei enää ilmaannu eli tapahtuu saturaatio. (Koskela 2007, 96; Wikipedia, 2018)

Sama tieto liittyi organisatorisesti ja prosessivaiheittain useampaan organisaatioyksikköön tai aiheeseen. Tiedon jäsentäminen yhden kategorian avulla ei tuottanut toivottua lopputulosta, varsinkin kun kategorioiden välisiin kytkentöihin ei ollut toimivaa tietokantatyökalua käytettävissä. Vaihtoehtona oli jättää tieto kategorisoimatta ja pyytää kaikkia lukemaan ja kommentoimaan koko mallia tai vaihtoehtoisesti tarkentaa yläkategorioita alakäsitteillä. Mallin osalta päädyttiin kategoriat jäsentämään kahden, keskenään vapaasti linkittyvän alakategorian avulla sekä lisäämään tieto,

mihin dokumenttiin kyseinen tieto tulee jalostuttuaan päätymään. Näin voidaan rajata kommentointi kohdistumaan niihin kohtiin, jotka liittyvät kommentoijan omaan erityisosaamisalueeseen.

4.10 Tuomalla konkretiaa

Julkishallinnon hankkeita leimaa usein mammuttimaisuus, epämääräisen avoimet tavoiteasetannat ja konkretian puute. Saarijärvi työryhmineen (2016, 16) antoi esimerkin tästä kansalaisen asiointitilin ja Suomi.fi-portaalin siirto-ohjelmasta, jossa jouduttiin tekemään merkittäviä poisrajauksia, sillä ohjelmasta oli riippumattoman arvioinnin mukaan tullut liian pirstaloitunut, vaikeasti hahmotettava ja raskas kokonaisuus.

Kaikki kolme esiteltyä riskitekijää liittyvät työn murrokseen ja julkishallinnon prosessien kehittämiseen. Kuten Steven G. Blank (2006, 9) on sanonut, poltamme turhaan miljoonia dollareita epäonnistuneisiin yrityksiin ja silti palaamme aina tekemään asiat samalla tavalla. Mammuttimaisuus saattaa myös karistaa tekemisen meininkiä, jos ensimmäinen konkreettinen tuotos syntyy vasta kuukausien kuluessa (Parantainen 2007, 97).

Konkretian puutteeseen johtaa usein puutteellinen menetelmäosaaminen. Kun asiaa ei lähestytä oikeasta kulmasta tai keskustelu jää jumiin, voi yhtenä ulospääsykeinona olla asiantuntevan fasilitaattorin hyödyntäminen (Heikkilä 2010, 173). Tästä esimerkkinä on Valtorissa Valtion päätelaitepalvelu Valttiin liittyen toteutetut työpajat, jossa ammattifasilitaattori auttoi keräämään tietoa yhteen ja näin ollen projektiryhmää pääsemään taas kiinni asiakasta eniten askarruttaviin kysymyksiin. Fasilitoinnin tuloksena saatiin myös sitoutettua asiakasta kehittämiseen ja innostettua projektiryhmää vastaamaan asiakkaitten tarpeisiin.

Konkretian puutteen lisäksi liiallinen tuotokeskeisyys voi johtaa asiakastarpeiden unohtamiseen (Tuulaniemi 2013, 45). Tämän takia onkin tärkeää, että asiakkaat pidetään mukana palveluiden kehittämisen kaikissa vaiheissa. Myös lainsäädäntö ja julkishallinnon ohjaus julkisten palveluiden tuottamiselle edellyttää jo nyt käyttäjälähtöistä suunnittelua (JHS 129 Julkishallinnon verkkopalvelun suunnittelun ja toteuttamisen periaatteet 2012; Julkisten verkkopalvelujen laatukriteeristö ja arviointityökalu 2012)

Digitaaliset palvelut tulevat mahdollistamaan julkisten palvelujen kuluttamisen. ”Tämän vuosisadan niukin ihmisten toimintaa määrittävä resurssi kehittyneissä maissa ei ole raha vaan aika.” (Aaltonen & Wilenius 2002, 12) Enää ei siis riitä keskittyminen käyttämisen helppouteen, vaan palveluiden tavoitteena on olla palvelun käyttäjän ensimmäinen valinta kallisarvoisen vapaa-aikansa käyttämisessä.

Palveluiden kehittäminen yhteisin menetelmin saatetaan kokea uhkana omalle asiantuntijuudelle, vaikka menetelmät tulisikin nähdä juuri oman ajattelun apuvälineinä ja esille tuojina. Toisaalta liian tarkasti määritellyt ja rajoittavat toimintatavat ja prosessit saattavat olla haitaksi luovuudelle tai heikentää asiantuntijoiden motivaatiota. Onkin löydettävä sopiva yhdistelmä vakiinnuttamista ja vapautta. (Tuominen ym. 2015, 7–8) Myös Huotilainen ja Saarikivi (2018, 61–62) kehottavat karsimaan pois turhan tiukasti määritellyt prosessit ja sietämään hämmennystä ja erilaisia mielipiteitä.

5 Luovan palvelukehitys-yksikön perustaminen

Uuden yksikön perustaminen on aina muutos. Se on muutos sekä ihmisille, jotka yksikössä tulevat työskentelemään, että organisaatiolle ja sen asiakkaille. Muutos on suhteellinen käsite, toisille se on pieni töyssy ja toisille valtavan kokoinen vuori – niin yksilöinä kuin organisaatioina. (Juuti & Virtanen 2009, 14) Muutoksen kohteena ei ole vain yksittäiset ihmiset tai tekemiset, vaan muutos koskee koko systeemiä.

Systeemillä tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, joka tuottaa suorituskykyä. Se koostuu useista ominaisuuksista, joihin kaikkiin johtamisen on kohdistuttava. (Torkkola 2018, 97–98) Tämän takia onkin tärkeää nähdä muutokseen liittyen seuraavat systeemin muodostavat osatekijät, joita tarkastellaan seuraavaksi omina kokonaisuuksinaan:

- rakenteet ja roolit, joissa ihmiset työskentelevät
- visio ja tavoitteet – toiminnan yhteinen suunta
- tiedonhallinta
- henkilöstö ja kulttuuri
- osaaminen ja oppiminen
- toiminnan säännöt, rajaukset ja reunaehdot
- viestintä ja johtaminen

Muutoksen liittyy aina osaamista ja oppimista yksilönä sekä ryhmänä. Ryhmän osaamiset muodostavat sosiaalista pääomaa vuorovaikutuksen, keskinäisen luottamuksen ja yhteisen ymmärryksen kautta. Ryhmässä parhaimmillaan tuetaan toisiaan muutokseen ja yhteisillä toimintamalleilla ja tekemisellä vaikutetaan koko organisaation muutoksen onnistumiseen. (Viitala 2006, 179–181) Myös turvallisuuden tunne rakentuu sosiaalisen prosessin tuloksena, jolloin saavutetaan yhteinen ymmärrys ajattelutapojen rakentumisen kautta, kuten Eskola (2008, 1) kuvaa. Tämän takia ryhmädynamiikkaan vaikuttaminen, ihmisten osaamisen tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen ovat erityisen tärkeää muutoksessa.

5.1 Virallisesti yksikkö – mielenmaisemaltaan tiimi

Vaikka yksikön perustamisen idea onkin organisaation uudelleenjärjestely, on samassa yhteydessä valtava potentiaali työn tekemisen tapojen, työn laadun ja työhyvinvoinnin parantamiselle. Tähän parantamiseen liittyen, tulee nähdä ihmisten luoma kokonaisuus, sillä parhaat tulokset syntyvät, kun motivoituneet ihmiset toimivat yhteen (Kilpinen 2017, 88).

Organisaatio voidaan nähdä kuin koneena, jolloin keskitytään organisaatorakenteisiin, työtehtävien ja prosessien suunnitteluun. Toisaalta organisaatiota voi kuvata poliittiseksi

järjestelmäksi, jossa muodostetaan koalitioita ja hierarkkinen valta hallitsee (Cameron & Green 2009, 98) Sekä teollinen että hierarkkinen näkökulma ovat kuitenkin viime vuosikymmeninä joutunut väistymään ja ihmiskeskeisempi näkökulma on saanut jalansijaa, korostaen sekä yhteistä päätöksentekoa että osallistamista (Nummi 2018, 14)

Teollisen ajan vaatimuksiin sopinut johtamistapa erotti usein tuotekehitysosaston irralliseksi toimijakseen samalla kun prosesseilla ja kontrollilla johdettiin muita työntekijöitä pelkästään asioiden toteuttajina. Nykyään asiakaslähtöisyys edellyttää erilaista organisaatiokulttuuria, jossa halutaan ja uskalletaan olla innovatiivisia. Jotta tämä toteutuu, vaaditaan johtajilta ja palveluiden kehittämisestä vastaavilta aitoa läsnäoloa ja entistä kokonaisvaltaisempia viestinnän taitoja. (Kilpinen 2017, 9 ja 28).

Jotta asiakkaiden tarpeisiin voidaan kehittää ratkaisua, on eri osapuolet saatava kehittämään ratkaisuja yhdessä. Keskinäinen vuorovaikutus ja viestintä mahdollistaa kyvyn neuvotella yhteisistä tavoitteista ja hyödyistä luoden yhteisen ymmärryksen ja merkityksen tekemiselle. (Andersson ym. 2017, 30) Tämän tyyppiseen tekemiseen tarvitaan ratkaistavana olevan ongelman ympärille tiimi tai ryhmä, joka ei välttämättä ole lainkaan sidoksissa organisaatorakenteisiin.

Ryhmä on joukko ihmisiä, jonka jäsenillä on sama tai suunnilleen sama tavoite ja heillä on mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa keskenään. Ryhmässä mukana olevat tietävät, keitä muita ryhmään kuuluu ja missä rooleissa he ovat. Yhteisöt ja verkostot ovat usein osallistujamääriltään suurempia sekä tavoitteiltaan ja toimintamalleiltaan epämääräisempiä (Kopakkala 2008, 39) Ryhmän rooli on keskeinen oppimisessa, sillä yksilöiden osaaminen siirtyy ryhmän osaamiseksi ja tätä kautta organisaatiokulttuurin ja toimintamallin tasolla tapahtuvaksi kehitykseksi (Viitala 2006, 175).

Tiimeistä puhuttaessa saatetaan usein tarkoittaa ryhmää, tai päinvastoin. Kopakkalan (2008, 39) mukaan oleellisin ero on se, että tiimissä koetaan omaehtoista ja yhteisvastuullista sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen, ryhmän ollessa enemmän ulkoapäin tai ylhäältä ohjattu. Tiimejä tarvitaan erityisesti silloin, kun työtehtävät sisältävät erityisen paljon epävarmuutta ja joustamisen tarvetta (Cameron & Green 2009, 66).

Valtorissa organisaatorakenne perustuu pitkälti hierarkiaan, jossa tulosityksiköt ovat johtoryhmässä mukana olevien johtajien vetämiä isoja kokonaisuuksia. Niiden sisällä on yksiköitä, joita johtavat yksikön päälliköt. Yksiköiden sisällä puolestaan saattaa olla ryhmiä, joita johtavat ryhmäpäälliköt. Lisäksi Valtorissa toimii joitakin organisaatorakenteesta poikkeavia tiimejä ja verkostoja, joiden tekeminen ei usein kuitenkaan ole kaikille näkyvää.

Olisiko tiimi tavoiteltava muoto ryhmälle? Kopakkalan (2008, 39 ja 58) mukaan tiimissä ihmiset ovat sitoutuneita ja yhteisvastuullisia ryhmän tavoitteisiin ja tekemisen malliin. Lisäksi heidän taitonsa täydentävät toisiaan. Tiimiä kuvaavana tekijänä nähdään myös vahva luottamuksen ja turvallisuuden tunne. Tällöin erimielisyyksiä uskalletaan ilmaista ja ne voidaan käsitellä hedelmällisesti osapuolten kesken. Luottamus on tiimin ehdoton kivijalka (Kilpinen 2017, 99).

Kun ihminen tuntee olonsa psykologisesti turvalliseksi, hän on valmis kertomaan omien mielipiteensä asioista, ilman pelkoa tuomitusta tai naurunalaiseksi tulemista. Tämä on ehdoton välttämättömyys luovalle toiminnalle. (Hassi ym. 2015, 53) Vahva sisäinen tuki ja luottamus korostavat itseohjautuvuutta, jolloin tiimi voi olla luova ja tuottelias (Kopakkala 2008, 83). Itseohjautuvuuden kautta syntyvällä omatoimisuudella puolestaan tarkoitetaan valinnan- ja toiminnanvapautta, joka mahdollistuu, kun työtä voi tehdä ilman liiallista kontrollia (Kilpinen 2017, 36–37).

Tiimien syntyminen vaatii aina aikaa (Cameron & Green 2009, 95). Tiimit eivät siis synny pakottamalla tai päätöksestä, vaan ryhmässä toimivien ihmisten ja heidän välisessä luottamuksen ja yhteistyön kehittyessä. Sitoutuminen tiimiin on aina yksikön henkilökohtainen päätös. (Kopakkala 2008, 41) On kuitenkin todistettu useissa tutkimuksissa, että sitoutuminen lisää työtyytyväisyyttä, työtehoa ja asiakaskokemusta, joten tästäkin näkökulmasta tiimi olisi tavoiteltava työn tekemisen muoto (Kilpinen 2017, 29).

Tiimi ei siis välttämättä ole tavoiteltava muoto organisaatorakenteen mukaiselle yksikölle, mutta sen vastuulla olevien tehtävien hoitamiseen itseohjautuvasti syntyvät tiimit ovat todennäköisesti paras mahdollinen työn tekemisen tapa. Voidaan siis sanoa, että Palvelukehitys-yksikköä tulisi johtaa ryhmänä luovia ammattilaisia, mutta mahdollistaen tiimien muodostuminen.

Ryhmän toimivuuteen liittyen on olemassa erilaisia toimintaa rajoittavia ja mahdollistavia tekijöitä, jotka tulee ottaa huomioon Palvelukehitys-yksikköä perustettaessa ja johdettaessa. Olen kuvannut näitä tekijöitä alla olevaan kuvaan ja avannut niitä tässä luvussa muiden aiheiden ohessa.



Kuva 30 Ryhmän toimivuutta rajoittavat ja mahdollistavat tekijät

5.2 Tehtävät ja tavoitteet suunnannäyttäjinä

Muutostilanne aiheuttaa ihmisissä aina ahdistusta. Johtajan tehtävä on vähentää tätä ahdistusta luomalla psykologisen turvallisuuden tunnetta muun muassa kuvaamalla visiota ja tulevaisuuden näkymiä sekä viestimällä, tarjoamalla tukea, palautetta ja selkeitä rakenteita (Cameron & Green 2009, 57–58). Erityisesti perustettavan Palvelukehitys-yksikön osalta henkilöstö kohtaa haasteita, joiden parissa he aikaisemmin eivät ole työskennelleet. Tällaisessa tilanteessa moni kokee vastustusta uutta kohtaan, vanhojen työtehtävien edustaessa turvallisuutta ja omaa mukavuusalueutta. (Kilpinen 2017, 77)

Yhtenä oleellisen muutoksen mahdollistajana ja ahdistuksen vähentäjänä ovat selkeät ja yhteiset tehtävät ja tavoitteet. Palvelut ja kehitys -tulosyksikön yksikön johtoryhmä kokoontui 11.-12.3.2019 suunnittelemaan tulosyksikön sisällä olevien yksiköiden tehtäviä sekä muutoksen läpivientä. Suunnittelupäivien tavoitteina oli määrittellä tulosyksikölle visio, tehdä alustava suunnitelma henkilöstön sijoittumisista yksiköihin ja valmistella muutostyöryhmät sekä valmistella materiaali ja pitää henkilöstöinfo. Lisäksi suunnittelupäivien tarkoituksena on tutustuttaa yksikönpäälliköt toisiinsa ja varmistaa yhdessä tekemisen ja luottamuksen ilmapiirin syntyminen, jotta sekä muutos että jatkuva toiminta voidaan mahdollistaa yhtenäisellä johtamisella.

Visio on sellainen tulevaisuuden tila, jota kohti halutaan kulkea ja joka on toiminnan laajempi kehys. Visio auttaa rajaamaan tehtäviä ja toimii priorisoinnin tukena sekä luo merkitystä tekemiselle. Visio kiinnittää siis yksiköiden tavoitteet yhteiseen maaliin ja siksi

se on tärkeä olla olemassa. Visio ei kuitenkaan itsessään helpota henkilöstöä, vaan siitä on viestittävä laajasti ja läpi koko muutoksen (Cameron & Green 2009, 114).

Suunnittelupäivillä vision muodostaminen aloitettiin heti ensimmäisenä jakautumalla kahteen ryhmään. Toisen ryhmän tehtävänä oli miettiä, minkälainen olisi tavoiteltava Palvelut ja kehitys -tulosityksikkö asiakkaiden näkökulmasta ja toinen ryhmä mietti Valtorin henkilöstön näkökulmasta. Molemmat ryhmät esittelivät näkemyksensä lyhyesti ja asiat jäivät hautumaan seuraavaan päivään.

Vision rakentamiseen tartuttiin uudelleen yksiköiden tehtävien määrittelyn jälkeen, kun yhteinen ymmärrys tekemisestä ja se tavoitteista oli saavutettu. Nyt jalostettiin edellispäivän ryhmätöiden perusteella yksi ja yhteinen visio tulosityksikölle. Visiossa korostuu asiakasymmärrys tarpeisiin vastaavina, eli joustavina palveluina sekä niiden kehittämisen tekemisessä yhdessä.

"Joustava ja turvallinen palvelutarjoama, yhdessä asiakkaiden kanssa."

Turvallisuus nousi visioon omana sananaan sekä asiakkaiden että Valtorin toiminnan näkökulmasta. Takaamalla kaikkien palveluiden, prosessien ja projektien riittävä ja tarkoituksenmukainen turvallisuus, voidaan Valtorin palveluita sekä käyttää että tuottaa laadukkaasti ja lainmukaisesti. Turvallisuudessa voidaan nähdä myös ihmisten kokema turvallisuuden tunne, palveluiden kehittämisen yhteydessä, jossa sallitaan kaikki näkemykset sekä kokeileva työote.

Palvelut ja kehitys -tulosityksikön näkökulmasta yksittäinen palvelu, projekti ja prosessi ovat osa suurempaa kokonaisuutta. Valtorin palvelut muodostavat palvelutarjoaman, jonka tulisi kokonaisuudessaan vastata asiakkaiden tarpeisiin ottaen riittävästi huomioon erilaiset vaatimukset variaatioiden ja yksittäisten palveluiden muodossa. Palvelukokonaisuudesta viestiminen ja sen hallittu kehittäminen on tärkeä osa Palvelut ja kehitys -tulosityksikön tehtäviä.

Jokainen yksikönpäällikkö oli valmistellut suunnittelupäivään peruskuvauksen oman yksikkönsä tehtävistä. Esitysten perusteella käytiin läpi yksiköiden välisiä rajapintoja ja varmistettiin, ettei tehtävät ole keskenään päällekkäisiä tai ristiriitaisia. Samalla pyrittiin varmistamaan, että yksiköissä on tunnistettu ne tehtävät, jotka tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan. Tässä vaiheessa ei vielä käyty keskusteluja yksittäisistä henkilöistä.

Päivien aikana tarkentuneet, yksiköiden 5-6 päätehtävää vietiin yhteiselle pohjalle. Samalla tarkentuivat myös yksiköiden nimet. Tehtäväkokonaisuudet pyrittiin avaamaan

lyhyellä kuvauksella. Samalla kokonaisuutta yksinkertaistettiin, jotta viestinnällinen yhtenäisyys ja ymmärrettävyys mahdollistuisi. Lisäksi päätehtäville valittiin kuvat kertomaan tehtäväkokonaisuuksien erityispiirteistä ja moninaisuudesta. Materiaali esiteltiin tulosityksikön infotilaisuudessa 12.3.2019 ja se on intranetissä kaikkien nähtävissä.



Kuva 31 Palvelukehitysyksikön päätehtävät

Palvelukehityksen tehtävistä lähtien ja nykyisten toimintaa peilaten syntyi palvelukehityksen teemat vuosille 2019-2021. Teemat esiteltiin 1.4.2019 yksikölle yksikköpalaverissa, Valtorin kehityspäälliköille kehityspäällikköverkoston kokouksessa sekä 3.4.2019 Palvelut ja kehitys -tulosityksikön johtoryhmässä.



Kuva 32 Palvelukehitysyksikön teemat tuleville vuosille suunnittelun pohjaksi 1.4.2019.

Palvelut ja kehitys -tulosityksikön yhteiset tavoitteiden ja tehtävien yläotsikot määriteltiin Valtorin strategiaan pohjautuen Palvelut ja kehitys johtoryhmän suunnittelupäivässä 26.8.2019. Näiden yläotsikoiden alle tuli valmistella yhteisten, strategisten tavoitteiden

mukaiset, yksiköiden omat tavoitteet ja tehtävät esiteltäväksi 21.11.2019 suunnittelupäivässä.

Strategian ydintavoitteena on ensiluokkainen asiakaskokemus ja -ymmärrys, jonka lisäksi tavoitteina ovat

- Luotettavat, turvalliset ja joustavat palvelut
- Erinomainen työntekijäkokemus ja osaaminen
- Virtaviivainen toiminta ja johtaminen

Tulosyksikön tavoitteiden otsikot strategiaan pohjautuen ovat:

- Ensiluokkainen asiakaskokemus
- Luotettavat ja turvalliset palvelut
- Talouden hyvä hallinta
- Erinomainen työntekijäkokemus ja johtaminen

Vaikka tavoitteiden määrittely tehdäänkin näkyväksi kerran vuodessa, se ei ole kertaluontoinen tehtävä, vaan sitä jatketaan pitkin vuotta. Palvelukehitys-yksikön perustamisen yhteydessä tavoitteet perustuvat pitkälti toiveisiin, arvauksiin ja tuntuimiin siitä, mikä tekeminen hyödyttää ja tuottaa lisäarvoa. Arvotyön yhteydessä keväällä yksikölle muodostui tavoitteet ja tehtävät, jotka olivat melko helposti vietävissä yhteiselle pohjalle syksyn johtoryhmätyöskentelyn yhteydessä. Yhdessä ajattelun voima tuli näkyväksi ja teki johtamisesta helpompaa.

Organisaation kehittämisen ja muutosjohtamisen periaatteena oleva käyttäytymisen muutos on todennäköisiltä, kun henkilöstö pääsee osallistumaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, pelkän tiedotettavana olevan vastaanottajajoukon sijasta (Juuti & Virtanen 2009, 37). Jotta päästään käsiksi siihen, mitä pitäisi tehdä, on pohdittava myös, miten sinne päästään ja ennen kaikkea miksi (Sinek 2009, 39). Näihin kysymyksiin etsittiin kevään ja alkusyksyn 2019 aikana vastauksia yksikön yhteisten kehityspäivien avulla. Samalla tarkentui jatkuvasti myös tavoitteet ja tehtävät.

21.11.2019 esitellyt Palvelukehitys-yksikön tehtävät ja tavoitteet muodostuivat 6.9.2019 pidetyssä yksikön suunnittelupäivässä työpajatyöskentelyn keinoin seuraaviksi:

Ensiluokkainen asiakaskokemus	Luotettavat ja turvalliset palvelut	Talouden hyvä hallinta	Erinomainen työntekijäkokemus ja johtaminen
<ol style="list-style-type: none"> 1. Yksi palveluvalikoima on otettu käyttöön kaikissa kanavissa 2. Tuetaan ja ohjataan asiakkaiden osallistamista palveluiden kehittämisessä 3. Otetaan kokeilut ja yhteiskehittäminen osaksi toimintaa 4. Viestitään aktiivisesti kehittämisestä 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Luodaan rakenteellisen tiedon keräämisen ja hyödyntämisen malli ja työkalut palveluiden kehittämisessä 2. Tuotetaan tilannekuvaa ja tulevaisuuden näkymiä palveluiden kehittämisestä 3. Tuetaan tuotepäälliköitä tuotehallinnassa 4. Yhtenäistetään palvelukehitystä 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuvataan palvelukehityksen erilaiset rahoitusmallit 2. Tehdään asiakkaiden kanssa palvelukehityksen kokeiluja 3. Hallitaan palvelukehityksen investointeja ja kuluja aktiivisesti 4. Kuvataan ja mitataan palvelukehityksen lisäarvoa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yksi palvelukehitys yhtenäisine toimintamalleineen olemassa 2. Mahdollistetaan palvelukehittämisen kokeilukulttuurin syntymistä 3. Ohjataan kehittämistä salkunhallinnan avulla mm. priorisoimalla 4. Varataan aikaa ajattelulle
Yksi Valtori			

Kuva 33 Palvelukehitys-yksikön tavoitteet ja tehtävät vuodelle 2020

Edellä kuvatut tavoitteet kuvaavat konkreettisia tehtäviä, mitä palvelukehityksen tulisi saada aikaiseksi, jotta aikaisemmin määritelty palvelukehityksen arvo toteutuisi.

Toteuttamisen osalta on muistettava, että työn muuttuminen verkostoituneemmaksi mahdollistaa isojenkin kokonaisuuksien valmistelun ja edistämisen, mutta vain silloin kun tiimin työtä täydennetään sen ulkopuolisilla asiantuntijoilla ja alihankkijoilla (Toiminen 2017, 41).

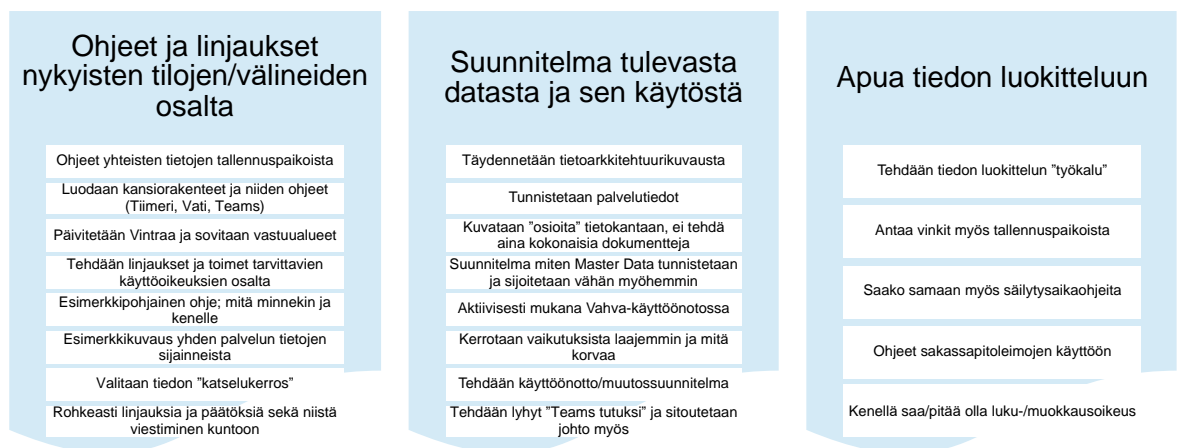
5.3 Hallittu tieto toiminnan ja johtamisen tukena

Kuten luvussa 3 mainittiin, organisaation tieto muodostuu sen jäsenten tietopääomasta, josta on toiminnan kannalta tunnistettava tärkeimmät osat ja niiden väliset suhteet (Strähle & Gröönroos 1999, 103). Palvelukehitys-yksikön perustamiseen vahvasti liittyvä muutosryhmä, joka keskittyi tiedonhallintaan, kokoontui kuusi kertaa ja siihen osallistui asiantuntijoita ympäri Valtorin organisaatiota. Vastasin ryhmän työstä ja esittelin lopputuloksen Palvelut ja kehitys -tulosyksikön johtoryhmässä. Työryhmä havaitsi seuraavia haasteita palveluiden ja kehittämisen tiedonhallintaan liittyen:



Kuva 34 Palveluiden ja kehittämisen haasteet tiedonhallintaan liittyen.

Ongelmien tunnistamisen jälkeen luokittelin aiheet kolmeen ala-aiheeseen ja muotoihin aiheet konkreettisiksi toimenpiteiksi.



Kuva 35 palveluiden ja kehittämisen ongelmien luokittelu ja toimenpiteet.

Tämän jälkeen työryhmä kokoontui vielä pohtimaan asioiden priorisointia ja esitettävää etenemistä. Lopulta muutosryhmä päätyi esittämään seuraavia toimenpiteitä:



Kuva 36 tiedonhallinnan muutosryhmän esitys jatkotoimenpiteistä

Muutosryhmän oleellisimmaksi löydöksi muodostui ymmärrys, ettei Tiedonhallintaa voida johtaa tulossyksikkökohtaisesti, vaan kokonaisvastuu on Valtorin sisäisten palveluiden Tiedonhallinta-yksiköllä. Palvelut ja kehitys tulossyksikkö tukee kuitenkin tässä vahvasti ja edistää hyviä käytäntöjä aktiivisesti. Tässäkin tilanteessa systeemin kokonaisvaltainen luonne tunnistettiin ja ymmärrettiin, ettei kokonaisuutta paranneta yhdestä vastuualueesta käsin, vaan se vaatii tiimityötä yli yksikkö- ja toimintorajojen (Torkkola 2018, 100).

Esityksenä Valtorin johdolle listattiin:

- Esitettyjen toimenpiteiden resursointi ja priorisointi varmistettava.
- Tiedon luokittelukoulutus (ja luokittelu itsessään) pakolliseksi sen valmistuttua.
- Tallennuspaikkojen tietoturvaluokitukset (tietoturva) saatava virallisiksi ja viestittyä koko henkilöstölle johdon toimesta.

On kuitenkin muistettava tiedonhallintaankin liittyen, että vaikka ohjeet ja mallit olisivat kuinka hyviä tahansa, on perusteiden soveltaminen omaan työhön aina haasteellista ja vaatii luovuutta (Torkkola 2018, 124). Siksi on huolehdittava, että ihmisiä autetaan heidän näkökulmastaan ja heidän työtehtäviinsä liittyen.

5.4 Ihmiset ja prosessit määrittelevät tekemisen tavan

Ihmiset kokevat muutoksen yhteydessä aina tunteita – miellyttäviä ja epämiellyttäviä. Tunteita peilataan omaan, sen hetkiseen elämänsä maailmaan ja reagoidaan sen perusteella, kukin yksilöllisellä tavallaan. Tunteet voittavat usein myös järjen ja pelkkä tiedon lisääminen ei riitä muutoksen läpiviemiseksi. Uuden yksikön perustamisesta koituvat tunteet on kyettävä käsittelemään ja aikuismainen tapa työstää tunteita on puhuminen aidosti ja avoimesti (Juuti & Virtanen 2009, 110–111 ja 119–121).

Kukaan meistä ei onneksi ole uuden yksikön perustamisen yhteydessä yksin, ja näin ollen muutosta voidaan helpottaa konkreettisen, yhteisen toiminnan kautta, joka vahvistaa myös yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kun tavoitteiden tärkeydestä on yhdessä käyty keskusteluja ja jäsenille syntyy merkitys osana yhteisöä myös kokemus yhteisöön kuulumisesta vahvistuu ja muutoksen sietäminen tai jopa siitä voimaantuminen mahdollistuu. (Kopakkala 2008, 31)

Pelkkä yhteisöön kuuluminen ei kuitenkaan riitä, vaan yksilön motivaatioon vaikuttavat monet asiat, kuten työympäristö, palkka ja luottamus. Myös henkilökohtaisten työtehtävien selkeydellä on merkittävä osa motivaation rakentumisessa. Organisaatiolle on yleensä parasta, jos henkilö tekee työtä, josta pitää ja jossa tuntee voivansa antaa parhaansa. Roolitus onkin tärkeää tehdä myös työntekijän henkilökohtaiset vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet huomioiden. Kaikki eivät sovi kaikkiin rooleihin. (Piirainen 2013, 6–7.)

Roolit linkittävät prosessit ja toiminnot toisiinsa. Rooli on joukko vastuita, toimintoja ja valtuutuksien myöntöjä henkilölle tai tiimille. Rooli määritellään prosessissa ja yhdellä henkilöllä tai tiimillä voi olla monta eri roolia. (Farenden 2012, 32) Nykypäivän työelämän muuttuessa kiinteät tehtävänkuvat ja vuodesta toiseen samanlaisina jatkuvat tehtävät ovat häviämässä. Yksittäisen ihmisen työnkuva on laaja ja muuttuva kokonaisuus, jossa sopeutuminen ja jatkuva oppiminen ovat tiettyjä kompetensseja tärkeämpää. (Toiminen 2017, 25–26)

Uuden yksikön yhteydessä on sen toimintaa ja tehtäviä tarkasteltava uudelta kulmalta. Olemassa olevat rakenteet, tehtävänkuvaukset ja tavat toimia eivät välttämättä ole enää parhaita. Sekä ihmisten sitoutumisen että tehtäväkentän kokonaisvaltaisen kuvaamisen kannalta on tärkeää hyödyntää kaikkien yksikössä työskentelevien osaamista ja näkemystä. Johdolta tulee tuki ylätasoon tavoitteet, ja yksikön perustamiseen liittyvät suunnitelmat antavat rajauksia ja reunaehtoja yksikön hoitamille tehtäville sekä henkilömäärälle. Yksikön henkilöstöllä on loppupelissä kuitenkin paras käsitys siitä, miten he voivat tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja organisaatiolle.

Valtorin Palvelut ja kehitys -tulosityksikön johdon suunnittelupäivillä 12.-13.3.2019 päädyttiin kuvaamaan ensisijaisesti tulosityksikön sisällä olevat yksiköt ja niiden tehtävät. Yksittäisten henkilöiden sijoittamista yksiköihin päätettiin jatkaa myöhemmin, jotta voidaan välttää turhia uudelleensiirtoja liian kevyen pohdinnan perusteella tehtyjen sijoitusten osalta. Jokaisen on saatava mietityt perusteet tehtävän sijainnille ja mahdollisille nimike- tai tehtäväsisällön muutoksille. Lähtökohtana kuitenkin on mahdollisimman pienet muutokset nykytilaan, jotta toiminnan häiriöttömyys voidaan taata.

Valtorissa on käytössä tehtävänkuvauslomake, jolla kerrotaan tietyllä tehtävänimikkeellä työskentelevän henkilön keskeisimmät tehtävät ja vaadittu osaaminen. Lomake on kuitenkin hyvin ylätasoinen, tarkoitettu kaikille kyseisellä nimikkeellä työskenteleville, eikä sinällään huomioi yksilöllisiä ominaisuuksia. Lomakkeen täyttäminen ei myöskään houkuttele lisäarvon luonnin ja luovuuden tarkasteluun tai yhteiskehittämiseen.

Valtorin tehtävänkuvauslomakkeen otsikot ovat:

- Tehtävän tarkoitus ja tavoitteet
- Tehtävän keskeiset osa-alueet ja tehtäväkokonaisuudet
- Tehtävän keskeiset osaamisalueet
- Tehtävälle tyypillisen vuorovaikutuksen luonne ja tavoite
- Tehtävän ohjaus ja puitteet
- Tehtävän rooli osana toimintaa / prosessia, johon se välittömästi kiinnittyy. Toiminnan / prosessin lopputuloksiin liittyvä vaikutus ja vastuu.

Lomakkeiden täyttäminen itsessään ei ole kovin sitouttavaa, kokonaiskuvaa luovaa tai osallistavaa. Sisällöt tulee oivalluttaa henkilöstöllä itsellään, mutta haasteeksi tulee ideoiden massan puristaminen yhteiseen malliin ja erilaisten asioiden tarkastelutasojen täsmäytys. Toisille on luonnollista miettiä ylätasoisia käsitteitä ja toiset näkevät työnsä konkreettisina toimenpiteinä. Kanvaaseilla kuitenkin mahdollistetaan hyvinkin erilaisista näkökulmista lähtevän ajattelun tulokset saada yhteismitallisiksi hyödyntämällä kategorisointia ja apukysymyksiä. Esimerkkejä paljon käytetyistä kanvaaseista, joita hyödynsin oman kanvaasini pohjana, ovat muun muassa Lean Canvas ja Business Model Canvas.

Business Model Canvas on visuaalinen työkalu työpajassa tehtävälle liiketoiminnan kehittämistyölle. Se auttaa hahmottamaan liiketoiminnan keskeiset osat ja niiden välisen vuorovaikutuksen. Mallin keskiöässä on arvon luominen sekä asiakkaille että organisaatiolle. (Tuulaniemi 2013, 177)

Luovan asiantuntijatehtävän sisällön tunnistamisen kanvaasi

<p>ONGELMA Minkälaisia ongelmia työssäni kohtaan? Mikä on minun tapani lähteä ratkaisemaan ongelmia?</p>	<p>PROSESSIT Mitkä prosessit liittyvät työhöni? Minkälaisia prosesseja olisi oltava, jotta työni mahdollistuisi?</p>	<p>ARVO Mitä arvoa luon organisaatiolle? Mitä arvoa luon asiakkaille?</p>	<p>OSAAMINEN Mitkä ovat tärkeimmät osaamiseni? Mitkä ovat nousevia kykyjäni? Mitä en vielä osaa? Mitä minun ei tarvitse osata?</p>	<p>SIDOSRYHMÄT Minkälaisia yhteistyötä asiakkaat minulta odottavat ja mitä teen jo nyt? Miten tekemäni asiakasyhteistyö integroituu muuhun Valtorin tekemiseen? Ketkä ovat muita sidosryhmiäni (Valtorissa ja sen ulkopuolella)? Mitä oleellista tarvitsen sidosryhmiltäni? Mitä annan itse sidosryhmilleni? Kenelle luon arvoa?</p>
<p>RESURSSIT Mihin käytän aikani? Mihin tarvitsen muiden apua ja kenen? Minkälaisia kuluja aiheutan välittömästi tai välillisesti? Mikä tekemisessäni aiheuttaa eniten kustannuksia?</p>		<p>ANSAIN TAMALLI Minkälaisia säästöjä työni tuottaa välittömästi tai välillisesti? Mitä osaa työstäni voi laskuttaa asiakkailta?</p>		

Kuva 37 Luovan asiantuntijatehtävän sisällön tunnistamisen kanvaasi pohjautuen Lean Canvasiin ja Business Model Canvasiin.

Kanvaasin ideana on tunnistaa ne perimmäiset syyt, miksi kyseinen tehtävä on olemassa ja miten juuri tämä, yksilöllinen tehtävän hoitaja siinä hyödyntää omia vahvuuksiaan ja luovuuttaan. Itsetuntemus sekä oman osaamisen ja oppimistarpeiden realistinen ymmärrys ovat myös tulevaisuuden oleellisia työelämätaitoja (Toiminen 2017, 48). Pohjan avulla voidaan myös sitoa tehtävä Valtorin kokonaissysteemiin prosessien ja sidosryhmien kautta sekä autetaan ymmärtämään tehtävän resurssivaikutuksia.

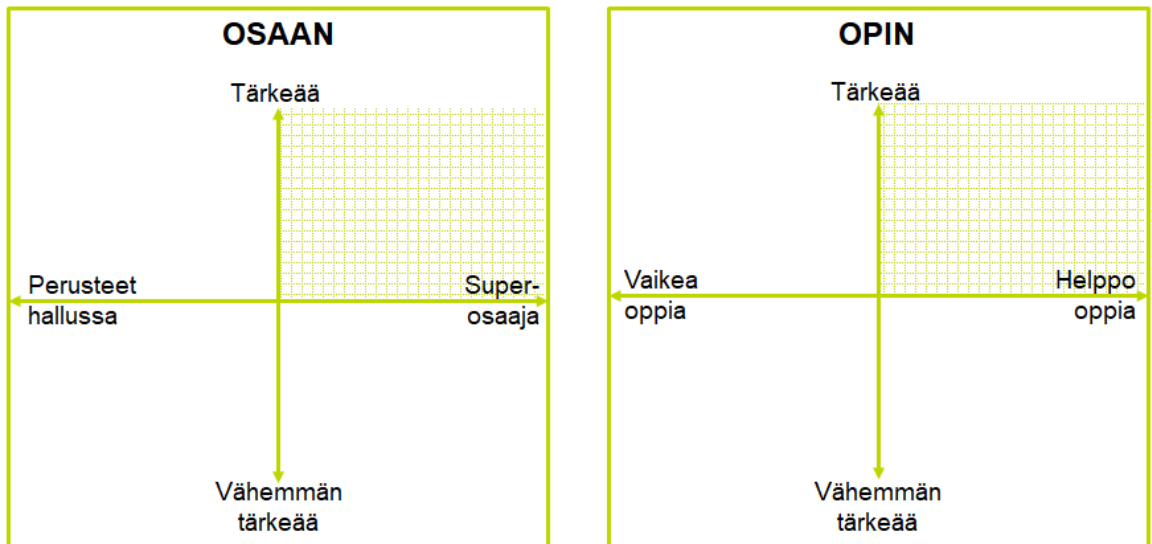
Koska erityisesti luovassa työ tarvitaan erilaisia lähestymistapoja ja oppimisorientaatioita on hyvä tunnistaa yksilöllisesti olemassa oleva osaaminen ja toisaalta oppimiskohteet – eli ne asiat, jotka pitäisi osata tulevaisuudessa. On kuitenkin hyvä tehdä selkeitä päätöksiä myös niistä asioista, joiden oppimiseen ei panosteta. (Viitala 2006, 152–153) Tämän takia luomani kanvaasin Osaamis-osion työstämistä tulisi jatkaa jokaisen yksilötyönä.

Osaaminen on edellytys työn tekemisen mielekkyydelle ja meillä kaikilla on osaamisia, jotka ovat tuoneet meidät nykyiselle tasollemme (Kilpinen 2017, 118). Jos osaamisia ei tunnisteta voi henkilö pahimmassa tapauksessa altistua masennukselle, kokiessaan työnsä päämäärien olevan saavuttamattomissaan (Juuti & Virtanen 2009, 117). Tämän takia on tärkeää tunnistaa omat osaamisensa ja myös ne asiat, joita tulisi vielä oppia. Osaamiset ja oppimistarpeet kuvataan alla olevan kuvan nelikenttiin. Oletan, että oikean ylänurkan osaamiset ovat ydinosaamisia ja osaamistavoitteet niin sanottuja helppoja voittoja ja toisaalta vasemman alakulman asiat lähtökohtaisesti huomiotta jätettäviä.

Vasen yläkulma puolestaan tarvitsee enemmän suunnittelua ja tukea, jotta osaamista saavutetaan ja oikean alakulman osaaminen menee enemmänkin henkilökohtaisten intressien piiriin:

Tunnista osaamisesi ja asiat, joita tehtävässasi olisi tärkeää oppia.

1. Sijoita taidot alla oleviin nelikenttiin, 2. tunnista ydinosaamisesi ja 3. valitse oleelliset opittavat.



Kuva 38 Osaamisen ja oppimisen nelikentät

Kanvaaseja hyödynnettiin 2.4.2019 pidetyssä yksikön kehittämisiltapäivässä, jossa jokainen täytti ensin luovan asiantuntijatyön tunnistamisen kanvaasin omalta osaltaan toisiaan tukien ja yhdessä keskustellen sekä tämän jälkeen osaamis-kanvaasin.

Kanvaasien tuotokset jäivät henkilöille itselleen, sillä tärkein oppi tilanteessa oli itse tunnistaa tapojaan toimia ja ajatella sekä osaamisiaan ja oppitarpeitaan. Lisäksi työ mahdollisti omista tunteista turvallisesti keskustelemisen ryhmässä. Kanvaasityön jälkeen yksikön henkilöstö jakautui tehtävänimikkeidensä mukaisiin ryhmiin ja kuvasivat tehtäväkuvauksen otsikoiden mukaisia asioita yhdessä keskustellen. Oman kanvaasipohdinnan jälkeen tehtäväkuvauksien sisältöjen pohtiminen oli siirtynyt ennen kanvaasityöskentelyä olleelta, yleiseltä organisaatiotasolta henkilökohtaiseksi pohdinnaksi työn merkityksellisyydestä, lisäarvosta ja osaamisesta.

Jatkuva oppimisen varmistamiseksi on huolehdittava palautteen saamisesta ja antamisesta, sillä palaute on parasta luovuuden mahdollistamiseksi (Kansanen & Uusikylä 2002, 50). Näin ollen tehtäväkuvastyötä jatkettiin niin, että ryhmät kiersivät myös toistensa tehtäväkuvaustaulut tilassa, jossa jokaisella ryhmällä oli oma seinäalueensa. Muille ryhmille annettiin kommentteja, jätettiin kysymyksiä ja pohdittiin sanamuotoja.

Kierroksen päätyttyä jokainen palasi oman tehtävänkuvauksensa ääreen ja täydensi sitä edellisten ryhmien palautteen perusteella.

Oman osaamisen ja oppimisen teemaa käsiteltiin yksikön viikkopalaverissa ja eräs yksikön henkilöistä päätti jatkaa osaamiskartoitusta tehden osaamiskartoituspohjan yksikköme tehtävien perusteella haastatteleamalla kaikki yksikön ihmiset. Hänen tekemänsä osaamiskartoitus perustui itsearviointeihin, mutta nosti samalla kaikkien mieleen jälleen kerran yksikköme tehtävät sekä ne henkilökohtaiset osaamiset, joista koko tiimi voi hyötyä. Puhumattakaan osaamiskartoituksen toteuttaneen henkilön innostuksesta ja sitoutumisesta sekä sen tarttumista muihin yksikön henkilöihin.

Tehtävänkuvaustyötä päätettiin jatkaa ryhmissä ja käsitellä päivitettyt tehtävänkuvaukset viimeistään elokuussa 2019. Tämän jälkeen tehtävänkuvista viimeisteltiin versiot, jotka Valtorin yleisen ohjeistuksen mukaisesti tallennettiin henkilöstöhallinnon arviointia varten. Arviointi tehdään vuoden 2020 aikana. Samalla päädyttiin myös vastaamaan palvelukehityksen viestinnälliseen haasteeseen tuottamalla jokaisesta tehtävästä lyhyt esittelyteksti.



Kuva 39 Tehtävien esittelytekstit asiantuntijoiden itsensä kirjoittamina.

5.5 Miksi olemme olemassa?

"Muutoksella on syy, minkä vuoksi muutos viedään läpi, ja prosessityöpaja koostuu toimintojen sarjasta, jossa kaikki tehtävät tähtäävät lisäarvon tuottamiseen suhteessa prosessityöpajalle annettuun tehtävään." (Juuti & Virtanen 2009, 87–88)

Palvelukehityksen lisäarvo kuvaa hyvin syytä, miksi Palvelukehitys-yksikkö on olemassa. Palvelukehitys-yksikkö piti toukokuussa 2019 kehityspäivän, jonka teemana oli lisäarvon tunnistaminen ja kuvaaminen. Lisäarvoa kuvattiin suhteessa Valtoriin itseensä, Valtorin asiakkaisiin ja koko Suomeen. Kehityspäivän aikana kuvattiin tärkeimmät palvelukehityksestä saatavat lisäarvot. Tämän jälkeen lisäarvotyöskentelyä jatkettiin pienryhmissä ja yksikkökokouksessa 12.8.2019 käytiin läpi lisäarvokuvaukset.



Kuva 40 Palvelukehityksen lisäarvot työryhmän kirjaamana.

Palveluiden kehittäminen itsessään on siis lisäarvon luomista. Palveluiden kehittämisen kautta voidaan tarjota paremmin asiakkaiden tarpeisiin soveltuvia palveluita. Palveluiden kehittäminen tehdään siis pääsääntöisesti asiakastarpeisiin perustuen. Joissain tapauksissa kehittämistä sanelee esimerkiksi teknologiset muutostarpeet tai poliittinen ohjaus, kuten lainsäädännön tai säädösten muuttuminen. On kuitenkin ymmärrettävä, ettei asiakkaalle arvoa tuottavat kokonaisuudet ole välttämättä Valtorin kannalta omiksi prosesseikseen tai tuotteikseen nimettyjä kokonaisuuksia, vaan vaikeasti hahmotettavia polkuja ja syy-seuraus-suhteita (Torkkola 2018, 126).

Kun palvelukehitysyksikön ihmiset ovat todella ymmärtäneet, miksi yksikkö on olemassa, he voivat menestyä ja saavuttaa sellaista innovatiivisuutta ja joustavuutta, jota pelkästään suoritteiden toteuttamisella ei voida ikinä saavuttaa. Samaan aikaan yhteisen tarkoituksen löytäminen työlleen sitouttaa, inspiroi ja mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen. (Sinek, 2009, 50) Voimme nähdä itsemme osana isompaa kokonaisuutta, kuin vain meille annetut tehtävät.

Palvelukehitysyksikön tehtävänä olevan, Valtorin yhteisen palvelutarjoaman luominen opetti hyvin konkreettisella tavalla edellä mainitun kokonaisuuden huomioimisen hyödyt. Ymmärtämällä, että systeemiä rajoittavat säännöt ja linjaukset ovat muutettavissa mahdollistamme koko Suomen tasoisen kehittymisen, eikä nykyiset rahoitukset näin ollen ole enää toimintaa estäviä tekijöitä (Torkkola 2018, 104). Vaikka yksikkömme ymmärsi, että muutoksia pystyy tekemään jopa laki- ja asetustasolla, muodostui haasteeksi saada yksikön ulkopuoliset tahot ymmärtämään ja uskaltamaan, että asioita todella voi ja pitää muuttaa.

Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että muutoksen alussa lähdimme liikkeelle hyvinkin vapaasti siitä ajatuksesta, että asiakkaiden todelliset tarpeet ja asiantuntijoidemme

näkemykset esimerkiksi teknologioiden kehittämisestä voisivat määritellä tulevaisuuden palvelutarjooman. Matkan varrella törmäsimme kuitenkin yhä uudelleen ja uudelleen ajatuksiin ja uskomuksiin lakien, asetusten, sääntöjen ja ohjeiden muuttumattomasta luonteesta. Muutostamme ei nähty mahdollisena olemassa olevan ohjeistuksen puitteissa.

Kuitenkin jatkoimme konseptointia ja ensimmäisenä askeleena kuvasimme palveluidemme nykytilan uudenlaisen mallin avulla, jossa olimme vasta arvanneet ne asiakastarpeet, joita palveluihimme kohdentuivat. Esittelimme mallia usealle taholle – toisten suhtautuessa kriittisesti ja toisten lähinnä terminologiaan keskittyvänä kiinnostuksena. Suurin voitto ja silmiä avaava kokemus kuitenkin syntyi, kun esittelimme mallia Valtiovarainministeriöllä, Valtorin toimintaa ohjaaville henkilöille. He näkivät työssämme vielä paljon meitäkin enemmän muutosmahdollisuuksia ja rohkaisivat meitä ottamaan yhden askeleen sijasta kolme harppausta eteenpäin.

Miksi Valtiovarainministeriöllä suhtauduttiin näin? He ovat se taho, joka antaa asetuksia ja ohjeita ja näin ollen he voivat myös muuttaa niitä. Heille ne eivät ole rajoite vaan järkevän toiminnan mahdollistaja ja ohjaava tekijä. Emme siis olleen täysin pystyneet käsittelemään muutosta riittävän korkealla abstraktiotasolla tutkien osien välisiä yhteyksiä, vaan olimme keskittyneet osiin (Torkkola 2018, 104), olimme keskittyneet siihen mitä ja miten meidän pitää tehdä, muistamatta miksi olemme olemassa.

5.6 Mittarit

Mittareista puhuttaessa ensimmäisenä tulee mieleen Valtorin ylätason mittarit, jotka liittyvät tuottoihin, kuluihin, henkilöstö- ja asiakastytytyväisyyteen sekä muihin suoriin numeerisiin tietoihin. Näillä mittareilla ei kuitenkaan voida parantaa palvelukehityksen suorituskykyä tai edes kuvata sitä, koska ne mittaavat suoritteita ja toimintaa, eivät prosesseja tai oppimista (Torkkola 2018, 163).

Jotta palvelukehityksen mittaaminen olisi järkevää ja suorituskyvyn parantamiseen tähtäävää tulee tunnistaa ne prosessit, joista palvelukehitys muodostuu ja asettaa prosessivaiheille omia mittareitaan. Palvelukehityksen prosesseissa – mikä luoville prosesseille yleisestikin on tyypillistä – vaihtelee tehtävien suoritusjärjestys, jolloin koko prosessin läpimeno voi vaihdella merkittävästi. Valtorin palvelukehityksen prosesseja ei juurikaan ole virallisesti kuvattu, joten sekä prosessien kuvauksen että epäsystemaattisuuden vuoksi parhaat mittarit löytynevät jostain muualta kuin prosesseista.

Mittaamisella pyritään tekemään tulosta näkyväksi, mutta toisaalta mittarit vaikuttavat merkittävästi siihen, mitä tehdään. Mittarit keskittyvät siihen mitä ja miten tehdään, harvoin siihen miksi asioita tehdään. Raha on usein ilmiselvä mittauskohde, mutta se harvoin kuvaa tekemisen arvoa sen tekijöille tai asiakkaille. Arvo on tunne, ei laskelma. (Sinek 2009, 191–192)

Mittaamisen haasteeksi palvelukehityksessä nousee myös perinteisen palveluliiketoiminnan palvelulähtöinen mittaaminen, jossa arvon tuottamista tehdään olemassa olevilla tuotteilla ja palveluilla sekä niiden tehokkuudella ja kehittämisellä. Palvelukehityksen tehtäviin kuuluu myös paljon tulevaisuuteen liittyvää tutkimista ja ennakoimista, kokeiluja ja eri horisonteille kohdistuvaa kehittämistä. Kärjistäen perinteinen palvelutoiminta on luoteeltaan suunnitelmallista ja lineaarista, kun taas kehittämistoiminta usein iteratiivista ja ennakoimatonta. Näin ollen niihin ei voida soveltaa myöskään samoja mittareita. (Hassi ym. 2015, 7–8)

Valtorin Palvelukehityksen syksyn aikana tehty mittarien määrittely perustuu siis jo keväällä alkaneeseen arvonmääritys työhön. Kun osaamme kertoa, miksi olemme olemassa, voimme myös miettiä, mitä mittareita toiminnallemme tulisi asettaa. Samalla voimme pohtia, miten mittarit ohjaavat toimintaamme päivittäisessä työssä.

Mittarityöpajoja pidettiin kolme, joissa ensimmäisessä kuvattiin asioita, joita pitäisi mitata sekä niiden pohjalta mittareita näihin asioihin kohdistuen. Työpajassa tuotiin konkretiaa arvojen kautta muodostettuihin tehtäviin ja tavoitteisiin. Kahden tunnin mittaisen työpajan aikana yksikön tehtävät ja tavoitteet olivat selkeästi esillä ja kuvattavat asiat ja niiden mittarit pyrittiin kiinnittämään kiinteästi tehtäviin ja tavoitteisiin (tehtävät ja tavoitteet esiteltiin kappaleessa 5.2 Tehtävät ja tavoitteet).



Kuva 41 Ensimmäisen mittarityöpäjän tuloksia

Mittarityötä jatkettiin kahdessa kahden tunnin mittaisessa työpajassa, joissa ensimmäisessä pyrittiin löytämään selkeästi tavoitteita parhaiten kuvaavat mittarit ja viemään niitä konkreettisemmalle tasolle. Toisessa työpajassa jatkettiin valittujen mittareiden tarkentamista sekä mittausmenetelmän ja tulostavoitteiden asettamista. Molempien työpajojen mahdollistajina toimivat yksikön aktiiviset ihmiset, jotka itseohjautuvasti osallistuivat mittareiden pohtimiseen ja parantamiseen.

Yksikönpäällikkönä olin itse lähinnä mukana seuraamassa matkaa ja validoimassa työtä. Mittarityön tuloksena Palvelukehitykselle muodostettiin vuodelle 2020 seuraavat mittarit:

Ensiluokkainen asiakaskokemus		Luotettavat ja turvalliset palvelut		Talouden hyvä hallinta		Erinomainen työntekijäkokemus ja johtaminen	
Yksi Valtori - palveluvalikoima on lanseerattu ja päivitetty viestintäkanaviin	40%	Palvelutiedot on kuvattu	5%	Tuotteistuksen yhteydessä tehdään kannattavuuslaskelma	100%	Henkilöstötyytyväisyys	2019: 3,7
Asiakkaat kokevat, että voivat osallistua ja vaikuttaa palveluiden kehittämiseen	Ei voida mitata vielä	Tiekartat julkaistu asiakkaille vähintään 2 kertaa vuodessa	15%	Asiakasrahoituksen suhde muuhun rahoitukseen kokeiluissa	50% Ei ole aloitettu	XRM ideat (ja mahdoll. uuden työkalun kautta tulevat ideat) käsitellään vähintään 2vk välein.	Toteutuu
Kokeilulustan käyttöönoton tilanne	10%	Palvelukehitysprosessille on tehty implementointisuunnitelma	Ei ole aloitettu	Palvelukehittämisen investointien ja kulujen tilannekuva neljännesvuosittain	100%	Kaikki käynnissä olevat palvelukehitysprojektit on kuvattu ja käsitelty TOP Valtikassa	50%
Kehityksen viestintäkanavat tunnistettu ja viestimislle on luotu suunnitelma	Ei ole aloitettu	Tuotteistusauditoinnit tehty kaikkiin tuotteistusprojekteihin	Ei voida mitata vielä	Johto ja tuotepäälliköt kokevat palvelukehityksen tuottavan lisäarvoa	60%	Palaveritonta aikaa kokonaistyöpajasta	Ei voida mitata vielä
Yksi Valtori							

■ Etenee suunnitelman mukaisesti
 ■ Epävarmuutta etenemisessä
 ■ Ei etene tai isoja ongelmia
 ■ Mittaustuloksia ei ole saatavilla

Kuva 42 Palvelukehitys-yksikön mittaritaulu vuodelle 2020

Mittareita tullaan tarkastelemaan yksikkökokouksissa hyväksyen, että kaikkea ei voi mitata ja ymmärtäen, ettei mittarivalinnat välttämättä palvele parhaiten toimintaa. Mittarityössä osalta otettiin huomioon myös, että tuottavuuden nousuun vaikuttaa henkilöstön motivaatio ja mahdollisuus onnistua ja toisaalta se, että mittaaminen vaikeutuu esimerkiksi työn aika- ja paikkasidonaisuuden vähentyessä (Toiminen 2017, 34). Siksi mittaamisen lisäksi onkin syytä jättää aikaa toiminnan ja sen tulosten analysointiin, vapaaseen keskusteluun ja kriittiseen ajatteluun.

5.7 Luova palvelukehitysyksikkö

Asiantuntijatyössä parhaat kehittämissideat syntyvät usein silloin, kun on niin sanottua loppoaikaa (Torkkola 2018, 101) ja kun organisaation kulttuuri tukee luovuutta, itseilmaisua, henkilökohtaista kasvua ja tekemiseen uppoutumista (Kilpinen 2017, 30). Kiire ei mahdollista kompleksisiin pulmiin ja strategiaan pohdintoihin liittyvää ajattelua, kun mentaaliset resurssit ovat kiinni jokapäiväisissä, operatiivisissa ongelmissa. (Juuti & Virtanen 2009, 103)

Jotta riittävä työtehtäviin uppoutuminen taataan, varmistetaan riittävä palaveriton aika sopimalla yksikön sisällä palaverittomista perjantapäivistä. Vaikka perjantaiden rauhoittaminen yksinään työskentelylle ja uppoutumiselle ei ratkaisekaan luovuuden syntymiselle varattavaa ajattelurauhaa, antaa se vahvan viestin johdolta, että aika ilman palavereja ja jatkuvaa suoritteiden tekemistä, on myös arvokasta ja suotavaa.

Palaverit, kokoukset, työpajat ja muut aikataulutetut yhdessä tekemiset ovat parhaimmillaan työn jäsentämisen, kehittämisen ja inspiroitumisen aikaa. Hyvällä valmistelulla, tehokkaalla agendalla ja selkeillä päätöksillä palaverit puoltavat paikkaansa tekemisessä. Palavereissa harvemmin kuitenkaan jää aikaa varsinaiselle tekemiselle, ellei kyseessä ole nimenomaan tekemiseen johdetusti keskittyvä työpaja. Jotta asioita voidaan palavereissa päättää järkevästi, pitää niiden valmisteluun olla varattuna riittävästi aikaa. Valmistelematon palaveri on yhtä hyvä kuin ei palaveria lainkaan.

Palavereista toiseen juokseminen on sekä haaste aivoille uuteen aiheeseen orientoitumiseksi että stressitilaa pahentava toimintamalli, joka ei mahdollista palautumista. Edellisen palaverin loppuessa samalla minuutilla seuraavan alkaessa, aiheuttaa lähtökohtaisesti joko epäkohteliaan poistumisen tai saapumisen.

Vastauksena näihin edellä mainittuihin ongelmiin voivat olla ajatteluun ja tekemiseen varatut kalenteriajat sekä 5-10 min. myöhemmin alkavat kokoukset. Nämä muutamat

minuutit kokousten välillä mahdollistavat henkilökohtaisen energiatehokkuuden lisääntymisen mahdollisuutena hallita tunteita ja ottaa itselleen aikaa palautua. (Kilpinen 2017, 189)

Palvelut ja kehitys -tulosyksikössä päätettiin kokeilla toukokuun ajan palaverittomia perjantaipäiviä. Käytännössä vähintään puolet perjantaipäivistä on varattava omalle ajattelulle, asioiden valmistelemiselle ja tuotosten tekemiselle. Sen lisäksi, että palavereja ei lähtökohtaisesti varata perjantaille, niistä pyritään myös aina mahdollisuuksien mukaan kieltäytymään. Vaikka tämä saattaa kuulostaa ikävältä palaveria pyytäneelle, on ymmärrettävä, että ilman aikaa tehdä asioita, ei päätöksillä ja hyvillä aikomuksilla ole merkitystä.

Palaverittomat perjantaipäivät jäivät elämään toukokuun jälkeenkin ja niistä muodostui tapa, jota päätettiin jatkaa ei vain loppuvuotta 2019 vaan myös vuonna 2020. Ajattelun mahdollistamiseen liittyen vuoden 2020 tavoitteisiin ja mittareihin kirjattiin palaveritonta aikaa varattavaksi 30% kokonaistyöajasta. Ajatteluun kannustavaa kulttuuria pyritään mahdollistamaan myös viikoittaisten yksikköpalaverien agendalla pidettävien oppien ja kokemusten läpikäyntiin. Tällaiset käytännöt auttavat Hassin, Pajun ja Mailan (2015, 58) mukaan luomaan uteliaisuutta ja oppimista tukevaa avointa ilmapiiriä sekä varmistetaan reflektiivisen ajattelun kiinnittäminen arkeen.

Mitä sitten tulee kokouksista toisiin juoksemiseen, on avaimet jälleen kalenterinhallinnassa ja yhteisissä sopimuksissa. Kun kokous jo valmiiksi varataan alkamaan 5-10 minuuttia myöhemmin, kenenkään ei pitäisi myöhästyä edellisen palaverin takia tai ihmiselle tyypillisen käyttäytymisen, kuten vessassa käynnin tai vesilasin juomisen takia. Tauolla palaverien välissä mahdollistetaan myös aivojen kääntäminen aiheesta toiseen pienen paussin aikana ja näin lisätään keskittymistä ja tehokkuutta. Käytännössä olen huomannut, että palaverin aloituksen myöhästyttäminen on tehokkaampaa kuin aikaisemmin lopettamisen yrittäminen.

On kuitenkin muistettava, että pelkkä ajan antaminen ja luovuuteen kannustava organisaatiokulttuuri ei auta, vaan kehittämistyössä edellytetään sisäisesti motivoituneita työntekijöitä. (Kilpinen 2017, 30)

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen osoittautui ennen kaikkea matkaksi itseeni, omiin käsityksiini johtamisesta, muutoksesta ja prosesseista. Työn tekeminen lähti liikkeelle kirjallisuuslähteisiin perehtymällä ja aineistoanalyysillä. Aineistoanalyysin yhteydessä aloin kirjoittamaan jo itse opinnäytetyötä ja uusien lähteiden myötä täydentyi myös valitsemieni teema-alueiden sisällöt. Teema-analyysi antoi hyvin pohjan sisällön rajaamiseen, vaikka helposti olisikin sisällöt lähteneet kulkemaan rajojen ulkopuolelle. Yksi keskeisimmistä haasteitani opinnäytetyön kirjoittamisessa olikin pysyä teemoittelun asettamassa raamissa.

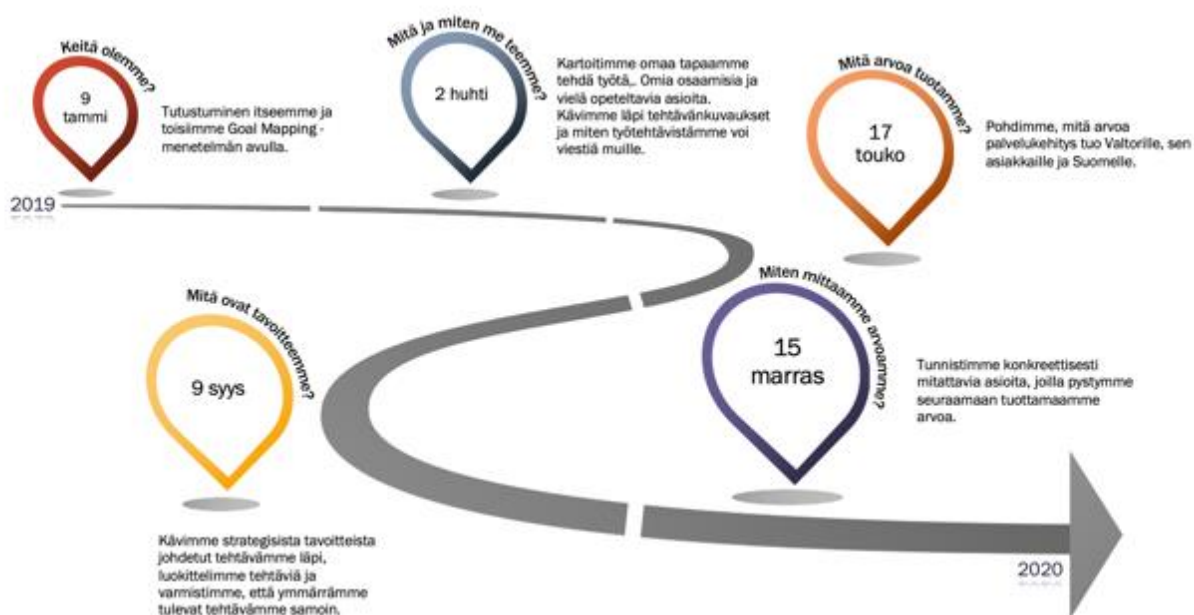
Asettamani aikataulu työn tekemiselle muuttui myös sekä yli puolen vuoden tauon aiheuttaneen sairauden, mutta myös hektisen työelämän ja ajoittain täyden huomioni vaatineen perhe-elämän myötä. Opinnäytetyö ei kuitenkaan sisällöllisesti kärsinyt viiveestä, vaan luovan prosessin hengessä riittävä inkubaatio-aika mahdollisti useammankin ajatuksen rakentumisen kokonaisiksi johtopäätöksiksi ja näkemyksiksi. Toisaalta ajan myötä oli entistä vaikeampaa erottaa omat ajatukset lähteistä ja tieteellisen kirjoittamisen hengessä lähdeviitteiden noudattaminen tuotti ajoittain päänvaivaa.

Muutos on matka. Sen aikana saatetaan kulkea erilaista tietä ja erilaisten matkakumppanien kanssa, kuin alun perin suunniteltiin ja jopa päätyä eri paikkaan (Juuti & Virtanen 2009, 85). On mahdotonta siis suunnitella muutosta tarkasti etukäteen tarkasti, näin. kävi myös Palvelukehitys-yksikön perustamisen osalta. Uuden yksikön perustaminen ja sen myötä tuleva muutos on itsessään luova prosessi, jossa kaikki mukana olevat joutuvat ensikertaisen ja ainutlaatuisen tilanteen eteen.

Yksikköni matkan voi tiivistää viiteen merkittävään teemaan:

- Ihmiset tekemisen takana.
- Työtehtävät ja tekemisen tavat.
- Työn merkityksellisyys.
- Tavoitteemme suhteessa organisaatioon.
- Arvon näkyväksi tekeminen.

Näiden teemojen lisäksi matka on saanut minut pohtimaan johtamista ja erityisesti johtajuuden mahdollistavaa luonnetta. Myöskään viestintää tai sen puutteellisuutta ei ole voinut jättää huomiotta.



Kuva 43 Yksikön muodostumisen matka ja sen viisi teemaa.

6.1 Aloitimme matkamme tutustumalla itseemme ja toisiimme

Panostus henkilöstön itsetuntemuksen lisäämiseksi on ollut mielestäni suurin arvo tällä muutoksen matkalla. Havaittuaan omat voimavaransa ja yhdessä tuottamansa ainutkertaisen lisäarvon, ovat he myös halukkaampia yhteistyöhön kaikkien osapuolien kanssa ja toimivat luovina innovaattoreina ja elämän esitaistelijoina, kuten Juuti (2009, 128) kirjassaan *muotoili*. Palvelukehitysyksikkö on nimenomaan se paikka, jossa itsetuntemuksen supervoimia tarvitaan.

Itsetuntemuksen myötä syntyneen tunteiden ja järjen yhteistyön lisäksi toinen tärkeä panostus palvelukehitysyksikön perustamisen yhteydessä oli tilan tekeminen ajattelulle. Yksikön yhteisissä tilaisuuksissa houkuteltiin kaikkia aktiiviseen ajatteluun, palaverittomat perjantait antoivat luvan ajatteluun työajalla ja ryhmätehtävät sekä työpajojen itsenäiset järjestämisvastuut opettivat valmistautumisajan tärkeyden ymmärtämistä. Toisaalta samalla kiireen tuntu joissain tehtävissä lisääntyi ja joitain asioita oli pakko jättää kokonaan tekemättä. Priorisointiosaamisen kehittäminen nousikin omalla osaamiskartalla yhdeksi keskeisimmistä oppimisaiheista.

6.2 Loimme yhteisen ymmärryksen mitä osaamme ja mitä olemme nyt tekemässä

Yksi matkamme jatkuvista teemoista oli jatkuva kommunikaatio siitä, mitä olemme tehneet, mitä olemme seuraavaksi tekemässä ja miksi näitä asioita tehdään. Viikoittaiset yksikkökokoukset muodostuivat vähitellen lähes ketterien kehitysmenetelmien mukaisiksi retrospektiiveiksi, joissa jokainen kertoi tärkeimmät saavutuksensa ja tulossa olevat

tehtävänsä. Asioista käytiin usein yhdessä myös keskusteluja, joiden avulla vältimme paljon päällekkäistä työtä ja toisaalta pystyimme tuomaan lisäarvoa yksittäisen henkilön tekemiseen.

Tämän lisäksi yksikön virallisen olemassaolon toisena päivänä järjestetty työpaja osaamisistamme ja tehtävistämme valmisteli meitä edellä mainittuihin, viikoittaisiin keskusteluihin, sillä tunsimme toistemme ”tontit” ja osaamisalueet. Kukaan ei tullut yksikköön ilman vanhoja tehtäviään, joten niiden ymmärtäminen sekä uusien tehtävien yhdessä kuvaaminen olivat myös merkittäviä yhteisen ymmärryksen ja suunnan löytämiseksi. Hieman lisää konkretiaa ja työpajojen sisältöjen käytäntöön viemistä olisi toki voinut olla. Toisaalta ymmärrys ajattelun tasolla vie muutosta eteenpäin huomaamatta myös käytännössä.

6.3 Yhteinen ymmärrys eli Miksi olemme olemassa

Huhtikuun työpajan yhteydessä sivuutimme hieman jo arvonmuodostumista. Kävimme sitä läpi henkilökohtaiselta kantilta pohtiessamme oman työmme merkitystä. Toukokuun työpajassa tavoitteena oli kuvata palvelukehityksen tuottamaa lisäarvoa Valtorille, sen asiakkaille ja koko Suomelle. Tämä tehtävä osoittautui yhdeksi muutosmatkan haasteellisimmista osista itseni kannalta. Lisäarvon käsite on vaikea ja arvon muodostuminen on monimutkainen asia.

Palasimme lisäarvoon syyskuun työpajassa, jonka alussa esittelin Simon Sinekin (2009, 37–51) kultaisen ympyrän mallin, jonka pohjalta olin luonut yksiköllemme kuvauksen siitä, miksi olemme olemassa, miten työskentelemme ja mitä teemme.



Kuva 44 Palvelukehitysyksikön olemassaolon, toiminnan ja tehtävien perusajatus.

6.4 Rakennamme tulevaisuutemme yhdessä

Vahva yhteenkuuluvuuden tunne on ollut leimallisesti läsnä yksikön perustamisesta lähtien. Viikoittaisten yksikköpalaverien ja työpajapäivien lisäksi yksikön väki on kokoontunut virallisissa ja epävirallisissa yhteyksissä keskenään. Samalla suunnalla asuvat ovat pitäneet yhteisiä etäpäiviä, yksikön jäsenet ovat kutsuneet toisiaan koteihinsa ja tunteja on purettu lukemattomilla lounailla, kahvitauoilla ja afterworkeilla.

Myös yksikön keskeinen viestintä kohdistuu paljon hieman epävirallisimpiin kanaviin ja esimerkiksi sähköpostin lähettäminen on loppunut miltei kokonaan. Monet asiat käsitellään avoimesti esimerkiksi Teams-kanavilla, toimiston käytävillä tai epävirallisemmat käytännön asiat, kuten etäpäivien hauskojen ruokakuvien jakaminen whatsappissa. Rakentuneen kulttuurin ollessa hyvinkin sidonnainen fyysisesti samassa paikassa olemiseen, on huolena ollut yhden yksikön jäsenen toimipaikan sijainti toisessa kaupungissa. Aktiivinen viestintävälineiden käyttäminen ja säännölliset työpajatapaamiset ovat kuitenkin olleet apuna ja uskoisin tämän yksittäisenkin henkilön kokevan kuuluvansa joukkoon.

Itsetuntemuksen, yhteenkuuluvuuden ja aktiivisen kommunikaation avulla yksikön tavoitteiden asettaminen ja tehtäviin sitoutuminen on ollut helppoa. Jokainen yksikössä voi ja uskaltaa ehdottaa, olla eri mieltä ja toisaalta innostua. Olin valmistellut syyskuun työpajaan strategiaan pohjautuvat tehtäväteemat ja yksittäisiä tehtäväotsikoita aikaisempien yksikön työpajojen perusteella. Teemat ja tehtävät koettiin ehkä hieman yllättäenkin omiksi ja niihin liittyen tuntui löytyvän sekä osaamista että intohimoa. Kovin montaa uutta tehtävää ei keksitty, vaikka siihen oli mahdollisuus ja toisaalta yhtään tehtävistä ei myöskään hylätty.

6.5 Johtaja on luomassa mahdollisuuksia

Oma matkani yksikön esimiehenä on ollut yrityksen, erehdyksen, oppimisen ja onnistumisen vuoristorata. Lähtiessäni tälle matkalle, en tiennyt mikä minua odottaa. Olen ymmärtänyt, ettei muutosta voi suunnitella etukäteen kovinkaan tarkasti, vaan on tärkeää, että muutostavoitteita ja siihen liittyvää suunnitelmaa voi muuttaa ja täsmentää matkan varrella. Tämä on Juutin (2009, 86) mukaan myös onnistuneen organisaatiomuutoksen edellytys.

Muutoksen aikana on löytynyt enemmän kysymyksiä kuin vastauksi ja esteitä on noussut yllättävistäkin suunnista. Yksi suurin oppini liittyi talouteen ja sen toiminnan mahdollistavaan (tai estävään) vaikutukseen. Kokeilukulttuuri ja asiakkaiden kanssa yhdessä kehittäminen eivät olleet lähteneet käyntiin hyvästä ajatuksesta ja sitoutumisesta

huolimatta. Yhdessä talousjohtajan kanssa asiaa pohdittuamme päätimme muuttaa laskutusrakennettamme sellaiseksi, ettei siinä aina vaadita täyttä kustannusvastaavuutta. Näin mahdollistimme kokeiluista laskuttamisen ilman tunti-tunnista -laskuttamiseen liittyvää suunnittelun ja raportoinnin velvoitetta. Ymmärsin, ettei kyse ole aina sääntöjen varjossa toimimisesta vaan myös asioiden mahdollistamisesta uusilla tavoilla.

Toinen hyvä esimerkki mahdollistajana toimimisesta oli palaverittomien perjantaipäivien lanseeraus ja itse esimerkkinä toimiminen. Arviolta 80% perjantaipäivistäni oli todella palaverittomia. Tämä osoitti minulle, kuinka tärkeää on tehdä päätöksiä ja pysyä niissä sekä kunnioittaa omia rajojaan. Toki jääräpäisyys ei ole suotavaa ja siksi joitakin poikkeuksia myös pitää sallia. Omalta osaltani tämä ajattelujan lisääntyminen mahdollisti myös paremman johtamisen, sillä pystyin valmistelemaan asioita, perehtymään taustoihin ja ennen kaikkea olla yksikköni ihmisten käytettävissä.

Johtajan tehtävä on myös luoda selkeyttä ja tehdä päätöksiä. Valtorissa palveluita on laskutavasta riippuen kymmenistä satoihin. Näiden kokonaiskuvan muodostuminen asettaa haasteita palvelukehityksestä vastaaville, sillä perinteisesti kokonaiskuvan luominen on ollut organisaatiohierarkiassa ylimpien tahojen vastuulla käänteisen vesiputousraportoinnin takia (Torkkola 2018, 49).

Kaikkien palveluiden sisällä tapahtuvaa kehittämistä ei pysty kovin syvällisesti tuntemaan, mutta joitakin perusteita priorisoinnille ja ylätasoiselle asiakasviestinnälle on löydettävä. Tämän priorisoinnin tekeminen on ollut vaikeaa sekä sisäisen tekemisen että siitä viestimisen osalta. Toiminnan vakiinnuttua priorisointi nousee keskeisimmäksi onnistumisen elementiksi heti ihmisten työhyvinvoinnin ja osaamisen jälkeen.

6.6 Viestintä on juuri niin vaikeaa kuin sen ei olettaisi olevan

Kuten Juuti ja Virtanen (2009, 141) toteavat, kohdistuu viestintään merkittäviä haasteita muutosten yhteydessä. Niin myös oman yksikköni perustamiseen liittyen. Läpi koko muutoksen minua vaivasi jatkuvasti se seikka, etten pystynyt viestimään määrällisesti riittävästi ja laadullisesti tasaisesti. Ihmiset ja organisaatiot, joissa he toimivat muodostavat niin monimutkaisen systeemin, ettei sen sisäistä vuorovaikutussuhdeverkostoa ole helppo ymmärtää (Juuti & Virtanen 2009, 104).

Viestinnän subjektiivisuus näkyi hyvin siinä, että joissain tilanteissa koin viestineeni asiasta tehokkaasti ja kattavasti – silti joku jäi aina paitsioon, eikä tiennyt, mistä on kyse. Onnekseni oman yksikköni ihmiset ovat avoimia ja rohkeita kysymään. Monet hyvät

kysymykset yksikkökokouksissa ja niiden ulkopuolella ovat nostaneet silmiäni eteen viestinnän haasteet.

Omaa yksikköäni laajemmin muutosviestintä on tuntunut vielä haasteellisemmalta kokonaisuudelta ihmismäärän ollessa suuri ja työtehtävien moninaiset. Kuten Viitala (2006, 180) kuvaa muutosjohtamisen myyttiä, on myös Valtorilla tehdyn muutoksen yhtenä tekijänä muutoksen jalkauttamisessa uskominen informoinnin voimaan. Muutos ei tapahdu vain päätöksen ja siitä viestimisen kautta, vaan vaatii oppimisprosessin johtamista.

6.7 Eettiset näkökohdat

Luotettavuusmittareita ovat reliabiliteetti ja validiteetti, jotka mittaavat tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Ne ovat eräänlaisia portinvartijoita tutkimuksen kriittisissä kohdissa siitä, että tutkijan tekemät valinnat ovat oikeita. Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa voidaan käyttää mm. vahvistettavuutta, arvioitavuutta, tulkinnan ristiriidattomuutta, luotettavuutta ja saturaatiota kriteereinä. Mikä validiteetin muoto valitaan, riippuu tutkimusasetelmasta, koska kaikkiin tutkimuksiin eivät kaikki kriteerit sovellu. (Kananen 2015, 112–115)

Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että aineiston ja tutkimustulosten paikkansapitävyys saadaan vahvistettua. Tutkinnan ristiriidattomuuden voi puolestaan varmentaa niin, että toinen tutkija tekee myös saman johtopäätöksen, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi aineistojen ja tulkinnan dokumentaatio on luotettavuuden arvioinnin edellytys. Riittävän tarkka dokumentaatio varmentaa osaltaan, että ratkaisut ja tulokset voidaan jäljittää. Tutkimuksen eri vaiheissa tehdyt ratkaisut pitää hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaan myös perustella ja tutkimukseen liittyvä alkuperäinen aineisto säilyttää, jotta tulosten luotettavuus ja aineiston aitous voidaan jälkikäteen varmentaa. Jos eri lähteiden tarjoamat tutkimustulokset alkavat toistua, niin voidaan puhua saturaatiosta, eli kylläntymisestä. (Kananen 2015, 112–115)

Tässä tutkimuksessa ei ole suoraa alkuperäisaineistoa säilytettäväksi, mutta teorialähteinä käytettävä kirjallisuus ja siitä tehty analyysi on dokumentoitu tämän aineiston liitteenä. Näin ollen aineisto on vahvistettu. Luotettavuus, laatu ja ristiriidattomuus on saatettu riittävälle tasolle organisaation sisäisten tarkastusten ja kommentoinnin kautta.

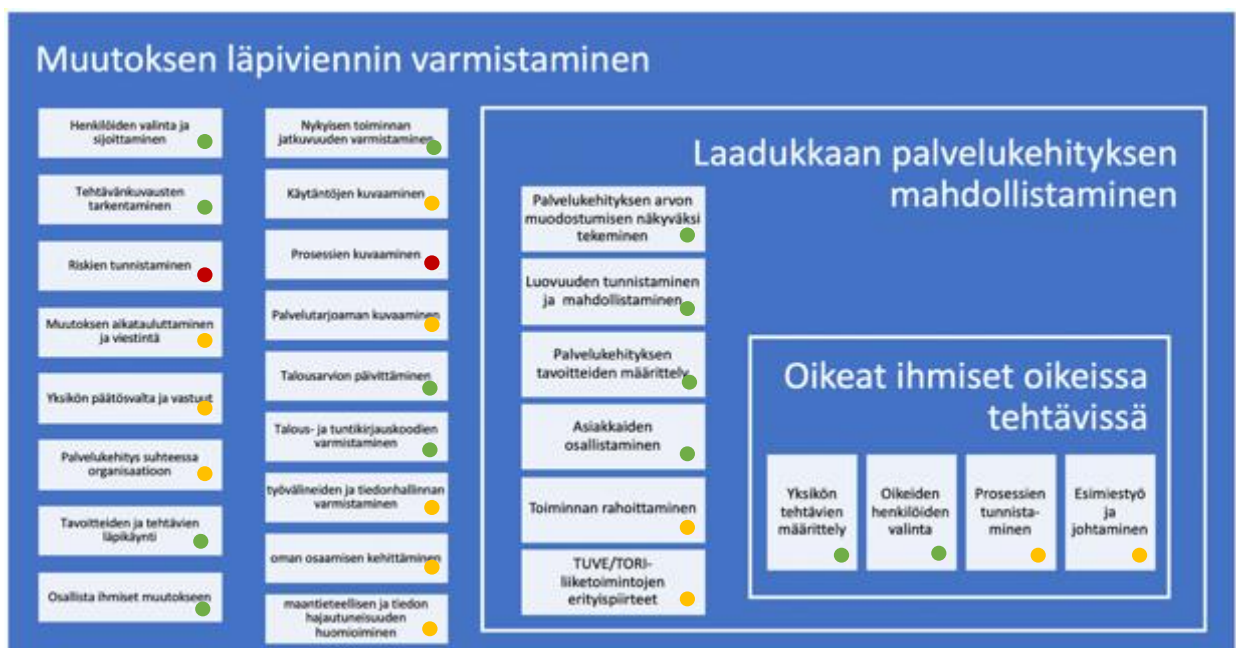
7 Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Kehittämisen malleja, standardeja, menetelmiä ja keinoja on lukuisia. Olennaista ei ole noudattaa niitä kirjaimellisesti, vaan kyky nähdä tilanne, tavoite ja soveltaa menetelmäosaamista niissä. Käytännössä tarvitsemme siis osaamista olemassa olevista taustatekijöistä, kuten palvelumuotoilun menetelmistä, ITIL:stä tai Lean-periaatteista. Tämä vahva osaamistausta yhdessä luottamuksen ilmapiirin kanssa mahdollistaa aina tilanteeseen ja tavoitteeseen sopivan kehittämistavan löytymisen ja vapauttaa epävarmuuden tunteesta.

Menetelmien ja mallien lisäksi tärkeä osaamisalue on systeemin ymmärtäminen, se miten usein tehostamisen paikka löytyy irrallisten kokonaisuuksien välisestä vuorovaikutuksesta ja siitä, että ongelmat saattavat johtua täysin irrationaalisilta tuntuvista syistä, kuten toimintaa rajoittavista säännöistä. Systeemin muuttaminen on enemmänkin kulttuurin, kuin toimintatapojen muuttamista. (Torkkola 2018, 96) Mielestäni tämän systeemin ymmärtämiseksi on ennen kaikkea ymmärrettävä ihmisiä, johon perustui tämän työn aikana muotoutunut muutosmatka.

Muutoksen läpivieminen ja se suunnitteleminen ovat täysin eri asiat – muutoksen aikaansaaminen on sen suunnittelua huomattavasti vaikeampaa (Kilpinen 2017, 123–124). Tämän tutkimuksen alussa loin mallin muutoksen läpiviennin varmistamisen teemoista, joiden alle oli vielä omiksi kategorioikseen tuotu laadukkaan palvelukehityksen mahdollistaminen ja oikeat ihmiset oikeissa tehtävissä.

Työn päätteeksi arvioin suunnitelmani toteutumista aineistoanalyysiin perustuneen teemoitteluun liittyen. Arvio perustuu luvussa 2.3, kuvassa 3 esiteltyyn malliin. Alla olevassa kuvassa olen liikennevaloin kuvannut teemojen näkymistä ja valmistumista yksikön perustamisessa.



Kuva 45 Muutosteemojen huomioiminen yksikön perustamisessa

Opinnäytetyölle suunniteltu aikataulu ja siihen liittyvät tehtävät eivät lopulta toteutuneet juuri lainkaan suunnitellun kaltaisina (kuva 1 kappaleessa 2.3). Suunnitelman mukaisesti teoria-aineiston kerääminen, kokonaisuuden hahmottaminen ja teemoittelu eteni suunnitelman mukaisesti, mutta henkilökohtaisessa elämässäni tulleet haasteet sekä maailmanlaajuinen viruspandemia hankaloittivat ajankäyttöäni työn loppuun saattamisessa.

Työn edetessä toteutui myös luovalle työlle perinteistä suunnan tarkentumista ja rajaamista. Mielestäni työn eläminen tuotti laadukkaamman lopputuloksen, verrattuna tilanteeseen, jossa olisin tiukasti noudattanut alkuperäisiä rajauksia ja teemoittelua. Myös Valtorin toiminnan jatkuva kehittyminen sekä vuonna 2020 asetettu Valtorin muutosohjelma muuttivat toimintaympäristöä, eikä kaikkia näitä muutoksia ole voitu ottaa huomioon. Näin ollen tämä opinnäytetyö on kuvaus sen hetkisestä tilanteesta.

Suunnitelluista blogeista toteutui kuuden sijasta neljä, jotka julkaistiin Valtorin intranet- tai internet-sivuilla. Näiden lisäksi työn osia hyödynnettiin erilaisissa raporteissa ja kirjoituksissa Valtorin toimintaan liittyen.

7.1 Onnistumisia muutosmatkan teema-alueilla

Muutosmatkalla helpointa oli luonnollisesti ottaa huomioon seikat, jotka olivat täysin oman tekemisen ja toiminnan mahdollistamia, joihin ei liittynyt merkittävästi muiden toimijoiden panosta tai päätöksiä. Lisäksi sekä itseni että yksikköni henkilöiden asiantuntijuuden, osaamisen ja mielenkiinnon vaikutukset olivat merkittävät.

Otimme huomioon hyvin henkilöstöön perinteisesti liittyvät asiat, kuten rekrytoinnit, tehtäväkuvat, tavoitteet, nykyisten tehtävien tekemisen ja esimiestyön hallinnolliset kuviot. Myös tehtävien ja tavoitteiden määrittelyt, niihin sidotut mittarit saatiin työstettyä yhdessä kuntoon. Panostimme myös tutustumiseen ja yhteiseen iloon, sillä yhteisten tunnekokemusten myötä ja nauramalla yhdessä saadaan ihmiset nopeimmin kokemaan yhteenkuuluvuutta (Kilpinen 2017, 153).

Palaute yhteisestä työskentelystä yksikkömme perustamiseksi on ollut pääsääntöisesti positiivista. Henkilöstö on päässyt vaikuttamaan omaan työhönsä, sen tekemistapaan ja priorisointiin. Yleinen ilmapiiri yksikössä on hyvä ja uskon, että panostaminen ihmisiin on näkynyt myös yksikön tuotoksissa ja luonut näin arvoa Valtorille ja sen asiakkaille. Arvon mittaaminen ei kuitenkaan vielä ole ollut mahdollista ja näin ollen sitä ei voida osoittaa viralliseksi totuudeksi. Olisikin syytä miettiä, miten voidaan mitata ja näin tehdä näkyväksi arvoa, jota tuotetaan osallistumisen, aktiivisuuden, itseohjautuvuuden ja luottamuksen kautta.

Työn aikana ja sen jälkeen on tehty paljon parannuksia erityisesti projektitoimintaan sekä prosessien kuvaamiseksi. Näin ollen osa havainnoista ei enää kuvaa nykytilaa, vaan ovat tutkimushetken tilanteen mukaisia. Kehittämisen ketteryys on otettu huomioon ja erilaisten toimintojen yhteentoimivuutta on mallinnettu paremmin. Myös tiedonhallintaan ja asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen on tunnistettu kehityskohteita ja niihin on perustettu kehittämisohjelmia ja -projekteja.

7.2 Haasteita toiminnan määrämuotoisessa hallinnassa

Eniten haasteita tuottivat toiminnan käynnistämisen epämääräisyyteen liittyen riskienhallinta ja prosessien kuvaaminen. Molemmat näistä kokonaisuuksista vaatii jonkin verran stabiloituneita toimintamalleja ja resursseja. Riskienhallinnan osalta toki täytettiin Valtorin yleisen riskienhallintamallin mukainen pohja, mutta itse muutoksen riskienhallinta jäi yksikön osalta yksittäisiksi keskusteluiksi.

Yksikön toimintatapojen kuvaaminen jäi myös dokumentoimatta tätä tutkimusta lukuun ottamatta. Toisaalta tiivis yhteistyö ja hyvä yhteishenki yksikössä mahdollistaa toiminnan ilman virallisesti kuvattuja ohjeistuksia ja malleja. Avoin ja luottamuksellinen kulttuuri korvaa monessa mielessä tarpeen toimintatapojen kuvaamiselle. Toki kuvaaminen yksikön ulkopuolisille tahoille olisi järkevää ja toiminnan kehittyessä myös tasaisen laadun varmistamiseksi järkevää. Valtorin sisällä palvelukehitysyksikön tekemisestä pyrittiin kuvaamaan muun muassa päivittämällä aktiivisesti yksikön intranet-sivustoa ja julkaisemalla blogeja.

Tehtävien priorisointiin ja mittaamiseen päästiin käsiksi vuoden 2019 loppupuoliskolla. Priorisoinnin tueksi valittiin Microsoft Teamsin käyttöönoton myötä työkaluun valmiiksi integroitu Planner-tehtävienhallinnan väline. Työkalun lisäksi henkilöt ovat jo aikaisemminkin hyvin itsenäisesti tehneet työtehtävien priorisointia esimiesten tuella. Kun työkalu saadaan kunnolla käyttöön, voidaan soveltaa Lean-periaatteiden mukaista läpivirtauslogiikkaa ja sopia jokin tietty tehtävämäärä, joka saa olla kerrallaan työnalla.

Näin aloitettujen töiden määrää rajoittamalla ennustettavuus ja työssä jaksaminen voidaan varmistaa paremmin. Keskenäisen työn määrän vähentämisestä saa myös tehokkaan ja mitattavissa olevan tavoitteen. (Torkkola 2018, 186–190)

Vuodelle 2020 kuvattujen mittareiden käyttöä ei vielä aloitettu perustamisvuonna, mutta edellytykset mittaamisen aloittamiselle luotiin. Uuden yksikön kohdalla voidaankin olettaa mittareiden hyödyntämistä vasta, kun mittaustuloksia on saatavilla. Itse suoritusten tai lopputulosten mittaamiseen tosin kohdistuu kysymyksiä, kun Helsingin yliopiston tutkija Katja Saarikiven mukaan erityisesti luovuus mahdollistuu riittävästi ajatteluaikaa saaneilla aivoilla parhaiten (Toiminen 2017, 36). Palvelukehityksikölle olisikin luotava mittareita, joilla tuodaan ajattelun ja kehittämisen lisäarvo mitattavaksi kokonaisuudeksi.

7.3 Yhteistyö vaatii panosta kaikilta

Yksikön suhde muihin Valtorin yksikköihin, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin jäi myös osittain epäselväksi. Tähän työhön olisi tarvittu koko Valtorin yhteistä muutossuunnitelmaa ja tehtävien selkeyttämistä. Muutoksen aikana toki päivitettiin Valtorin työjärjestystä, mutta henkilöstön osallistaminen ja vastuiden tarkastelu suhteessa muihin yksikköihin jäi hyvin pintapuoliseksi.

Yhteiset työvälineet ja tiedolla johtaminen oli hieman irrallinen kokonaisuus yksikön perustamisesta, sillä vedin sitä erillisenä muutosryhmänä keväällä 2019 ja kesällä 2019 se siirtyi toisen tulosyksikön vastuulle. Muutosryhmän loppuraportin jälkeen toki alkoi itseohjautuvasti syntyä aiheeseen liittyviä toimenpiteitä ympäri Valtoria ja muun muassa Valtorin tiedonhallinnan henkilöt perustuvat verkoston ydintiedon hallinnan ympärille.

Henkilöstön ja tiedon hajautumisen suhteen puolestaan toimenpiteitä pyrittiin tekemään myös Palvelukehitys-yksikössä, muun muassa varmistamalla riittävät kasvokkain tapaamiset sekä sopimalla yksikön viestintäkanavista ja tiedon tallennuspaikoista. Varsinaista tiedonohjauksen tai tiedon hyödyntämisen käytäntöjä ei kuitenkaan kuvattu yksikön sisällä.

TUVE- ja TORI-palveluiden kehittämisen ja tukemisen yhtenäistäminen edistyi periaatetasolla, mutta käytännössä kaikki yksikön henkilöt eivät ole päässeet tutustumaan toisen liiketoiminta-alueen tehtäviin joko aikataulullisista tai teknisistä syistä ja vastuut tehtävissä painottuvat edelleen niille liiketoiminta-alueille, joilla henkilöt työskentelivät ennen yksikön perustamista. Tähän tulee jatkossa panostaa enemmän, jotta yksikkö pystyy aidosti tukemaan molempia liiketoiminta-alueita.

Esimiestyön osalta yhtenä pullonkaulana tunnistettiin, että kaikki yksikön henkilöt olivat minun suoria alaisiani, eikä minulla riittänyt aika sekä esimiestyöhön että substanssin johtamiseen. Jokaisella on oikeus riittävään esimiestukeen, joten siihen panostettiin siirtämällä aiemmin urallaan esimiestehtävissä toiminut asiantuntija vetämään tuoteasiantuntijoiden ryhmää, jolloin esimieskuormaa saatiin jaettua tasaisemmin.

Jotta nyt aloitettu palvelukehitystyö ja sen tekijät voisivat kehittyä työssään ja tuottaa arvoa Valtorille ja sen asiakkaille, on työyhteisössä lisättävä palautteen antamista. Kun oman osaamisen kehittyminen liitetään yhteiseen päämäärän ja sen lisäksi prosessista saadaan palautetta, voidaan saavuttaa tavoitteet parhaiten. (Kilpinen 2017, 179) Palautetta toki annetaan jo nyt, mutta siitä tulisi tehdä systemaattisempaa ja kannustaa avoimeen vuorovaikutukseen asiantuntijoiden kesken, eikä vain esimies-alais -suhteessa (tai kahvipöydässä). Palautekäytäntöjen kehittäminen olisikin oiva jatkokehittämisen kohde sekä Palvelukehitys-yksikössä että koko Valtorissa.

7.4 Taustalla piileksivä data ja sen hyödyntäminen

Useammassa kohdassa tätä opinnäytetyötä on noussut esiin datan keräämisen ja hyödyntämisen mahdollisuudet. Data puuttui muutosteemoistani, mutta se olisi ehdottomasti pitänyt olla siellä mukana. Syynä saattaa olla aineistoanalyysiin valitun kirjallisuuden yksipuoleinen sisältö tai se, että osa aineistosta oli vanhahkoa ja datasta on yleisesti keskusteltu yleisesti vasta viime vuosina. Data (tai sen puute) nousi esiin sekä palveluiden kehittämiseen, että yksikön työn tekemiseen liittyvissä asioissa. Ilman dataa ei voida analysoida tietoa, eikä näin ollen tuottaa myöskään laadukkaita toimenpide-ehdotuksia tai raportteja (katso luvun 3.3 kuva 15 Kehittämisen vaiheet).

Pohjana kaikelle päätöksenteolle, jopa strategian luomiselle, tulisi olla tieto ja nimenomaan pätevästi analysoitu tieto. Toisaalta useammassa kohdassa on myös todettu toiminnan perustana oleva asiakkaiden äänen kuuleminen. Näin ollen keskiöön tulee nostaa asiakasdata. Asiakasdata ei kuitenkaan ole vain Palvelukehitys-yksikön vastuulla, joten tähän työhön liittyen on laadittava Valtori-tasoisia linjauksia. Valtorin Käyttäjätukitulosyksikössä on jo tehty paljon työtä datan parissa, näitä oppeja tulisi laajentaa myös muuhun työhön ja varmistaa, että kaikki data on lähtökohtaisesti avoimesti kaikkien käytettävissä.

Palveluihin liittyvä tieto ja sen hallinta yhtenäisesti puolestaan on Palvelukehitys-yksikön vastuulla ja datan hyödyntämisen opettelu voidaan aloittaa kuvaamalla olemassa olevaa tietoa palveluista sekä asiakkaiden tarpeista ja toiveista niihin liittyen. Palvelukehitys-yksikön asiantuntijat tuottavat suuret määrät manuaalista koonnos,

raportointi- ja visualisointitietoa palveluihin liittyen. Tämän työn pohjaksi ei ole juurikaan olemassa rakenteellista dataa, joten työ on lähes kokonaan manuaalista.

Arkkitehtuurityön kautta voidaan tunnistaa palvelutiedoista kaikkiin palveluihin liittyviä, yhteisiä otsikoita, joiden avulla voidaan aloittaa datan kerääminen ja hallinta sekä automatisoida koostamis- ja raportointityötä. Näen tässä suuren tehokkuuden ja paremman päätöksenteon parantumisen mahdollisuuden.

Palveludataa hyödyntämällä voidaan hyvinkin nopealla aikataululla parantaa muun muassa ajantasaisten palvelukuvausten ylläpitoa sekä luoda perusdataa erilaisiin raportteihin ja esityksiin, puhumattakaan tuotepäälliköiden työajan säästöstä, kun luotettava tieto on saatavilla yleisesti. Reaaliaikaisesti raportoitu tieto on varmasti hyödyllistä myös johdon ja asiakasrajapinnassa työskenteleville. Tieto ei kuitenkaan ui raporteille itsestään, vaan on ennen keskityttävä systemaattisen tiedon hallinnan kehittämiseen.

7.5 Toimintaympäristö ja toimintamallit haastavat luovan palvelukehityksen

Organisaatiokulttuuri on kuvattujen rakenteiden, kuten organisaatorakenteen ja toimintaprosessien sekä epävirallisen osuutensa, kuten klikkien, rutiinien ja tunneilmapiirin muodostama kokonaisuus (Juuti & Virtanen 2009, 56). Valtorille, kuten monille muillekin suurille organisaatioille, on syntynyt sirpaleisuutta työn tekemiseen.

Työtehtävät on ainakin joiltain osin pilkottu jo varhaisessa vaiheessa erilaisiin rakenteisiin, josta toisiinsa näennäisesti liittymättömät tehtävät ohjataan työjonojen kautta toteutettavaksi ja jokainen henkilö vastaa vain kapeasta alueestaan kehittämällä itseään vain tämän alueen vaatimuksiin nähden (Nyman ym. 2019, 13–14). Tietyissä, vakioiduissa, tuotannon tehtävissä tämä lieneekin optimaalisin tapa toimia, mutta palvelukehitykseen ennalta määritellyt kokonaisuudet harvoin sopivat. Sen sijaan tulisi noudattaa Lean-menetelmän tapaa keskittyä suorittamisen sijasta oppimiseen, jossa tärkeintä on tehdä ensimmäinen versio nopeasti, oppia ja jatkuvasti kehittää uusia versioita kokeillen (Torkkola 2018, 112).

Kehittämistoiminnan rakentaminen samanaikaisesti erilaisilla projektimalleilla tuottaa haasteita. Lineaarinen projektimalli johtaa hyvin hierarkkiseen käsittelyyn, joka ei mahdollista nopeiden kokeilujen ja iteratiivisen kehittämisen mukaista työskentelyä. Varsinkin tilanteessa, jossa palvelulle on selkeä tarve ja sitä osittain jo tuotetaan, tulisi kehitysprojektin asettaminen olla huomattavasti kevyempää ja työ pitäisi pystyä tekemään ilman projektointia. Käytännössä resursoinnin varmistaminen kuitenkin vaatii projektihallinnan mallin mukanaan tuomaa koordinoitua. Keskusteluja projektoimattoman

tekemisen mahdollistamisesta on aloitettu ja odotan innolla uuden, ketterämmän tavan kokeilemisen aloittamista.

Kehittämiprojektin asettaminen itsessään on jo melkoinen projekti, johon pitää varata merkittävästi resursseja. Tuotepäällikön tai muun kehittämistyön omistajan työajasta on vaikea löytää tarpeeksi aikaa, jotta projektityömallin mukaiset esiselvitykset ja analyysit pystytään toteuttamaan kattavasti. Tulisikin miettiä, mikä olisi riittävä taso, jonka jälkeen projektissa voisi edetä tai toisaalta löytyisikö esiselvityksiä varten muita resursseja, kuin omistaja.

Esiselvityksiä ja analyysejä tulisi päivittää, täydentää ja seurata jatkuvasti työn edetessä ja ohjata projektin kulkua samalla perustuen viimeisimpään tietoon, ei pelkästään projektin alussa tehtyyn kertaselvitykseen. Samalla olisi mahdollista muuttaa tehtyjä ratkaisuja ja säästyä suurilta hukkainvestoinneilta. Palvelukehitys-yksikön pitäisi pystyä tukemaan nimenomaan kehittämisen selvitys- ja analysointityössä, jossa tarvitaan laaja-alaista erityisosaamista, menetelmien tuntemista ja Valtorin strategian kautta tarkastelua. Onkin pohdittava resurssien järjestelyä niin, että tätä tukea olisi mahdollista antaa joko omana työnä tai kehittäjäkumppanien kautta.

Toimintaympäristön muutos aiheuttaa paineita myös palvelukehityksen rahoitusmallin muutoksille. Työtä tehdään nopeammin, organisaatorajojen yli ja erittäin muutosherkässä ympäristössä. Hankkeiden ja projektien rahoittaminen lineaarisen projektimallin mukaan, jossa projektin alussa tehdään tarkka määrittely, ei tue ketterää työskentelyä. Toisaalta tuotettavien palvelujen rahoitus hankkeen tai projektin päätyttyä pitää olla sovittuna. Muuten palvelu putoaa tyhjän päälle ja pahimmillaan kuolee ennen ensimmäisiäkään hyötyjään, kustannusten takaisinmaksusta puhumattakaan.

Nykyinen tekemisen malli painottaa resursseja suunnitteluun, jolloin vaarana on liiallinen määrittely tuntematta käytännön toteutusta riittävästi. Erityisesti tuotteistukset ovat kertaluontoisia ponnistuksia, jotka tämän jälkeen jätetään oman onnensa nojaan (Tuominen ym. 2015, s. 10; Shojaee, 2012). Monilla ketterämillä menetelmillä voisi tuotetta rakentaa samalla, kehittää asiakkaisen tarpeiden mukaisia ominaisuuksia sekä muotoilla hinnoittelumallia. Samalla opittaisiin jo perusteet palvelun tuottamisesta tuotteistamisen jälkeen. Näin rahoitusmallista tulisi myös kevyempi, koska kuluja voisi kattaa meneillään olevilla asiakasprojekteilla.

Toimintaympäristö ja -kulttuuri haastaa myös luovan asiantuntijatyön. Asiantuntijoiden suorituskyvyn ennustaminen ja mittaaminen on vaikeaa ja työtehtäviä on priorisoitava

jatkuvasti muiden kustannuksella – usein vielä hyvin itseohjautuvasti. Työtä leimaa epämääräisyys ja ennakoimattomuus. (Torkkola 2018, 78) Tämän tyyppisen työn tekeminen ja mittaaminen vahvasti palvelutuotantoon perustuvassa organisaatiossa on vaikeaa. Saattaa syntyä vaikutelma, että kehitystyötä tekevät henkilöt eivät tuota mitään, vaan lisäävät vain kustannuksia. Siksi olisikin tärkeää pohtia, mitkä ovat sopivat mittarit tai indikaattorit luovan asiantuntijatyön tekemiselle.

7.6 Missä asiakkaat luuraavat?

Asiakkaiden mukaan ottaminen myös muihin kehitysponnistuksiin olisi sekä lopputuloksen laadun, että kustannustehokkuuden varmistamiseksi järkevää. Sitouttamalla asiakkaat jo ideoiden käsittelyyn ja palvelukehitystehtävien priorisointiin, voidaan varmistua heidän halustaan ottaa vastaan palvelukehityksen tuottamia palveluita sekä jopa mahdollisesti joukkorahoituksen hengessä saada kattamaan jo kehitysvaiheen tekemisen kustannuksia. Valtorilla tulee kuitenkin olla kykyä vastaanottaa asiakkaiden ideat ja fasilitoida koko ideasta toteutukseen -prosessi laadukkaasti.

Vuoden 2019 aikana Palvelukehitys-yksikön asiantuntijat osallistuivat projekteihin ja linjatyönä tehtäviin kokonaisuuksiin asiakasosallistamisen lisäämiseksi. Monesti nousi esille näkökulma, ettei asiakaslähtöisyyttä ole ymmärretty oikein ja että asiakasosallistaminen nähdään muun työn päälle lisättävänä kerroksena, joka on ulkoistettavissa (esimerkiksi palvelukehitys-yksikölle).

Jotta Valtori pystyisi olemaan todella asiakaslähtöinen toimija, pitää syventyä entistä tarkemmin asiakaskokemukseen, tuoda se osaksi strategiaa, luoda menetelmiä ja prosesseja tukemaan asiakaslähtöistä kulttuuria sekä mahdollistaa asiakasymmärryksen syntyminen kaikkialla organisaatiossa. Osana Asiakkaiden osallistaminen palveluiden kehittämiseen -projektia toteutettiin menetelmäpankki tukemaan tuotepäälliköitä palveluiden kehittämiseen yhdessä asiakkaiden kanssa.

Asiakslähtöisyyden avulla syvennyttään asiakkaan kokemaan arvoon ja siihen, mitä asiakkaat arvostavat ja mikä on heille merkityksellistä.



Kuva 46 Asiakslähtöisyyden rakentuminen, josta on korostettu Asiakkaiden osallistaminen palvelukehitykseen -projektin kehittämisalue (perustuu Palvelukehityksyksikön asiantuntijoiden näkemyksiin).

Vuoden 2020 alusta Valtorilla perustettiin palvelukehitys-yksikön johdolla Asiakaskokemuksen kehittämisohjelma, jonka tavoitteena on kuvata osa-alueet, jotka muodostavat asiakaskokemuksen ja parantavat asiakasymmärrystä. Ohjelman alle koostetaan kaikki jo käynnissä olevat asiakaskokemuksen parantamiseen tähtäävät projektit ja tehtävät sekä tarvittaessa aloitetaan uusia projekteja. Ohjelman myötä luodaan myös Valtorin strategian tarkennus asiakaskokemukseen liittyen.

7.7 Talous ja budjetointi saatava tukemaan lisäarvon luomista

Kehittämisessä painotetaan merkittävästi kustannusnäkökulmaa, jonka takana on muun muassa lopputulosten kautta käyttäjä- tai laitemäärien käyttäminen kertoimena tuotoille ja kustannuksille. Palvelun kehittämisen yhteydessä tämä laskentaperuste ei ole mielekäs, sillä palvelun hinta muodostuu usein monista seikoista, joita ei voi vakioda. Lisäksi pitäisi pystyä tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa, joka usein on jotain muuta kuin viivan alle jääviä euroja.

Laskentapohjat ovat toki hyviä suuntaa antavaan arviointiin. Niitä ei kuitenkaan tulisi tulkita lopullisena faktana tai asettaa niiden pohjalta tiukkoja tavoitteita. Varsinkin jos kehittämisen tuloksena luodaan jotain aidosti uutta, sille on mahdotonta laskea odotettavaa hyötyä (Hassi ym. 2015, 58). Tavoitteiden asettamiseen pitäisi suhtautua myös joustavammin, ja tarkastaa tavoitteita esimerkiksi kvartaaleittain tai jopa kuukausittain sekä tiukkojen talouslukujen sijasta perehtyä enemmänkin analyysiin. Ketterässä palvelukehittämisessä voisi hyödyntää muun muassa Burndown Scart - työkalua tavoitteiden saavuttamisen mittaamisessa ja ennustamisessa (Shojaee, 2012). Näin tilanteisiin voisi myös reagoida tarvittaessa nopeastikin. Esimerkiksi

käyttäjämäärätavoitteen saavuttaminen vuosittain ei ole oleellista, vaan palvelun kannattavuus sen kokon elinkaaren aikana.

Yhteisten palveluiden kehittäminen törmää valtionhallinnon siiloutumisen ongelmiin, kun budjettirahoituksen kautta organisaatiot voivat itse päättää käyttämistään rahoista. Niukat rahat käytetään mielellään oman organisaation ydintoimintojen tekemiseen, eikä hallinnonalarajoja ylittäviin yhteishankkeisiin haluta panostaa. Tämä näkyy Valtorin tuottamien asiakaskohtaisten ratkaisujen suurena määränä. Samalla asiakaskohtaiset ratkaisut lisäävät päällekkäisyyttä ja pyörän uudelleen keksimistä samalla estäen kansallisen kehittämisen. Sitran Julkinen johtajuus -barometrissa (Syvänen, Mikkonen, Juuti & Järvinen 2011, 22) yhdeksi suurimmista julkishallinnon johtamisen haasteeksi nähdäänkin tuottavuuden kehittäminen ja niukkuuden johtaminen.

Toimintaympäristön muutos aiheuttaa paineita rahoitusmallin muutoksille. Työtä tehdään nopeammin, organisaatorajojen yli ja erittäin muutosherkässä ympäristössä. Kuten SADe-ohjelman läpiviennissä selvisi, on palvelujen koko elinkaaren mittainen rahoitus suunniteltava ja sovittava ennen palvelun toteutuksen käynnistämistä. Hankkeiden tulisi olla sillä tavoin kestäväällä pohjalla, että kehitettävien palvelujen ylläpidon resurssit on varmistettu myös hankevaiheen jälkeen.” (Saarijärvi ym. 2016, 66)

Kannattavuuden ja resurssien varmistamiseksi saatetaan luovuus tappaa täysin kriittisen arvioinnin kautta (Kansanen & Uusikylä 2002, 97). Prosessit tai niitä ohjaava hallinto voivat olla hyvinkin hierarkkisesti muodostettuja, joissa kontrolli korostuu. Tällöin tarkastuspisteet ja muut katselmoinnit eivät palvele kehittämisen laadun parantamista ja luovuuden lisäämistä, vaan lähinnä toimivat valvontavälineenä. Tämä saattaa aiheuttaa sen, ettei kehitysprosessia haluta noudattaa ilman ulkoista pakkoa. (Parantainen 2007, 97)

Kannattavuus on toki aina varmistettava, sillä palvelukehityksen lopputuotoksesta on jonkun oltava valmis maksamaan. Vaikka teknologinen kehitys onkin usein palvelukehityksen tärkein käynnistäjä, todellisuudessa tärkeitä on kuitenkin aina asiakkaiden palvelusta kokema hyöty. Oivallettaessa asiakkaiden ongelma ennen ratkaisun kehittämistä johtaa todennäköisemmin siis myös parempaan taloudelliseen tulokseen. (Tikkanen ym. 2017, 52)

7.8 Hajautetun kehittämisen malli ja yhteentoimivuus

Kuluttajistuminen vaikuttaa Valtorin palveluiden tuottamisen ja kehittämisen tapaan. Perinteiset julkishallinnon lineaariset projektityöskentelyn mallit eivät toimi

asiakaslähtöisessä ja ketterässä kehityksessä, vaan ollaan siirtymässä aidosti kohti agilea mallia ja Leania toimintatapaa. Kun tavoitteena on tuottaa todellista lisäarvopalvelua, voidaan jo matkan varrella saada aikaiseksi parempia toimintamalleja, pelkästään vanhojen prosessien sähköistämisen sijasta. Julkishallinnossa tullaan näkemään entistä enemmän aitoa digitalisaatiota perinteisen palvelujen digitoinnin sijasta (Saarijärvi ym. 2016).

Edellä kuvattu kuluttajistuminen haastaa julkisen hallinnon palvelutuotannon ulos siiloista. Kuten Olli-Pekka Heinonen artikkelissaan (2017, 97) kirjoitti, "toimiva palvelukehitys voi toteutua vain hajautettuna, ja hajautetussa kehittämisessä syntyvien haasteiden ratkaisu edellyttää keskitettyjä yhteisiä standardeja ja poikkihallinnollisia pelisääntöjä." Juuri tämä yhteisten standardien mukaisen palvelut ovat Valtorin toiminnan ytimessä.

Valtiovarainministeriö on tuottanut valtionhallinnon yhteiset digitalisaation periaatteet, joita nyt toimeenpannaan muun muassa digitalisaation pelikirjan avulla (VM beta.suomidigi.fi/pelikirja). Yhtenä pelikirjan kantavana ideana on hajautetun kehittämisen malli, jossa julkishallinnon ja sidosryhmien hyvät käytännöt jalostetaan konkreettisiksi toimintaohjeiksi. Vaikka tämä malli ei olekaan lähtenyt vauhdikkaasti liikkeelle, tai näy Valtorin arjessa, luo tämäkin osaltaan painetta ottaa asiakkaat mukaan Valtorin kehittämiseen entistä enemmän.

Yli hallinnonalojen tehtyä kehittämistä on jo onnistuneesti tehty esimerkiksi valtion ja kuntien yhteisten sähköisten palveluiden Sähköisen asioinnin ja demokratian kehittämisohjelmassa (SaDe). Ohjelman kautta toteutuksiin osallistui hajautetusti sadat valtion viranomaiset, kunnat, kuntayhtymät, kolmannen sektorin toimijat, yritykset ja kansalaiset (Saarijärvi ym. 2016, 17).

Hajautuneet toimintamallit tulee rakentaa mahdollisimman joustaviksi, jotta yhteiskunnan, teknologian ja kulutuskäyttötymisen nopeaan muutokseen voidaan vastata. Olli-Pekka Heinonen (2017, 97) ehdottaa artikkelissaan ekosysteemi- ja alustatalousajattelun mukaista yhteiskehittämistä, jossa haetaan yhteisiä hyötyjä ja panostetaan käytännön tekemiseen suunnittelun sijasta. Tämä asettaa paineita erityisesti Valtorin hyvin vahvasti suunnittelulähtöiseen projekti- ja toimeksiantoperustaiseen asiakasyhteistyön kulttuuriin. Laaja-alaiseen ajatteluun, yhteiskehittämiseen ja kokeiluihin perustuva palvelukehityksen malli on yksi askel tällä polulla eteenpäin (Saarijärvi ym. 2016, 65).

Dokumentoimattomuus on myös suuri riski yhteentoimivuuden toteutumiselle. Ilman kunnollisia rajapintakuvauksia, yhteisiä standardeja ja kehittämisen malleja, ei pystytä rakentamaan aidosti yhteiskäyttöisiksi. Epäonnistunut yhteiskäyttöisyys tuottaa yhtä

huonoa jälkeä, kuin perinteiset siiloutuneesti tehdyt toteutukset, mutta lisäksi on maksettava näennäisestä yhteentoimivuudesta koituneet kustannukset. Hyvään tähtäävästä hankkeesta tulee helposti musta joutsen.

Dokumentaatiolla. ei kuitenkaan tarkoiteta massiivista raportointia tai kankeita käytäntöjä., vaan se pitää oppia näkemään arvon ja yhteisen ymmärryksennäkyväksi tekemisenä. Iso osa luovaa prosessia ja sen sisältävää palvelumuotoilua ovat visualisointi ja prototypointi, jota Tuominen (2015, 63) kuvaa tyhjän näkyväksi tekemiseksi ja aineettoman konkretisoinniksi. Olisikin pohdittava uudelleen, kuinka tiukasti erilaista raportointia ohjataan muotoseikoilla puuttumat itse dokumentaation tuottamaan lisäarvoon tekemiselle.

7.9 Oivalluksia ja ratkaisuja

Palveluiden kehittämisessä on aina kyse jonkin uuden ja ainutkertaisen luomisesta (Tuulaniemi 2013, 126). Näin ollen uusien tapojen, teknologioiden, käyttötarkoitusten tai näkökulmien synnyttäminen vaatii aikaisemmasta poikkeavia ideoita ja oivalluksia. Joskus ideat voivat olla niin ensikertaisia, ettei kukaan palvelun kehittämiseen osallistuvista omaa aikaisempaa kokemusta syntyvästä ratkaisusta. (Heikkilä 2010, 125)

Koska oivallusten synnyttäminen ei enää niinkään vaadi syvää substanssiosaamista, on keskityttävä kykyyn oppia uutta joustavasti (Huotilainen & Saarikivi 2018, 52). Oivalluksia ilmaantuu, kun pystymme laajojen tietoyhteyksien ymmärtämiseen. Ymmärrys puolestaan syntyy yhdistelemällä organisaation sisäpuolella ja ulkopuolella olevia yksittäisiä tietoja ja arvioimalla niitä suhteessa toisiinsa.

Jotta oivalluksiin päästään, pitää prosessissa mukana olevien sietää epävarmuutta ja kyetä joustavaan ajatteluun sekä oppimaan prosessin myötä. Oivalluksien kautta syntyvässä ja kehittyvässä luovassa prosessissa on siis hyväksyttävä se, että ajattelun piirteet ja käyttäytymismuotojen valinnat saattavat prosessin edetessä paljastua ennakkoletuksista poikkeaviksi. (Heikkilä 2010, 27 ja 172) Näin ollen palveluiden kehittämisprosessiinkaan ei voida antaa ennakkoon tarkasti määriteltyä toimenpidelistaa, vaan on jätettävä tilaa oivalluksille.

Luova prosessi käynnistyy usein uskaliaista ja jopa epäsovinnaisista ideoista. Se vaatii aikansa tuottaakseen mitään konkreettista, eikä ajattelua voi kiihdyttää. Luova prosessi kulkee usein ongelman tai tehtävän löytämisen jälkeen hautumisen kautta ratkaisuihin ja edelleen kriittiseen arviointiin. (Kansanen & Uusikylä 2002, 47–49) Luovaa prosessia ei voi toistaa koskaan täysin samalla tavalla, tai se ei enää ole innovatiivinen (Heikkilä 2010,

207). Luovan prosessin ja tehostamiseen tähtäävän kehittämisen, kuten Lean-ajattelun ristiriita tulee esille ajan käsitteessä.

Myös Tarja Mankinen (2015) on tähdentänyt riittävän ajan antamista muutokselle. Kehittämisessä on edettävä kuitenkin samalla palastellen, ripeästi ja positiivisin askelin, kuten SaDe-hankkeen loppuraportissa suositellaan (Saarijärvi ym. 2016, 65). Oleelliseksi tulee tehdä muutoksia matkan varrella vähitellen jatkuvasti suuntaa tarkastaen.

7.10 Palveluiden ja niiden kehittämisen suunta selkeäksi

Keväällä 2019 Valtorin organisaatiomuutoksen jälkeen tehty suunnittelutyö tavoitteista ja tehtävistä toi paljon lisää struktuuria tekemiseen ja osaltaan auttoi yksiköiden tehtävien tarkentamisessa ja näin tekemisen jäsentämisessä. Sinänsä oli kuitenkin nurinkurista, että ensin määriteltiin tehtäviä ja vasta sen jälkeen kuvattiin visiota ja tavoitteita.

Jatkoa varten, jotta Valtorille löydetään tulevaisuuden palveluvision, tulee uusien teknologioiden hyödyntämiseksi pystyä ennakoimaan tulevaisuuden trendejä sekä sietää epävarmuutta ja riskinottoa. Myös tiedon ja palveluiden yhdistäminen tuottaa uusia innovaatioita, jolloin laadukkaan, luotettavan, kattavan ja hyvin hallitun, rakenteellisen datan merkitys kasvaa radikaalisti. Data mahdollistaa myös automaation, robotiikan ja tekoälyn hyödyntämisen. (Rousku, Andersson, Stenfors, Lähteenmäki, Limnell, Mäkinen, Kopponen, Kuivalainen & Rissanen 2019, 11, 21 ja 27).

Valtorin palveluvision voisi siis olla esimerkiksi asiakastarpeisiin vastaaminen nykyaikaisen teknologian, asiantuntijuuden ja dataohjattujen prosessien avulla. Turvallisuutta en tässä yhteydessä mainitsisi erikseen, sen pitäisi olla sisäänrakennettuna automaattisesti kaikkien tekemiseen. Mutta mikäli turvallisuus halutaan visioon lisätä, sopii se siihen mainiosti.

Palvelukehitysyksikön merkittävin vaikutus tulee olemaan erityisesti pitkän aikavälin kehittämisessä, joihin ei voi varautua suunnitelmilla tai ennakkoon päätetyillä toimenpiteillä. Vaihtelevissa tilanteissa tarvitaan kyvykkyyttä, jossa monipuolista osaamista on käytettävissä ja kyky soveltaa korostuu. (Heikkilä 2010, 104) Merkittävien kehityshankkeiden ja koko Valtorin palveluvalikoiman kehittämiseen tarvitaan osaavia ammattilaisia, joilla on kyky katsoa valtionhallinnon ICT-palveluiden kokonaisuutta, ennakoita muuttuvia trendejä ja havaita heikkoja signaaleja.

Henkilöstön riittävyyden ja heidän osaamisensa lisäksi on ratkaistava kehittämisen rahoittamisen ongelma. Nykyisellä rahoitusmallilla ei pystytä tekemään pitkän tähtäimen

kehittämistä. Rahoitus määrittelee myös sen, mitä Palvelukehitys-yksikössä tulevaisuudessa tehdään – keskitytäänkö olemassa olevien palveluiden laadun parantamiseen vai tavoitellaanko osaamiskeskus-tyyppistä tekemistä, jossa löydetään tulevaisuuden varautumisen kannalta oleellisia kehittämiskohteita ja voidaan tukea myös asiakkaita ennakoimaan paremmin ICT-kehittämistarpeitaan.

Kehittäminen vaatii aina luovuutta. Luova prosessi voi syntyä lähtökohdista, jotka eivät itsessään ole kovin luovia. Esimerkiksi päättyvä sopimus, vanhentuva teknologia tai asiakkaalta tullut tilaus, voivat käynnistää palvelukehitysprosessin. Onnistuneen palvelukehitysprosessin pitää kuitenkin aina lähteä liikkeelle asiakkaiden tarpeesta ja sen tarkastelusta. Vähintäänkin on selvitettävä, onko yhden asiakkaan toivoma kehityskohde myös muiden asiakkaiden toivelistalla. Mikäli näin on, voidaan luoda ratkaisuja vasta syntymässä oleviin ongelmiin ja tuotteistaa palvelu myös muille asiakkaille. (Tikkanen ym. 2017, 53)

Vaiheistamalla tekemistä, kokeilemalla ja iteratiivisesti toimimalla voidaan löytää nopeastikin yhteisiä kehittämiskohteita ja priorisoida niitä. Prosessin alkuun esiselvitystyötä ei tulisi jättää tekemättä tai perustaa yksittäisiin mielipiteisiin. Myös tähän työhön tarvitaan riittävää kokonaisuuden hallintaa sekä osaamista asiakaslähtöisistä kehittämismenetelmistä, kuten palvelumuotoilusta ja fasilitoinnista.

Luovaan prosessiin liittyvä ajattelutyön merkitys on ymmärrettävä koko organisaation tasolla. Kuten Torkkola (2018, 196) toteaa, tehokkuusparadoksi syntyy, kun resurssit halutaan käyttää sataprosenttisesti. Hyvä alku ajattelutyön mahdollistamiseksi on yksikön tavoitteisiinkin kirjattu 30% palaverittomuus työajasta, mutta se ei yksinään vielä riitä takaamaan luovaan prosessiin kuuluvaa inkubaatioaikaa. Prosessien kuvaamisen ja työtehtävien keston arvioimisen kautta tämä luovuuden ”aikavaraus” voidaan tehdä näkyväksi ja vähitellen ajatustyö saadaan osaksi työntekimisen kulttuuria. Toisin sanoen prosessityöhön tulisi lisätä vaihtelun käsite sekä pyrkiä resurssitehokkuudesta kohti virtaustehokkuutta (Torkkola 2018, 221).

Ratkottavaksi jää edelleen, miten palaverisumassa pärjätään, miten valitaan priorisoitavat työtehtävät ja miten ennakoitavuutta parannetaan. Näihin kysymyksiin ei voida saada vastausta yksikötasolla, vaan on pohdittava, onko koko systeemillä sama päämäärä?

Kuten Kilpinen (2017, 78) toteaa ”Paras tapa suojautua epävarmuudelta on etsiä aktiivisesti uusia polkuja oppimiseen ja kokemuksen kerryttämiseen. Vain jatkuva itsensä uudelle oppimiselle alttiiksi asettaminen kehittää työelämän taitoja, joilla voi menestyä. Ja koska epävarmuutta on joka tapauksessa tiedossa, on paras oppia sietämään sitä.”

Palveluidenkehittämisen kannalta keskeisimmiksi kehityskohteiksi olen tämän muutosmatkan aika tunnistanut Valtorilla seuraavat kokonaisuudet:

- Asiakaskokemuksen kehittäminen
- Palvelu- ja asiakastiedonhallinta
- Palveluiden kehittämisen strateginen ohjaus

Asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii ymmärrystä siitä, mitkä asiakkaiden kokemuksiin vaikuttavat, halua muuttaa nykyistä toimintaa asiakkaiden eduksi ja osaamista yhteiskehittämisen menetelmistä. Asiakaskokemuksen kehittämistä ei voida ulkoistaa, vaan jokaisen valtorilainen osallistuu sen kehittämiseen. Koska kokemus syntyy Valtorin kaiken toiminnan lopputuloksena, on selvittävä mitä kaikkea eri tulosyksiköissä ja toiminnoissa asiakaskokemuksen kehittämiseksi tehdään jo nyt ja lisätä tämän kokonaisuuden kehittämisen yhteistyötä ja yhteisten tavoitteiden muodostumista.

Palvelu- ja asiakastiedon hallitsemiseksi on ymmärrettävä taustadatan merkitys. Analyysejä ja raportteja ei voida saada aikaiseksi, jos data on puutteellista tai perustuu manuaaliseen koonnostamiseen. Tulisi selvittää sekä järjestelmälähtöinen datan varastointi, rajapinnat ja masterdata-sijainnit mutta myös toiminnan ja päätöksenteon keskeisimmän tietotarpeet. Erilaisista powerpoint- ja excel-koonnoksista manuaalisena työnä tulee päästä eroon ja pelkästään tiedon luotettavuuden ja ajantasaisuuden näkökulmasta, puhumattakaan manuaalisen työn vaikutuksista asiantuntijoiden työmääriin.

Palveluiden kehittämisen strateginen ohjaus tulee saada selkeäksi ja vastuutettua, jotta läpi organisaation voidaan kohdentaa kehittäminen yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. Luomalla linjauksia ja periaatteita voidaan viedä toimintaa oikeaan suuntaan esimerkiksi kumppanien käytön, palveluvalikoiman ja teknologiavalintojen osalta. Myös vastuut kehittämispäätöksistä on selkeästi kuvattava ja luotava malli, jolla varmistetaan yhteentoimivuus ja priorisointi kehittämisessä.

Lähdeluettelo

- Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002.** Osaamisen ennakointi - Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Albarracin, D., Johnson, B. T. & Zanna, M. P. 2014.** The handbook of attitudes. Psychology Press, Taylor & Francis Group. NewYork/Lontoo.
- Andersson, T., Boedeker, M., Helander, N., Jussila, J., Rantala, T., Sillanpää, V., Valkokari, K., Vasell, T. & Vuori, V. 2017.** Menetelmiä digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen. Espoo. VTT.
- Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2008.** Projektiliiketoiminta. 2. painos. Helsinki. WSOY.
- Blank, S. 2006.** The Four Steps to the Epiphany Successful Strategies for Products that win. 2. painos. K & S Ranch Publishing Inc. USA.
- Burger, T., Pezzotta, G., Ganz, W., Rapaccini, M. & Saccharini, N. 2011.** Service development for product services: a maturity model and a field research. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/256838682_Service_development_for_product_services_a_maturity_model_and_a_field_research. Luettu 14.2.2020.
- Cameron, E. & Green, M. 2009.** Making sense of change management. Kogan Page. Lontoo ja Philadelphia.
- Csikszentmihalyi, M. 1991.** Flow - the psychology of optimal experience. Harper perennial. New York.
- Duron, R., Limbach, B. & Waugh, W. 2006.** Critical thinking framework for any discipline. International Journal of Teaching and Learning in Higher Education, numero 17(2). Luettavissa: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:145112230>. Luettu 14.2.2020.
- Eskola, S. 2008.** Turvallisuus käsitteenä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Helsinki.
- Farenden, P. 2012.** ITIL for Dummies. Wiley. West Sussex.
- Gröönroos, C. 2017.** Palvelujen markkinointi ja johtaminen. 4. painos. WS Bookwell Oy. Juva
- Haaga-Helia, 2012.** *MyNet*. Luettavissa: <http://hmmoodle.haaga-helia.fi/mod/resource/view.php?id=717745>. Luettu: 25.8.2018.
- Hassi, R., Paju, S. & Maila, R. 2015.** Kehitä kokeillen - organisaation käsikirja. Talentum Pro. Helsinki.
- Heikkilä, J., 2010.** Luovasta ideasta innovaatioon. Luovuus ja innovatiivisuus selviytymiskeinoina. Enostone. Jyväskylä.
- Heinonen, O.-P. 2017.** Yhteiskuntapolitiikka, numero 82:1.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009.** Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Hovi, A. 2009.** Tietoarkkitehtuuri. Sytyke. Luettavissa: <http://sytyke.org/lehtiarkisto/kirj/st20092/ST092-12A.pdf>. Luettu: 14.4.2018.
- Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018.** Aivot työssä. Otava. Helsinki.

- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009.** Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Tekes. Helsinki.
- JHS 152. 2019.** Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA. Luettavissa: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>. Luettu 26.11.2019
- Junttila, J., 2019.** Arkkitehtuurikuvausten työversio. Valtori. Helsinki.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Otava. Keuruu.
- Jyväskylän yliopisto, 2016.** Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>. Luettu: 3.3.2019.
- Kananen, J. 2015.** Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas - Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Kansanen, P. & Uusikylä, K. 2002. Luovuutta, motivaatiota, tunteita. Opetuksen tutkimuksen uusia suuntia. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Kauhanen-Simanainen, A. 2003.** Informaatioarkkitehtuuri. CIM-kustannus. Helsinki.
- Kilpinen, P. 2017.** Inspiroitunut - Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä? Docendo. Jyväskylä.
- Kopakkala, A. 2008.** Porukka, jengi, tiimi - ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Koponen, J., Nuutinen, J., Jousilahti, J., Malkamäki, M., Neuvonen, A., Eranti, V. & Ingman, M. 2018.** Selvitys digitaalisen aikakauden hallinnon edellytyksistä. Demos Helsinki. Helsinki.
- Koskela, H. 2007.** Grounded Theory, Opettajien opiskelijakäsitysten analyysiä. Tampereen yliopistopaino. Tampere.
- Laki valtion yhteisten tieto- ja viestintätekniisten palvelujen järjestämisestä. 30.12.2013/1226.** Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131226>. Luettu: 16.10.2019.
- Laki julkisen hallinnon turvallisuusverkkoiminnasta. 13.1.2015/10.** Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150010>. Luettu: 2.8.2019.
- Lappeen ja Joutsenon koulun opettajat. allia.fi.** Luettavissa: <https://allia.fi/perustieto-arvioinnista/formatiivinen-summatiivinen/>. Luettu: 16.2.2019.
- Mankinen, T. 2015.** Millainen on valtiotyöyhteisö vuonna 2020? Valtiovarainministeriön YouTube-kanava. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=izraIMydzYY> Katsottu 13.6.2018.
- Moisio, J. & Tuominen, K. 2005.** Pidä asiakaslupaukset ja ole uskottava. ISO 9001:2000 Itsearvioinnin työkirja. 2. painos. Oy Benchmarking Ltd. Turku.
- Nummi, P. 2018.** Fasilitaattorin käsikirja. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Nuutinen, M., Lappalainen, I., Valjakka, T. & Airola, M. 2013.** Arvioimalla oivallukseen, Opas matkalle palvelukulttuuriin. VTT. Helsinki.

- Nyman, R., Tikka, A. & Turunen, A. 2019.** Koordinaatiokaaos - ja miten se kelistetään pelottomalla johtajuudella. Into Kustannus Oy. Helsinki.
- Parantainen, J. 2007.** Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä, Tuotteistaminen. Talentum. Helsinki.
- Penker, M., Junermark, P. & Jacobson, S. 2017.** How to assess and measure business innovation. Innovation 360. North Charleston, South Carolina.
- Piirainen, A. 2013.** HELDA. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/37910>. Luettu: 3.9.2017.
- Rasmus, R. 2017.** Palvelun elinkaari Valtorilla. Arkkitehtuuripiirros. Valtori. Helsinki.
- Rehn, A. 2018.** Luovat ihmiset tasapainoilevat mahdollisen ja mahdottoman rajalla - Alf Rehn kertoo, miten tulet sopivasti luovaksi. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/alf-rehn-kolumni-sopivasti-luova/>. Luettu: 11.11.2018.
- Ries, E. 2011.** The Lean Startup. Katsottavissa: <https://youtu.be/fEvKo90qBns>, kohta 16:45. Katsottu: 15.3.2017.
- Robson, C. 2002.** Real world research: a resource for social scientists and practionerreserchers. Blackwell. Oxford.
- Rousku, K. (toim.), Andersson, C., Stenfors, S., Lähteenmäki, I., Limnéll, J., Mäkinen, K., Kopponen, A., Kuivalainen, M. & Rissanen, O-P. 2019.** Pilkahduksia tulevaisuuteen. Tietopolitiikka, tekoäly ja robotisaatio hyvinvoinnin ja taloudellisen menestyksen mahdollistajana Suomessa. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019:22. Valtiovarainministeriö. Helsinki.
- Saarijärvi, M., Alanko, I. & Nurminen, P. 2016.** SaDe-hankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriö. Helsinki.
- Sharpe, B., Hodgson, A., Leicester, G., Lyon, A. & Fazey, I. 2016.** Three horizons: a pathways practice for transformation. Luettavissa: <http://dx.doi.org/10.5751/ES-08388-210247>. Luettu: 19.1.2019.
- Shojaee, H. 2012.** Intro to Scrum in Under 10 Minutes. Katsottavissa: <https://youtu.be/XU0lIRltyFM>. Katsottu: 20.3.2017.
- Sinek, S. 2009.** Start with why. How great leaders inspire everyone to take action. Penguin Books Ltd. Lontoo.
- Sitra, 2018.** Luettavissa: <https://www.sitra.fi/caset/megatrendit-videoina/> ja <https://www.sitra.fi/caset/ohjeet-trendikorttien-kayttoon/>. Luettu: 26.10.2018.
- Strähle, B. & Gröönroos, M. 1999.** Knowledge management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. WSOY. Helsinki.
- Syvänen, T., Mikkonen, K., Juuti, P. & Järvinen, P. 2011.** Julkinen johtajuus barometritutkimus. Sitra. Helsinki.
- Tikkanen, J., Kujala, A. & Parkkinen, M. 2017.** Ravistajat 10 ohjetta menestykseen. Suomen Yrittäjien Sypoint Oy. Turenki.
- Toiminin, M. 2017.** Välähdyksiä tulevaisuudesta. Mindmill Network. Helsinki.

- Torkkola, S. 2018.** Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Alma Talent. Helsinki.
- TSO, 2013.** ITIL perustason käsikirja. The Stationery Office. Lontoo.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009.** Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M. H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015.** Palvelujen tuotteistamisen käsikirja - Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopisto, tuotantotalouden laitos. Helsinki.
- Tuulaniemi, J. 2013.** Palvelumuotoilu. 2.painos. Talentum. Helsinki.
- Valli, R. 2018.** Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 - Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Jyväskylä.
- JHS 129, 2012.** Julkishallinnon verkkopalvelun suunnittelun ja toteuttamisen periaatteet. Valtiovarainministeriö. Luettavissa: <http://www.jhs-suositukset.fi/web/guest/jhs/recommendations/129/full>. Luettu: 13.6.2018.
- Valtiovarainministeriö, 2012.** Julkisten verkkopalvelujen laatukriteeristö ja arviointityökalu, Valtiovarainministeriön ICT-toiminta -sarjassa 4a ja 4b/2012. Valtiovarainministeriö. Helsinki.
- Valtiovarainministeriö, 2013.** Julkisen hallinnon ICT-strategia. Luettavissa: <https://vm.fi/documents/10623/360816/Julkinen+hallinnon+ICT-strategia/4148ad4f-157e-4aa6-aa44-aaf395b63532>. Luettu 13.6.2018.
- Valtiovarainministeriö, 2015.** Yhteistyössä palvelu pelaa. Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia 2020. Luettavissa: <https://vm.fi/documents/10623/1464506/julkisen-hallinnon-asiakkuusstrategia-2020.pdf/12d3430d-8eee-4a02-9284-27dd815c8ef5>. Luettu 13.6.2020.
- Valtiovarainministeriö, 2019.** Valtion yhteiset palvelut 2019-2022, Konsernipalvelulinjaus. Valtiovarainministeriön muistio 18.3.2019. Valtiovarainministeriö. Helsinki.
- Valtori, 2017.** Valtorin www-sivut. Luettavissa: http://www.valtori.fi/fi-FI/Tietoa_Valtorista ja <http://www.valtori.fi/download/noname/%7BE2B1FA82-F309-420C-B461-1E0BAA0B2632%7D/11024>. Luettu: 25.8.2017.
- Vicente, K. J. 1999.** Cognitive work analysis. Towards safe, productive and healthy computerbased work. CRC Press, University of Toronto. Toronto.
- Viitala, R., 2006. Johda osaamista. Inforviestintä Oy. Keuruu
- Wikipedia, 2018.** *Grounded Theory*. Luettavissa: https://fi.wikipedia.org/wiki/Grounded_theory. Luettu: 14.4.2018.
- Wikipedia, 2018. Tuotekehitys. Luettavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Tuotekehitys>. Luettu: 14.4.2018.
- Wikipedia, 2019.** Narratiivi. Luettavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Narratiivi>. Luettu: 2.3.2019.

Kuvaluettelo

Kuva 1 Opinnäytetyön aikataulutussuunnitelma	8
Kuva 2 Muutossuunnittelun teemojen ja tehtävien jäsentäminen tutkimuskysymyksen ympärille 3.3.2019.....	9
Kuva 3 Muutoksen tasojen ja tehtävien kokonaisuus teemoittelun ja aineistoanalyysin pohjalta.....	10
Kuva 4 Valtorin toimialariippumattomien palveluiden keskeisimmät kehityskohteet vuosille 2019-2021.	13
Kuva 5 YksiValtori-palveluvalikoiman mukaiset palvelualueet, jotka toimivat palvelualuestrategioiden pohjana molemmissa liiketoiminta-alueissa.....	14
Kuva 6 Palvelun elinkaari Valtorilla (Rasimus 2017).....	15
Kuva 7 Kehittämisen yhtenäiset kategoriat Valtorin molemmissa liiketoiminta-alueissa, jotka Palvelukehitys-yksikkö hyväksytti Valtorin turvallisuusverkon palveluiden asiakas- ja yhteistyöryhmässä 21.1.2020.	16
Kuva 8 Kehittämisen lomittainen ajoittaminen palvelun elinkaareen nähden kannattavuuden varmistamiseksi.	16
Kuva 9 Kehittämisen horisontit (mukaellen Sharpe ym. 2016; Penker ym. 2017).	18
Kuva 10 Valtorin palvelukehityksen horisontit.	19
Kuva 11 Jatkuvan palvelun aikainen pienkehittäminen prosessina.....	20
Kuva 12 Vuosikellorytmiin sopivat kehityskohteet prosessina.....	21
Kuva 13 Pidemmän aikavälin suunnittelu prosessina.	21
Kuva 14 Valtorin palvelukehitysprosessi perustuen (Burger ym. 2011)	22
Kuva 15 Kehittämisen vaiheet, mukaellen Farendenin (2012, 207) seitsemän vaiheen parannusprosessia.....	23
Kuva 16 Ylätason tuotteistusprosessikuva, joka sisältää tarkempia aliprosessikuvauksia.	24
Kuva 17 Palveluvalikoiman ja palveluluettelon suhde.....	25
Kuva 18 Palvelukehityksen rahoituksen merkitys palveluiden laadun ja kustannustehokkuuden varmistamisessa painopisteen siirtyessä asiakaskohtaisista palveluista (ASKO) tuotteistettuihin palveluihin (toimialariippumattomalla liiketoiminta-alueella).....	27
Kuva 19 Palveluiden kehittämisen rahoituskokonaisuus toimialariippumattomalla liiketoiminta-alueella.....	29
Kuva 20 Palvelun prosessikartta palvelukehityksen näkökulmasta (Junttila 2019)	33
Kuva 21 Tunnistetut kehittämisprosessit.....	34
Kuva 22 Ehdotus uudesta, ylätason palvelukehitysprosessista. *alustan kehittäminen aloitettiin jo loppuvuodesta 2019 omana kehityskohtenaan.	35

Kuva 23 Palvelupaketti muodostuu moduuleista (pohjautuen Jaakkola ym. 2009, 11 luokitteluun)	37
Kuva 24 Asiakkaiden kanssa yhdessä tehty kehittäminen -kartoitus.	38
Kuva 25 Salkunhallinnalla kohti strategista tavoitetilaa.	41
Kuva 26 Luovuutta rajoittavat ja mahdollistavat tekijät	42
Kuva 27 Palvelukehittämisen periaatteet (perustuu Tuominen ym. 2015, 5)	45
Kuva 28 Tiedon muodostumisen ulottuvuudet.	47
Kuva 29 Palvelun elinkaaren vaiheet Valtorin kehyksessä ja niissä tunnistetut dialogin osapuolet tuotteistamiseen liittyen, jossa nuolilla kuvataan dialogin osapuolia ja pisteellä dialogin kiinteää tarkkailijaa tai mahdollistaa.....	49
Kuva 30 Ryhmän toimivuutta rajoittavat ja mahdollistavat tekijät	56
Kuva 31 Palvelukehitysyksikön päätehtävät	58
Kuva 32 Palvelukehitysyksikön teemat tuleville vuosille suunnittelun pohjaksi 1.4.2019.	58
Kuva 33 Palvelukehitys-yksikön tavoitteet ja tehtävät vuodelle 2020.....	60
Kuva 34 Palveluiden ja kehittämisen haasteet tiedonhallintaan liittyen.....	61
Kuva 35 palveluiden ja kehittämisen ongelmien luokittelu ja toimenpiteet.	61
Kuva 36 tiedonhallinnan muutosryhmän esitys jatkotoimenpiteistä.....	62
Kuva 37 Luovan asiantuntijatehtävän sisällön tunnistamisen kanvaasi pohjautuen Lean Canvasiin ja Business Model Canvasiin.....	65
Kuva 38 Osaamisen ja oppimisen nelikentät	66
Kuva 39 Tehtävien esittelytekstit asiantuntijoiden itsensä kirjoittamina.	67
Kuva 40 Palvelukehityksen lisäarvot työryhmän kirjaamana.	68
Kuva 41 Ensimmäisen mittarityöpajan tuloksia	71
Kuva 42 Palvelukehitys-yksikön mittaritaulu vuodelle 2020.....	71
Kuva 43 Yksikön muodostumisen matka ja sen viisi teemaa.	75
Kuva 44 Palvelukehitysyksikön olemassaolon, toiminnan ja tehtävien perusajatus.	76
Kuva 45 Muutosteemojen huomioiminen yksikön perustamisessa	81
Kuva 46 Asiakaslähtöisyyden rakentuminen, josta on korostettu Asiakkaiden osallistaminen palvelukehitykseen -projektin kehittämisalue (perustuu Palvelukehitysyksikön asiantuntijoiden näkemyksiin).....	88

Liitteet

Liite 1. Aineistoanalyysin sitaattimatriisi

Liite 2. Käsitteiden esiintyvyys

Liite 1. Aineistoanalyysin sitaattimatriisi

Sisältö	s i v Asia 1 Asia 2 Asia 3 Asia 4 Asia 5 Asia 6 Asia 7 Asia 8 Asia 9									Lähde		
	u	ana 1	ana 2	ana 3	ana 4	ana 5	ana 6	ana 7	ana 8		ana 9	
<p>Palvelumuotoilu ei ole abstraktia tunteiden tai kokemusten suunnittelua. Se on konkreettista toimintaa, joka yhdistää sekä käyttäjien tarpeet ja odotukset että palvelutoimittajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Palvelun aineettomat osat saadaan näkyviksi visualisoinneilla ja hahmomalleilla. Varsinainen palvelu sisältää myös paljon muotoiltavia elementtejä.</p> <p>Palvelumuotoilun tavoitteena ovat palvelutuotteet, jotka ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä.</p>											<p>palve lumu 2 otuil 5 u lu</p>	<p>Palvelumuotoilu, Juha Tuulaniemi, 2. painos, Talentum 2013, Helsinki.</p>
<p>Se on prosessi ja useista osaamisaloista kumpuava työkalu- ja menetelmävalikoima. Toiminnalle on ominaista kokonaisvaltainen lähestyminen kehitettävään palveluun.</p> <p>Palveluun vaikuttavista tekijöistä muodostetaan kokonaiskuva, ja se pidetään koko suunnittelun ajan kirkkaan mielessä.</p>											<p>palve lumu 2 otuil 7 u ssi</p> <p>prose mene telmä</p> <p>suun nittel palve u lu</p>	<p>Palvelumuotoilu, Juha Tuulaniemi, 2. painos, Talentum 2013, Helsinki.</p>
<p>Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena onkin osallistaa prosessiin kaikki palvelussa mukana olevat osapuolet, niin eri asiakassegmentit kuin kaikki palvelun tuotantoon osallistuvat tahot, sitouttamalla heidät yhteistoimintaan jo palvelun suunnitteluvaiheessa.</p>											<p>palve lumu 2 otuil 8 u ssi</p> <p>prose asiak as</p>	<p>Palvelumuotoilu, Juha Tuulaniemi, 2. painos, Talentum 2013, Helsinki.</p>
<p>Tuotekeskeisyys johtaa asiakasfokuksen häviämiseen.</p>											<p>4 Asiak 5 as tuote</p>	<p>Palvelumuotoilu, Juha Tuulaniemi, 2. painos, Talentum 2013, Helsinki.</p>
<p>Koska ihmisen ei ole mahdollista syventyä saati olla edes kiinnostunut päivittäin hänen eteensä kaadetuista tuoteominaisuuksista, on yritysten ja brändien opittava kertomaan tarinoita. Tarinankerronta jättää voimakkaamman muistijäljen kuin tuoteominaisuuksien luettelointi. tarinat muuttavat informaation tunteeksi.</p>											<p>4 ihmin 5 en a</p> <p>tarin tieto brän di</p>	<p>Palvelumuotoilu, Juha Tuulaniemi, 2. painos, Talentum 2013, Helsinki.</p>

Palvelumuotoilussa määritellään, missä ihmiset ja brändi kohtaavat, ja suunnitellaan näiden kohtaamisten erilaiset koreografiat.	palve lumu 4 otoil brän 9 u di					Palvelumuotoilu, Juha Tuulaniemi, 2. painos, Talentum 2013, Helsinki.
Asiakaspalvelijat ovat avainasemassa palveluyrityksen brändin rakentumisessa.	5 asiak 3 as di	brän	aspal velu	asiak		Palvelumuotoilu, Juha Tuulaniemi, 2. painos, Talentum 2013, Helsinki.
Nämä asiat välittyvät ja siirtyvät palveluhenkilöstön toimintaan parhaiten systemaattisella valmennuksella, joka voidaan yhdistää palvelun suunnitteluprosessiin.	5 koulu 4 tus	suun nittel	palve lu	prose ssi		Palvelumuotoilu, Juha Tuulaniemi, 2. painos, Talentum 2013, Helsinki.
Muotoilun vahvimpia anteja prosessi- ja menetelmäosaamisen lisäksi ovat visualisointi ja prototypointi eli tyhjän näkyväksi tekeminen, aineettoman konkretisointi.	6 otoil 3 u	prose ssi	mene telmä			Palvelumuotoilu, Juha Tuulaniemi, 2. painos, Talentum 2013, Helsinki.
On ensisijaisen tärkeää päästä eroon siitä ajatusmallista, että kehittämisen keskiössä ovat aina tavara ja että oheispalveluilla voidaan vain tehdä lisää rahaa. Kehittämisen keskiöön on ehdottomasti laitettava ihminen tarpeineen.	6 ihmin 6 en	asiak	otoil u	palve lumu kehit tämin en		Palvelumuotoilu, Juha Tuulaniemi, 2. painos, Talentum 2013, Helsinki.
Palvelu on palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutusprosessi. Tuottaessamme ratkaisuja ja arvoa erilaisiin tarpeisiin ihmisten, tavaroiden ja asioiden välisissä suhteissa keskeiseksi nousee ymmärrys ihmisten tarpeista ja toiminnan motiiveista eli asiakasymmärrys. Tuotantoprosessin tehostaminen ja materiaali- ja logistiikkaratkaisut eivät enää ratkaise kilpailua markkinoilla. Suunniteltaessa palvelua on ymmärrettävä laaja-alainen kokonaisuus, johon palvelu liittyy. Usein palvelut tuotetaan tai kulutetaan muiden palveluiden kanssa. On siis ymmärrettävä, kuinka palvelun eri osat ovat yhteydessä muihin palveluihin ja kuinka palvelut tukevat toisiaan.	6 palve 7 lu	prose ssi	ovaik utus	portf olio	käsit e	Palvelumuotoilu, Juha Tuulaniemi, 2. painos, Talentum 2013, Helsinki.
siakasymmärrys tarkoittaa, että yritysten on ymmärrettävä todellisuus, jossa heidän asiakkaansa elävät ja toimivat. Yritysten on tunnettava asiakkaidensa todelliset motiivit,	7 asiak 1 as	palve lu	arvo			Palvelumuotoilu, Juha Tuulaniemi, 2. painos,

<p>mihin arvoihin heidän valintansa perustuvat ja mitä tarpeita ja odotuksia heillä on.</p> <p>Asiakasymmärrys tarkoittaa asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä: on ymmärrettävä, mistä elementeistä arvo muodostuu palvelussa asiakkaalle.</p> <p>Organisaation arvolupaus voidaan lunastaa vain ymmärtämällä niiden tarpeita, joille arvoa tuotetaan.</p>																			Talentum 2013, Helsinki.	
																				Palvelumuotoilu, Juha Tuulaniemi, 2. painos, Talentum 2013, Helsinki.
<p>Palvelu on itse asiassa kuin jazz-esitys.</p>	7	palve	käsit																	
	7	lu	e																	
<p>Koska palvelu on prosessi, palvelun kuluttaminen tarkoittaa aika-akselille sijoittuvan kokemuksen kuluttamista.</p> <p>Palvelupolku kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus.</p>																				
<p>Edellä esitetty tarkoittaa, että jos palveluntarjoaja haluaa vahvistaa kilpailuasetelmaansa ja madaltaa palvelun ostamisen kynnystä, täytyy hänen tehdä näkymättömät palveluväitteet näkyviksi ja haluttavaksi tarjoomaksi.</p>	9	palve	portf																	
	1	lu	olio																	
<p>Palvelumuotoilun liiketoiminnalliset edut liittyvät niin organisaation strategiseen suuntaamiseen, toiminnan fokusoimiseen asiakaslähtöiseksi, sisäisten prosessien kehittämiseen ja brändin ja asiakassuhteen syventämiseen kuin uusien ja jo olemassa olevien palvelujen kehittämiseenkin.</p>																				
<p>Projektiryhmän pitää tunnistaa ja erottaa asiakkaiden tarpeet ja liiketoiminnan tavoitteet mitattaviksi tavoitteiksi palvelussa.</p>	1		mitta																	
	0	asiak	amin	palve																
	4	as	en	lu																
<p>Palvelun toimittaminen pitää optimoida siten, että palvelulla saavutetaan sille määritellyt tavoitteet. Mittareiden täytyy linkittää liiketoiminnan ja asiakaskokemuksen tavoitteet.</p>	1	mitta																		
	0	amin	palve	asiak	askok															
	4	en	lu	as	emus															
<p>Palvelun jatkuva seuranta pitää toteuttaa niin, että kriittiset vaiheet palvelun tuottamisessa voidaan arvioida.</p>	1	mitta	ohjaa																	
	0	amin	mine	palve																
	4	en	n	lu																

									Talentum 2013, Helsinki.
Muotoilussa hyödynnetään iteratiivista ja inkrementaalista kehitysmenetelmää. Inkrementaalisuus tarkoittaa, että laajempi kokonaisuus jaetaan pienempiin kehityshaasteisiin. Kokonaisuus rakentuu siis osatoimituksista: ratkaisut suunnitellaan kehityskohteen pienempiin osiin. Inkrementaalinen tarkoittaa kokonaisuuden rakentamista pienemmistä osista. Tätä voidaan kutsua myös vaiheistetun toimituksen malliksi. Iteratiivisuus tarkoittaa, että ratkaisusta kehitetään nopeasti ensimmäinen versio ja että tätä ratkaisua kehitetään edelleen iteroiden niin kauan, kunnes tavoite on saavutettu. Iterointi tarkoittaa toistoa.		palve 1 lumu 1 otol 2 u	iteroi työtä pa						Palvelumuotoilu, Juha Tuulaniemi, 2. painos, Talentum 2013, Helsinki.
Luovaan ongelmanratkaisuun kuuluvat divergenssi (laajeneva) ja konvergenssi (supistuva).	1 1 luovu 3 us	prose ssu	atkais u	ongel manr					Palvelumuotoilu, Juha Tuulaniemi, 2. painos, Talentum 2013, Helsinki.
Palvelu kulutetaan samaan aikaan, kun se tarjotaan. Juuri tästä syystä ennen palvelun implementointia on usein vaikeaa tietää, kuinka palvelu todellisuudessa toimii.	1 1 palve 5 lu	epäv armu us	käsit e aika						Palvelumuotoilu, Juha Tuulaniemi, 2. painos, Talentum 2013, Helsinki.
Palvelun elementtejä pitää testata niin aikaisessa vaiheessa kuin mahdollista.	1 1 palve 6 lu	kokei lu							Palvelumuotoilu, Juha Tuulaniemi, 2. painos, Talentum 2013, Helsinki.
Yhteiskehittäminen ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki palvelun osapuolet (eivät myöskään asiakkaat) olisivat päättämässä, millainen palvelu tuotetaan. Yhteiskehittämisen tavoitteena on, että kaikki palveluun liittyvät asiat ja näkökannat tulevat mahdollisimman laaja-alaisesti huomioiduksi tiedon keräämis- ja analysointivaiheessa.	yhtei 1 skehi 1 ttämi 7 nen	käsit palve lu	kehite mene analy tointi en						Palvelumuotoilu, Juha Tuulaniemi, 2. painos, Talentum 2013, Helsinki.
Palvelumuotoiluprosessi on luovan ongelmanratkaisun periaatteita noudattava prosessi.	1 palve 1 lumu 2 otol 6 u	ongel manr prose ssu	atkais u						Palvelumuotoilu, Juha Tuulaniemi, 2. painos, Talentum 2013, Helsinki.

<p>Palvelun kehittäminen on aina luonteeltaan uuden luomista ja sitä kautta ainutkertaista.</p> <p>Siksi palvelumuotoilun määrittelemisen ja kuvaaminen täysin yhdenmukaiseksi ja tiettyyn sabluunaan meneväksi prosessiksi ei ole mahdollista.</p>	<p>1 epäv 2 armu 6 us</p> <p>palve lumu otoil palve prose tämin en</p>	<p>Palvelumuotoilu, Juha Tuulaniemi, 2. painos, Talentum 2013, Helsinki.</p>
<p>Luovuutta tarvitaan erityisesti haasteellisissa tilanteissa, joiden rajat ovat epämääräisiä ja usein muuntuvat ennakoimattoman prosessin tavoin.</p>	<p>1 luovu 6 us</p> <p>epäv armu us</p> <p>prose koita vuus</p>	<p>Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.</p>
<p>Joidenkina rvioiden mukaan monien tuotteiden kustannuksista 70% johtuu designistä (ks. Munroe 1995).</p>	<p>1 talou 7 s</p> <p>palve lumu otoil u</p>	<p>Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.</p>
<p>Lähes aina joudumme toteamaan, että kaikki luova tuottamamme ei olekaan lopullisesti valmista, vaan prosessi jatkuu sekeutumättä. Yhden ongelman luova ratkaisu saattaa avata silmämme ja sen jälkeen näemme 10 uutta ongelmaa, jotka odottavat ratkaisuamme.</p>	<p>1 luovu 8 us</p> <p>prose atkais u</p> <p>ongel manr</p>	<p>Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.</p>
<p>luovien tilanteiden ennakoimattomuus edellyttää ratkaisijoiltaan etukäteen arvaamatonta joustavuutta, muuntautumiskykyä, ja uusien asioiden oppimista prosessin kehittymisen myötä. Tästä syystä tehokkaan ja toimivan luovan ajattelun piirteiden ja käyttäytymismuotojen valinnat saattavat prosessin edetessä olla täysin toiset kuin ennakkoon oletettiin. Olisi tuhoisaa tarjoilla ihmisille eri tilanteita vasten "idioottivarmoja" käyttäytymiskaavoja.</p>	<p>2 luovu 7 us</p> <p>epäv armu us</p> <p>prose koita ssi vuus</p> <p>oppi mine ajatte lu</p>	<p>Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.</p>
<p>luovien ideoiden tuottamiseen ei riitä pelkkä hämmästely. Prosessia tulee jatkaa terävillä kysymyksillä. Jos tämä prosessi tukahdutetaan, voidaan jälkeenpäin kuulla toteamuksia: "Minun piti silloin jo huomauttaa, mutta..!" tai "emme olisi tällaisessa umpikujassa, jos joku meistä olisi aikoinaan uskaltanut kummastella sitä, mitä nyt meistä jokainen kummastelee!"</p>	<p>6 luovu 0 us</p> <p>prose kysy ssi mys</p>	<p>Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.</p>
<p>Tietyissä olosuhteissa luovan ongelmanratkaisun prosessi alkaa tavoitteen määrittelyllä. Mitä enemmän luovuutta vaativista ongelmista on kysymys, sitä vähemmän aluksi tiedetään, mitä todella pitäisi tehdä.</p>	<p>6 luovu 2 us</p> <p>prose ssi us u</p> <p>ongel epäv manr atkais</p>	<p>Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.</p>

Eryityisesti luovat suoritukset voidaan yleensä toteuttaa monella eri tavalla.	6 luovuustyötä 3 uspa									Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Tulisi muistaa, että kaaoksessa piilevät kaikki olevaisuuden ideat, mutta ne eivät näyttäyty meille toivomallamme tavalla loogisessa järjestyksessä. Tästä syystä emme kykene hallitsemaan kaaosta perinteisin tavoin. Kaaos on kohdattava avoimesti vailla ennakkoluuloja ja nostettava sieltä toimivia ongelmia ratkaistavaksi. Onnistunut kaaoksesta nouseva luova prosessi tuottaa yleensä täysin uuden järjestyksen.	7 6 - 7 luovu 7 us	idea	us	epäv armu	ohjaa mine prose					Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Yleistä kaiken kattavaa luovuuden määritelmää on mahdoton rakentaa.	8 luovu 1 us	käsit e								Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Kuten havaitaan, kuvailut poikeavat huomattavastikin toisistaan. Kun niitä analysoi, voi nopeasti tehdä päätelmän: joissakin korostetaan (1) luovaa prosessia, joissakin (2) luova persoona ominaisuuksineen on keskeisellä sijalla, useissa korostuu (3) tuote ja joissakin mainitaan myös (4) ympäristötekijät.	9 luovu 0 us	prose ssi	ihmin en	käsit e	analy sointi					Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Rhodesin 4P:n teoria tarjoaa työpaikoilla tarpeeksi tarkan ja monipuolisen perspektiivin luovuudesta.	9 luovu 1 us	käsit e								Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Luovassa työssä vältytään monelta sekaannukselta tai lisäongelmalta, jos osallistujat pohtivat ajoissa tehtävän saatuaan, mitkä neljän P:n osa-alueet ovat tehtävän ratkaisemisen kannalta tärkeimmät ja mitkä toissijaisia. Tärkeimpien alueiden potentiaalista valmiutta ja interaktiota tehostamalla varmistetaan luovalle työlle tältä osin mahdollisuudet onnistua.	9 luovu 3 us	nittel u	suun							Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Luovassa työpaikassa odotetaan jokaiselta ihmiseltä avointa kommunikointia kaikista työn eri vaiheisiin liittyvistä kysymyksistä.	9 luovu 3 us	organ isaati o	turval lisuus							Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Luovuudeltaan heikossa työprosessissa ei ole syvyyttä ja laajuutta siinä määrin, kuin todella luovien ihmisten työskentelyssä on havaittavissa.	9 luovu 7 us	työtä pa	prose ssi	ihmin en						Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.

toimiakseen todella luovalla tavalla on jokaisen ryhmän jäsenen työprosessin aikana uskallettava nostaa esiin epäselvät asiat yhteisen ihmettelyn ja kritiikin kohteeksi.	9 8	luovu us	ryhm ä	prose ssi	työtä pa	ovu ut							Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
joillakin positiivinen asennoituminen luovaan ajatteluun ja sen rohkeaan ilmaisemiseen vaatii pitkän kehitysprosessin. Tehokas yhdessä työskentely edellyttää muilta ryhmän jäseniltä taitavaa palautteen antamista ja pitkämielisyyttä, koska asenteita ei voida hetkessä muuttaa käskemällä eikä välttelemällä. Siihen tarvitaan suostuttelu ja avointa dialogia, jossa asianomaiset voivat turvallisesti ihmetellä omaa käyttäytymistään yhdessä toisten avustuksella.	9 9	luovu us	prose ssi	ryhm ä	mine n	ovu utus	ohjaa turval	vuor as	ajatte ne				Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Dynaaminen luova prosessi koostuu lukemattomista episodeista, joihin kukaan ei kykene etukäteen kirjoittamaan käsikirjoitusta. Jos tilanteet ovat vaihtelevia, silloin parhaiten menestyy sellainen henkilö tai ryhmä, jolla on laaja ominaisuuksien kirjo potentiaalisesti aktivoituneena ja käyttöön valikoituvissa sellainen koostumus, joka juuri tässä tilanteessa toimii tarkoituksenmukaisesti.	1 0 4			epäv armu ssi	ryhm us								Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Luovaa tuotetta voi aini harvoin pitää lopullisena, koska se yleensä mahdollistaa uusien tuotteiden kehittämispaineita.	1 1 3			kehit tämin tuote									Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Jokainen arvioitsija ei kuitenkaan ymmärrä käytettyjä termejä samalla tavalla. Tästä seuraa, että he joutuvat arvioinneissaan itse tulkitsemaan, mitä kyseiset termit heille viestittävät. Tämä lisää arviointien subjektiivisuutta, joka on aina ollut tyypillistä, kun luovia tuotteita arvioidaan.	1 1 9			vuor ovaik utus	luovu us								Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Organisaatiot voivat käyttää järjestelmän tarjoamaa informaatiota suunnitellessaan tuotekehitysstrategioita tai parantaakseen tuotteiden kehittämisen aikatauluja.	1 2 0	organ isaati o			kehit tehok tieto								Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Ensikertalaiset tilanteet vaativat myös ensikertalaisia ideoita, perspektiivejä ja oivalluksia, joista organisaation jäsenillä ei ole aikaisempia kokemuksia.	1 2 5	epäv armu us			oivall idea	ihine us							Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.

Jokaisen luovaan työhön osallistujan tulee tiedostaa, missä me nyt olemme ja missä ovat muut samalla alalla toimivat organisaatiot.	1 2 5	organ luovu usaati o en								Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Luova kulttuuri ei koskaan määrää etukäteen, mitä missäkin tilanteessa on sanottava tai miten on käytädyttävä. Se on jatkuvasti kehittyvä, joten siellä jätetään monet asiat avoimen tilanteen varaan ja siellä toimivien ihmisten päätösten ja ratkaisujen varaan.	1 2 7		ohjaa kultt työtä uuri pa en n	ihmin mine						Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Luova prosessi sisältää paljon muitakin kuin joidenkin uusien ja irrallisten ideoiden tuottamista. Jotta niitä arvostettaisiin, on niille kehitettävä myös jonkinlainen näkyvä muoto.	1 3 5			prose ssi idea						Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Usein tarvitaan runsaasti aikaa ja ponnisteluja ennen kuin heiveröisistä ideoista kehitetään toimiva ratkaisu.	1 3 6			ratkai su aika						Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Merkittäville luoville prosesseille on tyypillistä, että ne muuttuvat spontaanisto tai niitä joudutaan muuttamaan matkan varrella kohdattujen vaikeuksien ja saatujen kokemusten tulkinnan mukaan. Tästä syystä prosesseille ei kannata etukäteen etsiä pakonomaista vakiomuotoa.	1 3 7			epäv prose ssi us	armu					Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Tärkeitä tietolähteitä ovat ihmiset, jotka ovat toimineet aikaisemmin vastaavissa projekteissa samantyyppisten ongelmien ratkaisijoina.	1 4 5				ihmin en su	ratkai				Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Luoviin suoriin tarvittava aika on riippuvainen pääasiassa ratkaistavien ongelmien outoudesta ja vaikutustasosta, osuvien ratkaisutapojen ja tekniikoiden valinnasta, ihmisten osaamisesta ja oppimiskyvystä, tehtäviin sitoutumisesta, yhteistyökuvystä, tehtävien organisoinnista ja johtamisesta sekä tarvittavien lisäresurssien saatavuudesta ja riittävydestä.	1 4 5		epäv armu us	ohjaa mine n kuus n en n	oppi mine n	sitout johta mine				Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Luovan prosessin etenemisen kannalta on tärkeää, että uusia näkökulmia tuottaneen pinnistelun seurauksena voimme lopullisesti hylätä tilanteen kannalta väärät tai muuten harhaan johtavat ongelmat.	1 4 5			ohjaa prose ssi n	mine					Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.

Valmistautumisvaiheessajokaisen tiimin tai projektin jäsenen tulisi kaivaa esille luovuuttaan kahlitsevat itsestään selvytykset.	1 4 6	tiimi työtä pa			Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Valmistautumisvaiheessa pitäisi olla aikaa paneutua syvällisesti ongelma-alueeseen.	1 4 7	työtä pa aika			Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Frustraatio on aivan tavallinen ilmiö luovan prosessin kulussa, joten sitä ei saa kieltää eikä selittää jollain muulla tavalla.	1 5 5	luovu prose frustr us ssi aatio			Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Frustraatio herättää tarpeellista ihmettelyä prosessin aikana.	1 5 5	frustr prose aatio ssi			Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Tunnistamalla frustraation tuntemme voimme tarkastella niitä oikeissa mittasuhteissa.	1 5 6	frustr työtä aatio pa			Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Jos halutaan parantaa ideoiden laatua ja samalla käyttää hyödyksi ihmisten koko luovuuspotentiaalia, tulisi prosessiin aina vartaa riittävästi aikaa inkubaatiolle.	1 6 2	idea us ssi aatio aika	luovu prose inkub		Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Luovassa prosessissa mikään uusi ja ensikertainen ei saisi pelottaa. Se tulisi toivottaa tervetulleeksi, vaikka se rikkoisi jotain ehdottomana pitämäämme.	1 6 2	luovu prose us ssi us	epäv armu		Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Kokemus on kuitenkin osoittanut, että luovaa prosessia voidaan rikastuttaa irroittautumalla joksikin ajaksi ratkaistavasta ongelmasta.	1 6 3	luovu prose us ssi pa su	työtä ratkai		Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Mitä voimakkaampi primääriprosessi luovassa tilanteessa saavutetaan, sitä vähemmän esiintyy torjuntaa ja sitä läpinäkyvämpiä ihmiset uskaltavat olla. Kontrollin ja torjunnan vähyys tuo samalla luovaan prosessiin psykologisen turvallisuuden tunteen.	1 6 4 - 1 6 5	luovu turval us lisuus			Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Luovassa työssä tulisi varoa liian nopeata ryntäämistä "oikean" ratkaisun kintereille.	1 6 6	luovu ratkai us su			Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.

						Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Oivallus tarjoaa meille luovassa prosessissa usein laajojen tietoyhteyksien ymmärtämisen.	1 7 2	luovu us	prose ssi	oivall us		
Jumittuineissa tilanteissa oivallusten mahdollistamiseksi tulee käyttää asiantuntevia fasilitaattoreita.	1 7 3	oivall us	fasilit ointi	konfli kti		Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Oivalluksia lisätäksemme ja luovuutta vahvistaaksemme tulee meidän aina uskaltaa kyseenalasta olemassa oleva yleinen käytäntö ja itsestäänselvyydet.	1 7 3 - 1 7 4			kysee nalais oivall tamin us en		Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Oivallustyyppit: asiakkaiden tarpeet, kehittyneet teknologiat, markkinoinri ja oman organisaation tarpeisiin.	1 7 4			organ isaati o	asiak tekno logia	Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Käytännöt osoittavat, että luovuutta tarvitaan kaikilla tasoilla innovaatioprosessin aikana aina aloitteista lopulliseen toteutukseen asti. Aktiivisinta ja monipuolisinta luovuuden osuus on innovaatioprosessin aikana muissa aiheissa paitsi konkreettisen toteutuksen aikana, jota usein kutsutaan innovaatiovaiheeksi.	1 9 3	luovu us	prose ssi	innov aatio		Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Näin ajatellen innovaatio voidaan määritellä luovuudeksi tai luovan prosessin lopputulokseksi tai toteutukseksi.	1 9 4	luovu us	innov aatio	prose ssi		Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Hyvä huipputeknologian hallinta innovatiivisessa organisaatiossa lisää mahdollisuuksia tuottaa innovatiivisia tuotteita.	2 0 3	luovu us	tekno logia	innov aatio		Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
ottamalla tuotteiden käyttäjät innovaatioprosessin alusta aina markkinointiin asti mukaan suunnitteluun ja toteutukseen.	2 0 6	tuote	innov aatio	prose ssi		Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
samalla tavalla toistettava prosessi ei ole enää innovatiivinen.	2 0 7	prose ssi	innov aatio			Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.

					Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
pitäisi luopua yleisestä harhakäsityksestä, että innovaatiot ovat vain uutta teknologiaa.	2 0 8	innov aatio	tekno logia		
merkittävät innovaatiot eivät synny lineaarista prosessia toteuttamalla.	2 0 8	innov aatio	prose ssi		Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Innovatiivisuutta ei tule käsittää vain uusien tuotteiden ja palveluiden sovellutuksina.	2 0 9	innov aatio	palve tuote lu		Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Innovaatioiden arvoulottuvuudet (Dundrn 2002): Tehokkuusinnovaatio, kehitysinnovaatio, vallankumouksellinen innovaatio.	2 1 1 - 2 1 2			tehok kuus	Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Innovaatioiden luokittelu: 1. ongelman ratkaisu, 2. kehitysidea, 3. symbioottinen idea, 4. vallankumouksellinen idea, 5. sattumalta tapahtunut keksintö, 6. tavoiteinnovaatio, 7. taiteellinen innovaatio, 8. filosofiset ideat, 9. tietokoneavusteinen keksintö.	2 1 5	innov aatio	ratkai su idea	käsit e	Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Kun virheet havaitaan ajoissa, voidaan tarkentaa innovaation rajoja ja tarkistaa kehityssuunta. Mitä nopeammin on mahdollista tehdä korjausliikkeitä ja samalla oppia uutta.	2 2 0 - 2 2 1			oppi mine n	Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Kokeiluja tarvitaan runsaasti.	2 2 1		kokei lu		Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Tänään innovaatioita tuotetaan systemaattisesti määrätietoisten tutkimus- ja kehittämisprosessien kautta.	2 2 3	innov aatio	prose ssi	kehit tämin en	Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Kollektiivisen informaation luomiseen tarvitaan fyysisesti miellyttävä ja emotionaalisesti väljä sekä turvallinen tapahtumapaikka.	2 2 8		turval tieto	tilat	Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.

									Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Ideat on kehitettävä tai muunnettava niin konkreettisiksi, että niitä on mahdollista testata.	2 3 0		kokei lu						
Tavoitteena on mahdollisimman varhainen idean testaus, jotta välttyttäisiin suurilta virheiltiltä ja säästettäisiin aikaa.	2 3 1			kann nope idea	lu	us	uus	aika	Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Luovuus edellyttää monipuolista osaamista. Jokaisessa tuotekehitystiimissä tulee olla monipuolinen eudustus monista osaamisalueista.	2 3 4		oppi luovu us	osaa mine n	mine				Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Johtava filosofia toimii raketin laukaisualustana. Ihmiset eivät kuitenkaan kiinnitä huomiota alustaan, vaan tehtäviin eli tässä tapauksessa raketteihin, jotka lentävät avaruuteen.	2 4 3			ratkai su					Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Seinää vasten ajettu firma saattaa joutua taistelemaan olemassa olostaan ja aito innovatiivisuuteen kannustava ilmapiiri tyrehtyy.	2 4 5			organ innov aatio	ilmap iiri	isaati	kann o	ustus	Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Innovatiiviset tehtävät vaativat rohkaisua ja uskon vahvistusta, koska niissä liikutaan mahdollisuuksien ja mahdottomuuksien rajamailla. Usein selviytymiseen vaaditaan intuitiivisen tunteen hyväksymistä.	2 4 7			epäv innov aatio	intuit io	armu us			Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Eryteisesti luovien innovatiivisten tuotteiden kehittäminen edellyttää toteuttajiensa tunneällyn kokonaisvaltaista käyttöönottamista.	2 4 7				innov aatio	tuote	kehit tunn eäly	tämin en	Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Kun on kysymys innovatiivista organisaatiosta, tulee suunnitteluun jättää tietty väljyys, jotta ympäristössä tapahtuva ennakoimaton liikehdintä voidaan ajallaan ottaa huomioon.	2 4 9			organ innov aatio	isaati o	epäv armu us	enna koita vuus		Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Jos organisaation on kohdattava muuttuvan maailman haasteet, tulee sen kehittää jatkuvasti valmiuttaan muuttaa kaikkea aikaisemmin oppimaansa.	2 5 1		organ isaati o	oppi muut os	mine n				Luovasta ideasta innovaatioon, Jorma Heikkilä, Enostone 2010, Jyväskylä.
Systeemisen johtamisen peruseriaate on, että kokonaisuus ei koostu vain osista vaan myös osien välisistä vuorovaikutuksista.		ohjaa	johta	vuor	mine	mine	ovaik	utus	Koordinaatiokaaos, Ran Nyman, Ari Tikka ja Ari Turunen, intokustannus 2019, Helsinki.

<p>prosessin luojat eivät ole kiinnostuneet siitä, mitä asianruntijat yrittävät luoda, vaan siitä, miten asiantuntijat töitään tekevät. Tämä kuvaa hyvin byrokratian vallankäyttömekanismia. Se rajoittaa luovaa toimintaa organisaatioissa.</p>	<p>5 3</p>	<p>prose ssi</p>	<p>tuntij uus</p>	<p>byrok ratia</p>	<p>luovu us</p>	<p>organ isaati o</p>	<p>Koordinaatiokaaos, Ran Nyman, Ari Tikka ja Ari Turunen, intokustannus 2019, Helsinki.</p>
<p>Aina kun erotetaan suunnittelu itse tekemisestä, luodaan hukkatyötä sekä viivästettyä palautetta, mikä hidastaa organisaation oppimista eli kykyä muutokseen.</p>	<p>4 5</p>	<p>nittel u</p>	<p>nope us</p>	<p>oppi mine n</p>	<p>muut os</p>	<p>koordinatiokaaos, Ran Nyman, Ari Tikka ja Ari Turunen, intokustannus 2019, Helsinki.</p>	
<p>Erikoistuminen johtaa kuitenkin tiedonkulun heikkenemiseen, kun epämuodolliset verkostot korvataan byrokratialla ja hierarkialla.</p>	<p>4 6</p>	<p>verko tieto</p>	<p>byrok sto</p>	<p>ratia</p>	<p></p>	<p>koordinatiokaaos, Ran Nyman, Ari Tikka ja Ari Turunen, intokustannus 2019, Helsinki.</p>	
<p>Kompleksisuusteoriaa kehitelleen tutkijan Ralph Stacey'n mukaan "valta rajoittaa luovaa keskustelua organisaatioissa".</p>	<p>7 8</p>	<p>luovu us</p>	<p>organ isaati o</p>	<p>ohjaa mine n</p>	<p></p>	<p>koordinatiokaaos, Ran Nyman, Ari Tikka ja Ari Turunen, intokustannus 2019, Helsinki.</p>	
<p>Suomessa on syntynyt myös eräänlaista "innovaatiobyrokratiaa", jossa virkamiehet tarkkailevat ja vaagtivat rahoituksen saaneita tutkijoita erilaisia suoritteita ja raportteja ja samalla peräänkuulutetaan innovaatioita. Tätä byrokratiaa ovat julkisuudessa kritisoineet professorit Pekka Kauppi ja Eero Byckling. Innovaatioiden vaatiminen ei nimittäin synnyttä innovaatioita. Se on pelolla johtamista.</p>	<p>8 6</p>	<p>innov aatio</p>	<p>byrok ratia</p>	<p>talou s</p>	<p>mine n</p>	<p>ohjaa turval lisuus</p>	<p>koordinatiokaaos, Ran Nyman, Ari Tikka ja Ari Turunen, intokustannus 2019, Helsinki.</p>
<p>Olellista ideoille ja luovuudelle in, että ne syntyvät yleensä epätavallisten kokemusten ja omistusten sattumusten kautta.</p>	<p>9 6</p>	<p>luovu us</p>	<p>idea</p>	<p>kokei lu</p>	<p></p>	<p>koordinatiokaaos, Ran Nyman, Ari Tikka ja Ari Turunen, intokustannus 2019, Helsinki.</p>	
<p>Viimeisten kahden vuosikymmenen aikana on alettu tutkia, mikä saa tietyt yritykset sekviytymään vuodesta toiseen ja menestymään masiivisita toimialamuutoksista huolimatta, kun suurin osa kilapiljoista joko kutistuu muoto-osaan entisestä suuruudestaan, ostetaan pois tai ajautuu konkurssiin. Vastaus tuntuisi piilevän kyvyssä yhdistää olemassa olevan liiketoiminnan tehokas pyörittäminen ja uusien radikaalilen innovaatioiden luominen.</p>	<p>7</p>	<p>organ isaati o</p>	<p>muut os</p>	<p>innov aatio</p>	<p></p>	<p>Kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.</p>	

Eksploraatiiossa huomion kohteena on arvon tuottaminen yrityksen olemassa olevilla tuotteilla ja palveluilla, näide tehokas ja toimiva toteuttaminen sekä nykyisen liiketoiminnan jatkuva, inkrementaali kehittäminen.	7	tuote	lu	kuus	ekspl oittaa	kehit työtä	kehit tämin en	kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Eksploraatioon puolestaan kuuluvat täysin uusien liiketoimintamahdollisuuksien luominen ja radikaalit innovaatiot.	7	kokei	lu	io	ekspl oraat	innov työtä	kehit tämin en	kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Tutkimus- ja kehitystoimintaa tekee käytännössä jokainen vähänkin isompi yritys. Silti harvassa ovat ne, jotka onnistuvat yhdistämään nämä kaksi asiaa toimivaksi kokonaisuudeksi.	7	prose	ssi	o	organ isaati	työtä	kehit tämin en	kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Eksploraatio mahdollistaa pidemmän tähtäimen suunnittelun, kun taas eksploraatio sisältää lähtökohtaisesti niin paljon epävarmuutta, että prediktioivinen suunnittelu on käytännössä mahdotonta.	8	prose	ssi	u	suun nittel	epäv armu	ekspl oittaa työtä	kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Eksploraatiiossa eteneminen on usein lineaarista, kun taas eksploraatiiossa toimintatapa on iteratiivinen.	8	prose	ssi	io	ekspl oraat	ekspl oittaa	työtä pa	kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Eksploraation ja eksploraation yhdistämisen keskeinen haaste on se, että näitä kahta ei voida mitata, johtaa, suunnitella ja organisoida samoja menetelmiä käyttäen.	8	prose	ssi	io	ekspl oraat	ekspl oittaa	mitta amin en	kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Mitä enemmän jotakin organisation osaa optimoidaan toimimaan tietyllä tavalla, sitä hankalampaa tätä toimintatapaa on myöhemmin muuttaa, sitä heikommin pystytään vastaamaan ennalta näkemättömiin yllätyksiin ja sit heikompi organisaation mukautumiskyky on.	8	oppi	n	o	organ isaati	työtä	muut os	kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Nopeasti muuttuvassa maailmassa eksploraation merkitys korostuu, mutta eksploraatio on se, mitä olemme tottuneet tekemään.	8	kokei	lu	io	ekspl oraat	ekspl oittaa	työtä pa	kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.

Kokeilemalla kehittämisessä lähtökohtana on, että sitä, mitä ei tiedetä, ei voida suunnitella, joten ensimmäiseksi pitäisi pyrkiä luomaan puuttuva tieto. Ja mitä nopeammin, vähemmällä vaivalla ja resursseilla tämä tieto saadaan luotua, sen parempi. Kokeilemalla kehittäminen sopii siis tilanteisiin, joissa tätä tietoa ei ole valmiiksi saatavilla.	9	lu	us	tieto	en	kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.		
Monet organisaatiot kuitenkin tuntuvat usein puhuvan kokeiluista ja tarkoittavat pilottia.	9	lu	i	kokei	pilott	kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.		
Kokeilujen tärkein tavoite on vähentää kehitettävään ideaan liittyvää epävarmuutta. Toisin sanoen synnyttää sellaista tietoa, mitä ei voida muulla tavoin oppia.	1	kokei	0	lu	idea	us	epäv oppi armu mine n	kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Kokeilujen kautta syntyy myös ymmärrystä vaihtoehtoisista tavoista päästä kohti tavoitetta ja käytännön tietoa siitä, mikä lähestymistapa vaikuttaisi toimivan parhaiten.	1	kokei	1	lu	ymm	ärrys	kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.	
Usein kuitenkin ajatellaan, että asiakkaan mukauttaminen keskeneräiseen ideoiden kokeilemiseen on jotenkin häiritsevää.	1	asiak	1	as	idea	työtä pa	kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.	
Suunnitelma on määritelmällisestikin kuvaus siitä, mitä tulee tapahtumaan. Jos alussa ei ole tarkkaa tietoa siitä, mitä yritetään saada aikaan ja miten tavoitteeseen päästään, kunnollisen suunnitelman tekeminen on mahdotonta.	1	nittel	9	u	us	enna kointi	kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.	
Mitä vähemmän ymmärrämme kontekstia, johon suunnitelmat tehdään, sitä suurempia riskejä suunnitteluun ja suunnitelmien järjestämiseen noudattamiseen liittyy.	2	armu	0	us	ärrys	riski	kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.	
Toisin sanoen suunnittelu soveltuu erinomaisesti tilanteisiin, joissa pyritään saamaan aikaan tuttuja ja tunnettuja lopputuloksia tutuissa ympäristöissä.	2	nittel	1	u	su	ratkai työtä pa	kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.	

Mitä enemmän kehitettävässä ideassa on uutuusarvia, sitä enemmän se sisältää epävarmuutta.	epäv 2 armu 0 us idea					kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Kehitysproessin aikana saatetaankin tehdä lukuisia merkittäviä suunnanmuutoksia ennen "lopullisen" ratkaisun löytämistä.	2 prose 0 ssi su	ratkai				kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Mitä kompleksisempi projekti on kyseessä, sitä epätodennäköisempää on, että kaikki projektin kannalta merkittävät asiat osattaisiin ennalta käsin sisällyttää suunnitelmiin.	2 armu 1 us	epäv suun nittel u	komp leksis uus			kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
ja tässä onkin koko kompleksisuuden ydin: se mahdollistaa tapahtumaketjut, joihin emme pysty varautumaan vaikka tekisimme kuinka hyviä ennakkosuunnitelmia.	2 armu 2 us	epäv suun nittel u	komp leksis uus			kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Epävarmuus on innovatiivisen toiminnan edellytys.	2 armu 4 us	epäv innov aatio				kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
ongelma on se, että innovatiivisia hankkeita on yritetty vuosikymmenien ajan saada mahtumaan perinteisen projektihallinnan muottiin, jossa epävarmuudelle ei ole juurikaan sijaa.	2 prose 4 ssi	proje ktinh allint a	epäv innov aatio	armu us		kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Sen sijaan kokeilemalla kehittäminen lähtee liikkeelle kehitettävän idean kannalta keskeisistä kysymyksistä: ketkä ovat asiakkaita tai käyttäjiä? Millaisia tarpeita tai haasteita heillä on? Miten näihin tarpeisiin tai haasteisiin voisi vastata, ja niin edelleen?	2 4 - 2 kokei 5 lu			kehit tämin idea en		kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Reagoiminen projektin aikana syntyneisiin yllätyksiin sitä mukaa, kun ne ilmenevät. Yllätykset voivat olla sekä positiivisia että negatiivisia, mutta kun ei ole orjallista suunnitelmaa, niihin voidaan reagoida joistavasti. Ratkaisevia päätöksiä tehdään siis sitä mukaa, kun ne ilmenevät ja niihin tavittava tieto saatavilla.	2 mine 5 n	ohjaa suun nittel u	ylläty s			kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.

Käytännössä kokeilemalla kehittäminen on jatkuava, nopeaa ja tarkoituksenmukaista oppimista.	2 5	kokei lu	oppi mine n	nope us	kehittäminen	kehittä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Kokeilemalla kehittämisessä tärkeää on oppimisnopeus ja adaptiivisuus: kyky tuottaa uutta tietoa nopeasti ja kustannustehokkaasti sekä reagoida nopeasti tämän tiedon pohjalta.	2 5	kokei n	oppi mine lu	nope us s	kehittäminen	kehittä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Moni innovatiivinen projekti on epäonnistunut, koska projektinhallinnan niin sanotut parhaat käytännöt eivät tarjoa kunnollisia välineitä epävarmuuden kanssa toimimiseen.	2 7	kokei n	oppi mine n	nope us a	kehittäminen	kehittä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Suunnitteluun verrattuna kokeilemalla kehittäminen vaatii kuitenkin huomattavan paljon ajattelua, luovuutta ja opitun kriittistä pohdintaa koko projektin elinkaaren ajan.	2 7	kokei lu	oppi mine lu	nope us u	kehittäminen	kehittä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
koska kokeilut pyritään pitämään niin pieninä ja yksinkertaisina kuin mahdollista - kunhan ne vain kykenevät tuottamaan uutta tietoa - ovat niihin liittyvät riskitkin pieniä ja hallittuja.	2 8	kokei lu	oppi mine riski	nope us	kehittäminen	kehittä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Tyypillisesti uutta tuotetta, palvelua tai toimintatapaa kehitettäessä epävarmuudet eivät liity pelkästään lopulliseen ratkaisuun ja sen toteuttamiseen, vaan myöskin siihen kontekstiin, johon ratkaisua kehitetään.	3 5	kokei lu	oppi mine n	nope us u	kehittäminen	kehittä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Usein ennen varsinaisen ratkaisun kehittämistä on tehtävä kokeiluja ja nähtävä vaivaa, jotta ylipäänsä ymmärretään, mikä on se todellinen ongelma, jota ollaan ratkaisemassa, tai mikä on se asiakastarve, johon ratkaisua kehitetään.	3 5	kokei lu	oppi mine n	nope us u	kehittäminen	kehittä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Ongelmaympäristössä kiteytyy ymmärrys siitä, miksi jotain uutta ylipäänsä ollaan kehittämässä ja kenelle.	3 5	käsit e	mpäristö		kehittäminen	kehittä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Ratkaisu ympäristö puolestaan vastaa siihen, mitä ollaan kehittämässä.	3 5	käsit e	mpäristö		kehittäminen	kehittä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta

									Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Ongelmaympäristön ymmärtäminen edellyttää, että kehitystiimi osaa sanoa, mikä on kehitettävän idean taistalla oleva isompi tavoite sekä mihin tarpeisiin vastaamalla kehitettävä idea vie lähemmäksi tätä tavoitetta.	3 6	mine n	ohjaa n	mpär istö	ongel may tiimi	tavoit e			kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Lopuksi on tärkeää pyrkiä hyötymään tehdyistä kokeiluista mahdollisimman paljon. Koska kokeilemalla kehittämisen tarkoitus on synnyttää puuttuvaa tietoa, on oleellista käyttää aikaa ja vaivaa myös opitun reflektoinnille.	4 1	kokei lu	mine n	reflek tio	oppi tieto	kehit täminen			kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Tällainen utelias lähestyminen ja kehitettävän idean pitäminen "auki" erilaisille vaihtoehdoille ja opeille voi olla yllättävän hankalaa - etenkin, jos kehitettävää ideaa on alkanut pitää ikään kuin omana lapsenaan. Meillä on luontainen taipumus välttää epävarmuutta, minkä vuoksi haluamme nopeasti "lukita" kehitettävän idean tiettyyn muottiin.	4 2	mine n	ohjaa n	epäv armu idea	utelia isuus				kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Pelkkien kehitettävien ideoiden ja ratkaisuvaihtoehtojen keksiminen ei riitä. Kokeiluja voidaan tehdä monella tapaa, mutta mahdollisimman tehokas oppiminen mahdollisimman vähällä vaivalla vaatii itsessään nerokkaita kokeilun ideoita - eli ideoita, jotka vastaavat siihen, miten jotakin asiaa kokeillaan. Kokeilusta syntyneitä oppeja, jotka johtavat lopullisen ratkaisun hahmottamiseen, voidaan puolestaan kutsua toteuttamisen ideoiksi.	4 2	kokei lu	mene telmä	ratkai idea					kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Kokeilemalla kehittämisen oppii parhaiten käytännön kautta.	5 3	kokei lu	mine n	oppi tämän en	kehit täminen				kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Tätä prosessia helpottaa toimiminen ryhmässä, jossa on hyvä henki ja toisten tukemisen ilmapiiri ja jossa yhteisesti hyväksytään, että uudet ideat väistämättä kohtaavat epäonnistumisia. Syytelyyn tai puolustelun sijasta niihin osataan suhtautua uteliaisuudella.	5 3	ilmap iiri	prose ssi	ryhm ä	utelia isuus				kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.

Kun ihminen tuntee olonsa psykologisesti turvalliseksi, hän on valmis kertomaanoman rehellisen mielipiteensä asioista, ilman pelkoa tuomitukseksi tai naurunalaiseksi tulemistä. Tämä on ehdoton välttämättömyys luovalle toiminnalle ryhmässä.	5 ilmap 3 iiri	turval lisuus	luovu us	ryhm ä	pelko	kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Lopputuloksen laatu on väistämättä sidottu siihen, kuinka hyvin ja avoimesti ryhmän jäsenet toimivat toistensa kanssa.	5 ilmap 3 iiri		ryhm laatu	ä		kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Rakenteilla voidaan myös varmistaa, että usein kiireen keskellä unohtuvaa reflektiivistä ajattelutyötä ei ohiteta. Esimerkiksi viikottaiset tapaamiset, joissa kehitystiimin jäsenet jakavat oppeja ja käyttävät aikaa viimeaikaisten kokemusten pohdintaan, auttavat osaltaan luomaan uteliaisuutta ja oppimista tukevaa avointa ilmapiiriä.	5 4	ohjaa mine n	organ isaati o	reflek tio	oppi utelia mine isuus	kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Epävarmuus yhdistettynä joustamattomiin suunnitelmiin onkin lähes varma keino epäonnistua projektissa.	5 8	epäv armu us	suun nittel u	proje ktinh allint a		kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
budjetti ja aikataulu voidaan laatia vain pieninä hyppäyksinä tulevaisuuteen.	5 8	ohjaa mine n	suun nittel u	talou s		kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
perinteisen ajattelun näkökulmasta kenties isoin ongelma on se, että kun luodaan jotain aidosti uutta, sille on mahdotonta laskea odotettavaa hyötyä.	5 8	mitta amin en		ajatte lu	riski	kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
kun tehdään jotain aidosti uutta johon sisältyy epävarmuutta, on pakko hyväksyä, että kaikki ideat ja projektit eivät tule johtamaan menestykseen. Esimerkiksi IBM:n, ikään kuin sisäisenä startupina toimiva, Emerging Business Oppoturnities -yksikkö on tehnyt lukuisia projekteja, jotka eivät ole koskaan nähneet päivänvaloa. Aina kuitenkin pieni osuus projekteista osuu kultasuoneen ja onnistuu luomaan merkittävää uutta liiketoimintaa.	6 0	epäv armu us	talou s	idea		kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.

kokeilemalla kehittäminen ei ole vailla suunnitelmallisuutta. Se vain näyttää erilaiselta kuin perinteinen projektinhallinta.	6 5	kokei lu	allint a	nittel u	kehit en	proje ktinh suun kehit täm in	kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
perinteisessä projektisuunnittelussa etenemistä mitataan vertaamalla todellista tilannetta suunnitelmaan. Kokeilemalla kehittämisessä tämä ei toimi, koska vastaavaa suunnitelmaa ei voi tehdä. Sen sijaan etenemisen tärkein mittari on se, mitä on opittu ja kuinka paljon kehitystiimin ymmärrys kehitettävästä ideasta on lisääntynyt.	6 9	oppi mine n	mitta amin en	ktinh allint a	suun nittel u	proje ktinh suun nittel idea	kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
mitä paremmin projektitiimi saa kehitettävän idean kriittisten osien epävarmuudet ratkottua ja mitä konkreettisemmaksi idea kokeilujen kautta muotoutuu, sitä enemmän voidaan alkaa soveltaa perinteisen projektisuunnittelun menetelmiä.	7 1	kokei lu	allint a	nope us	idea	proje ktinh nope idea	kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
mitä hyvänsä etapin jälkeen päätetäänkään tehdä, kannattaa päätös tehdä mahdollisimman opeasti. Missään nimessä ei ainakaan saisi jäädä odottamaan päiviä tai viikoja, että projektin ohjausryhmä tai nmuu vastaava taho ehtii kokoontumaan ja päättämään jatkosta.	7 1	mine n	päätö s	nope us		ohjaa päättö us	kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
tämänkaltaisissa kehityshankkeissa on erittäin tärkeää, että projektitiimin innostus ja energia pysyvät yllä.	7 1	ilmap iiri	innos tus				kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
Tässä tapauksessa perusteet vertailulle tulevat kehitettävän idean epävarmuudesta kokonaisuudessaan sekä idean nähtävissä olevasta potentiaalista. Lähtökohtaisesti suhteellisen varmat kehityshankkeet ovat usein vaikuttavuudeltaan varsin pieniä.	7 3	amin en	portf olio	idea	epäv armu us		kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.
innovatiivisuuteen ja uusien ideoiden kehittämiseen pyrkivän organisaation kannalta tämä tarkoittaa, että mitä nopeammin ja tarkemmin pystytään erittamaan potentiaalisimmat projektikandidaatit niistä, jotaka tuskin johtavat mihinkään, sitä tehokkaampi organisaation kehitysprosessi kokonaisuudessaan on.	7 4	mine n	portf olio	innov aatio	isaati o	nope tehok prose täm in	organ kehit Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.

<p>On hyvä myös huomioida, että mitä paremmin ja laajempi kehityshankkeiden aikana kertynyttä teitoa saadaan levitettyä, sitä enemmän umpikujaankin päätyneet hankkeet tuottavat hyötyä organisaatiolle. Tiedon jakamiseen panostamalla voidaan pienentää kehitystoimintaan liittyviä rahallisia riskejä.</p>	<p>7 talou 4 tieto s riski</p>	<p>kehitä kokeillen, Riitta Hassi, Sami Paju ja Reetta Maila, Talentum 2015, Helsinki.</p>
<p>Hän huomaa, ettei saa porukkaa millään osallistumaan keskusteluun ja päätöksentekoon. Tällainen onkin tyypillistä perinteisille puheenjohtajien vetämille kokouksille, joissa he itse puhuvat keskimäärin 70 prosenttia kokouksen ajasta. Asiantuntijoiden tietotaito ei näin yhdisty, eivätkä he myöskään ole halukkaita sitoutumaan tehtyihin päätöksiin.</p>	<p>ohjaa sitout 1 mine päätö umin 0 n s tieto en</p>	<p>Fasilitaattorin käsikirja, Pepe Nummi, Edita 2018, Helsinki.</p>
<p>Hänelle selviää, että fasilitointi on prosessikonsultointia. Se tarkoittaa sitä, että fasilitoinnissa ei puututa lainkaan kokouksen sisältöön, vaan vain siihen, kuinka kokous etenee. Fasilitaattori on siis sisältöneutraali.</p>	<p>1 fasilitit prose 1 ointi ssi</p>	<p>Fasilitaattorin käsikirja, Pepe Nummi, Edita 2018, Helsinki.</p>
<p>Hierarkisten organisaatioiden kulta-ajan päätyttyä muotiin tuli tiimiorganisaatio. 1980- ja 1990-luvuilla korostettiin sekä yhteistä päätöksentekoa että osallistamista ja kehitettiin ryhmätyövälineitä, joita kutsutaan toisen sukupolven ryhmätyömenetelmiksi. Nykypäivän asiantuntijoista koostuvissa verkostoorganisaatioissa nämä ryhmätyövälineet tuntuvat usein kankeilta ja riittämättömiltä. Uudempia menetelmiä, jotka korostavat todellisen, yhteisen ymmärryksen luomista tai mahdollistivat kompleksin päätöksenteon, kutsumme kolmannen sukupolven ryhmätyövälineiksi.</p>	<p>organ osalli 1 isaati fasilitit päätö mene ymm stami 4 o ointi s telmä ärrys nen</p>	<p>fasilitaattorin käsikirja, Pepe Nummi, Edita 2018, Helsinki.</p>
<p>Fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmäprosessien helpottamista. Sanotaankin, että 90 prosenttia ryhmien ongelmista liittyy työskentelytapoihin, eikä itse sisältöön. Fasilitoinnin ydin on löytää oikea työskentelytapa, jotta ryhmä pystyisi toimimaan rakentavasti. Sen lisäksi fasilitoinnin peruseriaatteisiin kuuluu erottaa työskentelytapa ja sisältö toisistaan; päinvastoin kuinkokokouksen puheenjohtaja, joka vastaa ryhmän etenemisestä ja sisällöstä, fasilitaattori on</p>	<p>ohjaa 1 fasilitit mene mine ryhmä käsit prose 7 ointi telmä n ä e ssi</p>	<p>fasilitaattorin käsikirja, Pepe Nummi, Edita 2018, Helsinki.</p>

sisällön suhteen neutraali ja vastaa ainoastaan ryhmän toiminnan etenemisestä eli prosessista.											
fasilitaattorin rooli eroaa selkeästi kouluttajan tai valmentajan roolista. Kouluttaja on sisällön asiantuntija eikä käytä ryhmäprosesseja tai reflektiotyökaluja tukena, vaan kertoo, miten asia on.											
1	7	ohjaa	mine	koulu	prose	reflek				fasilitaattorin käsikirja, Pepe Nummi, Edita 2018, Helsinki.	
Tänä päivänä useissa suurissa yrityksissä fasilitointi luetaan esiiesten ja organisaation kehittäjän ydinosaamiseen, jota myös kehitetään järjestelmällisesti.											
1	9	ohjaa	mine	oppi	osaa					fasilitaattorin käsikirja, Pepe Nummi, Edita 2018, Helsinki.	
Tulevaisuudessa on odotettavaissa, että fasilitoinnin käyttö lisääntyy erityisesti koulutuslalla ja organisaatioiden kehittäjien parissa. Nykyisessä tietoyhteiskunnassa, jossa koulutuksen taso on korkea, ydinkysymys ei ole enää tietotaidon lisääminen, vaan pikemminkin se, miten ihmiset saadaan jakamaan tietotaitonsa. Fasilitointi on juuri oikea työkalu vastaamaan tähän haasteeseen.											
2	0			tulev	aisuu	mene				fasilitaattorin käsikirja, Pepe Nummi, Edita 2018, Helsinki.	
Ryhmässä ihmisillä on siis kahdenlaista toimintaa. Ensimmäinen on vaikkapa työpaikan määrittämisen ulkoisen perustehtävän mukaista, kirjallisten ja suullisten sopimusten mukaista tai ääneen lausumattomiin, psykologisiin sopimuksiin perustuvaa. Se on se tehtävä, jota varten ryhmä on virallisesti perustettu. Monin järjestelmin pyritään kontrolloimaan, että ihmiset muistaisivat toimia sen mukaan. Toinen toimintakokonaisuus, sosiaalinen oheistehtävä, syntyy tarpeesta elää henkilökohtaista elämäänsä, olla tunnetusti päteviä yhteisönsä jäseniä, muuttua ihmisinä käymällä läpi vuorovaikutusprosesseja muiden kanssa. Se on myös huumorin ja yllättävien oivallusten koti, joka tuottaa iloa ja merkityksiä ihmisille. Luovuus edellyttää turvallista leikkisyyttä, uskallusta luopua tutusta ja hallitusta.											
1	8	ryhmä	ihminen	käsitte	turvallisuus	oivaikutus	oivallisuus	luovuus	epävarmuus	merkitsevyys	Porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Toimintaamme vaikuttaa ratkaisevasti, miten tulkitsemme toisten henkilöiden viestit. Emme reagoi toisten tekoihin vaan tulkintaamme siitä.											
2	1			vuorovaikutus						porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.	

Uudet havaoinnot tulkitaan jo olemassa olevien tarinoiden kautta. Se miten tulkitsemme toisten käyttäytymistä, vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten käyttäydymme heitä kohtaan. Se vaikuttaa myös siihen, mitä vuorostaan saamme osaksemme heeidän taholtaan. Myös ryhmille muodostuu omia yhteisiä tarinoita.	2 4	ihmin en	ryhm ä	ilmap iiri	tarin a	porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Ihminen kokee maailman ensisijaisesti narratiivisesti, kertomusten avulla. Teorioiden ja mallien rakentaminen ovat myös tärkeitä tapoja hahmottaa todellisuutta, mutta asioiden esittäminen tarinoiden muodossa on alkuperäisin ja luotevin tapa kuvata kokemuksia, niiden merkityksiä ja yleensä asioita.	2 5	ihmin en	tarin a			porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Narratiivinen lähestymistapa on tullut vahvasti myös ihmistieteisiin viime vuosikymmenten aikana. Se säilyttää ihmisten ja ryhmien yksilöllisyyden, ristiriitaisuuden ja jännitteet. Keskiarvoihin vertaaminen antaa harvoin syvempää ymmärrystä ihmisten toimista.	2 6	tarin a	ryhm ä	narra tiivi		porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Organisaatiopsykologi Ed Scheinin mukaan kulttuuri on peruskäsitysten kokonaisuus, jonka organisaatio tai yhteisön jäsenet jakavat. Ne ajatustavat, joiden varassa yhteisö tai ryhmä in onnistunut ratkaisemaan toiminnan alun jhaasteet, muodostuvat yleiseksi käsitykseksi maailmasta, ihmisistä ja elämästä yleensä.	2 9	kultt uuri	ryhm ä			porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
yhteenkuuluvuuden tunne kuitenkin vahvistuu konkreettisesti toiminnassa. Yhteisön toiminnan tavoitteen tärkeys, yhteisön jäsenten merkitys ja oma osallistuminen rakentavat syvempää kokemusta yhteisöön kuulumisesta.	3 1	ihmin en	ryhm ä	yhte sö	yhtee tunn ekok emus nkuul uvuu s	porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
yhteisöt ovat keskenään samanlaisessa tilanteessa olevien vapaaehtoisesti muodostamia. Sairaalan potilaita tai yrityksen työntekijöitä ei voi pakottaa yhteisöksi.	3 2	ihmin en	ryhm ä	yhte sö	käsit e	porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Virtuaaliryhmien vuorovaikutus on kapeaa. Suuri osa tiedosta, jota kaipaamme ryhmän toisesta jäsenestä, täytyy päätellä esimerkiksi sähköpostin rivien välistä. Väärinkäsityksiä ja loukkaantumisia on paljon, sillä viestinnän sävyt ja painotukset ovat mielikuvitukseme varassa.	3 4	ihmin en	ryhm ä	virtua alisku us	vuor ovaik utus	porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.

jotta virtuaaliryhmä toimisi ryhmänä hyvin, jäsenten olisi hyvä tavata toisiaan muöskasvokkain.	3 4	ihmin en	ryhm ä	virtua alisku us		porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
verkosto ei liity suoraan tapahtuvaan vuorovaikutukseen vaan enemmänkin sen mahdollisuuteen. Verkoston jäsenet tietävät voivansa halutessaan ottaa yhteyttä muihin verkoston jäseniin. Toisaalta he tietävät muiden voivan tarvittaessa ottaa yhteyttä heihin. Verkostoitumiseen liittyy implisiittinen lupaus suhtautua nopeasti saman verkoston jäseneen ja hänen mahdollisiin ehdotuksiinsa.	3 5	ihmin en	ryhm ä	verko käsit sto e	vuor ovaik utus	porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
sosiaaliseen verkostoon kuulutaan jonkin kriteerin perusteella.	3 5	ihmin en	ryhm ä	käsit e	verko sto	porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Työelämän verkostot ovat usein selkeämmin rajattuja.	3 5	ihmin en	ryhm ä	käsit e	verko sto	porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Pienet, kiinteät verkostot, joissa jäsenet tuntevat toisensa hyvin, tarjoavat vahvaa tykeä yksilön identiteetille. Ne voivat toisaalta olla muutoksen keskeinen este. Joustavammat ja löyhemmät verkostot voivat puolestaan olla tehokkaita tiedonvälityksessä. Ne voivat tukea uusien ratkaisujen ja valintojen tekemistä paremmin kuin kiinteät suku- ja ystävyysverkostot. Sosiaalityössä käytetään hyväksi verkostoja pulmatilanteissa olevien henkilöiden tukemisessa.	3 5	ihmin en	ryhm ä	verko sto	tieto	porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Ihmisjoukko muodostuu ryhmäksi, kun sen jäsenillä on jotakuinkin yhteinen tavoite, jonkin verran keskinäistä vuorovaikutusta (tai ainakin mahdollisuus siihen) ja käsitys siitä, ketkä ryhmään kuuluvat. Yhteinen rajattu tavoite, mahdollisuus tavoitteeta seuraavaan työnjakoon ja jäsenten tuttuus erottavat ryhmän yhteisöstä, verkostosta ja satunnaisesta ryhmästä. Johtajuus ja roolit syntyvät vuorovaikutuksen kautta nopeasti.	3 6	ihmin en	ryhm ä	käsit e	vuor ovaik utus	porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Siten perimmiltään kysymys on valinnasta: jos henkilöt ajattelevat, että he muodostavat ryhmän, he ovat useimmiten oikeassa. Ryhmän jäsenet merkitsevät toisilleen jotain.	3 7	ihmin en	ryhm ä	käsit e	ajatte lu	porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.

Ryhmän turvallisuus kasvaa sitä mukaa kuin kahdenvälisen vuorovaikutusepisodioiden määrä lisääntyy eri ihmisten välillä.	3 8	ihmin en	turval isuus	ovaik utus	ryhm ä				vuor		porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneita yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suoritusistaan", totesivat Katzenbach ja Smith vuonna 1993.	3 9	ihmin en		käsit e	ryhm ä	umin en	pääm äärä	vastu u	sitout		porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
omaehtoinen yhteisvastuullinen sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen erottaa tiimin ryhmästä.	3 9	ihmin en		ryhm ä	käsit e	umin en			sitout		porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Työskentelemme parhaamme mukaan vain, jos uskomme, että työskentelystämme seuraa jotain meille itselle tärkeää.	4 0 -			merki							porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Hävikki vähenee tai poistuu kokonaan, jos ryhmän jäsenet: - tietävät, että yksittäisen jäsenen työskentelyn tuloksellisuutta arvioidaan - tietävät, että tämän arvion voivat muut jäsenet saada tietää - pitävät ryhmää itselleen tärkeänä - pitävät annettua tehtävää itselleen tärkeänä - pitävät omaa panostaan tehtävän suorituksessa ratkaisevana - pitävät tehtävää haastavan vaikeana, mutta mahdollisena.	4 0 -			merki							porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Tiimi syntyy ryhmän kehittymisen tuloksena. Aito sitoutuminen tiimiin on yksilön vapaa päätös ja edellyttää kaikkien yksilöiden halua.	4 1	ihmin en	ryhm ä		käsit e	päättö s	umin en	vapa us	sitout		porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Ryhmien päätöksentekoa on tutkittu runsaasti. Toistuva havainto on, että ryhmän vetäjät ja dominoivat persoonallisuudet vaikuttavat suuresti työskentelyn lopputulokseen.	4 3	ihmin en	ryhm ä	ohjaa mine	päättö s						porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Ryhmät tekevät usein päätöksiä, jotka ovat huonompia kuin niiden asiantuntevimpien jäsenten tiedot edellyttäisivät.	4 2	ihmin en	ryhm ä	ohjaa mine	päättö s						porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.

Mitä suurempi määrä ryhmässä on jäseniä, sitä todennäköisemmin jäsenten yksilöllinen into ja vastuullisuus hiipuvat. Heistä tulee kohteliaan turhautuneita oman osansa tekijöitä.	4 3	ihmin en	ryhm ä	innos tus	vastu u		porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Ryhmän jäsenet välittävät aina toisilleen jotain omasta ahdistuksestaan ja asenteistaan. Sen seurauksenaryhmään syntyy yhteinäinen tunnelma ja asennoitumistapa.	4 5	ihmin en	ryhm ä	ilmap iiri	asen ne		porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Yksilöt haluavat osallistua ja vaikuttaa ryhmän toimintaan. Keskeisintä perusolettamustilojen välttämässä onkin keskinäisen vuoropuhelu tukeminen ja suora, avoin kommunikaatio.	4 8	ihmin en	ryhm ä	vuor ovaik utus			porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Ihminen tutustuu vain yhteen henkilöön kerrallaan. Kukaan ei aidosti opi tuntemaan 20 henkilöä kerralla. Siten ryhmän muodostuminen turvallisesti vaatii aikaa ja mahdollisuuksi keskinäiseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutus taas edellyttää keskinäisten roolien riittävää selkeyttä.	5 6	ihmin en	ryhm ä	ovaik utus	vuor rooli	turval lisuus aika	porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Roolit ovat vastavuoroisia käyttäytymiskokonaisuuksia, jotka antavat ihmisten keskinäiseen elämään ennakoitavuutta ja ymmärrettävyyttä.	5 6	ihmin en		käsit e	enna vuus	ymm ärrys	porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Johtajuus on alussa vahvempaa ja ryhmän kulttuuria luovempaa. Seuraavaksi vetäjän tehtävä ryhmän jäsenten välisen yhteistyön rakentajana painottuu. Myöhemmin johtajan kannatta luottaa ryhmän jäseniin ja toimia enemmän asiantuntijana.	5 7	ihmin en		johta mine n	ohjaa mine n		porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Turvallisessa tiimissä erimiellisyysä ilmaistaan ja käsitellään hedelmällisesti niiden ihmisten kesken, joiden välillä ne ilmenevät.	5 8	ihmin en	ryhm ä	turval lisuus			porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Aiemmin syntyneet liitokset hidastavat aitoa liittymistä uuteen kokoonpanoon. Virittäytyminen uuteen ryhmään voi silloin olla puutteellista, ja osallistujat pitäytyvät turvallisissa rooleissa, joita käyttävät muissa tilanteissa. Jos osallistujilla on vahvoja keskinäisiä rooleja jo ennestään, niistä luopuminen voi olla vaikeaa.	6 0	ryhm ä	muut os		turval lisuus		porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Ryhmän ensimmäisen vaiheen saavuttaminen edellyttää siis osallistujien vapaaehtoista halua liittyä ryhmään, tavoitetta, joka ei ole liian suuressa ristiriidassa osallistujien muiden	6 2	ryhm ä	tavoit e	umit en	ohjaa mine n	johta mine n	porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.

psykologisten sitoutumisten kanssa, riittävän selkeää perustetta, ketkä kuuluvat ryhmään, sekä riittävää johtamistehtävien toteutumista.									
ohjaajan pätevyys, luotettavuus ja laatu ihmisenä ovat osallistujien kiinnostuksen kohteena. Hänen pienetkin hyväksynnän tai kielteisyyden osoitukset havaitaan tarkasti, ja ne muokkaavat ryhmän normeja ja syntyvää kulttuuria.	6 ryhmä	kultt							porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Erillisyyteen ja erilaisuuteen liittyvät tunteet ja ajatukset kohdistetaan ryhmän ulkopuolisiin. Usein raja sisäpuolisten ja ulkopuolisten välillä ei ole alissa selvä. Aikaa käytetään runsaasti niiden asioiden selkeyttämiseen, jotka tekevät mistä meitä eli erottavat jäsenet muista.	6 ryhmä	kultt							porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Ohjaajan tulee selkiyttää ryhmän perustehtävää, tavoitetta ja tulevaisuutta. Lisäksi hän auttaa ryhmää luomaan käyttäytymisnormit, joiden avulla voidaan toimia ryhmän kulttuurin mukaisesti.	6 ryhmä	ohjaa	johta						porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Yritykset kaipaavat keskijohdon asiantuntemusta ja luovaa panosta. Asiaa auttaisi, jos kokousten sijasta voitaisiin muodostaa pienempiä vuorovaikutteisia ryhmiä, jotka kertoisivat työn tulokset muille ryhmille. Selkeästi johdettu laajempi kokoontuminen voi kuitenkin olla hyvä ja luova tilaisuus. Se edellyttää kuitenkin joko sitä, että ihmiset tuntevat toisensa hyvin tai että kokoustilanne keskeytetään välillä, jotta ihmiset pääsevät ilmaisemaan omia näkemyksiään pienryhmissä. Hiljaa kuunnellussa ihminen väsyä, turhautuu ja ärtyy noin 20 minuutissa.	6 ryhmä	ohjaa	johta						porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Ryhmädynamiikka on tavallaan turvallisuusmatematiikkaa. Ihminen tutustuu yhteen ihmiseen kerrallaan. Kun meillä on yksikin "turvaihminen" ryhmässä, on olomme jo paljon kotoisampi.	6 ryhmä	dyna							porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Ryhmään muodostuu muutaman hengen pienryhmiä niiden kesken, jotka ajattelevat asioista samalla tavalla ja viihtyvät yhdessä.	6 ryhmä	dyna							porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Ohjaajan tärkeä tehtävä tässä vaiheessa [pienryhmien syntyvaiheessa] on saatta eri alaryhmien jäsenet aktiiviseen yhteistyöhön keskenään.	7 ryhmä	dyna	ohjaa						porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.

Kun ohjaaja saa pienryhmien jäsenet aktiiviseen yhteistyöhön keskenään, pienryhmien rajat käyvät yhä vähemmän tärkeiksi. Keskinäinen tuttuus ja luottamus läpäisevät alaryhmien rajat. Koko ryhmän sisäinen turvallisuuden tunne lisääntyy.	7 1	ryhmä	ohjaa mine n	turval isuus		porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.	
Mikäli esimies kuuuu johonkin pienryhmään, hänen täydelliseen tasapuolisuuteensa ei hevin uskota.	7 4	ryhmä	ohjaa mine n	tasap uolis uus		porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.	
Lähempi tutustuminen parantaa toisten työn arvostamista ja lisää turvallisuutta.	7 5	ryhmä	turval isuus			porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.	
Ulkopuolisia kyseinen [tiivis ryhmä] ryhmä saattaa ärsyttää. Se koetaan sisäänlämpiäväksi, itsetyytyväiseksi ja tehottomaksi. Juuri tehokkuuden suhteen ryhmän käsitys itsestään eroaa huomattavasti ulkopuolisten käsityksestä heistä.	7 7	ryhmä	tehok kuus			porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.	
Luovuus ja tehokkuus eivät ole parhaimmillaan [tiivissä ryhmässä], koska ryhmän jäsenet eivät tuo erilaisuuttaan ja erilaista osaamistaan esiin ryhmässä. Ryhmän yhtenäisyyden säilyttäminen koetaan tärkeämmäksi.	7 7	ryhmä	luovu us	tehok kuus	yhten äisyys	porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.	
Tyypillistä on, että ärtymys kohdistuu tarkasti ja intensiivisesti ryhmän ulkopuoliseen kohteeseen. Ulkoinen uhka toisaalta vahvistaa ryhmän tiiviyyttä.	7 9	ryhmä	konfli kti	dyna miikk a		porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.	
Työyhteisönä tiivis ryhmä on hyvä, mikäli sen työtehtävät ovat mekaanisia eivätkä vaadi ryhmältä erityisempaa luovaa panosta.	8 0	ryhmä	luovu us			porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.	
Kaikki mekaaniset työt on välitellen siirretty koneiden tehtäväksi. Työntekijöiltä odotetaan sitoutumista, intoa, luovuutta ja sosiaalista älykkyyttä työtehtävissään. Tärkeää on myös tarvittaessa kyseenalaistaa ja epäillä.	8 0	luovu us	työtä pa	kriitti syys	tunn eäly	kysee nalais tamin en	porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Luovuutta ja verkostoitumista vaativissa töissä tiivis ryhmä ei anna parastaan. Erilaiset näkemykset ja kiistelevät kannat haudataan alkuunsa samanmielisen lepposuuden ylläpitämiseksi.	8 0	luovu us	verko sto	ryhmä ä	työtä pa	porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.	

	8 0 -								porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Ryhmä tulee myös saada aktiiviseen yhteistyöhön muiden ryhmien kanssa.	8 1	ryhm ä	aktiiv isuus						
Tässä vaiheessa [luova ryhmä eli tiimi] tiedetään, että eri näkemysten kokeilu ja yhteenotot tuovat uusia oivalluksia, joita kukaan ei olisi voinut yksin tuottaa.	8 2	ryhm ä	tiimi	kokei lu	oivall us	luovu us			porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
[luovassa ryhmässä] esimies on osittain luopunut orvanisoivasta roolistaan. Tehtävän paras asiantuntija vastaa sen hoitamisesta. Ryhmän jäsenet tuntevat toisensa ja tietävät, kehen nojata missäkin tilanteessa.	8 3	ryhm ä	luovu	ryhm ä	mine n	tuntij uus	tuki		porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Vahva sisäinen tuki ja luottamus korostavat ihtseohjautuvuutta.	8 3		luott tuki	am us	h jaut s	uv uu			porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Tällainen ryhmä [luova ryhmä] on tuottelias ja luova. Se muistuttaa amerikkalaisten tiimikirjojen kuvauksia huipputiimeistä.	8 3	ryhm ä	tehok kuus	luovu us	huipp utiimi				porukka, jengi, tiimi, Aku Kopakkala, Edita 2008, Helsinki.
Perinteisen tarjoajalähtöisen arvonluontilogiikan sijaan entistä yleisempää on, että arvon ymmärretään syntyvän osapuolten resurssien integroimisen ja yhdistämisen seurauksena – arvoa luodaan siis yhdessä (co-creation).	4	arvo	nen	yhte skehi ttämi nen	keh itämin en				Menetelmi digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen, Tuula Andersson, Mika Boedeker, Nina Helander, Jari Jussila, Tuija Rantala, Virpi Sillanpää, Katri Valkokari, Tytti Vasell, Vilma Vuori, VTT 2017, Espoo
Koettua arvoa on yleensä hankalampi mitata kuin käyttöarvoa, johon on liiketaloustieteessä laadittu erilaisia kustannus-hyötyvertailuja ja -mittareita.	5	arvo	en	mitta amin en	talou s				Menetelmi digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen, Tuula Andersson, Mika Boedeker, Nina Helander, Jari Jussila, Tuija Rantala, Virpi

								Sillanpää, Katri Valkokari, Tytti Vasell, Vilma Vuori, VTT 2017, Espoo
<p>Digitalisoituvassa ympäristössä aineettomien arvojen merkitys korostuu, ja siksi arvon tunnistaminen sekä asiakkaan kokeman arvon mittaaminen ovat keskeisiä tekijöitä arvonluonnin ymmärtämisessä. Lisäksi monimuotoistuvat raktaisut edellyttävät yhä useammin arvon yhteiskehittämistä uusien toimijoiden kesken.</p>	5	arvo	en	äritys	su	nen	io	Menetelmi digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen, Tuula Andersson, Mika Boedeker, Nina Helander, Jari Jussila, Tuija Rantala, Virpi Sillanpää, Katri Valkokari, Tytti Vasell, Vilma Vuori, VTT 2017, Espoo
<p>Siksi digitalisaation suurimpana jarruna eivät useinkaan ole kustannukset tai tietoturva vaan organisaatio itse.</p>	5	io	s	urva	o	riski		Menetelmi digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen, Tuula Andersson, Mika Boedeker, Nina Helander, Jari Jussila, Tuija Rantala, Virpi Sillanpää, Katri Valkokari, Tytti Vasell, Vilma Vuori, VTT 2017, Espoo
<p>Digitalisaatio muuttaa monella tavalla vuorovaikutusta, esimerkiksi kanavat monimuotoistuvat, kohtaamispisteet lisääntyvät ja vuorovaikutuksen sykli nopeutuu.</p>	6	io	os	utus	us			Menetelmi digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen, Tuula Andersson, Mika Boedeker, Nina Helander, Jari Jussila, Tuija Rantala, Virpi Sillanpää, Katri Valkokari, Tytti Vasell, Vilma Vuori, VTT 2017, Espoo

<p>Yksittäisen yrityksen tarjoama on harvoin tarpeeksi kattava tyydyttämään kaikkia asiakkaan tarpeita kerralla. Globaali verkottunut toimintaympäristö ja toisiinsa linkittyvät arvonluonnin verkostot sen sijaan voivat taata resurssien ja sopivien kokonaisratkaisujen saatavuuden. Digitalisaatio on mahdollistanut uudenlaisia arvon yhteisluonnin toimintatapoja, jotka pohjautuvat esimerkiksi yhteisöllisyyteen, sosiaalisen median hyödyntämiseen ja joukkoistamiseen. Tämän johdosta on kyettävä ymmärtämään ja edelleen kehittämään myös hyvin uudenlaisia arvonluonnin ja yhteiskehittämisen malleja, joissa asiakkaat, partnerit ja/tai muut</p>	asiak	verko	ratkai	ymm	portf															
<p>Näiden lisäksi julkisen palvelun arvonluontia analysoitaessa tulee huomioida julkiselle toiminnalle asetetut vaatimukset. Julkisia palveluita voidaan arvioida ns. 4E-mallin mukaisesti, jossa kriteereinä ovat taloudellisuus (<i>economy</i>), tehokkuus (<i>efficiency</i>) ja vaikuttavuus (<i>effectiveness</i>) ja yhdenvertaisuus (<i>equity</i>) (Bailey, 2004). Taloudellisuus palvelun arviointikriteerinä viittaa palvelun avulla aikaansaatuihin säästöihin. Tehokkuus liittyy palvelun lopputuloksen ja palvelun tuottamiseen käytettyjen panosten väliseen suhteeseen; toisin sanoen tietyn palvelutason (tietty palvelun laatu, määrä) saavuttamiseen mahdollisimman vähillä resurssien käytöllä. Tehokkuus voidaan jakaa resurssitehokkuuteen ja hallinnollisten prosessien tehokkuuteen. Hallinnollinen prosessitehokkuus viittaa siihen, kuinka tehokkaasti julkinen sektori suoriutuu rutiinitoiminnoista. Vaikuttavuudella tarkoitetaan julkisen organisaation kykyä toteuttaa poliittisia toimintaperiaatteita ja saavuttaa sovitut tavoitteet.</p>	6	as	sto	su	arvo	ärrys	olio													
<p>Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan kansalaisten ja samassa tilanteessa olevien kotitalouksien ja ryhmien tasa-arvoista kohtelua.</p>	1	6	arvo	s	talou	tehok	kuus	us	vaiku	mitta	palve	amin	prose	tavoit	analy	sointi				
<p>Menetelmi digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen, Tuula Andersson, Mika Boedeker, Nina Helander, Jari Jussila, Tuija Rantala, Virpi Sillanpää, Katri Valkokari, Tytti Vasell, Vilma Vuori, VTT 2017, Espoo</p>	<p>Menetelmi digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen, Tuula Andersson, Mika Boedeker, Nina Helander, Jari Jussila, Tuija Rantala, Virpi Sillanpää, Katri Valkokari, Tytti Vasell, Vilma Vuori, VTT 2017, Espoo</p>																			

<p>Yhteiskehittämisessä asiakasyrityksen edustus tuo vankkaa substanssiosaamista ja -tietoutta palveluiden kehittämisen ja innovoinnin tueksi, jolloin palveluaihioista tulee kertaheitolla realistisia. Ulkopuolisen palvelumuotoilun keinoja hyödyntävän toimijan näkemyksen ansiosta elementtejä saadaan myös "laatikon ulkopuolelta", ja niin markkina- kuin kilpailukenttä megatrendeineen tulee kartoitettua objektiivisemmin.</p>	<p>yhteiskehittäminen asiakastietoaatio</p>	<p>palvelumuotoilun kehittäminen</p>	<p>Menetelmiä digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen, Tuula Andersson, Mika Boedeker, Nina Helander, Jari Jussila, Tuija Rantala, Virpi Sillanpää, Katri Valkokari, Tytti Vasell, Vilma Vuori, VTT 2017, Espoo</p>
<p>Asiakasymmärrys, asiakkaan näkökulma ja iteratiiviset, ketterät kokeilut yhdessä asiakkaan kanssa ovat myös palvelumuotoilun keskiössä.</p>	<p>2 asiakas</p>	<p>iterointi kokeilu</p>	<p>Menetelmiä digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen, Tuula Andersson, Mika Boedeker, Nina Helander, Jari Jussila, Tuija Rantala, Virpi Sillanpää, Katri Valkokari, Tytti Vasell, Vilma Vuori, VTT 2017, Espoo</p>
<p>Viime aikoina etenkin IT-yritykset ovatkin alkaneet entistä enemmän hyödyntämään palvelumuotoilun metodeja ja rakentamaan erinomaiseen asiakaskokemukseen tähtääviä palveluita ottamalla asiakkaan mukaan jo palvelun ideointivaiheeseen.</p>	<p>2 palvelumuotoilun menetelmä</p>	<p>asiakaskokemuksen kehittäminen</p>	<p>Menetelmiä digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen, Tuula Andersson, Mika Boedeker, Nina Helander, Jari Jussila, Tuija Rantala, Virpi Sillanpää, Katri Valkokari, Tytti Vasell, Vilma Vuori, VTT 2017, Espoo</p>
<p>Tänä päivänä myös IT-yritykset tarjoavat palvelumuotoilua palveluportfoioissaan, esimerkiksi osana digitaalisten palvelujen visuaalista suunnittelua ja palveluiden asiakaslähtöistä kehittämistä.</p>	<p>2 palveluportfolion suunnittelu</p>	<p>asiakaskokemuksen kehittäminen</p>	<p>Menetelmiä digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen, Tuula Andersson,</p>

											Mika Boedeker, Nina Helander, Jari Jussila, Tuija Rantala, Virpi Sillanpää, Katri Valkokari, Tytti Vasell, Vilma Vuori, VTT 2017, Espoo							
Palvelumuotoilun lähtökohtana pidetään käyttäjälähtöistä suunnitteluprosessia, joka nimensä mukaisesti kiinnittää huomiota ensisijaisesti käyttäjäkokemukseen. Käyttäjäkokemuskokemuksessa palveluiden suunnittelussa innovointivaihe sisältää usein erilaisia metodeja, kuten havainnointia, yhteissuunnittelua, nopeita kokeiluja ja niiden kautta oppimista, ideoiden visualisointia ja prototyyppointia. Prosessin kautta halutaan välittömästi vaikuttaa mm. liikkeenjohdollisiin päätöksiin ja liiketoiminnan palvelukehitykseen suuntaviivoin, joten palvelumuotoilua voidaan pitää myös lähestymistapana liikkeenjohdolliseen ongelmanratkaisuun.	2 5	u u	o u	to u	il u	su u	n u	ittel u	pro ssi	se ssi	inn aatio	idea	kokei lu	käytt äjä	käsit e	at u	Man kai s	Menetelmi digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen, Tuula Andersson, Mika Boedeker, Nina Helander, Jari Jussila, Tuija Rantala, Virpi Sillanpää, Katri Valkokari, Tytti Vasell, Vilma Vuori, VTT 2017, Espoo
IT-yrityksen näkökulmasta käyttäjäkokemuskokemuksella suunnittelu voi tarkoittaa esimerkiksi suunnitteluprosessia, joka perustuu tulevan palvelun loppukäyttäjistä kerättävään informaatioon.	2 5	u u	o u	to u	il u	su u	n u	ittel u	pro ssi	se ssi	inn aatio	idea	kokei lu	käytt äjä	käsit e	at u	Man kai s	Menetelmi digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen, Tuula Andersson, Mika Boedeker, Nina Helander, Jari Jussila, Tuija Rantala, Virpi Sillanpää, Katri Valkokari, Tytti Vasell, Vilma Vuori, VTT 2017, Espoo
Palvelumuotoiluprosessi harvoin etenee lineaarisesti, vaan se sisältää kokeiluja erisidosryhmien kanssa. Siten tarkkaa etenemää ei voida määrittellä.	2 5	u u	o u	to u	il u	su u	n u	ittel u	pro ssi	se ssi	inn aatio	idea	kokei lu	käytt äjä	käsit e	at u	Man kai s	Menetelmi digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen, Tuula Andersson, Mika Boedeker, Nina Helander, Jari Jussila, Tuija

												Rantala, Virpi Sillanpää, Katri Valkokari, Tytti Vasell, Vilma Vuori, VTT 2017, Espoo
Yhteiskehittämiseen sisältyy ajatus yhteisistä kokemuksista, osallistavista rakenteista ja vuoropuheluista. Yhteiskehittämisessä ei ole kyse pelkästään resurssien tai tiedon mekaanisesta siirtämisestä, vaan pikemminkin yhteisten tavoitteiden, merkitysten ja jopa yhteisen ajattelutavan luomisesta.	29	ttämi	ovaik	tavoit	ymm	ajatte	tämin					Menetelmi digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen, Tuula Andersson, Mika Boedeker, Nina Helander, Jari Jussila, Tuija Rantala, Virpi Sillanpää, Katri Valkokari, Tytti Vasell, Vilma Vuori, VTT 2017, Espoo
Uudet innovaatiot syntyvät ja leviävät, kun toimijoita saadaan ratkaisemaan yhteisiä ongelmia yhdessä. Keskinäinen vuorovaikutus ja viestintä ovat organisaatioiden välisessä yhteistyössä avaintekijöitä. Oleellista on toimijoiden kyky neuvotella yhteisistä tavoitteista ja hyödyistä kaikille osapuolille sekä siten muodostaa jaettu näkemys yhteiskehittämisen, arvon yhteisluonnin, merkityksestä	30	innov	ratkai	ovaik	isaati	tavoit	ymm	työtä	tyksel			Menetelmi digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen, Tuula Andersson, Mika Boedeker, Nina Helander, Jari Jussila, Tuija Rantala, Virpi Sillanpää, Katri Valkokari, Tytti Vasell, Vilma Vuori, VTT 2017, Espoo
Arvon yhteisluonnissa, kuten yhteiskehittämisessä yleisestikin, oleellista on ymmärtää toimijoiden motivaatio osallistua, eli määritellä arvo-odotukset sekä mitä arvoa vuorovaikutuksesta toimijoille syntyy.	31	arvo	nen	utus	ärrys							Menetelmi digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen, Tuula Andersson, Mika Boedeker, Nina Helander, Jari Jussila, Tuija Rantala, Virpi Sillanpää, Katri Valkokari, Tytti Vasell, Vilma Vuori, VTT 2017, Espoo

<p>Yhteisen arvon luonnin rakenteet ja yhteistyökumppanit vaihtuvat yhä useammin ja siksi toimintamallien on oltava ketteriä (Still et al., 2017). Yhteiseen ongelmanratkaisuun tarvitaan kaikkien osapuolten osaamista, jokaisella on oma ainutlaatuinen asemansa verkostossa. Yhä useammat yritykset ovat jo huomanneet, miten esimerkiksi uuden palvelun kehittämisessä voi toimittajayrityksellä ollakin parempi ymmärrys loppuasiakkaan arvo-odotuksista - tai toimittajasta voi tulla yrityksen asiakas kun ratkaisua tarjotaan toisella toimialalla toimiville loppuasiakkaille.</p>	<p>3 2</p>	<p>iteroi arvo</p>	<p>mine n</p>	<p>verko sto</p>	<p>asiak as</p>	<p>ratkai su</p>	<p>ongel manr atkais u</p>	<p>Menetelmi digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen, Tuula Andersson, Mika Boedeker, Nina Helander, Jari Jussila, Tuija Rantala, Virpi Sillanpää, Katri Valkokari, Tytti Vasell, Vilma Vuori, VTT 2017, Espoo</p>
<p>Asiakkaan vaikutusvalta ja odotukset saada osallistua tuotteen tai palvelun suunnitteluun ja toteuttamiseen ovat kasvaneet. Arvon yhteisluonnin keskiössä on osapuolten välinen vuorovaikutus.</p>	<p>5 3</p>	<p>asiak as</p>	<p>palve tuote</p>	<p>lu arvo</p>	<p>vuor ovaik utus</p>			<p>Menetelmi digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen, Tuula Andersson, Mika Boedeker, Nina Helander, Jari Jussila, Tuija Rantala, Virpi Sillanpää, Katri Valkokari, Tytti Vasell, Vilma Vuori, VTT 2017, Espoo</p>
<p>Osallistumisen on oltava myös nopeaa ja vaivatonta, ja tapahduttava asiakkaalle luonnollisen kanavan välityksellä.</p>	<p>5 3</p>	<p>nope us</p>	<p>asiak as</p>	<p>yhtei skehi ttämi nen</p>				<p>Menetelmi digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen, Tuula Andersson, Mika Boedeker, Nina Helander, Jari Jussila, Tuija Rantala, Virpi Sillanpää, Katri Valkokari, Tytti Vasell, Vilma Vuori, VTT 2017, Espoo</p>
<p>Digitaalisessa, globaalissa ja nopeasti kytkeytyvässä toimintaympäristössä pelisäännöt ja pelaajat muuttuvat yhä useammin ja siksi oppimisen lisäksi poisoppiminen on yhä keskeisempi</p>	<p>5 5</p>	<p>digita lisaat io</p>	<p>nope us</p>	<p>oppi muut os</p>	<p>mine n</p>			<p>Menetelmi digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen, Tuula Andersson,</p>

selviytymistaito yrityksissä, yhteisöissä ja yksilöillä.									Mika Boedeker, Nina Helander, Jari Jussila, Tuija Rantala, Virpi Sillanpää, Katri Valkokari, Tytti Vasell, Vilma Vuori, VTT 2017, Espoo
Kun ennustettavat, rutiinomaiset työvaiheet automatisoituvat, ihmisen vastuulle työelämässä jää silti paljon tärkeitä asioita: esimerkiksi luovuus, myötätunto ja kyky tehdä vaikeita päätöksiä.	9	us	o	s	it	u			Inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2017
Perinteinen johtamistapa perustuu teollisen ajan vaatimuksiin ja tapaan organisoida työtä. Se kuvastaa maailmaa, jossa pieni, mutta usein vaativa, ihmisjoukko - kuten johtoryhmä tai tuotekehitysosasto - vastaa luovuudesta, kehittämisestä ja ongelmien ratkaisemisesta. Samalla huomattavasti suurempi joukko prosesseilla ja kontrollilla johdettuja ihmisiä toimii asioiden toteuttajina. Ja siksi heitä yhä johdetaan tavalla, joka edellyttää raskaita ja hierarkkisia organisaatiomalleja.	9								inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2017
Vain yksiköiden motivaatiotekijöiden ymmärtäminen ja vuorovaikutukseen perustuva organisaatio on riittävän joustava ja reagointikykyinen nykyisessä globaalissa kilpailun maailmassa.	1	motiv	ymm	ovaik	isaati	nope			inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2017
Johtajien rooli innostavana asiantuntijana ja rohkaisijana korostuu. Hyvä johtaja kohtaa alaisensa kokonaisvaltaisina ihmisinä, ei pelkkinä työntekijöinä.	1	johta							inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2017
...johtamisen tulee näkyä enne kaikkea inhimillisenä ja innostavana vuorovaikutuksena ihmisten kanssa... Joukkueen ihmisten innostus ja sitoutuminen ovat oman onnistumiseni kannalta rarkaisevia tekijöitä.	1	johta							inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2017
Ymmärsin, että innostus on tärkeämpää kuin täydellinen strategia, kasvokkain vietetty aika on parempi mittari kuin ristiintaulukoinnit Excelissä ja sisäinen motivaatio voittaa aina ulkoiset motivaatiotekijät. Oma käsitykseni johtaisesta	1	johta							inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2017
	4	n	tus	egia	aatio				

muuttui vasta kun ymmärsin, että se muistuttaa enemmän psykologiaa kuin strategiaa.										
Johtajuus perustuu yhä vanhemmin ihmissuhteiden lainalaisuuksiin, kuten esimerkiksi innostukseen, vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, jaksamiseen ja sisäiseen motivaatioon. Oikein johdettuna työyhteisön hyvinvointi johtaa vääjäämättä myös parempaan menestykseen.	1 4	mine n	innos tus	ovaik utus	motiv aatio	yhtei sö	mene stys			inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2017
Koska työntekijöiden tuottavuus riippuu heidän sitoutumisestaan ja halustaan antaa parhaansa yritykselle, johtajien viestintätaidoilta vaaditaan jatkuvasti enemmän.	1 5	tehok kuus	umin en	johta mine n	sitout viesti ntä	johta viesti ntä	tuott avuu s			inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2018
Kokeilevat, ketterät ja oppivat strategiat vaativat osallistavaa ja vuorovaikutteista toimintatapaa.	1 5	kokei lu	mine n	strat egia	vuor ovaik utus	osalli työtä pa	stami nen			inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2019
Johtamisen tulee innostaa mahdollisimman suurta joukkoa organisaation eri tasoilta ajattelemaan, ehdottamaan ja osallistumaan jatkuvaan parannuksiin.	1 5	mine n	innos tus	organ isaati o	ajatte lu	osalli stami nen	ajatte lu			inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2020
Inspiroituneet työntekijät ovat tutkitusti aloitteellisempia ja aktiivisempia työssään, ja siten erittäin tuottava investointi työnantajalle.	1 4 - 1 5	aloitt eellis uus	aktiiv isuus	tuott ava	ihmin en	inspir aatio				inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2021
Uuden ajan johtaminen on toimintaa, jolla saadaan ihmiset innostumaan työstään, ylittämään itsensä ja energisoimaan koko organisaation uudelle tasolle. Siihen ei tarvita lisää prosessikaavioita ja strategiakalvoja vaan älykästä mahdollisuuksien markkinointi ja inhimillistä läsnäoloa.	1 7	mine n	innos tus	prose ssi	strat egia	läsnä olo				inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2022
Tarvitaan osaavaa johtajaviestintää.	1 7	mine n	viesti ntä							inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2023
Johdettavien autonomia kasvaa, kun työtuntien mittaamisen sijaan alamme arvostaa ongelmanratkaisua ja nopeaa päätöksentekoa.	1 8	mine n	uvuu s	hjäut amin en	mitta atkais u	manr nope us	päätö s			inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2024

Koska teknologia muuttuu ja kehittyy yhä kiihtyvällä vauhdilla, muutoksen tarkka ennustaminen mahdotonta. Ihminen sen sijaan muuttuu hitaasti, ja siksi on tärkeää käsitellä muutosten seurauksia inhimillisestä näkökulmasta.	1 9	tekno logia	muut os	nope us	ennu stami nen	ihmin en												inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2025
Onneksi on olemassa paljon merkittävää tutkimustietoa, joka todistaa, että innostuksen ja tuottavuuden välillä on merkittävä suhde.	2 7	innos tus	avuu s	tuott														inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2026
Yksi tärkeimmistä tavoista edistää työntekijöiden innostusta ja tuottavuutta on viestiä heille yrityksen asioista tavalla, joka saa heidän työntä tuntumaan merkitykselliseltä.	2 7	innos tus	avuu s	viesti ntä	merki tyksel lisyy													inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2027
Uuden ajan asiakaslähtöiset yritykset edellyttävät uuden ajan yrityskulttuuria, jossa työntekijät haluavat ja uskaltavat olla innovatiivisia. Vastuu tämän yrityskulttuurin syntymisestä on johtajilla, joilta vaaditaan entistä enemmän aitoa läsnäoloa ja entistä kokonaisvaltaisempia viestinnän taitoja.	2 8	asiak släh töisy ys	organ isaati o	kultt uuri	innov aatio	mine n	läsnä olo	viesti ntä	vastu u									inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2028
Asiakaslähtöisyys ei ole vain asiakkaiden segmentointia ja ostodatan analysointia. Se on strateginen toimintatapa, joka fokusoi yrityksen valintoja selvittämällä, mitä asiakas haluaa ja tekee ja miksi.	2 8	asiak släh töisy ys	asiak as	analy sointi	strat egia	työtä pa												inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2029
Sitiutumisen työhön ja työnantajaan on todistettu lukuisissa tutkimuksissa lisäävän työntekijän työtyytyväisyyttä ja työtehoa. Sitoutuneet työntekijät luovat partempaa asiakaskokemusta kuin huonosti sitoutuneet.	2 9	sitout umin en	työty ytyvä isyys	asiak tehok kuus	askok emus													inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2030
Innovaatioiden syntyminen vaatii kulttuuria, joka tukee luovuutta, itseilmaisua, henkilökohtaista kasvua ja tekemiseen uppoutumista. Toisin sanoen innovaatiot edellyttävät sisäisesti motivoituneita työntekijöitä.	3 0	innov aatio	kultt uuri	luovu us	oppi mine n	uppo utum inen	motiv aatio											inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2031
Ihminen motivoituu kahdella tavalla: sisäisesti ja ulkoisesti. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, ja se rakentuu keppien ja porkkanoiden varaan. Tehtävän sijasta huomio on siitä saatavissa palkinnoissa tai vältettävissä rangaistuksissa. Sisäinen motivaatio on puolestaan proaktiivista. Tekeminen itsessään sututtaa henkilön, ja hän etsii tekemään innostavia asioita. Sisäisesti	3 5	motiv aatio	reakti ivisuus	proak tiivisuus	innos tus													inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2032

Jatkuva kehittyjä on puolestaa ihminen, jota kuvaavat luonnehdinnat uuden etsiminen, jatkuva oppiminen ja nöyryys. Hän ei malta jäädä aloilleen vaan haluaa oppia - ennen kaikkea muilta ihmisistä - ja kokeilla uutta. Jatkuva oppija ei välttämättä kilpaile muita vastaan vaan etsii omaa potentiaaliaan.	4 6	ihmin en	mine n	kokei lu	oppi			inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2042
Mutta kun puhutaan huippusuorituksesta, menestyksen kaikkein korkeimmasta portaasta, jatkuva kehityttyhä ajaa usein ohitse. Kehittyhät eivät välttämättä ole aina kaikkein helpoimpia ihmisiä, vaan niitä jatkuvia kyseenalaistajia, jotka kysyvät silloinkin "miksi", kun muut eivät uskalla.	4 7	huipp usuor itus	nalais tamin en	ihmin en	kysee			inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2043
Jos uskomme, että edessä on kovia aikoja, olemme yleensä valmiimpi kohtaamaan ne. Siksi on hyvä kirjata ylös myös ne mahdolliset eteen tulevat esteet, jotka tekevät tavoitteeseen pääsemisen vaikeaksi.	4 9	enna kointi		riski				inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2044
Parhaaseen lopputulokseen pyrittäessä on usein toimivampaa se, ettei johtaja aseta alaistensa tavoitteita, vaan antaa alaisten asettaa ne itse. Johtaja voi auttaa alaistaan tavoitteiden muodostamisessa ja kannustaa häntä niiden saavuttamisessa.	5 3	huipp usuor itus	johta mine n	hjäut uvuu s	itse	tavoit e	kann ustus	inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2045
Ulosmittaako johtaja alaisistaan vain nykyistä osamista vai uskooko ja kannustaako hän heitä etsimään omia rajojaan?	5 4	johta mine n	osaa mine n	kann ustus	oppi mine n			inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2046
kulttuurin tehtävänä on tukea strategiaa, muuttaa se innostukseksi ja toteuttaa sitä käytännössä.	5 7	kultt uuri	strat egia	innos tus	työtä pa			inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2047
Se, että ihminen saa tehdä työtä, josta hän nauttii, ilman turhia häiriötekijöitä, synnyttää motivoituneisuutta. Sitä synnyttää myös työn merkityksellisyys eli se, että ihminen kokee tekevänsä tuötä, jolla on jotain muutakin kuin pelkästään rahallista arvoa.	5 7	ihmin en	motiv aatio	tyksel lisyys	uppo utun eisuu s			inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2048
Ennen kaikkea motivaatio syntyy siitä, että työntekijä tuntee käyttävänsä omaa potentiaaliaan parhaalla mahdollisella tavalla. Hän tuntee oppivansa ja kehittyvänsä ja saavansa tähän oikenasaita kannustusta ja tukea. Tästä syntyy innostus.	5 7	motiv aatio	mine n	kann ustus	innos tus	oppi		inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2049

Erityisesti suuremmissa ja hierarkkisemmissä organisaatioissa ratkaiseva kysymys ei ole se, syntykö ideoita, vaan se, miten ideat jalostetaan toimiviksi ratkaisuisiksi, tuotteiksi ja palveluiksi.	5 hiera 7 kia	organisaatio isaati o	idea	ratkaisu su	palvelu tuote	inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2050
Epäonnistumisen pelko estää luovuuden ja rohkeuden ja vie kyvyn myötätuntoon.	5 umin 9 en	epäonnistuminen pelko	luovuus us	rohkeus us	myötätunto ätunt	inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2051
Toisen puolesta iloitseinen tyydyttää perustarpeitamme ja vahvistaa merkityksen kokemusta.	6 tyksel 0 lisyys	merkitseminen tyksel				inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2052
Tärkeämpää olisi tutkia sitä, mikä yleensä johtaa asioiden aikaansaamiseen, uuden luomiseen ja poikkeuksellisiin valintoihin eli toimintaan, jonka seurauksena voi olla onnistuminen tai epäonnistuminen.	6 analy 6 ysi	epäonnistuminen työtä pa	umien en			inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2053
Rohkeus on ennen kaikkea uskallusta haavoittua, ottaa riskejä ja tuntea epävarmuutta.	6 rohke 7 us	rohkeus riski	armu us			inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
Rohkeutta saa lisää silloin, kun ympäristössä on oikeanlaisia ihmisiä, jotka tukevat toisiaan ilman oman egon korostamista. Kun pohjalla on intohimoa itse tehtävää kohtaan ja siitä kumpuavaa vahvaa motivaatiota, on mahdollisuus saavuttaa ihmeitä. Tai vähintäänkin saada elämänsä paras oppitunti.	6 rohke 7 us	ihminen en	intoimi mo	motivaatio aatio	oppiminen mine	inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
Tuottavuusloikan tulee tapahtua ennen kaikkea seuraavalla aktiivisesti toimintaympäristön ja asiakkaiden ostokäyttäytymisessä tapahtuvia muutoksia, esimerkiksi panostamalla uusiin digitaalisiin työkaluihin ja robotisaation mahdollistamiin toimintatapoihin.	7 avuu 1 s	tuottavuus ysi	asiakas as	teknologia logia	työtä pa	inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
Toisin sanoen johtopäätöksenä on, että epäonnistumisen välttäminen tuottaa lyhyellä aikavälillä ihmiselle suurempaa miihivää kuin uuden kokeilu.	7 umin 5 en	epäonnistuminen mieli hyvä	kokeilu lu			inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2056
Oikea johtaminen ei tämän vuoksi ole kannustamista epäonnistumisiin, joista on tullut innovaatiogurujen taisteluhuuto, vaan kannustus läsnäoloon, empatiaan ja sen tuottamaan mielihyvään.	7 mine 6 n	johtaminen kannustus	umien en	läsnäolo olo	empatiasta empa mieli hyvä	inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2057

Uusien haasteiden vastaanottaminen johtaa väijäämättä tilanteeseen, josta ei ole aikaisempaa kokemusta. Mikä tahansa haaste on edessäsi, tarkoittaa se enemmän epävarmuustejhöitä kuin vanhassa pysyminen.	epäv 7 armu 7 us	muut os							inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2055
Voi olla, että uusi työpaikka, uusi toimintamalli tai johtajan luoma uusi strategia ei olekaan toimiva.	7 työtä 7 pa	strat egia	mine n	epäv armu us	muut os				inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2058
On kuitenkin valheellinen uskomus, että pysymällä vanhassa toimintatavassa epävarmuus poistuu.	7 armu 7 us	työtä pa	muut os	epäv					inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
Paras tapa suojautua epävarmuudelta on etsiä aktiivisesti uusia polkuja oppimiseen ja kokemuksen kerryttämiseen. Vain jatkuva itsensä uudelle oppimiselle alttiiksi asettaminen kehittää työelämän taitoja, joilla voi menestyä. Ja koska epävarmuutta on joka tapauksessa tiedossa, on paras oppia sietämään sitä.	7 armu 8 us	työtä pa	muut os	epäv oppi mine n	osaa mine n				inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
Hyvä lääke epävarmuuden sietämiseen on asenne.	7 armu 8 us	asen ne	ajatte lu	epäv					inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
Kun aluksi stressiä aiheuttavat uudet tavat toistuvat, niistä syntyy uusia rutiineita, jotka alokavat vähitellen tuottaa mielihyvää. Siksi on tärkeää muuttaa asioita yksi kerrallaan.	7 stress 8 i	työtä pa	muut os		kultt uuri	ajatte lu	rutiin it		inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
...kun yritys päättää muuttaa vakiintuneen toimialan pelisääntöjä... Joku nimittäin pelkää - ja pelko johtuu maailmankuvan rikkoutumisesta.	7 muut 9 os		pelko						inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
Digitalisoitua maailma edellyttää uudenlaista työelämän kulttuuria, jossa taloudellinen tulos ja kasvu pohjautuvat ihmisten yhteisiin kasvutavoitteisiin ja hyvinvointiin, ei päinvastoin.	8 kultt 8 uuri	avuu s	talou s	ihmin en	tavoit e	vinvo inti			inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
Parhaat tulokset eivät synny huikeista yksilösuorituksista, vaan siitä, että motivoituneet ihmiset pelaavat täydellisesti yhteen.	8 ihmin 8 en		ratkai su		tulos				inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
Tärkeintä on, että jokainen löytää joukkueesta paikan, jossa pääsee toteuttamaan omaa intohimoaan ja tekemään kaikkensa yhteisen tavoitteen puolesta.	8 8 tiimi		intohi mo		tavoit e				inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054

	1								
	2								
	3								
	-								
Muutoksen tuottaminen on tietysti hankalampaa kuin sen suunnittelu.	1	suun							inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
	2	muut	nittel						
	4	os	u						
Tässä on avain kaikkeen muutokseen: käynnistä muutos tahdonvoimalla, oman elämäsi strattimoottorilla, mutta tee siitä pysyvää uusilla rutiineilla.	1								inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
	2	muut	rutiin						
	4	os	tahto	it					
Päätös keskittyneestä läsnäolosta ei vähennä tehokkuutta vaan lisää sitä. Yhden asian kerrallaan hoitaminen on tehokkuuden kannalta parasta. Kun keskittyy oikeisiin asioihin ja yhteen asiaan kerrallaan ja on tietoisesti läsnä, henkilökohtaisessa tehokkuudessa alkaa tapahtua ihmeitä. Aivan muunlaisia ihmeitä kuin kiireen lisääntyminen.	1	keskit							inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
	3	tymin	läsnä	tehok					
	1	en	olo	kuus	kiire				
Asiakas kokee palveluja tarjoavan yrityksen sellaisena kjuin sen työntekijät ovat sen itse kokeneet. Siksi asiakaskokemus ei voi olla erillinen osa yrityksen asiakasprosessia, vaan yrityskulttuurin ulkoinen ilmentymä ja johtamisen lopputulos.	1	asika			johta				inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
	3	asiak	skoke	prose	kultt	mine			
	4	as	mus	ssi	uuri	n	tulos		
Asiakaskokemus on se, miten yritys näyttäytyy asiakkaalle - ennen ostotapahtumaa, sen aikana ja sen jälkeen.	1	asiak							inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
	3	asiak	askok	prose	käsit				
	4	as	emus	ssi	e				
Asiakasymmärryksen pitää olla aina strategian keskiössä.	1	asiak							inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
	3	asiak	märr	strat					
	4	as	ys	egia					
Helpoin tie loistavaan asiakaskokemukseen on se, että työntekijä rakastaa työnantajaansa.	1	asiak							inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
	3	asiak	askok	ihmin					
	5	as	emus	en					
Asiakaslähtöisyys tarkoittaa sitä, että asiakasymmärryksestä tulee strategian voittava tekijä.	1	asiak	asiak						inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
	3	asläh	asym						
	5	töisy	märr	käsit	strat				
	5	ys	ys	e	egia				
Asiakastieto on valjastettava koko johtoryhmän keskeiseksi keskustelunaiheeksi.	1	asiak	johta						inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
	3	astiet	mine						
	5	o	n						

merkityksen tekemisele ja palaute proessin toimivuudesta antaa eväät saavuttaa tavoitteet.								
Itselläni oli joskus työelämässä tilanne, jossa kaikki päivät olivat pelkkää selviytymistä ja ajautumista palaverista toiseen. Kun tekee pitkään töitä tuolla tavalola, tietää varmasti ainakin sen, että kaikki uuden kehittäminen ja uudistuminen jää toteuttamatta.	1 8 1	työel ämä	kiire	kehittäminen tämä	uudistuminen			inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
Todellista älykkyyttä on keksiä hyviä kysymyksiä. Sanotaan, että fikset ihmiset antavat hyviä vastauksia, mutta nerot keksivät hyviä kysymyksiä.	1 8 4	kysy	älykk mys	ovu yys	ut			inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
Ihmisellä on kaksi erilaista ajatusmallia: lineaarinen eli keskittämiseen perustuva ja vapaa eli luova. Luova ajattelumalli aktivoituu, kun lakkaamme puristamasta liian tiukasti. Usein suuret ideat syntyvät juuri silloin, kun on luopunut niiden väkisin punnertamisesta ja siirtynyt muiden aistiärsykkeiden pariin.	1 8 5	ihmin	en	ajatte lu	keskittämiseen tymin luovu idea	inkub aatio		inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
Tunteiden hallinta lisää henkilökohtaista energiatehokkuutta. On tärkeää ottaa itselleen aikaa palaverien välillä, erityisesti kiihkeissä tilanteissa.	1 8 9	tunn ekok	tehok kuus	aika				inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
Viiden minuutin totaalinen palautus aivoille, ja suorituskyky nousee huomattavasti. Ja silti niin moni meistä paahtaa ilman taukoja palaverista toiseen ja rasittaa aivojaan joutavalla sähköpostien tai sosiaalisen median selaamisella.	1 9 5	palau tumi	suorit uskyk y					inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
Itsensä johtamisen kivijalka on itseensä uskominen.	1 9 6	itsetu ntem	johta mine n					inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
Koska epäonnistuminen ei ole kenestäkään kivaa, on ymmärrettävä, että olemme itse itsemme suurin vihollinen muutoksessa.	2 0 3	nnist umin	itsetu ntem us	muut os				inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
Kasvu syntyy vain haavoittuvaisuuden kautta sallimalla epävarmuuden ja epätäydellisyyden uuden edessä. Siihen sisältyy kyky kuulla ja oppia uusia asioita, joilta aiemmin sulki korvansa. Kokea	2 0 3	epäv armu	oppi mine n					inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054

oppimisen riemu, kun jokainen suoritus on harjoitus kohti uutta erinomaisuutta.									
Tärkeintä on näyttää koko joukkueelle, että saa yrittää, saa olla huono ja saa kokeilla. Ennen kaikkea tulee ymmärtää, että vain tekemällä oppii, sillä jokainen rohkea suoritus on harjoitus koti erinomaisuutta uusien oikeiden asioiden tekemisessä.	2 0 6	johtaja vastuu tiimi	epäonnistuminen kokeilu ärryksen	oppiminen rohkoukulttuuri					inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
Vastuunkantaminen on johdon ensisijaisia tehtäviä, sillä vain siten voi rakentaa luottamusta.	2 0 9	johtaja vastuu n	johtaminen luottamus						inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
Luottamus rakennetaan ja ansaitaan kuuntelemalla ja kyselemällä, elämällä mukana organisaation elämässä.	2 0 9	johtaja luottamus nen	kuunteleminen kysymys	organisaatio					inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
Olennaista on luoda luottamusta tukevia viikoittain toistuvia tapoja ja prosesseja, joilla varmistetaan, että vuorovaikutustilanteet ja kohtaamiset eivät jää aina muiden kiireellisten asioiden jalkoihin.	2 1 0	johtaja luottamus it	rutiinit työpa	vuorovaikutus prosessi ovaikutus kiire					inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
Johtamisen tärkein yksittäinen taito on kyky vaikuttaa muiden ajatuksiin ja saada aikaiseksi haluttua toimintaa ja tuloksia. Sitä kutsutaan johtajaviestinnäksi, ja sitä mitataan inspiroitumisen määrällä.	2 1 3	johtaja johtaja n	johtaminen viestintä	mittaaminen käsitteellisyys					inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054
Mitä nopeampaa on muutos digitaalisessa ja globaalissa maailmassa, sitä tärkeämpää on hyvä johtajaviestintä. Kyky inspiroida auttaa muutoksen hallinnassa.	2 1 4	johtaja johtaja n	johtaminen viestintä	inspirointi muutos inspirointi					inspiroitunut, Petteri Kilpinen, Docendo, 2054

Liite 2. Käsitteiden esiintyvyys

Käsiteryhmä	Asiasana	16.3.2019	13.7.2019	esiintyvyys
ominaisuus	Luovuus	53	61	61
Muu	Prosessi	48	58	58
Toimija	Ryhmä	52	54	54
Toimija	Ihminen	36	50	50
Tunne	Epävarmuus	30	38	38
Tekeminen	Johtaminen	5	35	35
Tekeminen	Työtapa	21	33	33
Tekeminen	Ohjaaminen	31	31	31
Muu	Käsite	25	29	29
Tekeminen	Kokeilu	23	29	29
Tulos	Innovaatio	23	29	29
Tulos	Oppiminen	13	27	27
Tekeminen	Vuorovaikutus	14	25	25
Tulos	Idea	21	25	25
Toimija	Asiakas	10	24	24
Tekeminen	kehittäminen		24	24
Organisaatio	Organisaatio	15	23	23
Tulos	Palvelu	19	22	22
Tulos	Muutos	5	20	20
Tekeminen	Suunnittelu	15	19	19
Tekeminen	Palvelumuotoilu	11	17	17
Tulos	Ratkaisu	11	17	17
Tunne	Innostus	1	16	16
Tieto	Tieto	11	15	15
Tulos	Tehokkuus	10	15	15
organisaatio	Kulttuuri	5	15	15
Tekeminen	ajattelu		15	15
Tulos	Mittaaminen	7	14	14
Tunne	Turvallisuus	14	14	14
Tunne	Nopeus	8	14	14

Suorat käsitteet

Luovuus	61
Prosessi	58
Ryhmä	54
Ihminen	50
Epävarmuus	38
Johtaminen	35
Työtapa	33
Ohjaaminen	31

Tulos	Ymmärrys	4	14	14
Tunne	motivaatio		14	14
toimija	Tiimi	7	13	13
Tunne	Sitoutuminen	1	11	11
muu	aika		11	11
Organisaatio	Talous	6	10	10
organisaatio	Tavoite	2	10	10
Tulos	Tuote	7	9	9
Tulos	Arvo	1	9	9
toimija	Verkosto	6	9	9
Tekeminen	viestintä		9	9
Tekeminen	Menetelmä	7	8	8
Tekeminen	Yhteiskehittäminen	1	8	8
Tunne	Ilmapiiri	8	8	8
Tulos	Riski	5	8	8
Tulos	Päätös	5	8	8
Organisaatio	strategia		8	8
tulos	Oivallus	7	7	7
tekeminen	Fasilitointi	7	7	7
tulos	Osaaminen	2	7	7
tunne	Luottamus	1	7	7
tulos	ongelmanratkaisu		7	7
tunne	merkityksellisyys		7	7
tulos	Portfolio	4	6	6
tekeminen	Projektinhallinta	6	6	6
tulos	tuottavuus		6	6
tulos	epäonnistuminen		6	6
muu	Teknologia	3	5	5
muu	Eksploraatio	5	5	5
toimija	Rooli	4	5	5
ominaisuus	Dynamiikka	4	5	5
tunne	läsnäolo		5	5

tunne	asiakaskokemus		5	5
tekeminen	kannustus		5	5
tekeminen	rutiinit		5	5
muu	vastuu		5	5
muu	Tarina	4	4	4
organisaatio	Brändi	4	4	4
tekeminen	Iterointi	1	4	4
tekeminen	Kysymys	2	4	4
muu	Eksploraatio	4	4	4
muu	Digitalisaatio		4	4
ominaisuus	asiakaslähtöisyys		4	4
ominaisuus	ennakoitavuus		4	4
tunne	rohkeus		4	4
tulos	tulos		4	4
tunne	kiire		4	4
tunne	inspiraatio		4	4
toimija	Yhteisö	2	3	3
tekeminen	Reflektio	3	3	3
tunne	Frustraatio	3	3	3
tekeminen	Konflikti	2	3	3
tekeminen	Kyseenalaistaminen	1	3	3
tunne	Uteliaisuus	3	3	3
tunne	Yhtenäisyys	1	3	3
tekeminen	Itseohjautuvuus	1	3	3
tekeminen	osallistaminen		3	3
ominaisuus	aktiivisuus		3	3
tekeminen	analysointi		3	3
tunne	asenne		3	3
tunne	pelko		3	3
tunne	mielihyvä		3	3
tekeminen	keskittyminen		3	3
tunne	tunnekokemus		3	3

ominaisuus	itsetuntemus		3	3
tekeminen	Koulutus	2	2	2
tulos	Laatu	1	2	2
ominaisuus	Kompleksisuus	2	2	2
tekeminen	Inkubaatio	1	2	2
tekeminen	Kriittisyys	2	2	2
ominaisuus	Tunneäly	2	2	2
ominaisuus	Asiantuntijuus	2	2	2
Organisaatio	Ongelmaympäristö	2	2	2
tekeminen	Kontrollointi	0	2	2
ominaisuus	Virtuaalisuus	2	2	2
tekeminen	Kuunteleminen	1	2	2
tekeminen	Tuki	2	2	2
toimija	Käyttäjä		2	2
tunne	myötätunto		2	2
tulos	menestys		2	2
tunne	vapaus		2	2
tulos	päämäärä		2	2
tulos	huippusuoritus		2	2
tunne	intohimo		2	2
ominaisuus	empatia		2	2
ominaisuus	asiakasymmärrys		2	2
tunne	yhteenkuuluvuus		2	2
tekeminen	Palvelupolku	1	1	1
muu	Termi	1	1	1
organisaatio	Tilat	1	1	1
ominaisuus	Intuitio	1	1	1
tekeminen	Pilotti	1	1	1
toimija	Huipputiimi	1	1	1
ominaisuus	Yllätys	1	1	1
muu	Ratkaisu ympäristö	1	1	1
muu	Tulevaisuus	1	1	1

muu	Narratiivi	1	1	1
ominaisuus	Tasapuolisuus	1	1	1
tulos	Tietoturva		1	1
tulos	Vaikuttavuus		1	1
Organisaatio	hierarkia		1	1
ominaisuus	aloitteellisuus		1	1
tekeminen	ennustaminen		1	1
Organisaatio	työtyytyväisyys		1	1
tekeminen	uppoutuminen		1	1
ominaisuus	proaktiivisuus		1	1
organisaatio	asiakaspalvelu		1	1
ominaisuus	omatoimisuus		1	1
ominaisuus	itsenäisyys		1	1
tunne	hallinnan tunne		1	1
tunne	kuormittavuus		1	1
tunne	ilo		1	1
tulos	vahvuus		1	1
ominaisuus	tahto		1	1
ominaisuus	automatisaatio		1	1
tekeminen	palkitseminen		1	1
tekeminen	uudistuminen		1	1
ominaisuus	älykkyys		1	1
tekeminen	palautuminen		1	1
tulos	suorituskyky		1	1
organisaatio	byrokratia	0	0	3
ominaisuus	reaktiivisuus		0	1