



Tarinallisuus asiakaskokemuksen johtamisessa

Pinja Suonpää

Pro gradu -tutkielma

Palvelumuotoilun maisteriohjelma

Taiteiden tiedekunta

Lapin yliopisto 2023

LAPIN YLIOPISTO

Tiedekunta: Taiteiden tiedekunta

Työn nimi: Tarinallisuus asiakaskokemuksen johtamisessa

Tekijä: Pinja Suonpää

Koulutusohjelma/oppiaine: Palvelumuotoilun maisteriohjelma

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 94

Vuosi: 2023

Tiivistelmä:

Tässä Pro gradu -tutkielmassa etsitään vastausta tutkimuskysymyksiin: *Miten tarinallisuutta voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen johtamisessa? sekä Mitkä tekijät tulee huomioida tarinallisuutta hyödynnettäessä asiakaskokemuksen tuloksellisessa johtamisessa?*

Tutkimus on toteutettu osallistamalla useita henkilöitä kolmen eri palvelumuotoilumenetelmien kautta. Osallistettavat henkilöt ovat asiantuntijoita asiakaskokemuksen ja johtamisen parissa sekä toimeksiantajayrityksen Asuntosäätiön henkilökuntaa.

Tutkimusotteenani on ollut laadullinen tapaustutkimus ja tutkimuksen tavoite on ollut kerryttää tutkittavasta ilmiöstä syvempää tietoa. Tutkimuksen pohjalle on tehty laaja kirjallisuuskatsaus, jossa tärkeimpinä käsitteinä ovat olleet *asiakaskokemus, tarinallisuus ja johtaminen*.

Lähestymistapana tutkimuksessa on käytetty palvelumuotoilun menetelmiä ja sovellettu British Councilin Double Diamond muotoiluprosessia. Sovelletun muotoiluprosessin avulla on kerrytetty syväymmärrystä tutkielman aiheesta ja tulokset vastaavat monipuolisesti tutkimuskysymyksiin.

Tuloksiin on tuotettu visuaalista materiaalia niistä seikoista, jotka tulee ottaa huomioon, kun tarinallisuutta halutaan hyödyntää asiakaskokemuksen tuloksellisessa johtamisessa. Tämän tutkielman tuloksia pystyy hyödyntämään kaikki aiheesta kiinnostuneet, ne eivät rajoitu toimeksiantajayritykseen.

Avainsanat: Palvelumuotoilu, asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, tarinallisuus, osallistaminen.

UNIVERSITY OF LAPLAND

Faculty: Faculty of Arts

Title: Storytelling in Customer Experience Management

Author: Pinja Suonpää

Degree, program: Master's program in Service Design

Type of work: Master's thesis

Number of pages: 94

Year: 2023

Abstract:

In this master's thesis, I am looking for an answer to my research questions: How can storytelling be utilized in customer experience management? and Which factors should be taken into account when utilizing storytelling in the successful management of customer experience?

The research has been carried out by involving several people through three different service design methods. The people involved are experts in customer experience and management, as well as the staff of the commissioning company Asuntosäätiö.

My research approach has been a qualitative case study, and the goal of the research has been to gather deeper information about the phenomenon under study. The research was based on an extensive literature review, where the most important concepts were *customer experience*, *storytelling* and *management*.

As an approach, the research has used service design methods and applied the British Council's Double Diamond design process. With the help of the applied design process, a deep understanding of the topic of the thesis has been accumulated and the results answer the research questions in a variety of ways.

In the results, visual material has been produced about the points that should be taken into account when you want to use storytelling in the effective management of the customer experience. The results of this thesis can be used by anyone interested in the subject, they are not limited to the commissioning company.

Keywords: Service design, Customer Experience, Customer Experience Management, Storytelling, Inclusion.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	3
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	7
2.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
2.2	Tutkielman rakenne.....	9
3	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA	11
3.1	Asiakaskokemus.....	11
3.1.1	Palvelumuotoilu asiakaskokemuksen kehittäjänä.....	12
3.1.2	Arvon tuottaminen ihmiselle.....	13
3.1.3	Asiakaspolku.....	15
3.1.4	Asiakasymmärrys.....	16
3.2	Tarinallisuus.....	17
3.2.1	Tarinoiden eettisyys.....	18
3.2.2	Bränditarina.....	19
3.2.3	Tarinallisuus asiakasymmärrystä tukemassa.....	20
3.3	Johtaminen.....	22
3.3.1	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	24
3.3.1	Empatia- ja myötätuntokyvykyys asiakaskokemuksen johtamisessa.....	25
3.3.2	Tarinallisuus johtamisessa.....	26
3.4	Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu.....	28
4	TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS	32
4.1	Laadullinen tutkimus.....	32
4.2	Palvelumuotoilun tutkimusotteena tapaustutkimus.....	33
4.3	Aineiston esittely.....	36
4.3.1	Teemahaastattelut.....	36
4.3.2	Tarinalliset muotoiluluodaimet.....	39
4.3.3	Empatiakartta työpaja.....	48
4.4	Aineiston analysointi.....	52

5	TULOKSET	54
5.1.1	Teemahaastattelut	55
5.1.2	Tarinallinen muotoiluluotain	64
5.1.3	Empatiakartta työpaja	68
6	TULOSTEN YHTEENVETO	71
6.1	Tarinallisuudella johtamisen lähtökohdat	71
6.2	Tarinallisuudella johtamisen visuaalinen kartta	73
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	77
	Lähteet.....	81
	Kuvat.....	89
	Kuviot	90
	Liitteet.....	91

1 JOHDANTO

Oletko koskaan kuullut niin mieletöntä tarinaa, että sinusta tuntui melkein kuin olisit itsekin elänyt tilanteen? Tällainen tilanne on voinut aiheuttaa sinussa valtavan tunnereaktion -iloa, naurua, myötähäpeää tai vaikka kauhun tunnetta. Hyvällä tarinalla on meihin erityinen voima.

Tarinallistaminen on kuulunut ihmisen elämään jo hyvin kauan. Kautta aikojen se on ollut viestin välittämisen keino. Tarinallistaminen viestinnän välineenä vie kuulijan kuitenkin pelkkää ymmärrystä syvemmälle. Sen avulla kuulija pystyy samaistumaan kertojan kokemukseen ja se herättää empatiaa tarinassa esiintyviä hahmoja kohtaan.

Tarinat vetävät kuulijaa puoleensa, mutta tarinat myös myyvät ja aina on mahdollisuus, että tarinoita käytetään manipulaatioon tai tahallisen disinformaation levittämiseen. On tärkeää huomata, että kerrottu tarina on yksi tapa tarkastella asiaa. Samasta tapahtumasta on aina useampi tarina olemassa. Tarinallistamisella on vahva osallisuus kulttuurissa ja esittävässä taiteessa. Jopa esineitä tarinallistetaan ja voidaankin joissain yhteyksissä puhua narratiivisesta kontekstualisoinnista. Tarinallisuus ja tarinallistaminen eivät siis ole uusia asioita. Elämme tarinoiden ympäröiminä kaiken aikaa.

Tarinallisuus on keino, jossa myös markkinoinnilla on mahdollisuus toteuttaa syvempää samaistumisen tunnetta sen kohderyhmälle. Nykypäivänä moni yritys hyödyntää tarinallisuutta markkinoinnissaan ja tarinallisuus näyttelee suurta roolia erityisesti videomainoksissa sekä sosiaalisen median viesteissä.

Tässä Pro gradu -tutkielmassa tutkin tarinallisuuden mahdollisuuksia liiketoimintaympäristössä ja erityisesti asiakaskokemuksen johtamisessa.

Usean yrityksen strategiaan on tänä päivänä sisällytetty asiakaskokemus ja asiakaskeskeisyys. Mitä nämä termit tarkoittavat yrityksen toiminnassa tai jopa siellä arjen työskentelyssä? Vastauksia on varmasti yhtä monta kuin on yrityksiä. On kuitenkin selvää, että asiakaskeskeisyyden mukaan tuominen liiketoimintaan tuo yritykselle selkeää kilpailuetua.

Palveluliiketoiminta on kasvattanut osuuttaan maailmantaloudesta tasaisesti ja länsimaissa palvelut ovat nousseet suurimmaksi talouden toimialaksi. Palvelullistaminen on ollut muutosprosessi, jossa tuotteiden valmistaminen ja palvelut ovat sulautuneet kokonaisuuksiksi. Jopa tuotteiden kohdalla puhutaan palvelusta, koska useimmiten tuotteet toimivat kuluttajalle välineenä palveluun. Yritysten palvelullistamisen tarkoituksena on hakea selkeää kilpailuetua

kilpailijoihinsa nähden, tyydyttäen asiakkaidensa tarpeet entistä laajemmin ja syventää asiakassuhdetta entisestään. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg, 2019.)

Käyttäjälähtöisyys on toiminut valtavana voimana palveluliiketoiminnan muutoksen ajurina (Vähä, Kettunen, Ryytänen, Halonen, Myllyoja, Antikainen & Kaikkonen, 2009). Tämän lisäksi palveluliiketoiminta toimii kokemusten johtamisen toteuttajana ja tähän perustuu monen yrityksen toiminnan kannattavuus (Fisher & Vainio, 2014). Asiakslähtöisyyden tuominen mukaan liiketoiminnan kehittämiseen sekä yrityksen toimintaan asiakasymmärryksen lisäämisellä, vahvistaa yrityksen sisäistä asiakslähtöistä toimintaa sekä jalkauttaa asiakslähtöistä työskentelyä arkeen, tuottaen edellä mainittua kokemusten johtajuutta ja sitä kautta toiminnan kannattavuutta.

Tarinallisuus ja tarinoiden avulla tuotettu asiakasymmärrys on vielä uusi asia, eikä tarinallisuuden käyttöä tässä yhteydessä ole juurikaan yrityksissä vielä hyödynnetty. Tarinallisuus on ennemminkin yhdistetty brändin esiin tuomiseen tai myynnin tukemiseen. Mikäli yritys haluaa olla aidosti asiakaskeskeinen, tulee yrityksen työntekijöiden ymmärtää asiakkaitaan ja asiakasymmärryksen jakamisen tulee olla yrityksessä osa joka päiväistä toimintaa.

Palvelumuotoilulla tavoitellaan asiakslähtöisten palveluiden kehittämistä sekä asiakasymmärryksen tuomista mukaan kehittämiseen. Palvelumuotoilu on kuitenkin paljon muutakin, sen avulla tuodaan yhteen yrityksen henkilöitä eri toiminnoista ja näin saadaan varmistettua monialainen näkemys kehitettäviin asioihin. Tässä Pro gradu -tutkielmassa osallistaminen toimii koko tutkimustyön ytimessä. Koska tutkielma sisältää ymmärryksen syventämistä tarinallisuuden mahdollisuuksista asiakasymmärryksen hyödyntämisessä sekä yrityksen mahdollisuudesta johtaa asiakaskokemusta tarinallisuuden avulla, on osallistaminen tutkielmaan ollut avainasemassa.

Palvelumuotoilu tarjoaa yritykselle palvelujen kehittämiseen yhtenäisen viitekehyksen. Palvelumuotoilun menetelmät tarjoavat usein osallistavan tavan tuottaa visuaalista ja luovaa kehittämistä, jossa asioita ei oteta suoraan annettuna vaan kehitetään uusia ja innovatiivisia ratkaisuja osallistaen ammattilaisia, asiantuntijoita, asiakkaita ja loppukäyttäjiä. (Mager & Sung, 2011.) Palvelumuotoilun menetelmien käytön tarkoituksena onkin suunnitella palvelun kokonaisvaltainen kokemus ja tämä sisältää yrityksen prosessit sekä strategian palvelun tarjoamisen mahdollistamiseksi (Moritz, 2005).

Yritysten ollessa jatkuvan muutoksen paineen alla, korostuu asiakaskokemuksen merkitys. Menestyneimmiksi yrityksiksi ovat nousseet ne yritykset, jotka ymmärtävät syvällisimmin

asiakkaitaan, heidän arvojaan ja tarpeitaan. Syvällisen asiakastuntemuksen lisäksi nämä menestyneet yritykset ovat asettaneet asiakkaansa toiminnassaan ja päätöksenteossaan keskiöön ja onnistuvat merkityksellisessä asiakaskokemuksen toimittamisessa. Palvelumuotoilu tuo tähän kaivattuun asiakaslähtöiseen kehittämiseen mahdollistavia elementtejä. Palvelumuotoilun avulla yrityksen kehittämisote on asiakaslähtöinen ja kokeileva, tämä tuottaa yritykselle menestystä pitkässä juoksussa. Palvelumuotoilu ei toimita pikaratkaisuja, mutta sen avulla luodaan kestäväää asiakaslähtöistä ja taloudellisesti kannattavaa lisäarvoa sekä toiminnan vaikuttavuutta. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg, 2019.)

Tarinallistamisella ja palvelumuotoilun tarkoituksella on hyvin paljon yhdistäviä tekijöitä. Kirjassa *Storytelling for User Experience* (Quesenbery & Brooks, 2010) tekijät kirjoittavat, kuinka tärkeää on tarinaa suunniteltaessa miettiä kuulijayleisöään. Heidän mukaansa tarinan ainut päämäärä ei tulisi olla itse tarina, vaan se auttaa kommunikoimaan jonkin asian toisille henkilöille. Tärkeitä tekijöitä tarinallistamisessa onkin kirjoittajien mukaan yleisön ja tarinan suhde, sekä kirjoittajan suhde yleisöön. Tuulaniemen (2011) mukaan palvelumuotoilu on palvelujen kehittämistä, suunnittelua ja innovointia muotoilun menetelmin, jossa keskeistä on ottaa huomioon palvelujen käyttäjät. Aivan kuten yllä todettiin tarinan kuulijoiden olevan tarinan suunnittelun kohde, on palvelujen suunnittelun kohde käyttäjät. Kalliomäki (2014) toteaa, että tarinallistaminen toimii myös palvelumuotoilun menetelmänä ja tarinallistaminen menetelmänä keskittyy erityisesti palvelukokemuksen parantamiseen, elämyksellisyyden tuottamiseen ja arvon lisäämiseen.

Kalliomäki (2014) käyttää termejä tarinallistaminen ja tarinalähtöinen palvelumuotoilu synonyymeinä toisilleen. Hänen mukaansa tarinallistamisella tarkoitetaan minkä tahansa palvelun tai konseptin tekemistä tarinaksi. Tässä tutkielmassa tarinallistamisen mahdollisuuksia asiakaskokemuksen johtamisen yhteydessä tutkitaan hieman eri näkökulmasta, kuin asiakkaan palvelun tarinallistamista, mutta samalla tavalla tarinallistamisen syvin olemus pääsee kokemuksen ja ymmärryksen kautta kuulijan käsiteltäväksi.

Tällä Pro gradu -tutkielmalla on tuotettu tutkimuksen empiirisessä toteutuksessa ymmärrystä tarinallisuuden mahdollisuuksista asiakaskokemuksen johtamiseen. Tutkimustyöllä on erilainen syvyys ja tarkoitus, kun siinä osallistetaan henkilöitä, joilla on jo vahva ymmärrys yrityksen liiketoiminnallisesta puolesta sekä ydinkysymyksestä miksi yritys on olemassa.

Asiakaskeskeisen kulttuurin rakentaminen on yritykselle aikaa vaativa prosessi, joka vaatii sen johdolta ja työntekijöiltä pitkäjänteisyyttä sekä sitoutumista. Asiakaskeskeisyys tarkoittaa

asiakkaan nostamista aidosti yrityksen tekemisen keskiöön ja tavoitellun mukaisen asiakaskokemuksen toteutuminen vaatii jokaiselta yrityksen työntekijältä asiakkaan näkökulman miettimistä jokapäiväisissä päätöksissä (Gerdt & Korhonen, 2016). Tämän vuoksi näen tämän Pro gradu -tutkielman tulokset tärkeinä huomioitavina asioina, kun tarinallisuutta hyödynnetään yrityksen tuloksellisessa asiakaskokemuksen johtamisessa.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Asiakaskokemus osana strategiaa on laaja kokonaisuus, mutta myös valtava mahdollisuus kilpailuetuna. Asiakaskokemuksen hyödyntäminen tässä yhteydessä vaatii strategian luojilta valtavasti rohkeutta. Vaikka on mahdotonta ennustaa täysin tulevaa, on yrityksen johdolla oltava silti näkemys yrityksen tulevaisuudesta sekä rohkeus tehdä valintoja, joilla strateginen näkemys viedään arjen todellisuuteen. Asiakaskokemus on lopulta kuitenkin yhtä kuin teot. (Löytänä & Korkiakoski, 2014.)

Asuntosäätiö toimii tämän Pro gradu -tutkielman toimeksiantajana ja tutkimuksen empiirinen toteutus toteutettiin osaksi Asuntosäätiön työntekijöiden keskuudessa. Asuntosäätiö on asettanut asiakaskeskeisyyden sen strategian keskiöön ja etsii keinoja jalkauttaa asiakaskeskeisyyttä osaksi jokaisen työntekijän arkea.

Asuntosäätiö on yleishyödyllinen toimija, jonka tehtävänä on varmistaa asiakkaidensa laadukas ja turvallinen asuminen sekä asumisen kohtuuhintaisuus. Asuntosäätiöllä on hyvin vahva brändi, johon kuuluu bränditarina. Bränditarina ottaa myös kantaa siihen, miten Asuntosäätiön strategiassa määritelty tärkeä kulmakivi; asiakaskeskeisyys, tulisi näkyä asiakkaille. Tässä Pro gradu -tutkielmassa tuotetaan uutta ja syvempää ymmärrystä tarinallisuuden mahdollisuuksista asiakaskokemuksen johtamisessa osallistaen Asuntosäätiön henkilökuntaa palvelumuotoilun menetelmien kautta.

Asuntosäätiö pohjaa asiakaskokemuksen tavoitettaan bränditarinallaan. Alla olevan Asuntosäätiön bränditarinan lupauksen innoittamana lähdin tutkimaan, millaisia asioita on huomioidava, jotta tarinallisuutta voisi hyödyntää asiakaskokemuksen johtamisessa.

'Meidän kanssamme et ole pelkkä sukunimi oversa. Olet sinä. Asukkaamme.

Olet meille se kaikista tärkein ja me olemme olemassa sinua varten. Sinä innostat meitä katsomaan tulevaisuuteen, kirität meitä kehittymään ja pidät mielemme virkeinä.

Sinun takiasi ja sinua varten haluamme luoda kestäviä kortteleita ja onnellisia koteja.'

(Osa Asuntosäätiön bränditarinaa, 2022)

Asiakaskeskeisyyden ollessa Asuntosäätiön strategian tärkeänä kulmakivenä, pyrin tässä Pro gradu -tutkielmassa lisäämään ymmärrystä tarinallisuuden mahdollisuuksista asiakaskokemuksen johtamisessa. Tarinallisuuden mukaan tuominen asiakaskokemuksen johtamiseen tuo työntekijöille uudenlaista ymmärrystä asiakkaistaan sekä niistä asioista, joita asiakkaiden keskuudessa aidosti arvostetaan. Tämän tiedon jakamisella tavoitellaan toimintatapoja, joita jokaisen työntekijän on mahdollista ottaa osaksi omaa työtään ja näin tukea omalla tekemisellään asiakaskokemuksen toteutumista. Asiakaskokemuksen rakentamisen onkin tärkeää sisältää yrityksen työntekijöiden tieto, tunne ja toiminta (Gerdt & Korkiakoski, 2016).

Tarinallisuudella on asiakkaiden suuntaan perinteisesti tavoiteltu mieleenpainuvuutta sekä erottuvuutta kilpailijoiden joukosta. Tätä työtä on tämän Pro gradu -tutkielman toimeksiantajan, Asuntosäätiön, toimesta tehty ja tässä on vuonna 2021 T-Median toteuttaman, tunnettuuteen liittyvän, Luottamus & maine -tutkimuksen, mukaan onnistuttu. Brändin tunnettuus elää Asuntosäätiön työntekijöiden keskuudessa vahvana, mutta se ei ole yksistään riittävä tekijä tuomaan asiakaskeskeisyyttä arjen työhön, yrityksen jokaisessa toiminnossa.

2.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tämän tutkimuksen tutkittavana ilmiönä toimii tarinallisuuden mahdollisuudet asiakaskokemuksen tuloksellisessa johtamisessa. Tutkimuksessa on käytetty tapaustutkimukselle tyypillistä rajausta, jotta ymmärrystä on saatu lisättyä juuri tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkimuksessa on rajattu tutkimukseen osallistettavat henkilöt toimeksiantajayrityksen henkilöstön jäseniksi sekä osallistamalla tarkoin valittuja asiantuntijoita toimeksiantajayrityksen ulkopuolelta. Kaikella osallistamisella on tavoiteltu tutkittavaan ilmiöön monipuolista näkökulmaa.

Tutkimuksen tavoite on pyritty saavuttamaan vastaamalla tutkimuskysymyksiin:


Miten tarinallisuutta voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen johtamisessa?

Mitkä tekijät tulee huomioida tarinallisuutta hyödynnettäessä asiakaskokemuksen tuloksellisessa johtamisessa?

Tämän tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu asiakasymmärryksen lisääminen tai uuden tiedon tuottaminen koskien asiakkaita. Tutkimuksessa keskitytään selvittämään mitkä asiat tulee

huomioida, kun tarinallisuus otetaan mukaan asiakaskokemuksen johtamiseen, jotta tarinallisuutta on mahdollista hyödyntää tuloksellisesti asiakaskokemuksen johtamisessa.

Osallistun tutkimuksellani palvelumuotoiluajattelua ja asiakaskokemuksen johtamista koskevaan keskusteluun tuomalla ymmärrystä tarinallisuuden mahdollisuuksista asiakaskokemuksen johtamisen kontekstissa.

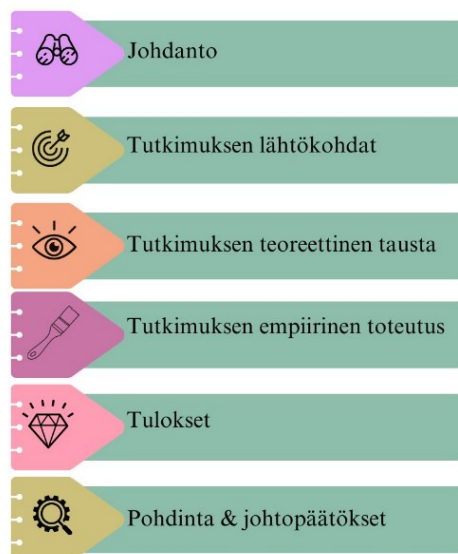
Pro gradu -tutkielmaan on merkitty timanttikuviolla  erityisen tärkeinä pitämiäni asioita. Merkityt kohdat ovat tärkeitä tulosten kannalta ja niistä voi olla hyötyä aiheen piirissä työskenteleville ja siitä kiinnostuneille.

2.2 Tutkielman rakenne

Tämä Pro gradu -tutkielma on tapaustutkimus, jonka tavoite on syvemmän ymmärryksen keräytymisessä. Tavoitteena on vastata tutkimuskysymykseen tuottaen tietoa rajattuun aiheeseen ymmärryksen syventämisellä. Tutkielmassa käytetään laadullisia tutkimuksellisia menetelmiä, joista kerätyn aineiston analysoinnin kautta tuotetaan uutta ja syvempää ymmärrystä vastaamalla tutkimuskysymykseen.

Lähestymistapana tässä tutkielmassa on käytetty palvelumuotoilun menetelmiä. Osallistaminen on toiminut kaiken kehittämisen, lähestymistavan ja tiedon keruun peruselementtinä.

Pro gradu -tutkielman rakenne



Kuvio 1. Tutkielman rakenne.

Yllä olevan kuvan mukaisesti (kuva 1) Pro gradu -tutkielma kattaa kuusi lukua. *Johdanto* -luvussa lukija johdatetaan aiheeseen, esitellään tutkimuksen taustaa ja keskeisiä käsitteitä. *Tutkimuksen lähtökohdat* -luvussa tuodaan esille tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset, tutkimuksen näkökulma ja toimeksiantajayrityksen esittely.

Tutkimuksen teoreettinen tausta -luvussa käydään läpi laajaa kirjallisuuskatsausta, jossa päästään syventymään aiheeseen aiemmin kirjoitetun materiaalin näkökulmista. Luvussa käydään läpi asiakaskokemuksen tieteenfilosofista taustaa ja kuvataan asiakaskokemuksen muodostumiseen liittyvää tieteellistä keskustelua myös asiakkaan arvon kokemisen, työntekijäkokemuksen sekä asiakaskokemuksen johtamisen osalta. Luvussa esitellään myös tarinallisuuden näkyminen eri tieteellisissä keskusteluissa ja tarkastellaan tarinallisuutta asiakaskokemuksen johtamisen kannalta.

Tutkimuksen empiirinen toteutus -luku syventyy tutkimuksen toteutuksen tarkasteluun. Luvussa esitellään tutkimusote, aineiston analysointi, palvelumuotoilumenetelmät tämän tutkimuksen tiedonkeruun välineenä sekä esitellään kerrytettyä aineistoa.

Tutkimuksen tulokset esitellään *Tulokset* -luvussa 5 sekä *Tulosten yhteenveto* -luvussa 6. Tuloksissa esitellään eri palvelumuotoilumenetelmillä kerrytettyjä tuloksia sekä esitellään tulosten yhteenvetoa avaten tarinallisuudella johtamisen lähtökohtia sekä esitellään visuaalisesti tarinallisuuden mahdollisuuksia asiakaskokemuksen johtamisessa.

Viimeiseksi *Pohdinta ja johtopäätökset* -luvusta on luettavissa tutkielmassa nousseita ajatuksia sekä pohdintaa tärkeistä huomioitavista seikoista liittyen tutkittavaan ilmiöön.

3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

Esittelen tässä luvussa tutkimukseni teoreettisen taustan. Käyn läpi tutkimuksen kannalta tärkeimpiä käsitteitä ja luon näin pohjaa ymmärrykselle valitsemastani tutkittavasta ilmiöstä. En kuitenkaan käytä teoriaa vastatakseni tutkimuskysymyksiini, vaan teoreettinen tausta toimii tutkimukseni pohjana, jota olen hyödyntänyt aineiston keruussani sekä valitsemissani palvelumuotoilun metodeissa. Teoreettinen tausta näkyy myös aineistoni analysoinnissa sekä tulosten reflektoinnissa. Tämä on luontevaa, koska tässä tutkielmassa tuotetaan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, eikä käydä läpi kokonaista palvelumuotoiluprosessia kehittäen ratkaisua ennalta määriteltyyn ongelmaan.

3.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen muodostaa kokonaisuus. Tässä kokonaisuudessa on mukana kaikki yksittäiset kokemukset, jotka muodostuvat eri kanavissa sekä kohtaamispisteissä, joissa asiakas palveluntarjoajan kohtaa. (Filenius, 2015, 32; Peppers & Rogers, 2017, 22.) Ytimen asiakaskokemukselle muodostaa palveluntarjoajan yrityskulttuuri, strategia sekä brändi. Yritysstrategian on määrä ohjata suuntaa, brändissä kiteytyy asiakaslupaus ja yrityskulttuuri antaa pohjan asiakaslupauksille, mikä auttaa strategian viemisen käytäntöön. (Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä & Tanner, 2021, 278.) Palveluntarjoajan tavoite on tarjota mahdollisimman saumaton asiakaskokemus, joka muodostuu asiakaspolun eri kohtaamispisteiden summasta (Filenius, 2015).

Asiakaskokemuksen on kerrottu muodostuvan yhdessä asiakkaan kanssa (Grönroos, 2011). Tällä tarkoitetaan, että kokemus muodostuu niissä kohtaamispisteissä, joissa olemme asiakkaiden kanssa tekemisissä. Palvelut ovat kuitenkin erilaisia ja kokemus muodostuu hyvin eri lailla, riippuen esimerkiksi onko palvelu jotain, joka koetaan palvelun hetkellä vai onko palvelu sellaista, jossa kokemus jatkuu pidemmän aikaa. Tämän Pro gradu -tutkielman toimeksiantajan pääpalvelu on asuminen eli koti, jota asiakas elää todeksi jokainen hetki. Koti näyttölee todella suurta osaa meidän kaikkien elämässä ja palveluna se on hyvin ainutlaatuinen asiakaskokemuksen näkökulmasta.

Asiakaskokemus muodostuu Löytänän ja Kortesuon mukaan asiakkaan ydinkokemuksesta, laajennetusta kokemuksesta ja odotukset ylittävästä kokemuksesta. Ydinkokemuksen voidaan

ajatella olevan perusta asiakaskokemukselle. Laajennettu kokemus tuo asiakkaalle jotain ydinkokemuksen lisäksi. Mikäli asiakas kokee odotukset ylittävän kokemuksen, on se yleensä edellyttänyt kokemukseen henkilökohtaisuutta, tunteisiin vetoamista tai jonkinlaista positivistista yllätyksellisyyttä. (Löytänä & Kortesus, 2011, 59–64.)

Asiakaskokemus syntyy asiakkaan omassa mielessä ja siihen vaikuttaa jokainen kohtaaminen palveluntarjoajan kanssa. Tähän asiakkaan mielessä syntyvään kokemuksen liittyy myös tunteet, joita asiakas liittää yritykseen. (Gerdt & Korhikoski, 2016; Löytänä & Kortesus, 2011, 7.) Asiakaskokemus muodostuu palvelunkäyttäjien tulkinnoista ja kokemukseen vaikuttavat niin tunteet, kuin ajatukset yrityksestä (Kortesus & Löytänä, 2011). Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa lisäksi asiakkaan odotukset palveluntarjoajan kohtaamisesta sekä lopulta toteutunut kohtaaminen. Kaikki kohtaamiset vaikuttavat kokemukseen, myös ne, jotka ovat palveluntarjoajan alihankintana tekemiä sekä ne kohtaamiset, jotka tapahtuvat erilaisten kanavien kautta. Asiakaskokemus syntyy siitä, kuinka sujuvaksi asiakas kokee palveluprosessin. (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017.)

Gentile, Spiller & Noci (2007) sekä Löytänä & Kortesus (2011) toteavat, että asiakaskokemuksen tarkastelu asiakaspolun kohtaamispisteiden kautta on tarpeellista, koska asiakaskokemus muodostuu juuri näissä kohtaamispisteissä ja kohtaamispisteiden tarkastelun avulla saadaan avattua palveluntarjoajan ydintoimintoja.

3.1.1 Palvelumuotoilu asiakaskokemuksen kehittäjänä

Palvelumuotoilussa asiakaskokemus on keskeisenä kehittämisen elementtinä (Tuulaniemi, 2013, 71). Menestyvät yritykset ovat ymmärtäneet asiakaskokemuksen tärkeyden aikaa sitten ja omaksuneet sen keinoksi saavuttaa tuloksellista liiketoimintaa sekä tuottaa itselleen kilpailuetua markkinoilla. Palvelumuotoilu nähdään asiakaslähtöisenä lähestymistapana, joka systemaattisesti parantaa asiakaskokemusta ymmärtämällä asiakkaiden tarpeita, kartoittamalla asiakkaiden toiveita ja haasteita, eliminoimalla kipupisteitä, edistämällä innovaatioita ja varmistamalla johdonmukaisuutta palvelujen tuottamisessa. Organisaatioiden ottaessa palvelumuotoilun palvelujen kehittämisen prosessiksi, on niillä paremmat valmiudet luoda mieleenpainuvia kokemuksia, jotka johtavat myös asiakasuskollisuuteen. (Shaw & Ivens, 2005.)

Palvelumuotoilulla halutaan vaikuttaa niihin tekijöihin, joilla on eniten vaikutusta palvelua koskevaan suunnitteluun tai päätöksentekoon, joiden kautta asiakas kokee parhaan

mahdollisen asiakaskokemuksen. Hyvän asiakaskokemuksen saadaakseen on asiakkaan tunnettava palvelun saumattomuus jokaisessa kontakstipisteessä yrityksen kanssa. Näin asiakkaalle välittyy se kokemus, minkä yritys on suunnitellut. (Goldstein, Johnston, Duffy & Rao, 2002.)

Palvelumuotoilun prosessia voi hyödyntää eri tavoin. Ja usein näin tapahtuu automaattisesti, koska tapoja hyödyntää palvelumuotoilua on yhtä monta kuin on kehittäjiäkin.

Palvelumuotoilun prosessi pitää asiakkaan keskiössä ja prosessia voi kuvata luovaksi ongelmanratkaisuksi. (Tuulaniemi, 2013.) Prosessi tuottaa uutta tietoa ja pureutuu kehitettävään asiaan syvällisesti. Tästä syystä palvelumuotoilua ei voi hyödyntää kaikissa tilanteissa samalla tavalla. Se ei toki ole tarkoitukseen. Palvelumuotoilun ydinprosessin periaatteet ovat kuitenkin samoja kehittäjästä riippumatta, sillä muotoiluun perustuva ajattelutapa on yhtenäinen. Käytetyt palvelumuotoilun menetelmät sekä niiden määrä poikkeavat eri projekteissa, mutta itse sisältö kulkee samaa ydinprosessin kaavaa noudattaen eteenpäin. (Stickdorn, Lawrence, Hormess & Schneider, 2018, 542.)

3.1.2 Arvon tuottaminen ihmiselle

Kuusela & Rintamäki (2002) sekä Gentile, Spiller & Noci (2007) kirjoittavat asiakkaan arvon kokemisen palvelun kautta eroavan asiakkaan omista arvoista. Heidän mukaansa asiakaskokemuksen arvo syntyy yksittäisessä tilanteessa. Elämän arvot ovat laajempia peruseriaatteita.

Asiakkaan kokema arvo eroaa siis asiakkaan omista arvoista, sillä asiakkaan kokema arvo syntyy yksittäisessä tilanteessa, joka voidaan nähdä tilannesidonnaisena ja monimuotoisena, kun taas asiakkaan kokemat elämänarvot ovat laajempia elämän peruseriaatteita.

Tuulaniemen (2011) mukaan asiakaskokemusta tulee tarkastella asiakkaan kokeman arvon perusteella. Hänen mukaansa arvot, jotka asiakaskokemus luo, voidaan jakaa kolmeen aihealueeseen. Nämä ovat tunteet, toiminta ja merkitykset. Aihealue 'tunteet' käsittää kaikki palvelun alueet, joissa palvelu vastaa asiakkaan tunnetason odotuksiin, sisältäen asiakkaan tunteukset sekä henkilökohtaiset odotukset. 'Toiminta' aihealue tarkoittaa, kuinka helposti ja sujuvasti palveluntarjoaja vastaa asiakkaan tarpeeseen. Tähän liittyvät esimerkiksi asiaan liitetyt vaatimukset, jotka liittyvät palveluntarjoajan prosessien sujuvuuteen sekä palvelujen

käytettävyyteen, saavutettavuuteen sekä tehokkuuteen. Kolmantena arvon muodostumisen aihealueena Tuulaniemi näkee 'merkitykset', joka tässä yhteydessä tarkoittaa palveluihin liitettyjä tarinoita, asiakaslupauksia, kokemuksen henkilökohtaisuuden tunnetta sekä suhdetta asiakkaan omaan elämäntapaan. (Tuulaniemi, 2011.)

Löytänän ja Korkiakosken mukaan suurin osa asiakaskokemuksesta on tunteita. Tästä syystä on tärkeää keskittyä selvittämään ne emotionaaliset arvot, jotka ovat yrityksen asiakkaille tärkeitä. Asiakaskokemuksen johtamisessa on heidän mukaansa syytä keskittyä juuri näiden arvojen luomiseen. (Löytänä & Korkiakoski, 2014.)

Henkilöstön sitouttamisesta ja henkilöstökokemuksesta puhutaan nykyään yhä enemmän. Jacob Morganin (2017) mukaan henkilöstön sitouttamiseen vaikuttavat teot ovat yleensä päälleliimattua eivätkä suoranaisesti vaikuta henkilöstökokemukseen. Useasti asiakaskokemuksesta puhutaan hyvin samantyyllisesti. Mikäli keskitytään ainoastaan asiakkaan sitouttamiseen tuotteen tai palvelun kautta, eikä selvitetä asiakkaan näkökulmasta arvoa tuottavia asioita, on asiakaskokemus aina pinnallisempaa eikä lisäarvoa tuottavaa.

Asiakaskokemus nähdään usein turhan yksinkertaistettuna asiakkaan suhteena yrityksen brändiin. Tällainen kuvaus ei tuota oikeanlaista kuvaa yritykselle sen vaikutusmahdollisuuksista asiakaskokemukseen. Samankaltainen vajavainen ymmärrys henkilöstökokemukseen vaikuttavista tekijöistä saadaan, kun puhutaan ainoastaan henkilöstön sitouttamiseen liittyvistä tekijöistä. Henkilöstökokemusta tulisikin katsoa henkilöstön näkökulmasta, organisaation näkökulmasta sekä vielä limittäin molempien näkökulmasta. Tällöin saadaan varmimmin oikeanlainen tilannekuvaus yrityksen henkilöstökokemuksesta. (Morgan, 2017.)

Kuten aiemmin todettu, on asiakaskokemus yhä useamman yrityksen strategiassa mainittuna. Henkilöstökokemus ei kuitenkaan ainakaan suurempana käsitteenä ole avattuna strategiatasolla. On ymmärrettävää, että yritykset kuitenkin eri painottein tähän kiinnittävät huomiota. Johtamisessa erityisesti henkilöstökokemus on tärkeä tekemisen ja kehittämisen kohde myös asiakaskokemuksen kannalta.

On nähtävillä, ettei henkilöstökokemus kiinnosta yritysten johtoa siinä määrin, kuin asiakaskokemus, vaikka henkilöstökokemuksen kehittäminen liittyy kiinteästi johtamiseen. Sitoutuneet työntekijät ovat tunnistetusti tuotteliaampia ja heidän pysyvyytensä sekä lojaaliutensa työnantajaa kohtaa on yleensä parempaa. Tämän vuoksi henkilöstökokemukseen panostaminen on tärkeää ja sen tulisi nousta strategiatasolla samalle viivalle kuin asiakaskokemuksen. (Nupponen, 2017.)

Henkilöstökokemus vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen. On tärkeää huomata, että yksittäinen työntekijäkokemus työpaikan kulttuurissa ja vuorovaikutuksessa työnantajan kanssa, vaikuttaa myös asiakaskokemukseen. Työnantajan tulee huolehtia, että työntekijät saavat arvostusta ja kokevat työnsä merkitykselliseksi. Näin synnytetään positiivista tunnetta työntekijän kokemuksen kautta koko työyhteisöön, ja tämä näkyy asiakaskohtaamisten kautta asiakaskokemuksessa. (Fisher & Vainio, 2014.)

3.1.3 Asiakaspolku

Yritysten asiakaspolkujen ollessa hyvin erilaisia, on jokainen asiakaspolku kuvattava yksittäisenä, uniikkina polkunaan. Määriteltäessä asiakaspolkua on tärkeää tunnistaa asiakkaalle oleelliset ja tärkeimmät kohtaamispisteet. Yleensä nämä ovat niitä kohtaamispisteitä, joissa asiakas kaipaa apua ja on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Yrityksen on kuitenkin tunnistettava ne kohtaamispisteet myös, joissa asiakas toimii itsenäisesti. (Gerdt & Korkiakoski, 2016, 52; Leino, 2020.)

Kohtaamispisteiden määrittelyn jälkeen on tärkeää kartoittaa asiakkaan kokemus näissä kohtaamispisteissä. Vasta tässä vaiheessa palveluntarjoaja pystyy ymmärtämään mitkä ovat sen kohtaamispisteiden huippuja ja mitkä vaativat vielä kriittistä tarkastelua. Kohtaamispisteissä kartoitetaan asiakkaiden kokemus ja sen avulla kerrytetään ymmärrystä, mitkä osa-alueet toimivat paremmin kuin toiset. (Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä & Tanner, 2021.)

Asiakaspolut ovat tehokas tapa ymmärtää asiakkaan kokemusta brändistä, palvelusta tai tuotteesta. Tarinankerronta lisää emotionaalisen yhteyden palvelupolkuun, mikä tekee siitä kiinnostavamman ja vaikuttavamman. Tehokkaan asiakaspolun luomiseksi on tärkeää perustaa se todellisiin asiakaskokemuksiin. Tulee siis ymmärtää, miten asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, tunnistaa kipupisteet sekä ilon hetket. Asiakaspolun tulee keskittyä asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin, ei yrityksen omiin tavoitteisiin. Tämä tarkoittaa, että ymmärtää, mitä asiakas haluaa saavuttaa asiakaspolun jokaisessa vaiheessa. Asiakkaan näkökulmaan keskittymällä luodaan asiakaspolku, joka on asiakaskeskeinen. Asiakaspolkua on kuitenkin päivitettävä jatkuvasti, jotta pystytään tarjoamaan paras mahdollinen asiakaskokemus. (Angrave, 2020.)

3.1.4 Asiakasymmärrys

Todellinen asiakasymmärrys perustuu aitojen asiakastarpeiden ja asiakkaiden käyttäytymisen tunnistamiseen. Asiakkaalla onkin keskeinen rooli tämän ymmärryksen tuottamisessa. Asiakasymmärryksen avulla pystytään luomaan ja kehittämään toimivia palveluratkaisuja, mikä on elintärkeää menestyksekkään liiketoiminnan kannalta. Oikein kohdennettuna asiakasymmärrys tukee innovointia ja resurssien oikein kohdentamista. (Arantola, 2006.)

Asiakasymmärryksen kautta päästään rakentamaan parempaa asiakaskokemusta. Hyvän asiakaskokemuksen elementit jakautuvat helppoon saavutettavuuteen, nopeuteen, prosessien sujuvuuteen sekä asioinnin miellyttävyyteen (Gerdt & Korhonen, 2016). Näiden elementtien kehittäminen vaatii siis yritykseltä laadukasta ja hyvin organisaatioon jalkautettua asiakasymmärrystä.

Accenturen tekemän tutkimuksen (2014) mukaan huonolla asiakaspalvelun laadulla on välitön seuraus asiakkaiden käyttäytymiseen, koskien kyseistä palveluntarjoajaa.

'Yli puolet suomalaisista kuluttajista vaihtoi palveluntarjoajaa vuonna 2013 huonon asiakaspalvelun vuoksi. Vastaajista yli kahdeksan kymmenestä kertoi, että vaihtaminen olisi ollut estettävissä hyvällä asiakaspalvelulla.' (Accenture, 2014.)

Asiakasymmärryksen tarkoituksena on saada käsitys asiakkaiden tarpeista, mieltymyksistä ja käyttäytymisestä, jotta voidaan luoda tuotteita tai palveluja, jotka vastaavat heidän tarpeitaan ja ylittävät heidän odotuksensa. Ymmärtämällä asiakkaitaan yritykset voivat räätälöidä markkinointistrategiaansa ja tuotetarjontansa vastaamaan paremmin kohdeyleisönsä tarpeita.

Asiakkaiden haasteiden ja huolenaiheiden ymmärtäminen auttaa yrityksiä käsittelemään niitä ja parantaa asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaiden tarpeiden ja mieltymysten ymmärtäminen antaa yrityksille mahdollisuuden rakentaa kestävämpiä asiakassuhteita ja lisää asiakkaiden uskollisuutta yritystä kohtaan. (Arantola, 2006.)

3.2 Tarinallisuus

Tarinallisuus eri narratiivisuus alkoi kukoistaa psykologian, sosiologian ja kasvatustieteiden tutkimuksissa 1980-luvulta alkaen. Tällöin useimmiten narratiivisuutta käsiteltiin suhteessa elämään yleisesti. Tällainen uudenlainen ajattelu kasvatti suosiotaan ja narratiivisuus miellettiin ensisijaisesti tekstimuotoiseksi ilmiöksi. Jaottelu oli hyvin suorasukaista: fiktiivistä ja ei-fiktiivistä kirjallisuuden lajia. Tarinallisuus siis miellettiin mahdollisuudeksi saada tietoa, joka jäsentää kokemustamme lukemastamme tiedosta. (Hyvärinen, 2017.)

Mäkelä, Nurminen ja Raipola kuvaavat artikkelissaan käsitteitä narratiivi ja tarina osana kertomusta. Heidän mukaansa narratiivi liittyy maailmanselitykseen tai jonkinlaisen ideologian kertomukseen. Narratiivilla on heidän mukaansa vain vähän konkreettista kosketusta yksilönkokemusta välittävien kertomusten kanssa. Tarinallisuuden käsitettä he kuvaavat käytettävän kokemuspohjaisten kertomusten käytössä. (Mäkelä, Nurminen & Raipola, 2020.)

Kaikki kerrotut asiat eivät kuitenkaan ole tarinaa. Tarina koskettaa kuulijaa sen omintakeisen kerronnan ja aiheutettujen tunteiden vuoksi. Tarinan yleinen määritelmä on, että se sisältää alun, keskikohdan ja lopun. Samalla sisällöllä toimii esimerkiksi prosessit, mutta ne eivät kuitenkaan ole tarinoita. Tarina ei myöskään ole yrityksen kuvaus sen hierarkiasta tai saavutuksista. Tarinaa ei kirjoiteta auki listaamalla tehtyjä asioita. Tällaiset selvitykset tuottavat kuulijalle kuvan yrityksen tavoista ja järjestyksestä, mutta ne eivät välitä tarinalle ominaisia saavutuksen tunteita. (McKee & Gerace, 2018.) Tarinankerronnassa kieli ei ole tärkeintä, se on ennemminkin keino kertoa ja johdatella kuulijaansa tarinan ytimeen. Tarinankertojan tärkeämpi tehtävä on luoda tarinankerronnalla mielikuvia ja tunnelmaa. Tempaista kuulija siis mukaan tarinan kokemukseen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Rantanen, 2016.)

Tommi Auvisen väitöskirjatutkimuksen artikkelissa 'Constructing leadership by storytelling – the meaning of trust and narratives' (2013) kerrotaan, kuinka osa tutkimukseen osallistetuista johtajista piti tarinoita tehokkaana vaikuttamisen keinona. Nämä johtajat kertoivat, että he tukeutuivat johtamisessaan tietoisesti juuri tarinallisuuteen. Heidän mielestään ilman tarinankerrontaa luottamuksen rakentaminen on jopa mahdotonta. Tarinallisuudella koettiin olevan vaikutusta asenteiden ja arvojen jakamisessa. Artikkelissa todetaan, että tarinoilla on merkittävä rooli arjen johtamistyössä. Artikkelissa nousseiden ajatusten myötä myös asiakaskokemuksen johtamisessa tulisi tarinallisuuden näkyä. (Auvinen, Aaltio & Blomqvist, 2013.)

3.2.1 Tarinoiden eettisyys

Kuten aiemmin on todettu, tarinallisuus tempaa kuulijansa mukaan ja tarinat ovatkin tärkeitä vaikuttamisen välineitä. On kuitenkin hyvä muistaa, että kuulijalle on tarpeen kriittinen ajattelu, aivan kuten kirjoitetun tekstin lukemisessakin. Kaikki ei ole totta, ei kirjoitettuna, eikä tarinan muodossa. Tarinankertojan on huolehdittava siitä, että hän kertoo tarinansa oikein ja totuudenmukaisesti. Mikäli tarinaa on vääristelty, on kuulijan mahdollista tulkita tarina tahalliseksi harhaanjohtamiseksi. Etenkin tarinankertoja, jolla on arvovaltaa ja häntä pidetään erityisen luotettavana, on mahdollisuus tehdä vääristelyillä tarinoilla paljon pahaa. Eettisyys tarinallisuudessa sekä tarinankertojan ohjenuorana on ehdottoman tärkeää. (Rauhala & Vikström, 2014, 103.)

Mäkelä, ym. (2021) kirjoittaa artikkelissaan, 'Dangers of Narrative', narratiivisuuden vaarasta. Heidän mukaansa tarinallisuuden vaara piilee siinä, että henkilön itse kokema asia saa tarinana suhteettoman edustavuuden sen jakamisen tavan kautta. Tällaisen tilanteen mahdollistaa kertojan oma asema esimerkiksi viranhaltijana tai muuten auktoritaarisessa asemassa toimijana. Kuulijan on vaikea harjoittaa faktan tarkistusta tai kriittistä ajattelua, mikäli tarinaa kerrotaan kertojan oman kokemuksellisuuden, edustavuuden tai normatiivisuuden kautta.

Tarinallisuuden ja tarinankerronnan eettisyyttä pohtiessa on tärkeää selvittää, mitkä ovat tarinallisuuden käytön uhat asiakaskokemuksen johtamisessa. Auvisen (2013) väitöskirjassa on tutkittu manipulatiivisuutta, joka liittyy tarinoilla johtamiseen. Tutkimuksessa on tarkasteltu, miten johtajien kertomissa tarinoissa ilmenee tahallista manipulointia tarinoiden kautta. (Auvinen, 2013.)

Tarinankertojan eettinen valinta on, missä valossa hän kertoo tarinaa sekä kenen näkökulmasta. On myös tarinankertojan vastuulla, millaisia tarinoita pääsee julkisuuteen. Tarinankertojan perustaessa tarinansa omaan kokemuksellisuuteensa tai tarinan ollessa hyvin henkilökohtainen, voi kuulijassa herätä tunne sen todellisuuden kyseenalaistamisesta. Tarinan kuulijalla on yleensä tilanne, jossa hän kuulee tarinan yhden henkilön kokemuksesta, eikä ilmiö ole automaattisesti sen tarinan pohjalta yleistettävissä. Odotamme faktaperusteiselta kirjallisuudelta, että se on todellista, mutta usein kuulijan on kuitenkin mahdotonta selvittää tarinoiden paikkansapitävyyttä. (Virtanen, Hiidenmaa & Nummi, 2020.)

Kriittistä ajattelua tarvitaan tarinallistuvassa yhteiskunnassamme. Välineitä tarinallisuuden jakamiseen on nykypäivänä useita, muun muassa sosiaalinen media, joka jakaa kirjoitettua

tekstiä, ääntä, kuvaa ja videota. Tällainen sosiaalisen median elämäntarinointi sekä hyvinvointibisnes ovat luoneet kokemustarinoinnista oman välineensä johtaakseen omaa ideologiaansa. Tätä on nyky-yhteiskunnassa myös vaikea kritisoida, koska elämme kokemuspositiivisuuden aikakautta. Olemme varmasti kaikki törmänneet mediassa leviäviin tapauksiin, joita on levitetty tarkistamatta niiden totuudenperää. Tällaisten 'tositarinoiden' levittäminen on helppoa ja ne saattavat kerätä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa seuraajia ja toivottua kiinnostusta julkaisijaa kohtaan. Tämä kaikki luo kuitenkin varjon tarinallisuuden ja kertomusten ylle. Mihin kertomuksiin voi luottaa? (Mäkelä, ym., 2021.)

3.2.2 Bränditarina

Bränditarina on yrityksen ydintarina, jonka sisäistäminen on tärkeää jokaiselle yrityksen työntekijälle. Ydintarinan sisäistämisen lisäksi yrityksellä tulisi olla olemassa systemaattiset menetelmät, joilla ydintarinan sanoma saadaan näkymään arjen työssä. Bränditarina on tapa kertoa yrityksen strategia tarinan muodossa. Sillä on tarkoitus vaikuttaa kuulijan tunteisiin ja kertoa yrityksen uskomuksista sekä tulevaisuuden suunnasta niin, että kuulijalla on siihen mahdollisuus uskoa ja elää tarinan mukana. Bränditarina tarjoaa myös yrityksen työntekijöille yhteisen vision tulevasta sekä antaa konkreettisen menestymisen mallin. Tarinan avulla työntekijöiden on helpompaa omaksua yritysjohtajan ratkaisut. Se myös tarjoaa toiminnan johdonmukaisuutta sisältämällä yrityksen tarkoituksen, sekä erottuvuuden tekijöitä kilpailijoista, tarinan muodossa. (Marzec, 2007.)

Kirjoittajien Lundqvist, Liljander, Gummerus & Riel (2013) mukaan, bränditarinoille tärkeitä piirteitä ovat:

1. Mahdollisuus tarjota kuulijoille koskettavia kokemuksia, jotka vaikuttavat jopa kuulijoiden haaveisiin.
2. Yrityksen on myös mahdollista vetää kuulijoiden huomio itseensä ja lisätä näin liiketoimintaansa.
3. Tarinallisuutensa ansiosta hyvä bränditarina lisää todennäköisyyttä, että siitä kerrotaan eteenpäin, joka mahdollista markkinoinnin ilman yrityksen erillistä panosta.

Bränditarina on paljon muuta kuin tavoitteellinen markkinointiväline. Bränditarinat eivät kuulu perinteisiin mainonnan toimenpiteisiin, vaan niiden tarkoitus on elämyksien

tuottamisessa. Bränditarinalla vaikutetaan kuluttajaan tavanomaista mainontaa syvemmältä. (Sanders & van Krieken, 2018.) Yritys on itse bränditarinansa muotoilija ja tarinan odotetaan kytkeytyvän yrityksen brändiin selkeällä tavalla. Usein bränditarina nivoo yhteen yksittäisiä tapahtumia. (Solja, 2017, 10.)

Bränditarina eli yrityksen ydintarina, kertoo brändin syvimmästä olemuksesta nivoen yhteen kaikki yrityksen bränditarinat muodostaen kuulijoille relevantin kokonaisuuden. Hyvässä bränditarinassa on yleensä vain yksi ydinviesti, joka on helposti ymmärrettävissä ja kuulijan on mahdollista omaksua ydinviesti helposti ja nopeasti. (Smith & Wintrob, 2013.)

Itse tarinankerronta on loistava viestinnän muoto ja sillä on myös strategisesti tärkeä tehtävä brändinrakennuksessa (Lerman, Morais & Luna, 2018, 23). Vahva brändi edellyttää aina tunnesidettä. Tarinankerron avulla on mahdollista rakentaa mieleenpainuvaa brändiä, koska puhutteleva tarina luo väijäämättä tunteita kuulijassaan. Tarinan luoma muistijälki sekä tunnekokemus ovat kuulijalle erinomaisia niiden helpottaessa muistamista sekä yksityiskohtaisempienkin tietojen mieleen painumista. Tarinallisuus tuo konkretiaa ja sen avulla on mahdollista pukea abstraktejakin asioita, kuten yrityksen arvot muotoon, jota kuulijan on helpompi käsitellä ja kokea samaistumisen tunteita. (Rauhala & Vikström, 2014.) Brändiviestinnän tärkeimmäksi tekijäksi nouseekin yrityksen tuottama tietoisuus ja muistijälki brändistä herättäen positiivisia tunteita, syvempää luottamusta ja vahvempaa asiakassuhdetta yrityksen ja asiakkaan välillä (Zehir, Sahin, Kitapç & Özsahin, 2011, 1218–1231).

Yrityksen strategian näkyväksi ja ymmärrettäväksi tekee brändin tarinallistaminen. Bränditarina ohjaa organisaation eri liiketoiminnan osa-alueita ja luo yhteisen suunnan tarinan muodossa. Tarinallistaminen tuo brändin osaksi asiakkaan palvelukokemusta. Tällä on suora vaikuttamisen mahdollisuus kuluttajan ja yrityksen välillä. (Kalliomäki, 2014, 41.)

3.2.3 Tarinallisuus asiakasymmärrystä tukemassa

Asiakasymmärrys syntyy pienistä asioista. On tärkeää olla niin lähellä asiakasta, että on mahdollista selvittää asiakkaan käyttäytymismalleja. Käytöksessä on aina mukana psykologisia tekijöitä ja ymmärtääkseen niitä, ymmärretään paremmin myös asiakasta. (Stone, Foss, Bond & Wills, 2004.)

Yritykselle on ensisijaisen tärkeää osata astua asiakkaan saappaisiin, jotta se voi ymmärtää asiakkaansa todellisia arvoja, tarpeita ja toiveita. Asiakasymmärrys tulisi asettaa tukemaan yrityksen tavoitteita ja sen tulisi olla osa yrityskulttuuria. Asiakasymmärryksen ydintehtävä on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Jotta yritys onnistuu tässä lisäarvon tuottamisessa, on asiakasymmärrystä johdettava niin, että tarvittava ymmärrys jalkautetaan oikeille henkilöille oikea aikaisesti. Tärkeää asiakasymmärryksen jakamisessa on kieli ja kommunikointi. Asian ymmärrettävyys ja selkeys ovat avainasemassa, kun asiakasymmärryksestä kertynyttä tarinaa lähdetään jalkauttamaan. Myös kuulijat on huomioitava, jotta he osaavat hyödyntää asiakasymmärryksestä kumpuavaa tarinaa työssään. Tarinan oikeanlainen tuottaminen ja jalkauttaminen riippuu hyvin pitkälti yrityksen kyvykkyydestä tuottaa ja toteuttaa asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrys tulisikin tästä syystä asettaa yrityksen tärkeäksi strategiseksi voimavaraksi, jolloin sen arvo organisaatiossa nousee. (Wills & Williams, 2004.)

Artikkelissa 'Design and a Deep Customer Insight Approach to Innovation' on tunnistettu seitsemän erilaista palvelumuotoilustakin tuttua menetelmää, joiden avulla asiakasymmärrystä voidaan yrityksessä hankkia ja syventää.

1. *Persona Design (asiakaspersoonat)*
2. *Storytelling (tarinankerronta)*
3. *Customer narratives (asiakaskertomukset)*
4. Co-Design (yhteissuunnittelu)
5. Scenarios (skenaariot)
6. Shadowing (havainnointi)
7. Touchpoint timeline (asiakaspolun kohtaamispisteet)

Asiakaspersoonat on menetelmä, jossa kuvitteellisesta asiakkaasta tuotetaan mahdollisimman realistinen kuvaus ottaen huomioon kuvatus henkilön demografiset tekijät, tavoitteet, kokemukset ja toiveet. Tarinankerronnan menetelmällä hankitaan lisää syvempää ymmärrystä asiakkaan maailmasta. Asiakaskertomuksen menetelmällä osallistetaan asiakas tarinallistamaan omaa kokemustaan asiakkaan roolissa ollessaan. Näin saadaan syvällisempää tietoa koetusta kohtaamispisteestä. (Price & Wrigley, 2015.)

Visuaalinen tarinankerronta yhdistettynä verbaaliseen tarinankerrontaan on tehokas työkalu asiakaskokemuksen johtamiseen ja asiakasymmärryksen jakamiseen. Sen avulla yritys on yhteydessä asiakkaisiin tavalla, jota pelkillä sanoilla ei saavuteta. Yhdistämällä visuaalisia elementtejä, kuten kuvia, videoita ja grafiikkaa tarinankerrontatekniikoihin, yritykset luovat

kiinnostavamman ja mieleenpainuvamman asiakaskokemuksen. Visuaaliset elementit kiinnittävät huomion ja vahvistavat suhdetta kerrottavaan tarinaan. Tämä auttaa yrityksiä viestimään brändistään tehokkaammin ja jättää pysyvämmän muiston. Visuaaliset kuvat auttavat myös yksinkertaistamaan monimutkaisia konsepteja ja helpottamaan niiden ymmärtämistä. Kuvien avulla tietoa välitetään myös tehokkaammin. Visuaalinen tarinankerronta herättää myös tunteita, jolla luodaan yhteys yrityksen ja asiakkaan välille. Visuaalinen tarinankerronta auttaa vahvistamaan yrityksen brändi-identiteettiä välittämällä sen arvot, persoonallisuuden ja tehtävän visuaalisten elementtien kautta. Tämä auttaa henkilöstöä samaistumaan brändiin ja toimimaan tavoitteiden mukaan. (Seifert & Chattaraman, 2017.)

3.3 Johtaminen

Tiedämme kaikki, kuinka nopeasti maailma muuttuu. Niin muuttuu asiakkaiden vaatimukset palvelulle, kuin myös työntekijöiden vaatimukset johtamiselle. Tapa tehdä työtä muuttuu myös koko ajan. Johtaminen on ollut aiemmin perinteisesti hierarkkista ja hyvin johtajakeskeistä. Tilanne on kuitenkin muuttunut vuosien saatossa enemmän asiantuntijatyöhön, tiimityöskentelyyn sekä monialaisuutta ja moniammatillisuutta vaalivaan verkostotyöhön. Tämä kaikki vaatii johtajuudeltakin ihan uutta osaamista. (Ropo, 2012.) Johtamisen ytimessä on kuitenkin kaikkina aikoina säilynyt yksi ydinelementti, eli ihminen. Sellaista asiaa kuin asioiden johtaminen ei ole olemassakaan. Johtaja viestii ja kommunikoi aina ihmisten kanssa. Tässä hyvä johtaja huomioi asiakaskeskeisyyden. Käskevällä tyylillä johtaminen ei tuota haluttua lopputulosta, eli tuottavia alaisia. Onneksi tyyli onkin muuttunut kohderyhmän tuntevaksi viestinnäksi sekä monipuolisesti osallistavaksi. (Pettinger, 2016.) Muotoilun peruslähdekohta on aina ollut empatia sekä osallistaminen. Nämä näkyvät onneksemme yhä enemmän myös johtamisessa.

Johtamisessa voidaan käyttää erilaisia keinoja vaikuttaa työntekijöiden tuottamaan työhön vauhdinantajana. Pääasiassa keinoja on kaksi; ensimmäisenä ovat johtajuuskäytännöt ja toisena työympäristö. Näillä kahdella tuetaan rohkaisevasti työntekijöitä käyttämään luovuuttaan. Mikäli tässä epäonnistutaan voi tuloksena olla lannistava ja luovuutta tukehduttava johtamistoiminta. (Zhou & George, 2003.)

Organisaation muuttaessa strategiaansa yhä asiakaskeskeisemmäksi, voi sillä olla edessään hyvinkin pitkä matka tavoitteessaan onnistumiseen. Jotta strategia saadaan osaksi

organisaatiota sekä osaksi arjen työtä, vaatii se johdon aktiivista strategiaprosessin seuranta, mittarointia sekä jatkuvaa varmistamista, että työntekijät ovat omaksuneet strategian osaksi yrityskulttuuria. (Kaplan & Norton, 2009.)

Johtamisessa yksi tärkeimmistä työkaluista on viestintä. Myös strategian osalta viestintä johdolta työntekijöille näyttelee erityisen tärkeää roolia. Mikäli asioita ei viestitä ja sanoiteta oikein ja kuulijakuntaansa nähden tehokkaasti, voi siitä seurata viivästyistä halutun asian eteenpäin viemisessä. Strategiaa toteutettaessa on johdolla käytössään paljon erilaista materiaalia hyödynnettävänä, joista heidän tulee löytää oleellimmat tiedot ja sanoittaa tieto muotoon, jolla se tuodaan työntekijöille. Tässä epäonnistuttaessa on suuri mahdollisuus, ettei strategiset toimenpiteet jalkaudu koskaan arjen työhön tai koetaan väistämätöntä viivästyistä. (Kehusmaa, 2010.)

Onnistuneen johtamisen tukena toimii ihmisistä välittäminen. Olemme keskenämme erilaisia ja jokaisella meistä on omanlaisensa elämä eletävänä, vaikka saman työpaikan jakaisimmekin. Hyvässä johtajuudessa osataan ottaa huomioon ihmisten erilaisuus ja valjastaa se voimavaraksi ja tueksi onnistuneelle strategian johtamiselle. Vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä on ensiarvoisen tärkeää ja johtamiskäytäntö onkin enemmän vuorovaikutusta kuin viestintää ylhäältä alas. (Spillane, 2005.) Onnistuneeseen johtamiseen tarvitaan erilaisia toimenpiteitä, jotka tukevat halutun strategian toteutumista. Riskianalyysit, viestintä, koulutus ja henkilöstön tyytyväisyys, ovat asioita, jotka kytetään mukaan strategian johtamiseen ja seurataan niissä onnistumista. (Kamensky, 2006.)

Organisaation tehokkaaseen johtamiseen kuuluu johdon vastuulla oleva strateginen johtaminen. Johdon tehtävänä on varmistaa päätöstensä laatu ja huolehtia niiden jalkautuksesta sekä varmistaa, että työntekijöillä on tiedossa pitkän tähtäimen tavoitteet. Tähän liittyy yrityksen työntekijöiden sitouttaminen. Strateginen ajattelu toimii suunnannäyttäjänä ja siinä otetaan kantaa siihen mitä tavoitellaan ja millaiseksi organisaatio haluaa tulla. Tähän liittyy väistämättä tavoitteiden asettaminen ja niiden mittarointi, jotta organisaatiolla säilyy käsitys strategian toteutumisesta sekä asetettujen suunnannäyttäjien toimivuudesta. (Rumelt, 2012.)

Johtamisen yleisimmät viisi ongelmaa ovat:

- Epäselvä tai keskeneräinen strategia
- Puutteelliset johtamistaidot
- Viestinnälliset haasteet
- Organisaatiossa koetun toimintaympäristön muutokset
- Organisaatiossa koetun yrityskulttuurin epämielekkyys

Toimintaympäristön muutoksiin johto ei voi aina vaikuttaa, mutta johtamisen kannalta sen täytyy varautua erilaisiin skenaarioihin, jotta strategiaa pystytään muovaamaan ketterästi. Strategian tulee toimia myös muutostilanteissa ja se tulee pystyä jalkauttamaan kaikissa tilanteissa operatiiviseen työhön. Viestinnällisiin haasteisiin kuuluvat johdon tahallisuus välittää väärää tietoa tai muuttaa totuutta. Työntekijöiden tulee pystyä luottamaan kaikissa asioissa johdon sanaan. Mikäli näin ei ole muodostaa asia suuren riskin strategian ja johdon epäonnistumiselle. (Kehusmaa, 2010.)

3.3.1 Asiakaskokemuksen johtaminen

Löytänä ja Korkiakoski kirjoittavat liiketoiminnan suhteesta asiakaskokemukseen. He näkevät, että asiakaskokemuksen strateginen potentiaali konkretisoituu liiketoiminnallisissa tavoitteissa. Liiketoiminnalliset tavoitteet ovat mitattavissa olevia hyötyjä ja mittareilla tulee pystyä mittaamaan näin ollen myös asiakaskokemusta. Löytänän ja Korkiakosken mukaan taloudelliset mittarit eivät kuitenkaan toimi ainoana lähtökohtana asiakaskokemuksen johtamisessa. Heidän mukaansa taloudellisten mittareiden rinnalle tarvitaankin asiakasmittareita sekä henkilöstömittareita. (Löytänä & Korkiakoski, 2014.)

Gerdtin ja Korkiakosken mukaan asiakaskokemus on tunnetta, eikä ole mitattavissa suoraan myynnin tai tuotteen mittareilla. Mikäli asiakaskokemuksen mittarit kuitenkin liitetään näihin liiketoiminnallisiin mittareihin, on asiakaskokemukselle asetettu myös liiketoiminnalliset tavoitteet. Ilman näitä pehmeitä mittareita, eli asiakaskokemuksen mittareita, yhteyttä ei kuitenkaan löydy. (Gerdt & Korkiakoski, 2016.)

Löytänän ja Korkiakosken mukaan asiakaskokemuksen johtaminen kokonaisuutena on valtava. Asiakaskokemuksen johtaminen luo mahdollisuuden niin onnistumisiin, mutta myös epäonnistumisiin. Heikon asiakaskokemuksen syynä on epäonnistuminen systemaattisen

asiakaskokemuksen luomisessa. Voidaankin katsoa, että asiakaspolun palvelujen asiakaskokemuksen ketju on juuri niin vahva kuin sen heikoin lenkki. Heikoimpia lenkkejä tässä yhteydessä ovat siiloutuminen sekä osaoptimointi. Siiloutuminen voi tapahtua yrityksen yksiköissä, osastoissa tai muissa liiketoiminta-alueissa. Siiloutumisen vaarana onkin, että eri toiminnossa tuijotetaan vain omaa tekemistä, eikä holistinen ymmärrys yrityksen toiminnasta suhteessa asiakkaisiin muodostu asiakaslähtöisen toiminnan edellyttämällä tavalla. Osaoptimoinnilla toteutuessa voidaan todeta, ettei yrityksessä ymmärretä asiakaskokemuksen olevan kokonaisuus. Esimerkiksi myyjien tavoitepalkkiot ohjaavat suoraan osaoptimointiin, koska pyrkimys on omien tavoitteiden saavuttaminen sen sijaan, että palkittaisiin tavoitepalkkion sijaan esimerkiksi tiimin suoriutumisesta asiakaskokemustavoitteiden saavuttamisesta. (Löytänä & Korhonen, 2014.)

Tärkeä oivallus asiakaskokemuksen johtamisessa on ymmärtää, kuinka osallistuminen tuo arvoa. Tällä Korkman ja Arantola tarkoittavat, että asiakas ja palveluntarjoaja toimivat asiakkuudessa yhdessä tuottaen arvoa molemmille osapuolille. Asiakaskokemusta ei voi siis johtaa vain palveluntarjoajan puolelta selkeissä asiakaskohtaamisissa. Arvoa syntyy muulloinkin. Arvon syntymisen määrittely on hyvin abstraktia, koska arvoa syntyy sellaisissakin hetkissä, jolloin palveluntarjoaja ei ole itse sitä suoraan tuottamassa. Esimerkiksi yrityksen tarjotessa yhteistyökumppanin resursseja asiakkaan käyttöön. Asiakasymmärrys luo mahdollisuuden koko palvelukokonaisuuden hoitoon niin, että palveluntarjoajan on mahdollista tunnistaa arvon tuottamisen paikat. (Korkman & Arantola, 2009.)

Anne Kalliomäen mukaan tarinalla on paikka asiakaskokemuksen johtamisessa sen laadun kehittämisen kautta. Tarinallistamisella muotoillaan koko liiketoimintaa ja palvelua. Osallistamalla asiakas tarinaan, luodaan kuulijalle kokonaisvaltainen kokemus, joka korostaa inhimillisyyden ja tunteiden merkitystä. (Tarinakone Oy, 2022.)

3.3.1 Empatia- ja myötätuntokyvykyys asiakaskokemuksen johtamisessa

Empatia on kyky, jolla saavutetaan samaistumisen tunne toisen henkilön tunteisiin sekä toisen henkilön kohtaamaan tilanteeseen. Empatiakyky auttaakin asettumaan toisen henkilön asemaan hetkellisesti. (Nissinen, 2012, 38.)

Empatiakyvyn nähdään olevan tutkimustulosten mukaan osatekijä myötätuntokyvyssä. Motivaatio toisen henkilön auttamiseen syntyy, kun empatiakykyinen henkilö havainnoi toisen henkilön vallitsevan tilanteen sekä tunnetilan. Myötätuntokyky on juuri se kyky, millä havainnointi ja ymmärrys vallitsevista tilanteista ja tunnetiloista onnistuu. Myötätuntokyvyssä yhdistyy tunneyhteys henkilöiden välillä sekä halu toimia toisen henkilön hyödyksi. Myötätuntokyvyn vastakohtana nähdään olevan välinpitämättömyys, jonka ihmiset helposti tulkitsevat yhdeksi ikävimmistä kiusaamisen muodoista. (Pessi & Martela, 2017, 13-15.)

Myötätuntokyvyllä on valtava merkitys myös työyhteisön toimivuuteen. Mikäli organisaatiossa on myötätuntokykyä, vaikuttaa se positiivisesti työyhteisön ilmapiiriin ja jopa päätöksentekokykyyn. Myötätuntokyky näkyy organisaatiossa erilaisena emotionaalisenä tukena, toimivina yhteistyötaitoina sekä aktiivisena sosiaalisena käyttäytymisenä. Organisaation kokiessa vaikeampia aikoja, luo myötätuntokyky merkittävän vaikutuksen niistä selviytymiselle. Myötätuntokyky on myös yhteydessä henkilöstön kokemaan johtajuuteen, luovuuden ja innovatiivisuuden edistämiseen sekä toimivaan tiimityöskentelyyn. (Pessi & Martela, 2017.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa on syytä huomioida asiakkaalle tarjottavan palvelun taloudellinen sekä emotionaalinen hyöty. Palvelun emotionaalisen hyödyn kehittämisessä tarvitaan organisaatiossa hyvää empatiakykyä, jotta palvelulla on mahdollista luoda lisäarvoa käyttäjälleen. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, 18-19.)

Kyky kokea empatiaa ja myötätuntoa asiakkaita kohtaan mahdollistaa yksilöllisemmän ja henkilökohtaisemman asiakaskokemuksen. Empatia- ja myötätuntokyky auttavat myös purkamaan vaikeita tilanteita ja mahdollisesti estämään asiakkaiden reklamaatioiden eskaloitumista. Tiedostamalla asiakkaan murheet ja huolenaiheet osoitetaan asiakkaalle arvostus hänen palautettaan kohtaan ja päästään ratkaisemaan asiakkaan todellinen haaste. (McDonagh & Thomas, 2010.)

3.3.2 Tarinallisuus johtamisessa

Auvinen on tutkinut artikkelissaan johtajuutta digitaalisen tarinallisuuden kontekstissa. Hän kirjoittaa, kuinka 2010-luvulla johtamisen lisäksi organisaatioviestintä on kokenut suuria muutoksia. Digitaaliset teknologiat ovat tulleet jäädäkseen ja useat organisaatiot käyttävät

tätä hyväkseen arjessaan hyvinkin monipuolisesti. Digitaalisuus on muuttanut myös johtamiseen liittyvää tarinankerrontaa. Tulevaisuudessa johtamisen viestinnän on otettava yhä enemmän huomioon digitaalisen tarinankerronnan mahdollisuudet. Auvisen mukaan digitaalinen tarinankerronta tulee nähdä sellaisena teknologiana, jolla rikastutetaan tarinankerrontaa entistään. Eettisyys on kuitenkin huomioitava myös digitaalisessa tarinankerronnassa. Vaimiltä kuulostaa robotti organisaatiotarinan kertojana? Johtajuutta ja ihmisyyttä tarvitaan edelleen eikä digitaalinen tarinankerronta saa ajautua erilliseksi palaseksi aiemmin tuntemattamme organisaation tarinallisuudesta. Edelleen tarvitsemme johtajaa, eli ihmistä, kertomaan meille lohdullisia sankaritarinoita vaikeuksien voittamisesta. (Auvinen, 2017.)

Tarinan avulla voidaan kertoa asia kiinnostavasti ja innostavasti. Rauhala ja Vikström kirjoittavat, miten esihenkilön kannattaa kertoa tarinan kautta alaisilleen esimerkiksi yrityksen arvoista kolmen muistikohdan kautta.

1. Haaste. Kerrotaan mikä haaste on kohdattu.
2. Valinta. Kerrotaan mikä valinta ja miksi juuri se valinta, on haasteen ratkaisemiseksi tehty.
3. Lopputulos. Kerrotaan mitä tapahtui ja mitä siitä seurasi, sekä onko jotain uutta opittu.

Mikäli esihenkilö ei kerro alaisilleen esimerkiksi muuttuneesta tilanteesta yrityksen sisällä itse, tulee asia kuitenkin tavalla tai toisella vastaan. Toinen, se ikävämpi vaihtoehto, kerronnalle on, että tarina kerrotaan esihenkilön puolesta puskaradion kautta ja mahdollisesti muuttamalla lisätyllä tarinan käännteellä. Tarina on siis paras tapa kertoa asiat ja mieluiten esihenkilön itse kertomana. Tarina kun tulee kuitenkin kerrotuksi. (Rauhala & Vikström, 2014, 267.)

Tarinajohtamista on tutkinut työryhmä, jossa tutkimus on tapahtunut julkisen sektorin työntekijöiden parissa. Gustomo & ym. ovat tutkineet tarinajohtamisen vaikutusta ja tulleet tulokseen, että tarinajohtaminen mahdollistaa vaikuttamisen henkilöstön asenteeseen työtä kohtaan sekä sitouttaa työntekijät työnantajaansa. Tutkimuksen mukaan tarinajohtaminen edesauttaa sitouttamisen lisäksi jakamaan ymmärrystä tehokkaammin, sillä on vaikutusta myös luottamuksen lisäämiseen sekä se auttaa henkilöstöä ymmärtämään prosesseja paremmin. Tutkimuksen yhtenä tärkeimpänä tuloksena on nostettu työntekijöiden osallistaminen yhteiseen tarinankerrontaan. Se auttoi henkilöstöä työskentelemään työnantajan arvojen, vision ja tavoitteiden mukaan. (Gustomo, Febriansyah, Ginting & Santoso, 2019.)

3.4 Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu

Design Thinking eli muotoiluajattelu toimii palvelumuotoilun yläkäsitteenä. Muotoiluajattelulla tarkoitetaan tapaa ajatella asiakaskeskeisesti ja siinä tärkeänä tekijänä on empatia, joka tuottaa asiakaskeskeiselle kehittämiselle tarpeellista asiakasymmärrystä. (Miettinen, 2011, 27.)

Muotoiluajattelu mahdollistaa ratkaisukeskeisyyttä kehittämisessä ja siinä työskennellään luovasti sekä proaktiivisella otteella. Muotoiluajattelu hyödyntää monialaista asiantuntijuutta hyvinkin konkreettisilla menetelmillä. (Miettinen, 2014, 11.) Muotoilu kehittää tuotteita, palveluja sekä erilaisia käyttötilanteita. Voidaankin sanoa, että muotoiluajattelun syvin olemus on tarkastella koko ympäröivää maailmaa. Muotoilun keinoin kehittämiselle ominaista on luovuus ja toteutettavuus. (Mäkinen, 2018.)

Muotoiluprosessin kautta selvitetään todellinen haaste. Sen avulla välttyään tekemästä hätköityä ratkaisua heti alussa, koska joskus itse haastekin muuttuu, kun asioita lähdetään selvittämään aidon ymmärryksen lisäämisen kautta. Todellisen haasteen löydyttyä muotoiluprosessilla ideoidaan ratkaisuja ja aihetta työstetään laajasti osallistaen tarvittavia henkilöitä ennen kuin idea kiteytetään ratkaisuksi. (Norman, 2013, 218.)

Muotoiluajattelu eli Design Thinking on ongelmanratkaisutapa, jossa hyödynnetään myötätuntoa käyttäjiä kohtaan, ongelmien määrittelyä, mahdollisten ratkaisujen ideointia, prototyyppien luomista ja niiden testaamista sekä palautteeseen perustuvaa iterointia. Se on ihmiskeskainen lähestymistapa innovaatioon, joka keskittyy ymmärtämään ihmisten tarpeita, toiveita ja käyttäytymistä, jotta voidaan luoda sekä toimivia että toivottavia ratkaisuja.

Muotoiluajattelun suosituksi teki suunnitteluyritys IDEO 1990-luvulla, ja sen jälkeen se on levinnyt useisiin toimialoihin ja organisaatioihin. Muotoiluprosessia käytetään usein uusien tuotteiden, palvelujen ja kokemusten kehittämiseen, mutta sitä voidaan soveltaa myös moniin muihin haasteisiin, kuten prosessien parantamiseen, tehokkaampien viestintästrategioiden luomiseen ja uusien liiketoimintamallien kehittämiseen.

Muotoiluajattelulle on usein tunnusomaista sen iteratiivisuus sekä yhteistyöhön ja kokeiluun painottaminen. Se rohkaisee tiimejä työskentelemään yhdessä luodakseen ideoita ja testataksseen niitä nopeasti ja tehokkaasti. Yksi tausta-ajatus onkin, että voidaan oppia epäonnistumisista ja tehdä niiden kautta parannuksia. Muotoiluajattelu on tehokas lähestymistapa

monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen ja innovaatioiden edistämiseen monilla eri aloilla. (Brown, 2009.)

Asiakaskeskeisyys korostaa asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden ymmärtämisen ja täyttämisen merkitystä. Se on ajatusmalli, jossa asiakas asetetaan liiketoimintapäätösten ja strategioiden keskipisteeseen ja luodaan tuotteita, palveluita ja kokemuksia, jotka vastaavat heidän tarpeitaan ja mieltymyksiään. Asiakaskeskeinen lähestymistapa sisältää tietojen keräämisen ja analysoinnin asiakkaiden käyttäytymisestä, mieltymyksistä ja palautteesta, jotta voidaan tunnistaa alueita, joilla voidaan tehdä parannuksia. Siihen kuuluu myös helppokäyttöisten ja asiakkaalle lisäarvoa tuovien tuotteiden ja palveluiden suunnittelu. Tämä voi sisältää kaikkea tuotesuunnittelusta ja ominaisuuksista aina asiakaspalveluun.

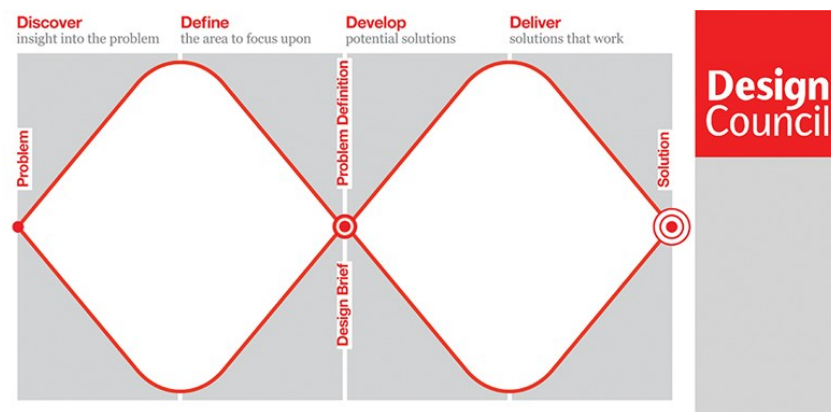
Asiakaskeskeisyys on tärkeää, koska se auttaa yrityksiä luomaan vahvoja suhteita asiakkaisiinsa, mikä johtaa lisääntyneeseen uskollisuuteen, mahdolliseen lisämyyntiin ja positiivisten kokemusten jakamiseen. Se auttaa myös yrityksiä pysymään kilpailukykyisinä ennakoimalla ja vastaamalla asiakkaidensa muuttuviin tarpeisiin ja mieltymyksiin. Asiakaskeskeisyys on tärkeä osa liiketoiminnan menestystä. Ymmärtämällä ja täyttämällä asiakkaiden tarpeet ja toiveet yritykset lisäävät asiakastytyväisyyttä ja -uskollisuutta ja saavuttavat pitkän aikavälin menestystä. (Ellis & Brown, 2017.)

Osaamisalana palvelumuotoilu on suhteellisen uusi. Sen juuret ulottuvat syvälle teolliseen muotoiluun ja muotoilu usein mielletäänkin esineiden muotoiluksi. Palvelumuotoilu on kuitenkin käyttäjälähtöinen lähestymistapa, jossa luodaan ja parannetaan palveluja, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita, samalla kun ne vastaavat palveluntarjoajan tavoitteita ja kykyjä.

Palvelumuotoiluun kuuluu erilaisia toimintoja, kuten käyttäjätutkimusta, yhteiskehittämistä, ideointia, prototyyppien luomista ja testausta. Se keskittyy ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja käyttäytymistä sekä suunnittelemaan palveluja, jotka vastaavat näihin tarpeisiin saumattomasti ja tehokkaasti. Palvelumuotoilussa huomioidaan myös palvelun laajempi konteksti, mukaan lukien liiketoiminnan tavoitteet ja sitä tukevat järjestelmät sekä prosessit.

Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda palveluja, jotka ovat helppokäyttöisiä, tehokkaita ja vaikuttavia sekä tarjoavat asiakkaille positiivisen kokemuksen. Tämä voi sisältää kaikkea palvelun käyttöliittymän tai kosketuspisteiden suunnittelusta, palvelun toiminnan mahdollistavien tukijärjestelmien ja prosessien kehittämiseen. (Tuulaniemi, 2011.)

Tuplatimantti eli Double Diamond on British Design Councilin (2004; kuvio 1) kehittämä ongelmanratkaisumalli. Se on visuaalinen esitys suunnitteluprosessista, joka koostuu neljästä vaiheesta: Discover = Löydä, Define = Määritä, Develop = Kehitä ja Deliver = Tuota. Runkoa kutsutaan tuplatimantiksi, koska se esitetään kahtena timanttina, joista jokainen kärki edustaa prosessin eri vaihetta. Alla oleva kuvio (kuvio 1) on British Design Councilin luoma tuplatimantti vuodelta 2004. Siinä näkyy tämän ongelmanratkaisumallin eri osat selkeästi ja yksinkertaisesti.



Kuvio 2. British Design Councilin luoma Double Diamond 2004. (British Council, 2004)

Ensimmäisen timantin ensimmäinen osa edustaa löytövaihetta, johon kuuluu haasteen tutkiminen ja tiedon kerääminen haasteen ymmärtämiseksi. Tämä vaihe sisältää toimintoja, kuten tutkimusta, havainnointia ja käyttäjähaastatteluja.

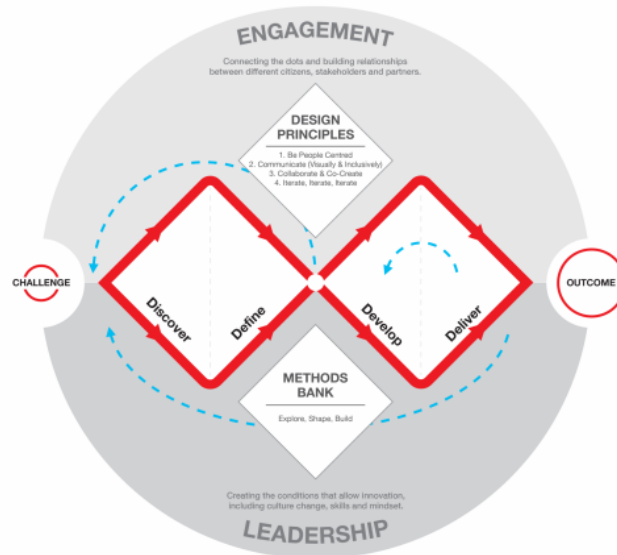
Ensimmäisen timantin toinen osa edustaa määrittelyvaihetta, jossa tuodaan yhteen löytövaiheessa kerätyt tiedot keskeisten oivallusten tunnistamiseksi ja todellisen haasteen sanoittamiseksi. Tämä vaihe sisältää toimintoja, kuten analysointia, yhteenvetoa ja työpajoja.

Toisen timantin ensimmäinen osa edustaa kehitysvaihetta, jossa luodaan laaja valikoima ideoita ja konsepteja edellisessä vaiheessa määritellyn ongelman ratkaisemiseksi. Tämä vaihe sisältää toimintoja, kuten ideointia, prototyyppien luomista ja testausta.

Toisen timantin toinen vaihe, eli viimeinen vaihe, on toimitusvaihe, joka sisältää valitun ratkaisun toteuttamisen ja sen tehokkuuden arvioinnin. Tämä vaihe sisältää toimintoja, kuten toteutusta, arviointia ja iterointia. (British Design Council, 2019.)

British Design Council on hionut tuplatimanttimalliaan aikojen saatossa useampaan kertaan ja kuvio 2 on heidän julkaisemansa vuodelta 2019. Tuplatimantin kehittämisessä näkyy, kuinka

ongelmanratkaisuun on ollut tärkeää ottaa mukaan lisää osapuolia. Näin varmistetaan käyttäjiä palveleva lopputulos. Jokainen palvelumuotoilun ja kehittämisen asiantuntija pystyy muokkaamaan tuplatimantista itselleen sopivimman muodon. British Design Councilin luoma tuplatimantti on kuitenkin erittäin hyvä perusmalli kehittämisprojekteille.



Kuvio 3. British Design Councilin luoma Double Diamond 2004. (British Council, 2004)

4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS

Esittelen tässä luvussa, miten tutkimuskysymyksiin on etsitty vastausta tutkimalla tarkemmin siihen liittyviä ilmiöitä. Palvelumuotoilun menetelmiä on käytetty kirjallisuuskatsauksesta löydettyjen tekijöiden tunnistamiseksi toimeksiantajayrityksessä sekä alan asiantuntijoiden haastatteluissa. Tämän Pro gradu -tutkielman kirjallisuuskatsaus on toteutettu selvittämällä mahdollisimman monipuolisista lähteistä, kuinka tarinallisuudesta sekä asiakaskokemuksesta on aiemmin kirjoitettu. Suoraa aiempaa tutkimusta tarinallisuuden osallisuudesta asiakaskokemuksen johtamiseen ei ole, joten aihetta on tässä Pro gradu -tutkielmassa tutkittu monesta näkökulmasta yhdistellen eri lähteitä.

4.1 Laadullinen tutkimus

Tässä Pro gradu -tutkielmassa on käytetty laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmää. Laadulliset menetelmät sopivat paremmin selvittämään vastausta tämän Pro gradu -tutkielman tutkimuskysymyksiin. Kanasen (2015) mukaan määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta toteutetaan esimerkiksi kyselyillä. Se ei sovi tässä työssä tutkittavaan aiheeseen, koska tämän Pro gradu -tutkielman tarkoitus on tuottaa syvällisempää ymmärrystä aiheeseen.

Laadullisen tutkimuksen avulla mahdollistetaan todellisen elämän kuvaaminen valitun ilmiön ympärillä. Laadullisilla menetelmillä onkin tarkoitus vastata kysymyksiin syvällisemmin, ja tähän eivät määrälliset mittarit pysty. Tällä tutkimuksen muodolla pystytään myös kuvailemaan käsiteltävää ilmiötä sekä sen ympärillä olevia liitännäisiä asioita, koska tarkoituksena on tutkia ja tuottaa ymmärrystä käsiteltävästä ilmiöstä kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori, 2009, 160-161.) Olen tarvinnut useampia laadullisia menetelmiä, kuten haastatteluja ja syventäviä palvelumuotoilun menetelmiä, jotta olen pystynyt kerryttämään tarpeeksi syvällistä ymmärrystä johtopäätösten tekoa varten.

Laadullisessa tutkimuksessa valitaan osallistettavat henkilöt aina harkiten. On tärkeää valita osallistettavat sen mukaan millaista kokemusta kyseiset henkilöt edustavat. Valituilla osallistettavilla henkilöillä tulee olla omaa kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. (Kylmä & Juvakka, 2007, 26-27.)

Tässä Pro gradu -tutkielmassa yllä oleva viittaus koskee henkilöitä, jotka ovat asiantuntijoita asiakaskokemuksen johtamisen saralla sekä henkilöitä, jotka toimivat toimeksiantajayrityksessä asemassa, jossa heidän tulee toimia sekä kehittää työtään strategian mukaisesti, eli asiakaskeskeisesti.

4.2 Palvelumuotoilun tutkimusotteena tapaustutkimus

Tutkielman tutkimusotteena olen käyttänyt tapaustutkimusta. Valitsin tapaustutkimuksen, koska siinä ei tuoteta laajoja yleistyksiä, vaan keskitytään tuottamaan tarkka ja havainnollinen kuvaus tutkittavasta aiheesta.

Tapaustutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, mutta tapaustutkimuksen tapa tuottaa kokonaisvaltaisia ja monipuolisia tutkimustuloksia valitusta tutkittavasta ilmiöstä on sen vahvuus (Saarela-Kinnunen & Eskola, 2010). Olen tässä tutkielmassa käyttänyt tapaustutkimusta saadakseni uutta tietoa tutkimastani ilmiöstä. Näen, että tämän tutkimuksen tuloksia on mahdollisuus hyödyntää soveltaen myös muissa yhteyksissä.

Palvelumuotoilu on oikeastaan prosessi, jossa suunnitellaan ja parannetaan palveluita vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Palvelumuotoilussa käytetään monia erilaisia menetelmiä ja työkaluja, joista jokaisella on omat vahvuutensa. Esittelen tässä kohtaa vielä tarkemmin palvelumuotoilun menetelmiä ja niiden käyttöä. Alla on muutamia yleisimpiä palvelumuotoilumenetelmiä sekä tarkennuksia, kuinka niitä voidaan soveltaa eri palvelumuotoiluprosessin vaiheissa ja tilanteissa:

1. Käyttäjätutkimus

Käyttäjätutkimukseen kuuluu tiedon kerääminen asiakkaiden tarpeista, mieltymyksistä ja käyttäytymisestä. Tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi kyselyillä, haastatteluilla, ja havainnoinnilla. Käyttäjätutkimusta tehdään tyypillisesti palvelumuotoiluprojektin alkuvaiheessa asiakaspersoonien, asiakaspolkujen ja palvelusuunnitelmien kehittämiseksi.

2. Asiakaspolku

Asiakaspolku on menetelmä palveluun liittyvien eri kosketuspisteiden ja vuorovaikutusten kartoittamiseksi. Se auttaa tunnistamaan alueita, joilla palvelua voidaan

parantaa tai tehostaa. Asiakaspolkua käytetään tyypillisesti palvelun suunnittelun alkuvaiheessa kipupisteiden ja parannusmahdollisuuksien tunnistamiseen.

3. Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen tarkoittaa asiakkaiden ja sidosryhmien ottamista mukaan palvelun suunnitteluprosessiin. Tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi erilaisissa työpajoissa. Yhteiskehittämistä käytetään tyypillisesti palvelusuunnittelun alkuvaiheessa ideoiden ja oivallusten synnyttämiseen ja myöhemmissä vaiheissa ratkaisujen testaamiseen ja jalostukseen.

4. Prototypointi

Prototyypin luominen voi sisältää malleja tai simulaatioita palvelusta sen suunnittelun testaamiseksi ja tarkentamiseksi. Tätä voidaan toteuttaa käyttämällä joko fyysisiä prototyyppijä tai esimerkiksi digitaalisia simulaatioita. Prototyyppiä käytetään tyypillisesti palvelumuotoiluprojektin myöhemmissä vaiheissa ratkaisujen testaamiseen ja tarkentamiseen ennen niiden käyttöönottoa.

5. Palvelun arviointi

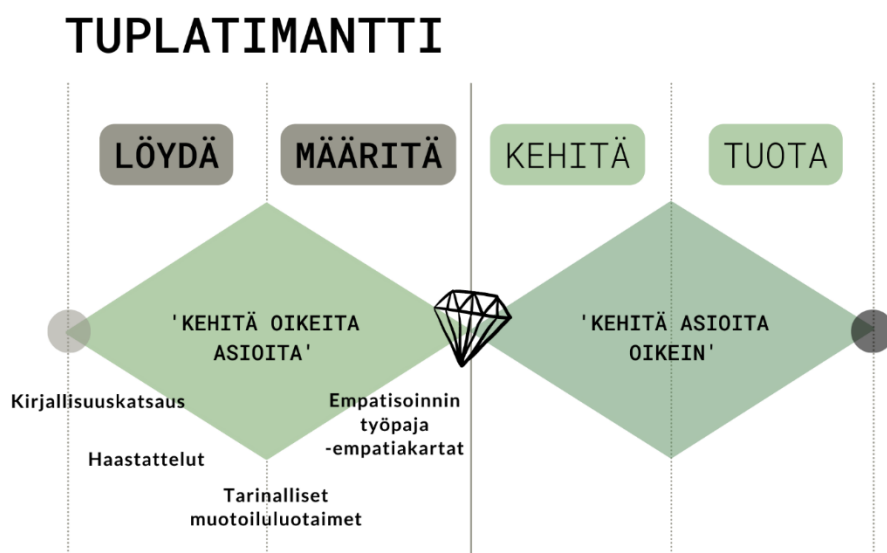
Palvelun arviointiin kuuluu palvelun tehokkuuden arviointi. Tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi keräämällä asiakaspalautetta tai käyttää tarkoin valittuja mittareita. Palvelun arviointia toteutetaan palvelun käyttöönoton jälkeen, jotta löydetään alueet, joilla sitä voidaan entisestään parantaa.

Erilaisia palvelumuotoilumenetelmiä tulisi soveltaa eri vaiheissa ja tilanteissa projektin erityistarpeista ja tavoitteista riippuen. Näen itse tärkeänä, että palvelumuotoiluprojekteissa on mukana kokeneempia palvelumuotoilijoita, jotta projektissa käytetyt menetelmät perustuvat kokemukseen ja välttyään turhan monimutkaisten tai turhan monien menetelmien käytöltä. Palvelumuotoilussa on mielestäni tärkeää edetä iteroiden, mutta koko ajan kuitenkin tavoitetta kohti, jotta palvelu saadaan käyttöönottoon tavoiteajassa.

Tässä Pro gradu -tutkielmassa on tavoiteltu ymmärryksen syventämistä tietyistä rajatusta aiheesta. Tässä tutkielmassa ei siis ole toteutettu kokonaista palvelumuotoiluprosessia, vaan sovellettu tarvittavin osin eri palvelumuotoilun menetelmiä, joilla on hankittu tarvittavaa tietoa sekä käytetty menetelmiä saadun tiedon jatkojalostamiseen osallistamisen avulla. Palvelumuotoilua voi siis hyödyntää myös syväymmärryksen keräämiseen ilman, että käy koko palvelumuotoiluprosessin orjallisesti läpi. Muotoiluajattelun yksi tärkeimpiä asioita onkin mielestäni soveltaminen. Kaikki menetelmät eivät sovi kaikkiin projekteihin. Palvelumuotoilu

antaa lukemattomia mahdollisuuksia kehittää erilaisia palveluja, mutta osaamista tarvitaan, jotta päästään aidosti käyttäjiä palvelemaan lopputulokseen.

Olen valinnut tähän Pro gradu -tutkielmaan palvelumuotoilun menetelmistä kolme. Ensimmäiseksi toteutin haastattelut, sen jälkeen etenin muotoiluohjelmalla ja viimeistelin tutkimukseni empatisoinnin työpajalla saavuttaakseni tarpeeksi syvällisen tiedon tutkimastani aiheesta. Alla on kuva tuplatimantista, joka kuvaa tämän Pro gradu -tutkielman palvelumuotoiluprosessia. Olen siis käyttänyt prosessista tuplatimantin ensimmäistä timanttia, joka on sisältänyt 'löydä' ja 'määritä' vaiheet. Kuvassa näkyy käytetyt menetelmät siinä järjestyksessä, kuin niitä on käytetty muotoiluprosessin edetessä. Tämän Pro gradu -tutkielman kirkkain timantti sijaitsee tuplatimanttimallin keskellä. Se kuvastaa sitä, että tämän tutkimuksen tulokset ovat valmiit siinä kohtaa muotoiluprosessia. Käytän timanteissa lauseita 'kehitä oikeita asioita' ja 'kehitä asioita oikein'. Näillä lauseilla tarkoitan, että tarpeeksi syvällisellä tiedolla on paikkansa, kun haastetta lähdetään kartoittamaan. Oikeanlaisia menetelmiä käyttämällä saadaan tietoon, mitkä ovat niitä asioita, joita oikeasti tulee kehittää. Ja ne löydettyään voi edetä vaiheisiin 'kehitä' ja 'tuota', jolloin valitaan sopivat menetelmät, joiden avulla kehitetään asioita oikein. Perusta on kuitenkin tehtävä huolella ja siksi timantin ensimmäinen osa on mielestäni todella tärkeä kohta prosessia ja siihen kannattaa panostaa.



Kuvio 4. Tutkielmassa käytetty tuplatimanttimalli ja palvelumuotoilun menetelmät.

4.3 Aineiston esittely

Esittelen tässä luvussa, kuinka olen kerännyt aineistoa teemahaastatteluilla, tarinallisella muotoiluluotaimella sekä empatisoinnin työpajalla. Olen käyttänyt teemoittelua hakiessani keräämästäni materiaalista toistuvuuksia. Teemoittelun tuloksena olen nostanut tuloksiin merkittävimpiä asioita, jotka tulee huomioida, kun tarinallisuus otetaan mukaan asiakaskokemuksen johtamiseen. Aineiston keräämiseen on osallistettu tarkoin valittu joukko henkilöitä. Kaikilla osallistujilla on ollut näkemys asiakaskokemuksen kehittämiseen jollain tasolla. Haastatteluihin osallistujat ovat asiakaskokemuksen asiantuntijoita ja toimivat sen parissa työkseen. Tarinalliseen muotoiluluotaimeen sekä empatiakartta työpajaan osallistin Asuntosäätiön henkilökuntaa. He ovat myös aktiivisesti tekemisissä asiakaskokemuksen kehittämisen kanssa. Tulokset näistä käytetyistä menetelmistä on luettavissa Tulokset -luvussa.

4.3.1 Teemahaastattelut

Ensimmäinen valittu palvelumuotoilumenetelmä on puolistrukturoidut teemahaastattelut ja tässä Pro gradu -tutkielmassa olen haastatellut viittä asiantuntijaa, jotka toimivat asiakaskokemuksen kehittämisen parissa johtotehtävissä ja näin ollen asiakaskeskeisyys on heille tuttu ja tärkeä strateginen valinta työssään.

Haastattelumenetelmä on tutkimusmenetelmä, jolla kerätään tietoa tutkijan ja osallistujan välisen suoran keskustelun kautta. Se on yleisesti käytetty kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla tutkijat voivat saada syvällistä tietoa yksilön kokemuksista, asenteista, uskomuksista ja mielipiteistä. Haastattelumenetelmää voidaan toteuttaa eri muodoissa, mukaan lukien strukturoidut haastattelut, puolistrukturoidut haastattelut ja strukturoimattomat haastattelut. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkijalla on lista kysymyksistä, mutta hän on myös avoin tutkimaan osallistujan vastausten perusteella nousseita aiheeseen liittyviä jatkokysymyksiä. Tämä menetelmä mahdollistaa paremman joustavuuden ja johtaa syvällisempään tietoon osallistujan kokemuksista ja näkökulmista. Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä vaatii kuitenkin huolellista suunnittelua. On tärkeää laatia huolella sopivat kysymykset, valita osallistujat ja sekä toteuttaa haastattelut mukavassa ja turvallisessa ympäristössä. Lisäksi tutkijana minun on varmistettava, että osallistujien yksityisyys ja luottamuksellisuus suojataan koko prosessin ajan. (Hirsjärvi & Hurme, 2001.)

Valittu puolistrukturoitu haastattelumenetelmä on tehokas työkalu runsaan ja syvällisen tiedon keräämiseen yksilön kokemuksista, asenteista, uskomuksista ja mielipiteistä. Suunnittelemalla ja toteuttamalla haastatteluja huolellisesti keräsin arvokkaita oivalluksia, joista on hyötyä edetessäni tämän Pro gradu -tutkielman seuraaviin menetelmiin ja vastatakseni tutkimuskysymykseen.

Teemahaastattelun ehdoton etu on, että se ottaa huomioon haastateltavien omat tulkinnat tutkittavasta ilmiöstä ja se nostaa esiin haastateltavien antamat erilaiset merkitykset tutkittavasta asiasta. Se myös mahdollistaa merkitysten syntymisen vuorovaikutuksessa haastattelijan kanssa. Teemahaastattelulla voidaan myös luoda uusia, yhteisiä merkityksiä käsiteltävästä aiheesta. Haastattelutilannetta voidaan kuvata yhteisrakentamisen käsitteellä. Tämä tarkoittaa, että haastattelutilanteessa haastateltavan vastaukset heijastavat haastattelijan läsnäoloa sekä tapaa muodostaa kysymykset. (Hirsjärvi & Hurme, 2008.)

Teemahaastattelu on enemmin keskustelumuotoinen tilaisuus, jota kuitenkin haastattelijalla ohjaa kontrolloidusti. Vaikka haastattelijalla onkin ohjat tämän kaltaisessa keskustelussa, on teemahaastattelu kuitenkin vuorovaikutteista ja siinä on mahdollista selvittää haastateltavan syvempiäkin ajatuksia tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltava voi jopa kokea, että haastattelun avulla hänellä on vaikutusmahdollisuus sekä hänen kokemuksensa ja tunteensa kyseisestä aihepiiristä ovat arvokkaita. Teemahaastattelussa on keskustelun tueksi valittu tarkoin haastattelun aihepiiri ja teema-alueet. On myös tärkeää, että haastattelijalla on nämä tärkeät kohdat ylhäällä ja hän varmistaa, että ne tulee käytyä läpi haastattelun aikana. Keskustelulla on mahdollisuus rönsyillä, mutta haastattelijalla on velvollisuus katsoa, että aihepiiriin määrättyt asiat käydään läpi. Näin haastattelumenetelmä toimii ja saatuja vastauksia pystyy hyödyntämään varmemmin tutkimuksessa. (Valli & Aaltola, 2015.)

Haastatteluilla ei ole tarkoitus vastata suoraan tutkimuskysymykseen, vaan haastatteluja tehdään juuri sen vuoksi, että tutkija saa kerättyä tarvittavaa aineistoa vastataksaan itse tutkimuskysymykseen. Haastatteluissa tutkija ja haastateltava ovat vuorovaikutuksessa, johon tutkijan olemus ja käytös vaikuttavat paljonkin. Tämä ei kuitenkaan ole ongelma, vaan ennemminkin mahdollisuus käydä läpi vaikeampiakin keskusteluja. Mikäli haastattelu jäisi neutraalille tasolle tai etäiseksi, on todennäköistä, että tuloksetkin jäisivät pintapuolisiksi. Tutkijan tulee tehdä tarkoin perusteltuja valintoja, kuinka paljon suunnittelee haastattelukysymyksiä etukäteen. Tutkijalla on vastuu haastattelutilanteen organisoinnista sekä rajojen vetämisestä sille, kuinka paljon haastateltava saa dominoida keskustelua.

Haastattelutilaisuuden valmistelu on tärkeää ja tutkijan tehtävä on valita sopiva toteutustapa. Haastattelu voi tapahtua kasvotusten tai etäyhteydellä, mutta valinta näiden välillä on tehtävä huolella. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvaori, 2017.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija laatii kysymykset ennakkoon ja esittää laatimiaan kysymyksiä haastateltavalle, mutta ei välttämättä juuri siinä sanamuodossa, kuin ne on etukäteen valmisteltu. Puolistrukturoidussa haastattelussa vastaamisen tapa pidetään myös vapaana, eli haastateltava saa itse kertoa aiheesta ja halutessaan myös laajentaa vastaustaan kysymyksen ulkopuolelle. Teemahaastattelussa tutkija ei välttämättä muotoile tarkasti kysymyksiä etukäteen tai esitä niitä samalla tavalla kaikille haastateltaville.

Teemahaastattelussa oleellista on, että tutkija on perehtynyt aiheeseen ja mahdolliseen kirjallisuuteen aihepiiristä, josta on kykenevä nostamaan tutkimuksen kannalta tärkeitä teemoja esille haastattelussa. Kysymykset muodostuvatkin haastattelun hetkellä näistä teemoista ja näin tutkijalla on mahdollisuus vapaampaan kysymysten esittämiseen haastattelun aikana. Käsitteenä teemahaastattelua ei tunneta englanninkielisessä kirjallisuudessa. Teemahaastattelu onkin yhtä kuin puolistrukturoitu haastattelu. Itse olen lukemani kirjallisuuden perusteella valinnut käyttäväni puolistrukturoitua haastattelua ja olen määritellyt haastatteluissa käsiteltävät teemat kirjallisuuteen perustuen. Itse haastattelutilanteissa olen hyvin rennosti esittänyt kysymyksiä valituista teemoista ja haastatelluilla henkilöillä on ollut mahdollisuus puhua temasta vapaasti. Teemojen esille tuominen pohjautuen kirjallisuuteen ja niiden käyminen läpi haastattelussa antaa haastateltavalle mahdollisuuden vastaamisen vapauden muodossa. Teemoihin perustuneita haastatteluita on myös helpompi lähteä analysoimaan teemoittain. Tässä tosin tulee muistaa, että tutkijan kirjallisuuskatsauksesta nostamat teemat haastatteluun eivät välttämättä ole samoja teemoja, mitä haastatteluiden aineistosta nousee olennaisimmiksi. (Hirsjärvi & Hurme, 2001.)

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jolloin haastateltavien oli mahdollista kertoa asioita myös kysymysten ulkopuolelta. Haastateltaville oli kerrottu aihe ennen haastattelua, mutta kysymyksiä esitettiin vasta itse haastattelutilanteessa. Tutkielmaan haastateltiin viittä henkilöä.

Haastatteluista on kerätty nauhoitettua aineistoa noin 10 tuntia. Aineisto on litteroitu jokaisen haastattelun päätteeksi ja itse nauhoitteet ovat tämän jälkeen tuhottu. Litteroidut haastattelut ovat teemoiteltu käyttäen Miro -alustaa. Tässä vaiheessa olen häivyttänyt haastateltavien

henkilöllisyydet ja antanut aineiston teemojen nousta yhteiseksi ymmärrykseksi asiasta. Olen kuitenkin säilyttänyt tärkeinä pitämiäni kommentteja erikseen, jotta olen voinut niitä lisätä esimerkin omaisesti tähän tutkielmaan. Kommenteista ei kuitenkaan voi päätellä haastateltavan henkilöllisyyttä.

Haastatteluja varten olin koonnut teemoja, joiden alle olin kirjannut tarkempia kysymyksiä tukemaan haastattelun kulkua. Toteutin kuitenkin haastattelut puolistrukturoidun haastattelun periaatteita noudattaen ja valitsin kysymyksiä vain sopiviin kohtiin sekä niihin tapauksiin, joissa keskustelu haastateltavan kanssa lähti liikaa sivuraiteelle itse aiheesta.

Teemat, joita käytin haastattelun tukena ovat esiteltyinä alla. Liitteessä 1 esittelen teemojen alle rakentamani haastattelua tukevat kysymykset.

- Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen
- Asiakaslähtöisen kulttuurin kehittäminen
- Saumattomien asiakaspolkujen suunnittelu
- Asiakasvuorovaikutuksen parantaminen
- Asiakastyytyväisyyden mittaaminen
- Jatkuva parantaminen
- Asiakasvalitusten käsittely
- Asiakaskokemustrendit

4.3.2 Tarinalliset muotoiluluotaimet

Toiseksi palvelumuotoilun menetelmäksi tähän Pro gradu -tutkielmaan on valittu muotoilu-
luotain. Tutkimuskysymyksen mukaisesti olen laatinut muotoiluluotaimen erilaisista tarinallista ja visuaalisista tehtävistä. Muotoilun saralla käytetään paljon erilaisten inhimillisten ilmiöiden ymmärtämisen syventämiseen tähtääviä empaattisia tutkimusmenetelmiä. Mielestäni yksi parhaimmista tähän tehtävään on muotoiluluotaimen käyttö. Sen avulla selvitetään käyttäjien arvoja ja asenteita.

Kutsun tekemääni muotoiluluotainta tarinalliseksi muotoiluluotaimeksi, koska olen lähtenyt tavoittelemaan sillä osallistujien kokemusten jakamista tarinankerronnan avulla. Sen kysymykset ja tehtävät ovat myös tavoitelleet syvempää ymmärrystä tarinallisuuden mahdollisuuksista ja herättämistä ajatuksista osallistujien keskuudessa.

Muotoiluluotainmenetelmän käyttö on osallistavaa, jossa sekä muotoilija itse että käyttäjä osallistuvat, oivaltavat ja oppivat yhdessä. Muotoiluluotaimen tarkoitus on myös herättää käyttäjässä tunteita tutkittavaa ilmiötä kohtaan. (Mattelmäki, 2006.)

Muotoiluluotaimet ovat osa empaattista muotoilua. Muotoilussa on siirrytty 2000-luvulla enemmän käyttäjakeskeisestä muotoilusta kohti ihmisläheisempää. Myös tunteet ja niiden ilmaiseminen osana muotoiluprosessia on sallitumpaa, jopa edellytys hyvälle muotoilutyölle. (Mattelmäki, Vaajakallio & Koskinen, 2014.)

Muotoiluluotaimet toteutetaan aina kyseistä tutkittavaa ilmiötä varten. Näin jo muotoiluluotaimen teko herättää sen laatijassa herkistymisen tutkittavaa asiaa kohtaan. Luotaimen valmistus onkin osa tutkimustyötä ja auttaa ymmärryksen muodostumisessa jo ennen kuin muotoiluluotaimet ovat käyttäjillä täytettävänä. (Lee, 2013.)

Tuuli Mattelmäen mukaan muotoiluluotainten käyttö on osa laadullista tutkimusta. Se on menetelmä, jolla pyritään ymmärtämään syvemmin tutkittavaa ilmiötä. Muotoiluluotainten avulla saatua käyttäjätietoa ja ymmärrystä hyödynnetään erilaisissa prosesseissa. Muotoiluluotaimia käytetään esimerkiksi käyttäjän itsedokumentointiin sekä käyttäjän arvojen tarkasteluun. Itsedokumentoinnissa muotoiluluotain sisältää tyypillisesti luotainpaketin, jossa on erilaisia tehtäviä ja erityisen vivahteen tuo muotoiluluotaimen sen hyödyntäessä visuaalisuutta. (Mattelmäki, 2006, 45-47.)

Muotoiluluotaimen visuaalisuus sekä tapa jäsenellä tehtävät herättämään käyttäjän mielenkiinnon on erittäin tärkeää. Se auttaa osallistujaa sekä itse suunnittelijaa vuorovaikutuksen syntymisessä sekä tuottaa suuremmalla todennäköisyydellä paremman kokemuksen luotaimen täytöstä. Visuaalisella ilmeellä on paljon vaikutusvaltaa motivaatioon ja se ohjaa tehtävien tekemistä. On myös tärkeää, että voidaan osoittaa luotaimen täyttäjälle, että ollaan kiinnostuneita hänen ajatuksistaan. Muotoiluluotaimen hyvä visuaalinen suunnittelu auttaa siinä sekä mahdollistaa myös herättelemään täyttäjässään ajatuksia ja luovuutta. (Mattelmäki, 2006, 60.)

Muotoiluluotaimet sisältävät yleensä joukon avoimia kehoitteita, toimintoja ja työkaluja, joiden avulla käyttäjät voivat jakaa kokemuksiaan, mieltymyksiään ja tarpeitaan. Nämä kehoitteet voivat sisältää esimerkiksi luovia harjoituksia tai työkaluja päivittäisten toimintojen tai kokemusten dokumentointiin. Muotoiluluotainten tavoitteena on kerätä monipuolisia, yksityiskohtaisia ja henkilökohtaisia näkemyksiä käyttäjien elämästä ja käyttäytymisestä, jota

voidaan sitten käyttää uusien tuotteiden, palveluiden tai kokemusten suunnittelussa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014.)

Muotoiluluotaimia käytetään usein muotoiluprosessin alkuvaiheessa, kun pyritään ymmärtämään syvällisesti käyttäjien tarpeita, toiveita ja käyttäytymistä. Ne ovat erityisen hyödyllisiä, mikäli työskennellään vaikeasti tavoitettavissa olevien tai toisistaan erilaisten käyttäjäryhmien kanssa tai tavoiteltaessa näkemyksiä erittäin henkilökohtaisista tai emotionaalisista kokemuksista. Muotoiluluotainten avulla luodaan myös ideoita ja inspiraatiota uusille palveluille tai tunnistetaan innovaatiomahdollisuuksia. (Pohjola, Kairala, Lyly & Niskala, 2017.)

Muotoiluluotaimet ovatkin siis tehokas työkalu muotoilijoille ja kehittäjille kerätessä syvällistä ymmärrystä käyttäjien tarpeista ja kokemuksista. Luomalla materiaalipaketin, joka rohkaisee käyttäjiä jakamaan ajatuksiaan, tunteitaan ja käyttäytymistään, luodaan mahdollisuus monipuolisille oivalluksille auttaen suunnittelemaan tehokkaampia, kiinnostavampia ja käyttäjäkeskeisempiä palveluita. Tässä tutkielmassa päädyttiin käyttämään muotoiluluotainta, koska tavoitteena oli saada osallistujat tarinallistamaan omaa kokemustaan. Muotoiluluotain sopi tähän, koska se on menetelmä, joka mahdollistaa hyvin henkilökohtaisen tavan jakaa asioita. Muotoiluluotainten erilaisten tehtävien avulla heräteltiin osallistujia itse tarinallistamaan omia henkilökohtaisia kokemuksiaan niin asiakaskokemuksesta yrityksessä kuin hahmottamaan tarinan muodossa tulevaisuuden kuvaa yrityksen asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvistä asioista.

Valitsin tekemäni tarinallisen muotoiluluotaimen täyttäjiksi kuusi toimeksiantajayrityksen henkilöstön jäsentä. Muotoiluluotain on kehittämisessä ja innovaatioissa käytetty tutkimustyökalu, jolla kerätään näkemyksiä ja inspiraatiota käyttäjiltä tai asiakkailta. Se on laadullisen tutkimuksen muoto, joka sisältää tutkijan suunnitteleman paketin, jonka avulla osallistujat dokumentoivat ajatuksiaan, tunteitaan ja käyttäytymistään liittyen tutkijan määrittelemään tuotteeseen tai palveluun.

Tällaisella tarinallisella muotoiluluotaimella päästiin elämään hetki henkilöstön mukana heidän arjessaan nimenomaan siltä osin, kuinka he kokevat asiakasymmärryksen hyödyntämisen työssään ja miten heidän kokemuksensa vaikuttavat luomansa tarinan sisältöön. Tarinallisista muotoiluluotaimista ei voi tehdä kaikenkattavia johtopäätöksiä, vaan ne toimivat erityisesti kattoteemana tulevalle keskustelulle ja kehittämisen suunnalle. On kuitenkin tärkeää osallistaa henkilöstöä erilaisilla menetelmillä, joissa tarinallisuuden osuus tulee henkilöstön

puolelta. Tämä vahvistaa näkemystä siitä, kuinka tarinallisuutta on mahdollista käyttää asiakaskokemuksen johtamisessa organisaatiossa.

Tarinoiden kertomiseen liittyvän muotoiluluotaimen suunnittelu edellytti itseasiassa työkalun luomista, jolla voi kerätä oivalluksia kokemuksista ja tunnereaktioista suhteessa asiakaskokemukseen ja asiakasymmärryksen jakamiseen. Olen avannut tähän vaiheet, joilla suunnittelin tarinallisen muotoiluluotaimen tähän tutkielmaan.



1. Määrittelin selkeästi muotoiluluotaimen tavoitteen. Pohdin, mitä haluan saavuttaa keräämällä oivalluksia osallistujien kokemuksista tarinankerronnan avulla. Tämä auttoi minua luomaan kysymyksiä ja tehtäviä muotoiluluotaimeen.
2. Määrittelin osallistujat. Pohdin, keitä yritän ymmärtää paremmin. Mitkä ovat osallistujien roolit organisaatiossa ja mitkä tekijät vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä ja motivaationsa? Nämä tiedot auttoivat minua luomaan kysymyksiä, jotka resonoivat osallistujien kanssa.
3. Kehitin tarinankerronnalle parhaan mahdollisen tilan, eli tarinallisen muotoiluluotainpaketin. Tarinallisen muotoiluluotaimen tehtävillä toin esiin aiheita, jotka kannustivat osallistujia jakamaan tarinoita kokemuksistaan. Nämä tehtävät olivat avoimia kysymyksiä, täydennettäviä lauseita sekä visuaalisia vihjeitä, jotka innostivat osallistujia tarinallistamaan kokemuksiaan.
4. Ymmärrän, että tunteilla on keskeinen rooli kokemuksissa, ja on tärkeää saada mukaan osallistujien kokemat tunteet tarinankerrontaan. Jotta tunteet näkyisivät osallistujien vastauksissa, käytin muotoiluluotaimessa tehtäviä, jotka rohkaisivat osallistujia kuvaamaan, miltä heistä tuntui tietyn kokemuksen aikana tai mitä he tuntevat erilaisista asioista liittyen asiakaskokemukseen ja asiakasymmärryksen jakamiseen.

Muotoiluluotaimen tehtävät ovat teemoiteltu ensiksi luotaimen sisältävien kysymysten kautta ja vastauksia on yhdistelty niin, ettei niissä näy yhden yksittäisen henkilön vastaukset. Tässä aineistossa esitetään kuvia, joissa näkyy osallistujien vastauksia. Näihin on pyydetty lupa, enkä itse tutkijana tiedä kenen vastauksista on kyse. Olen numeroinut osallistujat muotoiluluotaimen täyttäjät 1–6 luokittelulla. Muotoiluluotaimen täytti kuusi henkilöä, jotka kaikki työskentelevät Asuntosäätiöllä. Luotaimen tehtävät pystyivät olla syväluotaavia, koska kaikilla vastaajilla oli etukäteistietoa yrityksestä. Mikäli vastaajat olisivat olleet eri yrityksistä, ei olisi ollut mahdollista saada syvällistä tietoa yhden yrityksen näkemyksestä tarinallisuuteen,

asiakaskokemukseen ja asiakasymmärrykseen. Muotoiluluotaimet ovat säilytetty mahdollisia tulevia yrityksen sisäisiä jatkotyöpajoja varten. Muotoiluluotaimia oli aikaa täyttää yksi viikko. Tehtäviä oli viisi, eli yksi jokaiselle työpäivälle. Sen jälkeen, kun muotoiluluotaimet olivat palautettu, alkoi vastauksista kerrytetyn aineiston teemoittelu. Muotoiluluotaimen täyttäjät työskentelivät toisistaan erillisissä tiimeissä, jotta näkökulma säilyi mahdollisimman laajana, eivätkä mielipiteet tulleet vain osasta toimeksiantajayrityksen organisaatiosta.

Luotaimilla haluttiin selvittää, kuinka organisaatiossa koetaan asiakasymmärryksen käyttö sekä selvitettiin millaisia asioita tulee huomioida, mikäli tarinallisuutta käytetään asiakaskokemuksen johtamisessa.

Aloittaessani muotoiluluotaimen teon, kävin läpi tekemääni kirjallisuuskatsausta sekä asiantuntijahaastatteluja ja päädyin hyödyntämään alla olevia kysymyksiä muotoiluluotaimen tehtävien taka-ajatuksena.

- Millainen on poikkeuksellinen kokemus?
- Miltä se sai sinut tuntemaan? Kuvaille tunteitasi?
- Jos voisit kertoa jollekin palvelustamme, mitä sanoisit?
- Kerro tarina ajasta, jolloin palvelukokemus ylitti odotuksesi?
- Miten kokemus on vaikuttanut elämääsi?

Näitä kysymyksiä ei kysytty siis suoraan osallistujilta, vaan ne ovat sisällytetty muotoiluluotaimen tehtäviin sekä sen jälkeen pidettyyn empatisoinnin työpajaan. Kuten mainittu, on kysymykset nostettu kirjallisuuskatsauksesta sekä asiantuntijahaastatteluissa nousseista aiheista. Mielestäni oli tärkeää pohtia oikeita kysymyksiä, jotta sain myös tehtävien ja työpajan kautta oikeita vastauksia. Oikeat vastaukset tässä yhteydessä tarkoittavat niitä perimmäisiä ajatuksia, joita osallistujilla aiheesta on. Ainoastaan rehelliset tunteet, kokemukset ja näkökulmat veivät tätä tutkimusta eteenpäin. Niiden avulla olen saavuttanut rehellisen lopputuloksen tutkielmalleni.

Pidin tärkeänä, että muotoiluluotaimen täyttö ei vienyt osallistujilta kovin paljon aikaa, vaan sen täyttäminen oli ennemminkin helppoa ja mukavaa, jotta aiheeseen syventyminen tuntuu mielekkäältä ja että luotaimet herättivät uteliaisuuden tarinallisuutta kohtaan. Kirjallisuuskatsauksesta kävi hyvin selville, että muotoiluluotaimen kannattaa olla visuaalinen, jotta se motivoi täyttäjäänsä. Tekemässäni muotoiluluotaimessa visuaalisuus oli läsnä valmiissa

tehtävöpohjassa ja siinä oli lisäksi osallistavia tehtäviä, joissa visuaalisuutta lisättiin osallistujien toimesta.

Muotoiluluotainpaketissa oli jokaiselle täyttäjälle oma tehtäväkirja, puiset värikynät, tunteita ilmaisevia tarroja, suklaata ja salmiakkilakua. Muotoiluluotain oli mahdollista täyttää myös digitaalisessa muodossa ja sen vuoksi osa aineiston tiedoista ovat kuvia käsin täytetyistä tehtävistä ja osa esitetyistä kuvista on otettu digitaalisesti täytetyistä tehtävistä.

Muotoiluluotaimen ensimmäisellä sivulla annettiin ohjeet täyttämiseksi. Seuraavat kuusi sivua olivat eri tehtäviä, joista viimeisellä sivulla oli myös mahdollisuus kirjoittaa avointa kommentointia liittyen tehtäviin tai heränneisiin ajatuksiin.

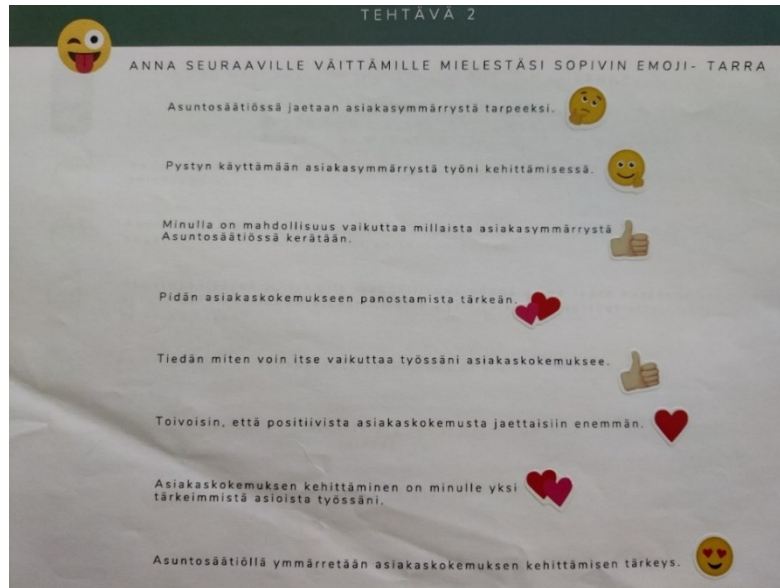


Kuva 1. Tarinallinen muotoiluluotain.

Muotoiluluotainten yksi tärkeä huomioitava asia on niiden vuorovaikutuksellisuus. Vahvistin vuorovaikutteisuutta luomalla tehtävät muotoon, jossa olin herätellyt valmiilla vaihtoehdoilla, visuaalisilla kuvilla sekä erilaisilla materiaaleilla täyttäjän mielenkiintoa sekä kriittisyyttä tämänhetkistä tilannetta kohtaan toimeksiantajayrityksessä. Osa täyttäjistä näkikin muotoiluluotaimessa mahdollisuuden saada oman äänensä kuuluviin ja luotaimessa oli kritisoivaa äänenpainoa havaittavissa. Pidin tätä hyvänä ja tarpeellisena asiana, jotta pystyimme jatkaa yhteistä keskustelua muotoiluluotaimen täytön jälkeen.

Muotoiluluotain lähti liikkeelle lämmittelytehtävällä, jossa huumorimielessä pyydettiin osallistujia vastaamaan erilaisiin organisaatioon liittyviin miellekuviin. Tämä vahvasti samalla tarinallisuutta, koska osallistujan oli itse keksittävä kuvaus ja kirjoitettava se ylös.

Muotoiluluotaimen tehtävässä 2 pyydettiin osallistujia kommentoimaan väittämiä tunnetta ilmaisevien tarrojen välityksellä. Tehtävän pystyi suorittamaan myös siirrettävien kuvien avulla, mikäli palautti muotoiluluotaimen digitaalisena.



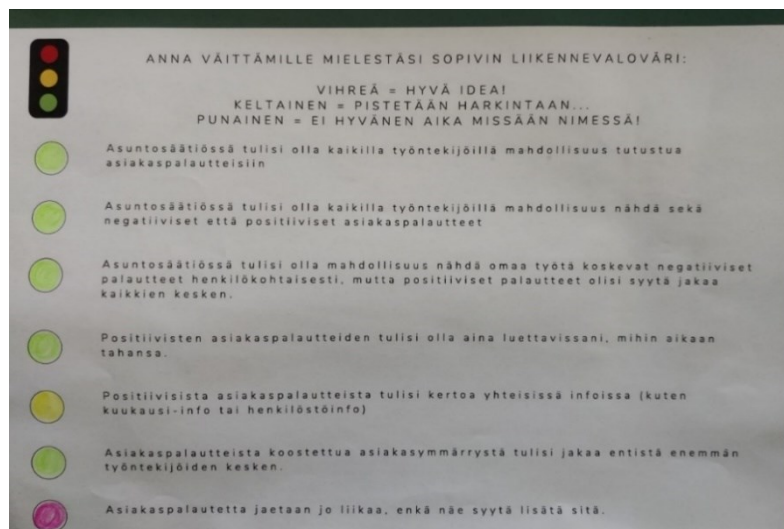
Kuva 2. Muotoiluluotaimen täyttäjän 2 tekemä tehtävä 2.

Tehtävässä 3 käsiteltiin teemaa 'henkilöstö avaintekijänä asiakaskokemuksen tuottamisessa', ja osallistujia pyydettiin kirjoittamaan tarina, kuinka osallistujien työyhteisössä otetaan henkilöstö mukaan asiakaskokemuksen tuottamiseen. Tehtävässä oli myös osiot, jossa osallistujan kirjoittamaa tarinaa ja omaa osallisuutta asiakaskokemuksen tuottamiseen osallistuja arvioi kuvien avulla.



Kuva 3. Muotoiluluotaimen täyttäjän 6 tekemä tehtävä 3.

Muotoiluluotaimen tehtävässä 4 palattiin arvioimaan väitteitä liikennevaloväreillä. Osallistujat värittivät väittämien kohdalle sopivan liikennevalovärin tai hakivat sopivan värin kuvista, mikäli palauttivat digitaalisen version.



Kuva 4. Muotoiluluotaimen täyttäjän 4 tekemä tehtävä 4.

Viidennessä tehtävässä keskityttiin asiantuntijahaastatteluissa nousseeseen tärkeään teemaan 'viestinnän vaikutus asiakaskokemukseen'. Tässä tehtävässä osallistujat pohtivat asioita, jotka heidän mielestään vaikuttaa viestinnän kautta asiakaskokemukseen. Osallistujat myös

syventyivät tehtävässä erityisesti yhteen valitsemaansa asiaan, jolle osallistujat kirjoittivat syitä, miksi juuri valitsemansa viestinnällinen asia vaikutti heidän mielestään asiakaskokemukseen.

Viestinnän vaikutus asiakaskokemukseen

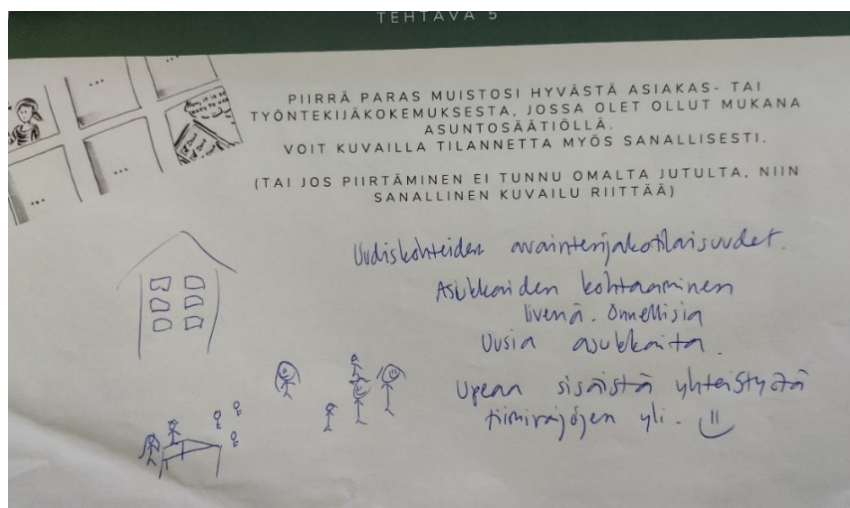
Kirjoita viisi asiaa, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen viestinnän avulla. Laita asiat tärkeysjärjestykseen 1-5.



<p>1. [REDACTED]</p> <p>2. [REDACTED]</p> <p>3. [REDACTED]</p> <p>4. [REDACTED]</p> <p>5. [REDACTED]</p>	<p>Kirjoita yhdestä valitsemastasi asiasta syitä, miksi sillä on mielestäsi vaikutusta asiakaskokemukseen</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p>
--	---

Kuva 5. Muotoiluluotaimen täyttäjän 5 tekemä tehtävä 5.

Kuudennessa tehtävässä osallistujia pyydettiin piirtämällä sekä sanoittamalla kertomaan itselleen tärkeästä kokemuksesta. Kokemus sai liittyä asiakaskokemuksen tuottamiseen tai koettuun henkilöstökokemukseen.



Kuva 6. Muotoiluluotaimen täyttäjän 5 tekemä tehtävä 6.

4.3.3 Empatiakartta työpaja

Kolmanneksi ja viimeiseksi palvelumuotoilun menetelmäksi valitsin työpajatyöskentelyn, jossa työstettiin tutkittavaa aihetta empatiakarttojen avulla. Haastattelujen ja muotoiluluotainten jälkeen oli tärkeää saada syvennettyä jo kerättyä tietoa sekä mahdollistettua uuden tiedon syntyminen. Empatisointi on menetelmänä tällaiseen loistava ja empatiakarttojen täyttäminen työpajatyöskentelyssä oli mielestäni sopiva tapa jatkaa vastauksen saavuttamista tutkimusky- symyksiin.

Valitsin empatisoinnin menetelmän, koska muotoilussa ja innovaatioissa empatia on tärkeä vaihe muotoiluajattelua. Siinä käyttäjien tarpeet ja näkökulmat ymmärretään ja tunnistetaan, jotta heidän ongelmiinsa voidaan kehittää tehokkaita ratkaisuja. Empatiakyky on kykyä ymmärtää ja jakaa toisen ihmisen tunteita, ajatuksia ja kokemuksia.

Empatisointi on yksi palvelumuotoilun menetelmä, jolla tutkija pyrkii lähestymään käyttäjän maailmaa käyttäjän näkökulmasta ennen palvelun kehittämistä. Empatiakartan ehdoton etu on sen visuaalisuudessa. Sillä on mahdollista kerätä syvällisempää tietoa ja parempaa ymmärrystä käyttäjästä ja häntä ympäröivästä maailmasta. Empatiakartta on usein visuaalinen kuva, joka on jaettu neljään osa-alueeseen. Käsiteltävät osa-alueet kertovat alla olevan kuvan mukaisesti (kuva 4) mitä henkilö tuntee & ajattelee, näkee, sanoo & tekee sekä kuulee. (Brown, 2018.)



Kuvio 5. Empatiakartta. (XPLANE, 2016)

Empatisoinnin valitsemiseksi kehitystyön menetelmäksi on yleensä muutama syy. Usein sillä tavoitellaan yleistä ymmärryksen lisäämistä käyttäjistä sekä vallitsevan tilanteen syvempää

ymmärrystä. Empatiakartan täyttäjän on oltava henkilö, jolla on jo todellinen tieto tai pääsy todelliseen tietoon koskien käyttäjiä. Tieto itsessään voi olla kerätty haastattelujen, päiväkirjojen tai muiden laadullisten tutkimusten avulla. Myös käyttäjien havainnointi toimii hyvänä validin tiedon keräämisen menetelmänä. Ennen empatiakartan täyttämistä on täyttäjien syytä perehtyä kerättyyn tietoon. (Babich, 2018.)

Pelkästään kerätty tieto ei vielä riitä kattavan empatiakartan laatimiseen, vaan täyttäjän on syytä myös omata uteliaisuutta ja aitoa halua ymmärtää käyttäjää. Empatiakartan täyttäjältä vaaditaankin rohkeutta kohdata käyttäjiä sekä heittäytymistä osallistumisen muodossa käyttäjän maailmaan. (Ruckenstein; Suikkanen & Tamminen, 2011, 31.)

Tarinankerronnan avulla empatiakarttaan saadaan luotua samaistuttavuutta henkilöahmon muodossa. Erityisesti laajemmassa empatiakartan luomisessa on paikallaan käyttää tarinankerronnasta tuttuja ohjeistuksia. (Innokylä, 2020.) Tarinankerronnan avulla empatiakartan henkilöstä tulee toden tuntuinen ja siinä esiintyvät hahmot ovat samaistuttavampia. Empatiakartassa esiintyvien hahmojen vahvuudet ja heikkoudet sekä tavoitteet tulee kertoa avoimesti ja kuvailla niitä mahdollisimman monipuolisesti, jotta tarinalla on selkeä suunta. (Kalliomäki, 2014.)

Muotoiluajattelun empatiakykyyn kuuluu tyypillisesti käyttäjien tarkkailu ja vuorovaikutus heidän luonnollisessa ympäristössään sekä keskusteluihin ja muihin laadullisiin tutkimuksiin osallistuminen saadakseen näkemyksiä heidän kokemuksistaan ja näkökulmistaan. Empatiakyvykkyydellä muotoilijat ymmärtävät paremmin käyttäjien tarpeita, toiveita ja haasteita, joita voidaan sitten käyttää tehokkaampien ja käyttäjälähtöisempien tuotteiden, palvelujen ja kokemusten kehittämisessä. Empatiakyky on kriittinen taito kehittäjille, jotka haluavat luoda merkityksellisiä ja tehokkaita ratkaisuja todellisiin ongelmiin. Kerryttämällä syvällistä ymmärrystä käyttäjien tarpeista, toiveista ja haasteista kehittäjät saavuttavat empaattisempia, käyttäjäkeskeisempiä ja tehokkaampia ratkaisuja, jotka vastaavat käyttäjien tarpeita ja edistävät liiketoiminnan menestystä. (Heylighen & Dong, 2019.)

Tässä Pro gradu -tutkielmassa käytetty empatiakartta on visuaalinen palvelumuotoilun menetelmä, jonka avulla rakennettiin yhdessä osallistujien kanssa ymmärrystä aiheesta. Empatiakartta toimikin loistavana työkaluna tiedon kartuttamiseen ja jäsentämiseen empaattisesti.

Empatiakarttamenetelmän avulla saadaan näkemyksiä käyttäjän tarpeista ja toiveista sekä hänen kipupisteistään ja haasteistaan. Empatiakartta on tyypillisesti jaettu neljään osaan, joista jokainen edustaa eri näkökohtaa käyttäjäkokemuksesta:

1. Mitä käyttäjä sanoo: Tämä osio edustaa käyttäjän sanallisia ilmaisuja, kuten mitä hän sanoo haastatteluissa tai kyselyissä.
2. Mitä käyttäjä tekee: Tämä osio kuvaa käyttäjän toimia ja käyttäytymistä, kuten hänen ostotottumuksiaan tai käyttötottumuksiaan.
3. Mitä käyttäjä ajattelee: Tämä osio edustaa käyttäjän ajatuksia, uskomuksia ja asenteita, kuten hänen käsityksiään tuotteesta tai palvelusta.
4. Mitä käyttäjä tuntee: Tämä osio edustaa käyttäjän tunteita, kuten hänen turhautumistaan tai tyytyväisyyttään tuotteeseen tai palveluun. (Ferreira, Silva, Oliveira & Conte, 2015.)

Empatiakyvystä mainittiin paljon kirjallisuuskatsauksessa ja se nousi esiin myös asiantuntija-haastatteluissa. Näiden tekijöiden vaikutuksesta päätin käyttää empatisointia apuna käsittelemään aihetta kahdeksan henkilön kanssa. Työpajaan osallistuvat henkilöt valitsin sen perusteella, että he olivat kaikki työssään kohdanneet tarpeen ottaa uusia keinoja ja menetelmiä käyttöön, kun kyse on aiheista, joita on hyvä käsitellä syvällisemmin. Osa näistä kahdeksasta osallistujasta oli mukana myös täyttämässä muotoiluluotainta.

Loin ensiksi suunnitelman, jonka mukaan etenisin työpajassa. Annoin kuitenkin työpajassa keskusteluiden ja ideoiden virrata osallistujien mukaan, enkä vaikuttanut etukäteissuunnitelmalla osallistujien esittämien näkökulmien tuottamiseen. Työpajan suunnitelma ja aikataulu löytyy tämän tutkielman liitteistä (Liite 2).

Työpajan alustukseen kuului läpikäynti empatian määritelmästä, jonka avulla pohjustin työpajaa. Työpajan alussa keskustelin osallistujien kanssa myös empatian ja sympatian erosta, jotta kaikki osallistujat mieltäisivät empatian käsitteenä samalla tavalla ja työpajan tehtäväosuudet olisivat sujuvampia.

Empatian määritelmä nousi kirjallisuuskatsauksesta ja sanoitin sen osallistujille seuraavalla tavalla:

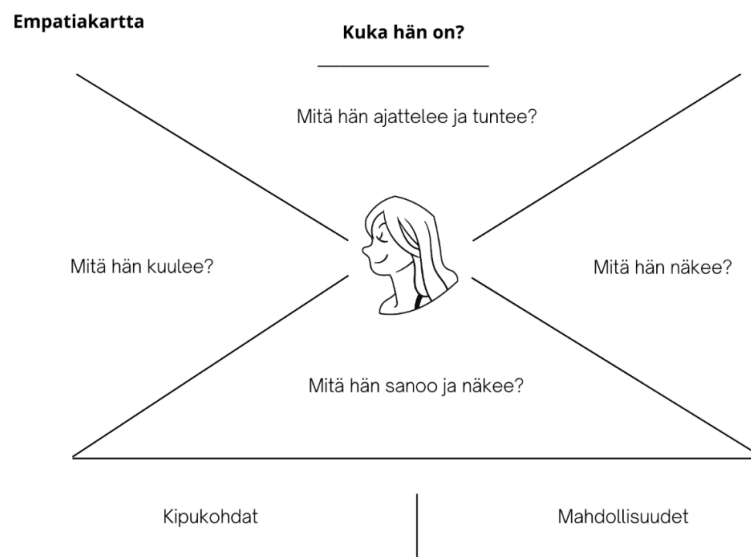
'Empatia voidaan määritellä kyvyksi ymmärtää ja jakaa toisen ihmisen tunteita, näkökulmia ja kokemuksia. Siinä asetetaan itsensä jonkun toisen asemaan, tunnistetaan hänen tunteensa ja osoitetaan aitoa välittämisen ja ymmärryksen tunnetta heitä kohtaan. Empatia on olennainen inhimillinen piirre, jonka avulla ihmiset voivat luoda syvempiä yhteyksiä, rakentaa ihmissuhteita ja vastata myötätuntoisesti muiden tarpeisiin.'

Empatian ja sympatian eron kuvailin lyhyesti osallistujille, jonka jälkeen keskustelimme osallistujien näkemyksistä näihin käsitteisiin liittyen.

Empatian ja sympatian ero:

'Empatiaan kuuluu toisen henkilön tunteiden aktiivinen ymmärtäminen ja jakaminen, kun taas sympatia keskittyy enemmän myötätunnon tai huolen ilmaiseeseen toisen henkilön tunteita kohtaan ilman, että välttämättä täysin ymmärtää toisen henkilön näkökulmaa. Empatia edistää syvempiä yhteyksiä ja edistää parempaa ymmärrystä toisista, kun taas sympatia on passiivisempi tunnereaktio.'

Tässä työpajassa annoin osallistujille kuvakortteja, jotka esittivät erilaisia ihmisiä. Jokaiseen täytettyyn empatiakarttaan osallistujat valitsivat yhdessä eri henkilön, jonka kautta he lähtivät toteuttamaan empatiakartta -menetelmää. Empatiakarttatarjoitus oli tehokas työkalu empatian ja ymmärryksen kehittämiseen toisen ihmisen näkökulmasta ja kokemuksesta. Tutkimalla, mitä henkilö saattaa ajatella, tuntea, nähdä, sanoa ja kuulla, osallistujat saivat syvemmän ymmärryksen henkilön näkökulmasta ja kokemuksesta.



Kuvio 6. Empatiakarttapohja.

Empatiakarttapohja toimi hyvänä suunnannäyttäjänä ja muistutti pysymään aiheessa koko työpajan ajan. Osallistujat kokivat kuitenkin helpommaksi erottaa eri kohdat työstäessään kerrallaan tiettyä kohtaa. Tämä tarkoitti, että esimerkiksi osallistujien miettiessä 'mitä hän näkee' -kohtaa, he ottivat käsiteltävälle kohdalle tarvittavan tilan toisista seinille levitetyistä tyhjiä papereista. Näin he saivat tilaa piirtää ja kuvailla kyseistä kohtaa hyvinkin tarkalla tasolla. Tällä tavalla otettiin myös tarinallisuus menetelmään hienosti mukaan.

Täytettyjä empatiakarttoja ei voida sellaisenaan esitellä tässä työssä niiden sisältäessä sensitiivistä ja salassa pidettävää tietoa yrityksen henkilöstöstä. Empatiakartat säilytetään kuitenkin organisaation sisäiseen kehitystyöhön.

Osallistujat tekivät yhteensä neljä erilaista empatiakarttaa. Jokaiseen empatiakarttaan he valitsivat erilaisen persoonan, jonka maailmaan osallistujat sukelsivat pohtimalla ja kuvailemalla valitsemansa henkilön näkökulmasta asioita. Näistä neljästä valmiista empatiakartasta teemoittelin Miro -alustalle aineistossa toistuvia teemoja, joista kerron lisää Tulokset -luvussa.

4.4 Aineiston analysointi

Kerätyn aineiston analysointiin olen valinnut sisällönanalyysin. Tämä Pro gradu -tutkielma sisältää laadullisen tutkimuksen menetelmiä, joissa vahvana vaikuttajana on myös empatiointi, eli osallistetut henkilöt ovat antaneet syvällistä tietoa tutkitusta aiheesta. Koen, että sisällönanalyysi soveltuu parhaiten keräämäni aineiston analysointiin.

Tuomen ja Sarajärven mukaan sisällönanalyysillä on mahdollista analysoida nimenomaan strukturoimattomia aineistoja. Sisällönanalyysin avulla pystyy kuvaamaan aineistoa informatiivisesti. Se selkeyttää ja yhtenäistää laadullisen aineiston, mikä lisää tutkielman tieteellistä luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 103-108.)

Sisällönanalyysi on tutkimusmenetelmä, jolla analysoidaan ja tulkitaan eri viestintämuotojen sisältöä, kuten tekstiä, kuvia, ääntä ja videota. Se on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, johon sisältyy viestinnän sisällön systemaattinen analysointi ja tulkinta, jotta voidaan tunnistaa malleja, teemoja ja oivalluksia, jotka antavat pohjaa tutkimuskysymyksille ja hypoteeseille. (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Olen sisällyttänyt tekemääni sisällönanalyysiin seuraavat vaiheet:

1. Tutkimuskysymysten määrittäminen

Tämä sisältää tutkimuksen kysymyksen tunnistamisen, jota sisällön analyysi käsittelee. Tutkimuskysymykseni ovat täsmällisiä, relevantteja ja toteuttamiskelpoisia.

2. Otanta

Tämä sisältää analysoitavan tiedon valitsemisen. Otantamenetelmällä myös varmistan, että otos on riittävä luotettavien tulosten saamiseksi.

3. Tulkinta

Tämä sisältää analyysin tulkitsemisen johtopäätösten tekemiseksi ja tulosten laatimiseksi. Tulkintani vastaa tutkimuskysymyksiin ja perustuu kerättyyn aineistoon ja analyysiin.

Sisällönanalyysi on tehokas menetelmä viestinnän (esimerkiksi haastattelut ja työpajat) sisällön analysointiin ja tulkintaan, ja se tarjoaa arvokasta tietoa yksilöiden ja ryhmien asenteista, käyttäytymisestä ja käsityksistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Olen kerryttänyt aineistoa erilaisilla osallistamisen menetelmillä, jotka ovat tuottaneet runsaasti aineistoa. Jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle henkilölle on luvattu yksityisyyden suoja sekä tarkka vaitiolovelvollisuus keskusteluista ja vastauksista. Tutkimustulosten esittelyyn liittyy vahva eettisyyden periaate, jossa otetaan kantaa vaitiolovelvollisuudesta ja osallistettavien henkilöiden kunnioittavasta esittämistavasta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2009). Olen kiinnittänyt erityistä huomiota anonymiteetin toteutumiseen antaen haastatteluihin, muotoiluluotaimien täyttämiseen sekä empatiakartta -työpajaan osallistuneille henkilöille numerot tulosten esittelyssä. Näin yksittäisiä vastaajia ei pysty tunnistamaan kirjallisista tuotoksista. Haastattelut ovat nauhoitettu ja litteroitu. Litteroinnin jälkeen nauhoitukset ovat tuhottu. Tutkimustulosten esittelyssä olen ollut huolellinen, ettei yksittäisistä vastauksista voi päätellä vastaajaa. Olen myös tarvittaessa poistanut kirjallisesta materiaalista seikkoja, joista vastaajan pystyy mahdollisesti päätellä, kuten suoria viitattauksia omaan asemaan organisaatiossa tai puheessa toistuvia täytesanoja, joilla on selkeä merkitys organisaatiossa. Tämän Pro gradu -tutkielman valmistuttua tuhoan haastattelujen osalta myös kirjallisen materiaalin. Osallistujien palauttamat muotoiluluotaimet ja työpajassa tehdyt empatiakartat säilytetään Asuntosäätiössä jatkokehittämistä varten. Tästä on sovittu erikseen osallistujien kanssa.

5 TULOKSET

Tarinankerronnalla voi olla merkittävä vaikutus asiakaskokemuksen onnistuneeseen hallintaan, koska sen avulla yritykset voivat luoda tunnesidonnaisen ja muistettavan yhteyden asiakkaisiinsa. Kun yritys jakaa tarinoita brändistään, tuotteistaan tai palveluistaan, se auttaa asiakkaita ymmärtämään paremmin yritystä ohjaavia arvoja ja uskomuksia sekä sen tarjontaan liittyviä ominaisuuksia.

Myönteisillä tarinoilla on valtavan suuri merkitys. Kun tyytyväinen asiakas kertoo omasta positiivisesta palvelukokemuksestaan yrityksen kanssa eteenpäin, on seuraavalle asiakkaalle pe-dattu jo valmiiksi odotukset ja tunteet yritystä kohtaan. Tämä aiemmin koettu tunnetila tari-nan kuulemisen kautta aktivoituu, kun asiakas asioi seuraavan kerran kyseisen yrityksen kanssa ja asiakas on näin vastaanottavaisempi. On helppo sanoa, että myönteiset tunteet, oli-vat ne ennalta tarinan kautta koettuja tai itse todettuja, aiheuttavat sitoutumista yritykseen ja organisaatioon. Tunteet ovat ratkaisevassa roolissa ja tarinoilla on mahdollista vaikuttaa tun-teita herättelevinä ja mieleenpainuvina. Asiakas, jolle on jäänyt miellyttävä muistijälki, toimii organisaation parhaimpana käyntikorttina muille mahdollisille asiakkaille. Positiiviset palve-lutarinat nostavat yrityksen mainetta enemmän kuin perinteiset mainokset tai markkinointi-kampanjat. (Salonen, 2017.)

Tuloksista selviää, että asiakaskokemuksen johtamisessa kaivataan konkreettisia esimerkkejä juuri positiivisista palvelutarinoista. Me emme näe, emmekä koe muiden arkea, eivätkä on-nistumiset esimerkiksi kaikista asiakaskohtaamisista tule muiden tietoon. Kun hyvistä koke-muksista ja onnistumisista kerrotaan, kertautuu positiivisuus ja saa lumipalloefektin lailla ai-kaan vaikutusta henkilöstön käytökseen, joka ohjaa asiakaskokemusta entistä voimakkaam-min haluttuun suuntaan.

Tässä Pro gradu -tutkielmassa on selvitetty tarinallisuuden tuomaa mahdollisuutta tulokselli-sen asiakaskokemuksen johtamiseen palvelumuotoilun menetelmillä. On ollut tärkeää käyttää osallistavia palvelumuotoilumenetelmiä läpi Pro gradu -tutkielman, jotta tutkimuksessa on syvennytty aiheeseen osallistujien kokemuksen ja näkökulmien kautta. Kirjallisuuskatsaus on toiminut hyvänä pohjana, josta on noussut tutkittavia aiheita, mutta syväymmärrystä hakiessa on sen tiedon paras lähde osallistettavat henkilöt itse.

5.1.1 Teemahaastattelut

Esitän seuraavaksi aineiston materiaaleista nousseita kohtia, joilla on vaikutusta tämän Pro gradu -tutkielman tuloksiin. Ensimmäisenä käyn läpi asiantuntijahaastattelun tuloksia. Haastatellut henkilöt ovat merkitty tekstiin numeroilla 1-5 anonymiteetin säilyttämisen vuoksi.

Haastateltavan 1 mielipide on hyvin suora ja hän tiivistää asian seuraavanlaisesti:

'jotta voit väittää aidosti olevasi asiakaskeskeinen, sinun pitää ensin tuntea asiakkaasi.'

Haastateltava 1 jatkaa asiakaskokemuksen mittaamisesta. Hänen mukaansa mittaamisessa tulee miettiä, miksi otetaan jokin tietty tapa mitata käyttöön. Ei kannata seurata vain muita, vaan on hyvä pysähtyä miettimään millaisella tiedolla, me tekisimme jotain. Mittaamista mittaamisen iloksi ei kannata tehdä. Ja tiedolla, jota saadaan, täytyy olla käyttötarkoitus. On myös oltava valmis ottamaan vastaan mittaamisesta tullut tulos vastaan. On se sitten kiittävä, tai kehoa. Tavoitteellisuus ja päämäärätietoisuus on hyvä määritellä sille, miksi me kysymme jotain asiaa. Se mitä kysymme, on voimakas viesti asiakkaalle, että olemme juuri siitä tiedosta kiinnostuneita. Jopa yli jonkun toisen asian.

Haastatteluissa nousi esille viisi eri teemaa, joista haastateltavat puhuivat ja nämä teemat nousivat myös esille heidän itsensä esiin tuomina haastattelun edetessä.

Teemat ovat:



- henkilöstö avaintekijänä asiakaskokemuksen tuottamisessa,
- viestinnän vaikutus asiakaskokemukseen,
- johtaminen asiakaskokemuksen kehittämisessä,
- asiakaskokemuksen muodostuminen ja
- tarinallisuus johtamisessa.

Olen yhdistänyt haastateltavien kommentteja ja näkemyksiä alla oleviin kappaleisiin. Tällä tavalla olen saanut tuotua haastatteluista tulleet tulokset avoimesti esille ja haastateltavien mielipiteet ovat avoimesti luettavissa, ottaen kuitenkin huomioon anonymiteetin säilymisen.

Teema 1: Henkilöstö avaintekijänä asiakaskokemuksen tuottamisessa

'Hyvin usein tutkimuksissa keskitytään ongelmiin. Mietitään enemmän vain missä voidaan kehittyä. Saat sitten juuri sitä mitä kysyt. On todella tärkeä tutkia myös sitä missä me olemme hyviä. On tärkeä viestiä näistä onnistumisista ja positiivisista palautteista. Laadullinen tutkimus missä me olemme hyviä, on henkilöstön osaamisen kannalta välttämätöntä.'

(Haastateltava 2)

Kolme haastateltavaa kertoi, että on yhtä tärkeää ymmärtää organisaation vahvuuksia kuin kaivaa ongelmat esiin. Molempia tarvitaan, jotta voidaan johtaa asiakaskokemusta. Vahvuustekijöihin keskittyminen kasvattaa niitä, joten ne tulee ehdottomasti tietää. Tavoitteena haastateltavilla oli rakentaa ja suunnitella oikeita kehitystoimenpiteitä paremman asiakaskokemuksen muodostamiseksi asiakasymmärryksen avulla. Haastateltava 1 totesi myös, että asiakaskeisyyden rakentaminen tai asiakasymmärryksen keruu ei ole helppo tehtävä.

Haastateltava 3 kertoi paljon empatisoinnista palvelumuotoilun menetelmänä. Tämä on hänen mukaansa yksi aidon ymmärtämisen menetelmistä. Haastateltava on käyttänyt empatisointia menetelmänä esimerkiksi työpajoissa, joissa on keskitytty ainoastaan myönteisiin asioihin ja vahvuuksiin. Sen avulla on pyritty esimerkiksi vahvistamaan myönteisiä asioita organisaatiossa, pienentämään henkilöstön vaihtuvuutta ja tunnistamaan omia vahvuuksia.

Haastateltavan 2 mukaan empatisointia voi käyttää ongelmanratkaisuun ja muutoksenhallintaan keskittyen organisaation vahvuuksien tunnistamiseen ja niiden kehittämiseen sen sijaan, että keskittyisi heikkouksiin tai ongelmiin. Haastateltava pitää tärkeänä positiivista, yhteistyöhön ja vahvuuksiin perustuvaa lähestymistapaa, joka auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa keskittymällä siihen, mitä he tekevät hyvin, ja rakentamalla sen pohjalle kehittämisenä.

Kaksi haastateltavaa olivat käyttäneet seuraavia teemoja kehittäessään asiakaskokemusta henkilöstön kanssa:

1. Keskitytään löytämään mikä organisaatiossa toimii hyvin. Kysytään kysymyksiä, kuten 'Mitkä ovat vahvuutemme?' ja 'Mitä me teemme hyvin?'

2. Keskitytään kuvittelemaan, miltä organisaatio voisi näyttää tulevaisuudessa sen vahvuuksien ja kykyjen perusteella. Kysytään kysymyksiä, kuten 'Miltä ihanteellinen tulevaisuus näyttäisi?' ja 'Mitä toiveemme ovat?'
3. Keskitytään suunnittelemaan strategioita ja suunnitelmia, jotka auttavat organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Kysytään kysymyksiä, kuten 'Kuinka voimme kehittää ja ylläpitää vahvuuksiamme saavuttaaksemme visiomme?' ja 'Mitä ovat parhaat käytännöt, joita voimme ottaa käyttöön?'
4. Keskitytään edellisissä vaiheissa kehitettyjen suunnitelmien ja strategioiden toteuttamiseen. Kysytään kysymyksiä, kuten 'Mitä toimia meidän on tehtävä?' ja 'Kuinka voimme varmistaa, että suunnitelmamme onnistuvat?'

Haastateltavat 1, 3 ja 5 pitivät erityisen tärkeänä positiivista ja rakentavaa lähestymistapaa ongelmanratkaisuun ja muutoksen eteenpäin viemiseen, joka auttaa organisaatioita rakentamaan vahvuuksiaan ja kykyjään sekä saavuttamaan tavoitteensa.

Haastateltava 2 nosti esiin aiheen henkilöstön kokemuksen työn merkityksellisyydestä. Asiakaskokemuksen kehittämisessä henkilöstö on suurin vaikuttaja, joten johtajan tehtävä on auttaa ihmisiä viihtymään työssään. Tästä seuraa haastateltavan mukaan luonnollisesti henkilöstön työnantajaan sitoutuminen, lisääntynyt työteho ja motivaation säilyttäminen omaa työtään kohtaan. Kaikilla mainituilla seikoilla on suora vaikutus parempaan asiakaskokemukseen. Haastateltava korostaa vielä, että kilpailijat voivat kyllä kopioida liiketoimintamalleja, mutta yrityskulttuuria on mahdotonta kopioida. Kun siihen on panostettu, ollaan aina edellä kilpailijoita. Lopulta 'wau-elämys' työpaikassa tuottaa hengen yritykselle -siihen kannattaa panostaa, mainitsee haastateltava.

'Ei voida puhua asiakaskokemuksesta ilman, että otetaan huomioon henkilöstökokemus. Tyytyväinen henkilöstö luo aina hyvää asiakaskokemusta. Jokaisen organisaatiossa tulee ymmärtää oman työnsä merkitys asiakaskokemukselle. Henkilöstön tulee kokea työnsä merkitykselliseksi -korreloi suoraan loistavan asiakaskokemuksen kanssa. Mikä on minun kädenjälkeni merkitys koko organisaation tekemisessä?'

(Haastateltava 3)

Teema 2: Viestinnän vaikutus asiakaskokemukseen

Viestintä on kriittinen tekijä, joka vaikuttaa asiakaskokemukseen. Tehokas viestintä auttaa luomaan luottamusta, rakentamaan suhteita ja parantamaan asiakastyytyvyyttä. Toisaalta huono viestintä voi johtaa väärinkäsityksiin, turhautumiseen ja tyytymättömyyteen.

Haastateltavat kertovat näkemyksiään asiakaskokemukseen vaikuttavasta viestinnästä seuraavasti:

'Selkeä ja ytimekäs viestintä auttaa asiakkaita ymmärtämään ostamansa tuotteen tai palvelun. Se auttaa myös asettamaan odotuksia ja välttämään väärinkäsityksiä. Jos asiakkailla on selkeä käsitys siitä, mitä he ostavat ja mitä he odottavat, he ovat todennäköisemmin tyytyväisiä kokemukseensa.'

(haastateltava 4)

'Nopea ja avulias viestintä auttaa asiakkaita tuntemaan olonsa arvostetuiksi. Kun asiakkailla on kysymyksiä tai huolenaiheita, on tärkeää vastata nopeasti ja empatiaa osoittaen. Tämä auttaa rakentamaan luottamusta ja luomaan positiivisen suhteen asiakkaan kanssa. Myös henkilökohtainen viestintä auttaa asiakkaita tuntemaan olonsa ymmärretyksi ja arvostetuksi. Käyttämällä aikaa asiakkaan tarpeiden ja mieltymysten ymmärtämiseen, yritys voi räätälöidä viestintää vastaamaan näitä tarpeita. Tämä auttaa luomaan henkilökohtaisen kokemuksen, jota asiakkaat arvostavat.'

(haastateltava 3)

Haastateltava 1 korostaa, että johdonmukainen viestintä auttaa rakentamaan luottamusta ja rakentamaan positiivista mainetta. Kun yritys viestii johdonmukaisesti ja luotettavasti, asiakkaat pitävät yritystä todennäköisemmin luotettavana. Tehokas viestintä on ratkaisevan tärkeää positiivisen asiakaskokemuksen luomisessa. Kommunikoimalla selkeästi, nopeasti ja johdonmukaisesti yritykset voivat rakentaa luottamusta, luoda pitkäaikaisia suhteita ja parantaa asiakastyytyvyyttä.

Haastateltava 2 näkee monikanavaisen viestinnän tärkeäksi. Sen avulla asiakkaat voivat valita tarpeisiinsa parhaiten sopivan viestintätavan. Jotkut asiakkaat kommunikoivat mieluummin sähköpostitse, kun taas toiset puhelimitse tai chatissä. Haastateltavan mielestä useita viestintäkanavia tarjoamalla yritykset voivat palvella laajempaa asiakaskuntaa ja parantaa yleistä asiakaskokemusta. Haastateltavan mielestä tarvitsemme viestintää myös silloin, kun ei tapahdu mitään.

Haastateltava 5 kommentoi hyvin suoraan organisaation valitsemissa viestinnän kanavissa: *'Älä syytä muita, jos viesti ei ole mennyt perille. Silloin pitää osata valita parempi ja toimivampi kanava. Ja tämä koskee viestintää niin asiakkaiden kuin henkilöstön suuntaan.'*

Haastateltava 5 korostaa myös, että mikäli organisaatiolla on tili esimerkiksi Twitterissä, niin silloin siellä on oltava. Mikäli viesti tulee sinne, niin jonkun täytyy olla vastuussa vastaamisesta. Haastateltavan mielestä on siis mietittävä ajoissa, missä viestikanavissa organisaatio haluaa olla ja missä se pystyy viestimään. Asiakkaan ajan turha vieminen ei rakenna hyvää asiakaskokemusta.

Teema 3: Johtaminen asiakaskokemuksen kehittämisessä

Haastateltavat 1 ja 3 totesivat asiakaskokemuksen johtamisen olevan keskeinen osa nykyaikaista liiketoimintaa. Heidän mukaansa se sisältää kaikki toiminnot, joita yritys toteuttaa parantaakseen asiakkaidensa tyytyväisyyttä ja uskollisuutta. He korostivat haastattelussa, että tehokas johtaminen on ratkaisevan tärkeää hyvän asiakaskokemuksen kehittämisessä, ja on erilaisia ydintehtäviä, joissa johdolla on ratkaiseva rooli.

Haastateltavat painottivat seuraavia asioita, joihin nimenomaan yrityksen johdon tulee keskittyä, jotta asiakaskokemusta voidaan johtaa.

1. Oikean strategian asettaminen

Ensimmäinen askel erinomaisen asiakaskokemuksen kehittämisessä on oikean strategian määrittäminen. Tämä edellyttää asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tunnistamista ja suunnitelman laatimista näihin tarpeisiin vastaamiseksi. Johto vastaa yrityksen strategisen suunnan asettamisesta ja siitä, että se on linjassa asiakkaan tarpeiden kanssa.

2. Henkilöstön nostaminen avainasemaan

Asiakaskokemus ei ole vain asiakaspalveluosaston vastuulla, vaan se on koko organisaation vastuulla. Johdon rooli on ratkaiseva, jotta työntekijät voivat ottaa asiakaskokemuksen omakseen ja tarjota heille siihen tarvittavat työkalut ja koulutuksen.

3. Mittarien asettaminen

Jotta voit varmistaa, että asiakaskokemuksesi vastaa asiakkaidesi tarpeita, on tärkeää mitata asetettuja tavoitteita ja toimintoja. Johto on vastuussa mittareiden ja tavoitteiden asettamisesta, jotka auttavat seuraamaan edistymistä ja tunnistamaan parannuskohteita.

4. Jatkuva kehittäminen

Asiakaskokemuksen kehittäminen on jatkuva prosessi, ja johdon tulee varmistaa, että yritys etsii jatkuvasti kehittämiskeinoja. Tämä tarkoittaa palautteen keräämistä asiakailta, kerätyn tiedon analysointia ja muutosten tekemistä prosesseihin ja menettelytapoihin tarpeen mukaan.

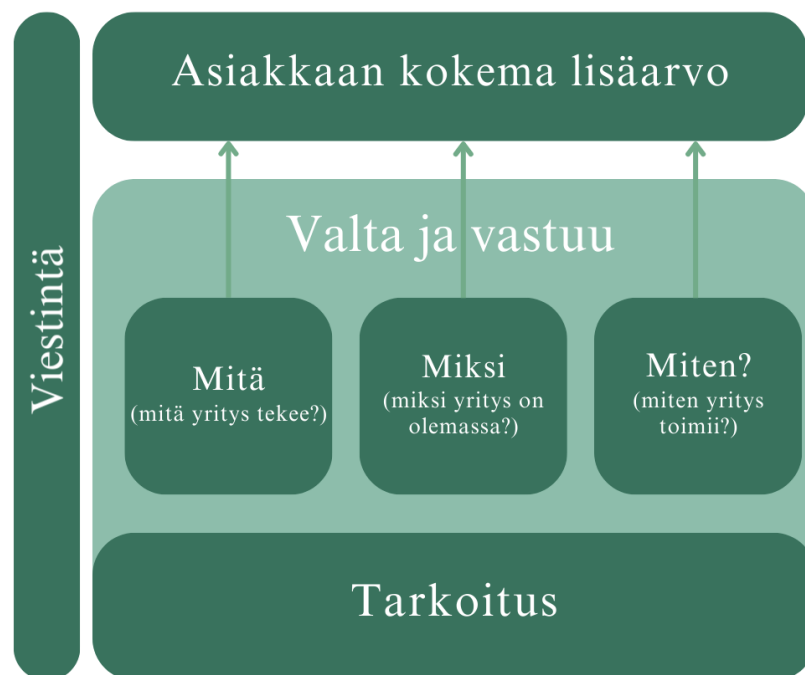
5. Asiakaskeskeisen kulttuurin luominen

Jotta yrityksellä olisi todella erinomainen asiakaskokemus, sillä on oltava asiakaslähäinen kulttuuri. Johtamisella on kriittinen rooli tämän kulttuurin luomisessa luomalla sävyn ylhäältä, viestimällä asiakaskokemuksen tärkeydestä ja toteuttamalla itse haluttua käyttäytymistä.

Haastateltava 4 kehottaa soittamaan asiakkaille suoraan ja kysymään: 'Mitä kuuluu?' Tämän sanottuaan pitää haastateltava seuraavaa lausetta tärkeänä. *'Tulla kuulluksi ja kunnioitetuksi on asiakkaalle tärkeämpää, kuin se, että heidän asiansa ratkaistaan.'* Haastateltavan mielestä meillä on jo paljon järjestelmiä, alustoja ja palveluja, mutta loppuen lopuksi aina on kuitenkin kyse ihmisestä ja hänen tunteistaan. Haastateltava 4 lopettaakin aiheen pohtimisen toteamalla, että meidän tulee olla ihminen ihmiselle, niin asiakassuhteissa kuin johtajan ja henkilöstön välillä. Tällä ajatuksella pystymme edistämään asiakaskokemusta oikeanlaisen kulttuurin luomisen kautta.

Haastateltavat 2 ja 5 puhuivat paljon arvoista ja muistuttivat, että arvokeskustelussa on hyvä muistaa, että johtajienkin tulee edustaa yrityksen perimmäisiä arvoja kaikessa tekemisessään. Myös johtamisen prosessit tulee olla avoimia ja muutokset hyvin läpinäkyviä ja perusteltuja.

Haastateltava 2 toi esille käyttämänsä asiakaskeskeisen johtamisen viitekehyksen, jonka on omaksunut Simon Sinekiltä. Haastateltavan mukaan kaikki alkaa yrityksen olemassaolon tarkoituksesta ja sen päälle ikään kuin rakennetaan taloa, eli perustan tulee olla luja ja kunnossa. Tämän päälle asennetaan tuote tai palvelu, jota organisaatio tuottaa. Seuraavaksi tulee miettiä, kuinka organisaatio erottuu muista toimijoista ja mitä organisaatio tekee sekä miten se tehdään. Viimeisenä kommenttina haastateltava nostaa vielä kysymyksen 'Miksi me teemme sitä mitä me teemme, miksi me olemme olemassa?' Hänen mukaansa näihin perustavanlaatuisiin kysymyksiin on jokaisen organisaation johdon vastuulla vastata.



Kuvio 7. Haastateltavan esittämä viitekehys asiakaskeskeiselle johtamiselle.

Teema 4: Asiakaskokemuksen muodostuminen

Useampi haastateltavista pohti asiakaskokemuksen johtamisen tärkeyttä siitä näkökulmasta, ettei nykyaikana yrityksellä ole varaa palvella asiakkaitaan huonosti. Haastateltavien mielestä

pitää miettiä mitä tämä tarkoittaa rahassa organisaatiolle. Asiakaskokemuksen asettaminen korkealle strategiassa ja tekemisessä tuo yrityksille ylivoimaista etua markkinoilla.

Haastateltava 3 toi esiin ajatuksen, että asiakaskokemus alkaa muodostumaan jo ennen asiakassuhdetta mielikuvan avulla, esimerkkinä yrityksen brändi ja viestintä. Kun alkaa suhde asiakkaan ja palveluntarjoajan kanssa, tulee mukaan kosketuspisteet. Haastateltava piti vaikeina asioina vaikuttamisen näkökulmasta mielikuvia ja tunteita. Hänen mukaansa tulee miettiä tarkkaan mitä mielikuvia ja tunteita palveluntarjoaja herättää asiakkaassa, kun se viestii tietyllä tavalla. Näitä haastateltava pitää tärkeinä asioina asiakaskokemuksen tuottamisen näkökulmasta.

Haastateltavien kommentteja, joita he halusivat nostaa esille liittyen asiakaskokemuksen muodostumiseen:

'Mikäli asiakkaan odotukset ovat jo lähtötilanteessa kovin korkeat, on kova riski, että asiakaskokemus ei pystykään lunastamaan mielikuvan odotuksia.'

(haastateltava 1)

'Reklamaatio on lahja, sen avulla on mahdollisuus tehdä asioita paremmin.'

(haastateltava 5)

'Parhaaseen asiakaskokemukseen pääsee keskittymällä kolmeen ydinkohtaan: selkeä ja avoin viestintä, selkeä ja avoin johtaminen ja asiakkaan tunteminen.'

(haastateltava 3)

Haastateltava 4 mukaan asiakaskokemus ei voi olla kenenkään yksittäisen henkilön vastuualue, vaan se on ajattelu- ja toimintatapa, jolla koko organisaatio toimii. Se vaikuttaa siihen, kuinka asiakkaat suhtautuvat meidän toimintaamme. Siinä myös kulminoituu se, mitä me olemme työyhteisönä - ihminen toiselle ihmiselle.

Haastateltava 2 kertoi oman näkemyksensä asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheista. Näiden kohtien avulla haastateltava kertoi perehdyttävänsä uudet työntekijät asiakaskokemuksen muodostumisen pariin omassa yrityksessään.

Asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheet ovat haastateltavan 2 mukaan:

- Tietoisuus: Asiakas tulee tietoiseksi brändistä, tuotteesta tai palvelusta mainonnan, suosittelun tai muun markkinointitoimenpiteen kautta.
- Harkitseminen: Asiakas alkaa pohtia, vastaako tuotemerkki, tuote tai palvelu hänen tarpeitaan tai toiveitaan.
- Osto: Asiakas päättää ostaa tuotteen tai palvelun ja suorittaa kaupan.
- Toimitus: Asiakas vastaanottaa tuotteen tai palvelun, ja toimitusprosessin laatu vaikuttaa merkittävästi hänen kokonaiskokemuksensa.
- Käyttö: Asiakas käyttää tuotetta tai palvelua ja alkaa muodostaa mielipiteitä ja käsityksiä sen laadusta ja arvosta.
- Tuki: Asiakas voi tarvita tukea, apua tai seuranta brändiltä tai yritykseltä, ja tämän tuen laadulla on merkittävä vaikutus hänen kokonaiskokemuksensa.
- Uskollisuus: Kokonaiskokemuksensa perusteella asiakas kehittää uskollisuutta brändiä, tuotetta tai palvelua kohtaan, mikä vaikuttaa tuleviin ostoihin ja suosituksiin.

Haastateltavan mukaan nämä vaiheet eivät välttämättä ole lineaarisia, ja asiakkaat voivat liikkua edestakaisin vaiheiden välillä riippuen heidän kokemuksestaan ja vuorovaikutuksestaan brändin tai yrityksen kanssa.

Teema 5: Tarinallisuus johtamisessa

Kakkia haastateltavia yhdisti se, että he suhtautuivat tarinallisuuteen ja tarinankerrontaan omassa johtamisessaan erittäin positiivisesti. Kenelläkään haastateltavista ei ollut koulutuspohjaa tai paljonkaan teoreettista tietoa tarinallisuudesta johtamisessa tai tarinallisuudesta asiakaskokemuksen johtamisessa, mutta he olivat hyödyntäneet omassa työssään tarinallisuutta perustuen omaan kokemukseensa ja hyväksi havaittuihin toimintamalleihin.

Haastateltava 1 on käyttänyt tarinankerrontaa johtamisessa jakamalla yrityksen visiota organisaatiossa. Tarinankerronnan avulla hän on viestinyt yrityksen visiosta ja missiosta.

Haastateltava on kokenut, että kertomalla tarinoita yrityksen historiasta, kulttuurista ja arvoista he ovat voineet luoda työntekijöilleen tarkoituksenmukaisuuden tunteen työtään kohtaan. Tarinankerrontaa oli käytetty haastateltavan yrityksessä myös tehokkaana tapana inspiroida ja motivoida työntekijöitä. Yrityksessä on jaettu tarinoita menestyksestä, sinnikkyudesta ja esteiden voittamisesta, jolla on rohkaistu työntekijöitä työskentelemään tehokkaasti ja yrityksessä on koettu, että se on vaikuttanut henkilöstöä pyrkimään huippusuorituksiin.

Haastateltava 2 peräänkuulutti tarinallisuuden luovan sillan esihenkilöiden ja työntekijöiden välille. Hän koki, että jakamalla henkilökohtaisia tarinoita johtajat luovat luottamusta ja yhteyttä työntekijöihin. Haastateltavan mukaan tarinoiden kertomista voidaan käyttää myös työntekijöiden perehdyttämiseen ja kouluttamiseen. Esihenkilöt voivat auttaa työntekijöitään oppimaan erilaisista kokemuksista kertomalla tarinoita tehdyistä virheistä, onnistumisista ja mukaan tarttuneista opeista.

Haastateltava 5 puhui innovaatiokulttuurin luomisen tärkeydestä ja kuinka tarinallisuutta voidaan käyttää innovaatiokulttuurin edistämiseen. Tarinan muotoon tuotettu tapa puhua innovaatioista ja luovuudesta rohkaisee henkilöstöä ajattelemaan laatikon ulkopuolelta ja keksimään uusia ideoita.

Haastateltava 3 uskoi tarinankerronnan olevan tehokas työkalu johtamisessa. Haastateltava kertoi, että käyttämällä tarinoita ideoiden, arvojen ja tavoitteiden viestimiseen johtajat luovat sitoutuneemman ja motivoituneemman henkilöstön ja rakentaa tehokkaamman ja menestyvämmän organisaation.

5.1.2 Tarinallinen muotoiluluotain

Seuraavaksi esittelen valitsemastani palvelumuotoilumenetelmän muotoiluluotaimesta saadut tulokset. Tähän Pro gradu -tutkielmaan luomani tarinallinen muotoiluluotain on toiminut tutkimustyökaluna, jota olen käyttänyt tutkijana kerätäkseni oivalluksia ja innostaakseni uusien ideoiden syntymisen tarkoin rajatusta kontekstista. Kontekstina on toiminut tämän Pro gradu -tutkielman aihe ja tutkimuskysymys.

Tarinallisen muotoiluluotaimen avulla sain kerättyä syvempää ymmärrystä liittyen rajaamaani aiheeseen. Tämä ymmärrys auttoi tuomaan esille tutkimuskysymykseen vastauksia ja tarinallisen muotoiluluotaimen tuloksia pystyin myös hyödyntämään toteuttamassani

empatisoinnin työpajassa. Näin tuloksia pystyttiin edelleen jalostamaan ja lopputuloksena pystyin tuottamaan selkeän näkemyksen siitä, mitä asioita tulee huomioida, kun tarinallisuutta käytetään asiakaskokemuksen johtamisessa.

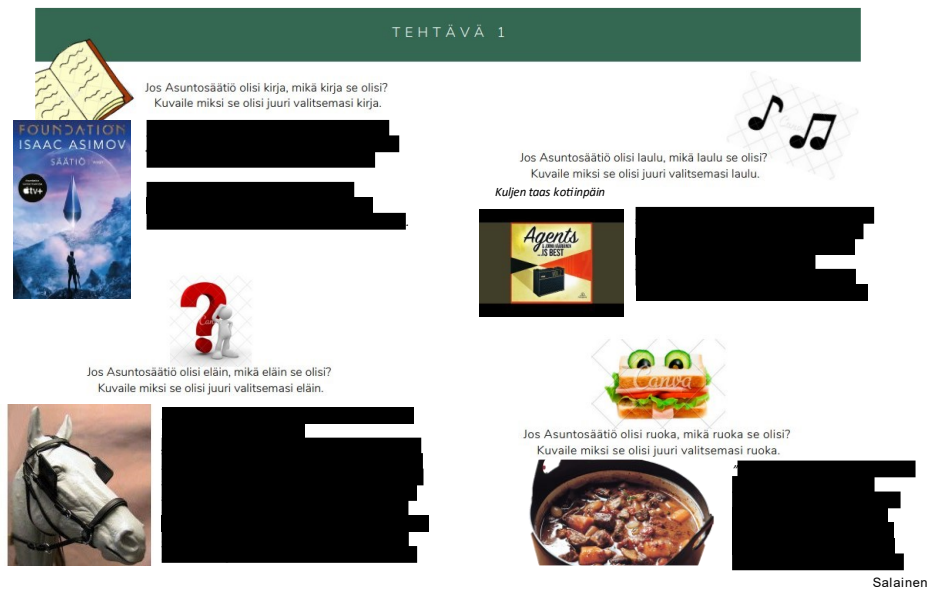
Luomallani tarinallisella muotoiluluotaimella tavoittelin saavuttavani tarvittavaa tietoa seuraavissa muodoissa:

- Saavuttaa syvempää ymmärrystä osallistujien tarpeista ja kokemuksista.
- Tunnistaa uusia mahdollisuuksia aiheen innovoinnille.
- Luoda syvempää ymmärrystä rajatusta kontekstista.

Tarinallinen muotoiluluotain oli onnistunut menetelmä sen kannalta, että se toimi arvokkaana työkaluna minulle tutkijana, sen herättäessä osallistujissa oivalluksia, luovuutta sekä empatiaa henkilöstöä ja asiakkaita kohtaan. Muotoiluluotaimen käyttöä tulee mielestäni kuitenkin harkita tarkkaan, koska se ei ole menetelmänä yhteiskehittämistä tukeva eikä sen tehtävät voi olla sellaisia, että niiden tulokset olisivat suoraan käytettävissä kehitysprojekteissa. Muotoiluluotain onkin vain yksi menetelmä muiden joukossa ja sen käyttäjällä on oltava kokemusta palvelumuotoilun menetelmien käytöstä sekä näkemystä itse aiheesta, jota muotoiluluotaimen avulla tutkitaan. Tässä Pro gradu -tutkielmassa muotoiluluotain oli hyödyllinen, koska tarkoitus ei ollut kehittää suoranaista palvelukonseptia, vaan tuoda esiin syväymmärryksen kautta kohtia, jotka tulee huomioida asiakaskokemuksen johtamisessa tarinallisuuden avulla.

Tehtävät olivat suoritettu kaikkien osallistujien osalta loistavasti ja selkeästi ohje tehdä tehtävä pilke silmäkulmassa, mutta samalla tuottaen aito, omiin kokemuksiin perustuva kuvaus, onnistui.

Lämmittelytehtävässä 1 osallistujat kuvasivat organisaatiotaan kirjana, eläimenä, lauluna sekä ruokana.



Kuva 7. Muotoiluluotaimen täyttäjän 1 tekemä tehtävä 1.

Osallistujat kuvaavat työnantajaansa positiivisessa kuvassa näissä muotoiluluotaimen tehtävissä. Positiiviseen kuvailuun vaikuttaa varmasti se, että luotaimen aiheena isossa kuvassa on asiakaskokemus, joka on hyvin tärkeä ja erityisen esille tuotu asia Asuntosäätiössä. Ensimmäisen tehtävän vastausten perusteella ei lähdetty tekemään tämän Pro gradu -tutkielman myötä enempää analyysia, koska sen tehtävä oli lämmitellä itse aiheisiin, jotka seurasivat erilaisten tehtävien muodossa seuraavina päivinä. Osallistujien kirjoittamia tarinoita eri tehtävistä ei julkaista kokonaisuutena, koska ne ovat hyvin henkilökohtaisia ja niiden kohdalla noudatetaan erityistä anonymiteetin suojaamista.

Kerätystä aineistosta nousi tuloksiin myös aiheellinen pelko tarinallisuuden väärin käyttämisestä. Tämä pelko liittyi erityisesti viestinnällä manipulointiin. Mikäli organisaatiossa käytettäisiin tarinallisuutta tuottamaan tahallisesti vääriä käsityksiä tai tarinallisuudella tuotetut kertomukset olisivat valhetta, heikentäisi se henkilöstön luottamusta ja vähentäisi työmoraalia. Tällaista valheellista ja vääristeltyä tarinallisuutta voisi vastausten mukaan esiintyä esimerkiksi tietojen tahallisessa vääristämisessä, joka olisi tehty päätöksentekoon vaikuttamiseksi tai virheiden peittämiseksi. Sitä voisi esiintyä myös esimerkiksi tärkeän tiedon tahallisessa pimittämisessä. Eli tietoa ei tarkoituksellisesti jaeta muille, esimerkiksi tiedonkulun hallitsemiseksi ja vallan ylläpitämiseksi. Aineiston materiaalista käy ilmi, että avoimen ja

läpinäkyvän tavan toimintaa pidetään kaiken toiminnan perustana ja eettisesti hyväksyttävää käyttäytymistä tulee tukea organisaation johtotasolta. Tärkeänä pidettiin myös, että organisaatiot luovat sellaisen luottamuksen kulttuurin, jossa työntekijät tuntevat olevansa oikeutettuja puhumaan avoimesti ja epäasialliseen sekä valheelliseen kommunikaatioon puututaan.

Aineiston materiaalista nousi tuloksiin myös tärkeä näkökulma positiivisen tarinallisuuden voimasta. Erityisesti, kun halutaan vaikuttaa toisiin ihmisiin tarinankerronnan kautta, on positiivisuudella paikkansa. Kun tarinankerronta perustuu positiivisuuteen se inspiroi, motivoi ja koskettaa ihmisiä syvällisemmin.

Positiiviseen tarinankerrontaan liitettiin ajatuksia positiivisten tulosten korostamisesta, menestystarinoiden kertomista sekä yksilöiden ja työyhteisöjen vahvuuksiin keskittymisestä. Näin tarinankertoajat luovat toivon ja optimismin tunteen, joka on tarttuvaa ja inspiroivaa.

Tehokkaasti käytettynä positiivisuus tarinankerronnassa voi saada ihmiset tekemään positiivisia muutoksia ja viemään toivottua yrityskulttuuria eteenpäin tarinallisuuden perustuen. Aineiston perusteella tämä johtuu siitä, että positiiviset tarinat auttavat ihmisiä näkemään mahdollisuuksia, ei esteitä. Lisäksi positiivisuus tarinankerronnassa auttaa ihmisiä voittamaan esteitä ja haasteita, kun organisaatiossa on jaettu kertomuksia haasteista ja niiden ylitsepääsemisistä.

Positiivisuuden voimaa pidettiin aineiston perusteella tarinankerronnassa valtavana. Positiivisten tarinoiden jakamisella uskottiin olevan vaikutusta inspiroida henkilökuntaa ja johtaa asiakaskokemusta haluttuun suuntaan, henkilöstön ymmärtäessä paremmin tavoitteita ja asiakkaita. Asiakasymmärryksen sisäistämistä pidettiin helpompana, mikäli sitä jaettiin todellisten tapahtumien kautta. Tällä tarkoitettiin, ettei pelkät luvut tai otsikot riitä syvällisen ymmärryksen välittämiseen. Tarinallisuuden tuominen mukaan yrityksen toimintaan vahvistaisi asiakasymmärryksen jalkauttamista ja loisi siis sitä kautta suoran vaikutuksen asiakaskokemukseen.



Kuva 8. Osa osallistujien palauttamista tarinallisista muotoiluluotaimista.

Tarinallisista muotoiluluotaimista kävi selkeästi ilmi, että koettuja kokemuksia ja kokemuksista syntyneitä tunteita oli näiden tehtävien kautta helppo sanoittaa. Muotoiluluotaimista pystyi teemoittelemalla erottaa viisi eri aihetta. Nämä viisi aihetta olivat osallistujien vastauksissaan nostamia omiin kokemuksiinsa perustuvia tärkeitä tekijöitä, jotka liittyivät suoraan asiakaskokemukseen tai sen johtamiseen sekä tarinallisuuden kautta luotuihin kokemuksiin.

Tarinallisesta muotoiluluotaimesta nousseet tärkeimmät viisi aihetta:



- Henkilöstökokemuksen vaikutus asiakaskokemukseen
- Kokemusten tarinallistaminen asiakasymmärryksen tuottajana
- Faktaa ei fiktiota -tarinoiden rehellisyydestä pidettävä huolta
- Viestintä tukemassa jaettua asiakasymmärrystä
- Johdon sitoutuminen ja konkreettiset esimerkit

5.1.3 Empatiakartta työpaja

Esittelen seuraavaksi kolmannen käytetyn palvelumuotoilun menetelmän tulokset. Empati-soinnin työpajassa käytettiin pohdinnan perusteena asiantuntijahaastatteluissa nousseita ydinasioita sekä muotoiluluotaimen tuloksista tärkeimpiä aiheita hyväksi. Näin saatiin

syvennettyä pohdintaa molemmista menetelmistä nousseista aiheista. Empatisointiin käytettiin palvelumuotoilun menetelmä empatiakarttaa ja työpajassa nousseita ajatuksia ja näkökulmia syvennettiin empatiakarttojen kuvaamisella.

Empatiakarttojen kuvitetusta materiaalista sekä kirjoitetusta osasta olen saanut nostettua tuloksiin ne kohdat, jotka osallistujien mielestä vaikuttivat eniten tarinallisuuden avulla tuotettuun asiakaskokemuksen johtamiseen.

Työpajoista tärkeimpinä nostoina tulivat erilaiset kuvaukset minkälaisia tunteita ja reaktioita tarinallisuuden mukaan tuominen asiakaskokemuksen johtamiseen herätti. Tuloksiin voidaan nostaa kolme erilaista tunnereaktiota ja niiden käyttäytymisen seurausta.

1. Sitoutuneisuus

Osallistujat kokivat, että sitoutuneisuuden tunne kasvoi yritystä kohtaan, jossa toimittiin avoimesti ja kokemuksia, tuloksia sekä tavoitteita tarinallistetaan ymmärrettävään muotoon.

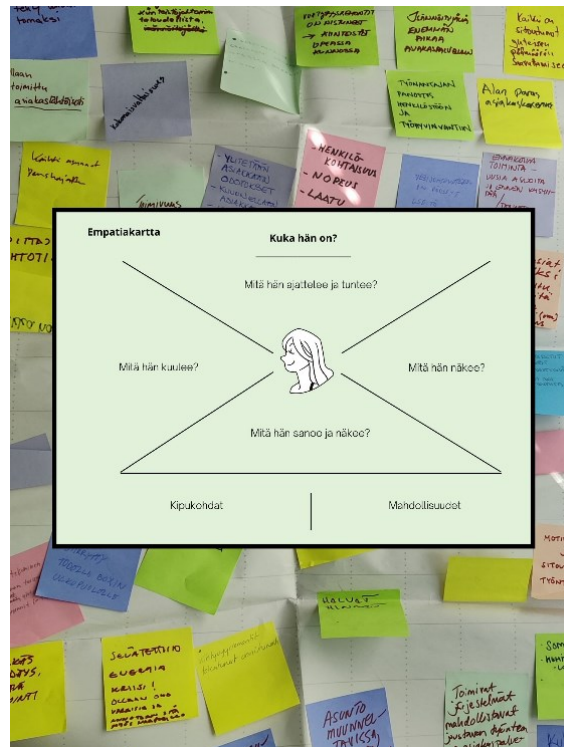
2. Luottamus

Työpajaan osallistuneet kertoivat, että luottamus on vahva tunne, jota joko on tai sitten sitä ei ole lainkaan. Mikäli luottamussuhde on vahva yrityksen johdon ja henkilöstön välillä, on työn imu kovempaa ja myös asiakaskokemuksen rakentaminen vaivattomampaa. Luottamus syntyy avoimen ja monipuolisen keskustelun tuloksena. Tarinallisuudella nähtiin olevan tässä suuri merkitys. Ne asiat, joista halutaan luoda esimerkkejä tarinoiden kautta, vaikuttavat henkilöstön luottamukseen ja suhteen rakentamiseen.

3. Välittäminen

Jokaisen osallistujan mielestä on tärkeää, että työntekijät välittävät omasta työstään sekä kollegoistaan. Tämä tarvitsee heidän mukaansa paljon tukea organisaatiolta ja johdolta. Se miten työntekijöitä kohdellaan ja millainen yrityksen sisäinen kulttuuri on vaikuttaa myös ulospäin näkyviin asioihin. Osallistujien mielestä aito välittäminen näkyy asiakkaille hyvin nopeasti erilaisten kohtaamisten kautta. Sisäisen kulttuurin luomiseen sekä sen välittämiseen henkilöstölle tarvitaan jatkuvaa tarinallisuutta. Osallistujat kokivat, että ainoastaan kokemusten tarinallistamisella tuodaan esiin yrityksen

eri toiminnot ja niiden kokemukset sekä onnistumiset. Tämä koettiin aitona välittämisellä.



Kuva 9. Empatisoinnin -työpajassa tuotettua materiaalia ja empatiakartan mallipohja.

6 TULOSTEN YHTEENVETO

Tässä Pro gradu -tutkielmassa on käytetty kolmea eri palvelumuotoilun menetelmää, joista jokaisen tehtävänä on ollut tuottaa lisää syväymmärrystä siitä, miten tarinallisuutta voi hyödyntää ja käyttää asiakaskokemuksen johtamisessa. Palvelumuotoilumenetelmien lisäksi olen tehnyt laajan kirjallisuuskatsauksen. Aineistoa on siis kertynyt aiheesta laajalti ja aineiston käsittelyyn on käytetty runsaasti aikaa, jotta sieltä on löydetty ne tärkeimmät asiat, joilla on eniten vaikutusta tutkimaani aiheeseen.

6.1 Tarinallisuudella johtamisen lähtökohdat

Kerätyn aineiston perusteella tarinallisuus auttaa monella tapaa asiakaskokemuksen muodos-
tumisessa. Sillä on myös paikkansa johtamisessa. Esittelen tässä luvussa tarkemmin tarinalli-
suudella johtamisen lähtökohtia.

Tarinoiden kertominen auttaa rakentamaan emotionaalisen yhteyden yrityksen ja sen
asiakkaiden välille. Kun asiakas kuulee vakuuttavan tarinan tuotteesta tai palvelusta, hän
muistaa sen todennäköisemmin ja saa positiivisen emotionaalisen tunnekokemuksen. Tämä
auttaa luomaan lojaalisuuden ja luottamuksen tunteen asiakkaan ja palveluntarjoajan välille.
Kun yritys kertoo tarinan, se jakaa usein kokemuksia, haasteita ja voittoja, joihin asiakkaat
voivat samaistua. Tämä luo yhteyden tunteen, koska asiakkaat näkevät, että yritys ymmärtää
heidän tarpeitaan ja on esimerkiksi kohdannut samanlaisia ongelmia.

Yritykset nähdään usein kasvottomina kokonaisuuksina, joita ajaa yksinomaan voitto.

Tarinankerronta kuitenkin inhimillistää yritystä antamalla sille kasvot. Jakamalla tarinoita
yrityksen historiasta, työntekijöistä tai jopa asiakkaista itsestään, näyttää yritys helpommin
lähestyttävämmältä.

Tarinoilla on voima rakentaa luottamusta. Kun yritys jakaa arvonsa ja sitoutumisensa
asiakkaille tarinankerronnan kautta, se vahvistaa uskottavuutta. Asiakkaat luottavat
todennäköisemmin yritykseen, joka on avoin ja rehellinen visiostaan ja aikeistaan.

Tarinoilla on kyky herättää tunteita. Kun yritys kertoo tarinan, joka koskettaa
yleismaailmallisia inhimillisiä kokemuksia, kuten joitain haasteita tai onnistumisia, se luo
tunneyhteyttä asiakkaiden kanssa. Tunneyhteys johtaa usein brändiuskollisuuteen.

Kilpailuilla markkinoilla yritykset tarjoavat usein samanlaisia tuotteita tai palveluja. Tarinankerronta auttaa yritystä erottumaan joukosta esittelemällä ainutlaatuista identiteettiään, kulttuuriaan ja missiotaan. Tarinoiden kertominen parantaa yrityksen brändikuvaa esittelemällä sen arvoja, missiota ja kulttuuria. Tämä auttaa erottamaan yrityksen kilpailijoista ja luomaan ainutlaatuisen tunnekokemuksen.

Tehokas tarinankerronta korostaa usein arvoja ja periaatteita, joita yritys pitää arvossa. Kun asiakkaat resonoivat näiden arvojen kanssa, he tuntevat syvemmän yhteyden yritykseen. He uskovat, että tukemalla yritystä he tukevat myös heille tärkeitä arvoja. Tarinoilla on pysyvä vaikutus. Hyvin muotoiltu kertomus voi kestää vuosia, jopa vuosikymmeniä, ja siitä tulee kiinteä osa yrityksen identiteettiä. Tämä pitkäikäisyys varmistaa, että emotionaalinen yhteys pysyy vahvana ajan myötä.

Asiakkaat, jotka tuntevat olevansa emotionaalisesti yhteydessä yritykseen, jakavat todennäköisemmin positiivisia kokemuksiaan muiden kanssa. Tällainen suullinen markkinointi on todella arvokasta, sillä se voi tuoda uusia asiakkaita, jotka ovat kiinnostuneita juuri yrityksen tarinasta. Viime kädessä tarinankerronnan kautta viljelty emotionaalinen yhteys johtaa asiakasuskollisuuteen. Asiakkaat, jotka tuntevat olevansa emotionaalisesti kiinni yrityksen brändissä, pysyvät todennäköisemmin uskollisina jopa kilpailevien vaihtoehtojen edessä.

Tarinat sitovat asiakkaita syvemmällä tasolla kuin tosiasiat ja luvut. Sitoutuneet asiakkaat ovat todennäköisemmin vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ja antavat palautetta.

Kertomalla tarinoita, jotka resonoivat asiakkaiden kanssa palveluntarjoaja luo henkilökohtaisemman kokemuksen. Asiakkaat tuntevat olonsa sitoutuneemmiksi, kun he voivat samaistua kerrottavaan tarinaan, mikä lisää asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta.

Tarinoiden kertominen lisää sitoutumista palveluntarjoajaan, koska asiakkaat kiinnittävät huomiota tarinoihin ja muistavat enemmän ne kuin tilastot tai lyhyesti toistetut faktat. Tämä auttaa lisäämään markkinoinnin ja asiakasviestinnän tehokkuutta.

6.2 Tarinallisuudella johtamisen visuaalinen kartta

Olen koonnut tulokset yhteen kuvaan, josta on yksinkertaista nähdä niitä asioita, jotka tulee ottaa huomioon tarinallisuuden tuomisessa asiakaskokemuksen johtamiseen. Tässä visuaalisessa kartassa on kuvattu ne aiheet, jotka ovat nousseet teemoittelun tuloksena tähän Pro gradu -tutkielmaan kerrytetystä materiaalista. Kartassa on myös esitetty viisi erilaista teemaa, jotka ovat johtamiselle tärkeitä kulmakiviä. Nämä viisi teemaa on johdettu tuloksiin tekemästäni kirjallisuuskatsauksesta. Niiden voidaan katsoa toimivan johtamiselle tärkeinä elementteinä muussakin yhteydessä, kuin tässä yhteydessä käytettynä.



Kuvio 8. Pro gradu -tutkielman tulosten yhteenveto visualisoituna.

Kuviossa 8 on esitetty visuaalisesti, kuinka matkalla kohti tuloksellista asiakaskokemuksen johtamista tarinallisuutta hyödyntäen, on erilaisia huomioitavia seikkoja. Tarinallisuuden mukaan ottaminen asiakaskokemuksen johtamiseen nähdään luovan paljon mahdollisuuksia ja sen koetaan kehittävän organisaatioon avoimempaa kulttuuria. Matkalla on kuitenkin viivästyttäjiä sekä riskejä ja on yhtä tärkeää huomioda ne, kuin puhua mahdollisuuksista ja onnistumisista.

Alla esitän yhteen kokoavan kuvion (kuvio 8) mukaisesti erikseen viisi teemaa, jotka on syytä huomioda, kun tarinallisuus otetaan mukaan asiakaskokemuksen johtamiseen. Teemat ja niihin liittyvät toiminnallisuudet ovat nousseet tämän Pro gradu -tutkielman tuloksista.

1. Vauhdittajat

Vauhdittajina toimii asiakaskokemusstrategian tarinallistaminen organisaatioissa. On tärkeää, että strategiaan liitetty asiakaskokemus osataan viestiä ja tarinallistaa henkilöstölle niin hyvin, että sen mukaan voidaan toimia kehittämisessä sekä operatiivisessa toiminnassa.

Toisena vauhdittajana toimii asiakasymmärryksen jakaminen, joka on noussut aineistossa erittäin tärkeänä tekijänä päätöksenteon tukijana sekä kehittämisen suunnannäyttäjänä ja avoimen kulttuurin tukijana organisaatioissa. Asiakasymmärryksen jakaminen tulee tuottaa myös sellaisessa tarinallisessa muodossa, joka henkilöstön on helppo omaksua ja sitä on mahdollisuus hyödyntää.



2. Tuki

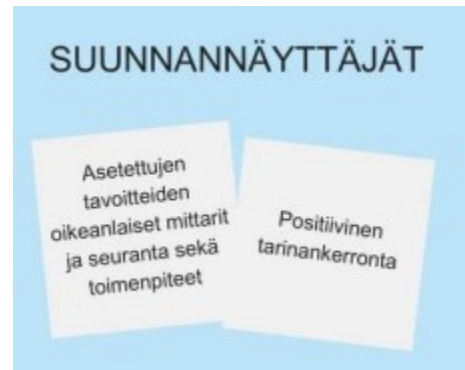
Vahvana tukena matkalla kohti tuloksekasta asiakaskokemuksen johtamista tarinallisuutta hyödyntäen tarvitaan henkilöstökokemusta, jossa työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi, heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, ja he kokevat arvostusta työtään kohtaan. Hyvällä työntekijäkokemuksella tuetaan hyvän asiakaskokemuksen muodostumista.



Strategian jalkauttaminen organisaatioon tarinallisuutta hyödyntämällä sekä osallistamalla henkilöstö strategian toteuttamiseen, sitouttaa henkilöstöä ja parantaa mahdollisuuksia tuottaa hyvää asiakaskokemusta.

3. Suunnannäyttäjät

Tämän Pro gradu -tutkielman tulosten mukaan asetettuja tavoitteita on syytä mittaroida, jotta voidaan varmistaa oikea suunta tekemiselle ja kehittämiselle. Oikean suunnan varmistamisella selkeytetään myös henkilöstölle heidän työnsä merkityksellisyys.



Positiivisella tarinankerronnalla on erityisen tärkeä tehtävä näyttää suuntaa ja vahvistaa asiakaskokemuksen johtamista. Ne kokemukset ja visiot, jotka halutaan tarinallistaa vaikuttavat erityisen paljon yrityksen sisäiseen toimintaan ja yrityskulttuuriin. Mikäli nämä asiat tuodaan onnistumisen, ilon ja positiivisuuden valossa esiin, onnistuu niihin samastuminen myös positiivisuuden kautta.

4. Viivästyttäjät

Yrityksen voi olla hyvin vaikeaa luoda onnistunutta asiakaskokemuksen johtamisen polkua, mikäli sillä ei ole valmiina kestävä ja omaa liiketoimintaa tukevaa strategiaa. Asiaa vaikeuttaa myös, mikäli yrityksen strategiassa ei oteta kantaa asiakaskokemukseen.

Asiakaslähtöisen kulttuurin ollessa vasta ajatuksen tasolla, on yrityksen lähtökohdat heikot rakentaa onnistunut asiakaskokemuksen johtamisen polku, jossa otetaan eri toiminnot huomioon. Usein asiakaskokemuksen johtaminen jää näissä yrityksissä puheen tasolle, koska konkretiaa on mahdoton luoda ilman strategian mukaan toimivaa henkilöstöä.



5. Riskit

Pro gradu -tutkielman aineistosta nousee selkeästi esiin muutama riski, joiden huomioiminen on tärkeää, jotta asiakaskokemuksen johtamiseen voidaan sisällyttää tarinallistaminen luontevasti ja tuloksellisesti. Ensimmäinen riski on, ettei yrityksen johdosta löydy valmiuksia tuottaa tarinallisuutta. Jokainen jaettu kokemus, brändi, visio jne.

tarvitsee taakseen tarinan, ilman tarinaa ne jäävät etäisiksi henkilöstölle, eikä niistä ole hyötyä asiakaskokemuksen luomisessa.

Tarinoiden vilpillisyydestä sekä eettisyydestä on tässä Pro gradu -tutkielmassa useita lähteitä ja tuloksissa on tunnistettu tämä suurena riskinä. Mikäli tarinallisuudella muutetaan totuutta tai sitä käytetään manipuloinnin välineenä, on asiakaskokemuksen johtamiselle suuri riski epäonnistua.



Olen nostanut tuloksiin tarinallisuuteen liittyviä konkreettisia tekijöitä, jotka vaikuttavat tulokselliseen asiakaskokemuksen johtamiseen. Näiden tekijöiden huomioiminen on tärkeää, koska niillä on hyvin nopea mahdollisuus vaikuttaa positiivisesti asiakaskokemuksen johtamiseen, mutta niiden laiminlyönnillä on myös nopeita vaikutuksia epäedulliseen johtamiseen.



Kuvio 9. Huomioitavat asiat tarinallisuuden mukaan tuomisessa asiakaskokemuksen johtamiseen.

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tarinan tärkein tehtävä on toimia yhteisöllisyyteen vaikuttavana tekijänä sekä rakentaa kulttuuria. Tarinoita kerrotaan normaalissa kanssakäymisessä ja sen vahvuus on kerronnallisuudessa. Yhteisessä jaetussa kommunikaatiossa tarinat ovatkin tehokas tapa välittää asian lisäksi tunteita ja kokemuksia. (Hämäläinen & Maula, 2006, 87.)

Palvelumuotoilun menetelmillä voi kehittää esimerkiksi viestintää, yrityskulttuuria sekä erilaisia palveluja. Se mitä palvelumuotoilun menetelmää milloinkin käytetään, riippuu täysin työstettävästä aiheesta ja siihen liittyvistä sidosryhmistä. Tähän Pro gradu -tutkielmaan käytettiin palvelumuotoilun menetelmiä selvitettyä vastausta tutkimuskysymyksiin. Näin ollen ei ollut tarpeellista käydä läpi koko palvelumuotoilun prosessia, vaan keskityttiin erityisesti kohtaan, joka lisäsi tutkielmaan syväymmärrystä aiheesta. Tutkielmaa tehdessä olen myös tullut siihen tulokseen, että tuttua Design Councilin tuplatimantti -mallia on hyvä eriyttää ja toteuttaa pienemmissä osioissa, jolloin on mahdollista pysähtyä tekemään syväluotaavaa analyysiä esimerkiksi tunteiden vaikutuksesta kehitettävään asiaan tai selvittää perimmäisiä todellisia tarpeita. Aina itse nopea ratkaisun tuottaminen ei ole paras tapa edetä. Palvelumuotoilun osallistavilla menetelmillä voidaan hoksauttaa henkilöstöä tulevaan muutokseen ja

syventää yhdessä ymmärrystä millaista tulevaisuutta haluamme rakentaa. Tällöin myös muutostojohtaminen helpottuu ja lopputulos on organisaationsa näköinen.

Tässä tutkielmassa on tultu johtopäätökseen, että tarinoiden tuottaminen on vaikeaa, jos tunneside työnantajaan on ristiriitainen tai sen arvojen ei koeta toteutuvan arjessa. Tunne onkin tarinallistamisen tärkein taustavaikuttaja, niin tarinankertojana kuin kuulijana.

Tarinankerronta on tehokas työkalu johtamisessa, ja sitä on käytetty vuosisatojen ajan inspiroimaan, motivoimaan ja yhteydenpitoon muiden kanssa. Hyvä tarina voi tehdä viestistä mieleenpainuvamman, merkityksellisemmän ja vaikuttavamman. Johtamisen osalta tarinankerronta on tehokas tapa viestiä ideoista, arvoista ja tavoitteista sekä saada työntekijöitä mukaan tavoitteiden mukaiseen työhön sekä motivoida parempiin suorituksiin.

Kuten jo kirjallisuuskatsauksessakin tuli esille, pohtii Auvinen (2013) väitöskirjassaan tarinallisuuden ja tarinankerronnan eettisyyttä ja mitkä ovat tarinallisuuden käytön uhat asiakaskokemuksen johtamisessa. Tässä Pro gradu -tutkielmassa on mahdollisuuksien lisäksi haluttu esittää eri uhkia, jotta on syntynyt kokonaiskuva tarinallisuuden mahdollisuuksista asiakaskokemuksen johtamiseen.

Jotta tarinallistamista voi käyttää työkaluna, täytyy ymmärtää mihin haluamme vaikuttaa kuulijassa. Tarinan herättäessä tunteita kuulijassaan on tärkeä ymmärtää taustaa mihin tunteisiin tarinalla on tarkoitus vaikuttaa. Tarinalla luodut tunteet vaikuttavat valintoihimme. Tarinoilla on meihin pitkäaikainen vaikutus, koska ne tallentuvat meidän pitkäkestoiseen muistiin. (Enkenberg & Meretniemi, 2022.) Tarinan samaistuttavuudesta riippuen tarinoilla on mahdollisuus hyödyntää kuulijoiden tunteita. Yksityiskohdilla ja tarkemmilla kuvailuilla pystytään luomaan samaistuttavuutta sekä jaettua kokemuksellisuutta. (Kurvinen & Sipilä, 2014.)

Jakamalla tarinoita, jotka resonoivat yrityksen asiakkaiden ja henkilöstön kanssa, rakennetaan luottamusta, uskollisuutta ja sitoutumista. Tarinoilla on kyky vangita kuulijansa huomio ja esittää monimutkaisia ideoita ja tunteita yksinkertaisesti ja suhteutettuna kontekstiin. Ne voivat auttaa inhimillistämään brändiä tehden siitä helpommin lähestyttävän ja mieleenpainuvamman. Lisäksi tarinoiden avulla havainnollistetaan yrityksen arvoja, missiota ja historiaa, mikä vahvistamaa asiakaskokemuksen johtamista oikeaan suuntaan. Tarinallisuuden ollessa selkeästi hyvin vaikuttava tapa vaikuttaa kuulijaan, on erityisesti johtamisessa oltava tarkka, että kuulijoiden tunteita ei käytetä hyväksi eikä yrityksissä luoda tahallisesti vääriä mielikuvia tarinallisuuden avulla.

Tässä Pro gradu -tutkielmassa on päädytty tulokseen, että asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa tunteet aivan kuten tarinallistamisen tärkein tehtävä on vaikuttaa tunteisiin, jotta se on mieleenpainuvaa. Tässä tutkielmassa käytetyt palvelumuotoilun menetelmät ovat myös jokainen toimineet tunteiden herättelijöinä ja tunteisiin vaikuttajina. Menetelmissä kerätyn aineiston kautta on oivallettu, että tärkein tulos, miten tarinallisuutta voi hyödyntää asiakaskokemuksen johtamisessa, on vaikuttaa kuulijan tunteisiin. Tunteisiin vaikuttaminen ja sen hyödyntäminen asiakaskokemuksen johtamisessa on kuitenkin hienovaraista ja suunnitelmallista työtä. Tämän vuoksi tutkielman tuloksissa on esitetty niitä seikkoja, jotka tulee huomioida, jotta tarinallisuutta voi hyödyntää asiakaskokemuksen johtamisessa. Esitetyillä seikoilla varmistetaan myös, että tunteet ovat huomioitu, ja niihin vaikuttaminen on tietoista sekä rehellistä.

Kirjoittaessani tuloksia ja pohtiessani valittujen palvelumuotoilumenetelmien onnistumista, tulin siihen loppuajatukseseen, että tulokset tähän tutkielmaan olisi voitu saavuttaa vähemmäläkin määrällä syväluotaavia menetelmiä. On kuitenkin ollut tärkeää saada osallistaa eri menetelmien kautta Asuntosäätiön henkilökuntaa ja kytkeä heidät samalla mukaan siihen Asuntosäätiön sisäiseen kehitysohjelmaan, johon lähdetään näiden tulosten perusteella. Ei siis ole täysin perusteltua käyttää tiedon syventämiseen useaa erilaista menetelmää tai osallistaa siihen näin montaa henkilöä kuin tässä tutkielmassa on tehty. Tämän tutkielman tehtävänä oli kuitenkin kerätä syvempää ymmärrystä aiheesta ja saada aiheeseen monipuolinen näkemys. Luvussa 4.4 esitin aineiston analysointiin liittyvät kohdat, joiden mukaisesti toimimalla saavuttaisin luotettavat tulokset. Voin nyt todeta, että olen toiminut näiden alla olevien kohtien mukaisesti ja pystyn toteamaan tulosten olevan luotettavia sekä vastaan keräämälläni aineistolla tutkimuskysymyksiini.

Vaiheet, joiden avulla olen pitänyt huolen tulosten luotettavuudesta:

1. Tutkimuskysymyksen määrittäminen

Olen tunnistanut tutkimuksen kysymyksen, jota sisällön analyysini käsittelee.

Tutkimuskysymykseni ovat myös täsmällisiä, relevantteja sekä toteuttamiskelpoisia.

2. Otanta

Olen valinnut analysoitavan tiedon huolellisesti ja varmistanut otantamenetelmällä, että tulokseni ovat riittäviä luotettavien tulosten saavuttamiseksi.

3. Tulkinta

Olen analysoinut kerrytettyä aineistoa huolellisesti ja objektiivisesti luotettavien johtopäätösten ja tulosten laatimiseksi. Tulkintani vastaa tutkimuskysymyksiini ja perustuu kerrytettyyn aineistoon ja analyysiin.

Pidän tuloksia luotettavina myös sen vuoksi, että niitä on mietitty erilaisilla kokoonpanoilla, erikseen ja yhdessä. Tämä on luonut todella hyvän pohjan tulevalle jatkokehittämiselle.

Koen, että tämä Pro gradu -tutkielmani antaa syvällisempää tietoa siitä, kuinka tarinallisuuden tuomaa voimaa voi käyttää yrityksen toiminnassa, tavoiteltaessa alan parasta asiakaskokemusta. Positiivisella tarinallistamisella on paikkansa tulevaisuuden asiakaskokemuksen johtamisessa, jotta voidaan puhua aidosti asiakaskeskeisestä tekemisestä yrityksen jokaisessa toiminnossa.

Kuten tämän tutkielman luvussa 1 todettiin, asiakaskokemuksen toteutuminen vaatii jokaiselta yrityksen työntekijältä asiakkaan näkökulman miettimistä jokapäiväisissä päätöksissä (Gerdt & Korkiakoski, 2016). On äärimmäisen tärkeää, että yrityksessä tarjotaan sen työntekijöille onnistumisen mahdollisuus tässä. Tämän tutkielman tulosten ja havaintojen mukaan, toteutuminen riippuu, kuinka asiakasymmärrys saadaan tuotettua kuulijoille. On siis mahdollistettava laaja asiakasymmärryksen jakaminen henkilöstön keskuudessa niin, että kuulijat ovat pääroolissa ja kertoja tarinallistaa asiakasymmärryksen muotoon, joka on mahdollisimman helposti omaksuttavissa.



Tarinankerronnallinen lähestyminen asiakasymmärryksen jakamiseen ja asiakaskokemuksen johtamiseen on siis enemmän kuin suositeltavaa. Olen sitä mieltä, että se on jopa onnistumisen ehto asiakaskokemuksen tuloksellisessa johtamisessa.

Lähteet

- Accenture. (2014). Noudettu osoitteesta <https://www.accenture.com/fi-en/company-customer-experience-encourage-consumers>
- Ahvenainen, P.;Gylling, J.;& Leino, S. (2017). *Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja* . Kauppakamari.
- Angrave, J. (2020). *The Journey Mapping Playbook: A Practical Guide to Preparing, Facilitating and Unlocking the Value of Customer Journey Mapping*. Berlin, Boston: De Gruyter.
- Arantola, H. (2006). *Customer Insight – uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Asuntosäätiö. (2022). Asuntosäätiön bränditarina. Espoo: Asuntosäätiön intranet: Tapamme toimia.
- Auvinen, T. (2013). *Narratiivinen johtajuus*. Jyväskylä: Publishing Unit, University Library of Jyväskylä.
- Auvinen, T. (2017). Johtaminen ja tarinankerronta organisaatioissa digitaalisessa vallankumouksessa. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 22, No. 2, 34-46.
- Auvinen, T.;Aaltio, I. ;& Blomqvist, K. (2013). Constructing leadership by storytelling – the meaning of trust and narratives. (ss. 496 -514). *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34 Iss 6.
- Babich, N. (2018). *10 Tips to Develop Better Empathy Maps*. Haettu 06. 02 2022 osoitteesta <https://theblog.adobe.com/10-tips-develop-better-empathymaps/> Bamberg
- British Design Council. (17. 5 2019). *Framework for Innovation: Design Council's evolved Double Diamond*. Noudettu osoitteesta <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/>

- Brown, J. (2018). *Empathy mapping: A guide to getting inside a User's Head*. Haettu 02. 04 2022 osoitteesta <https://www.uxbooth.com/articles/empathy-mapping-a-guide-to-getting-inside-a-users-head/>
- Brown, T. (2009). *Change by design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York: Harper Collins Publishers.
- Ellis, S.;& Brown, M. (2017). *Hacking Growth: How Today's Fastest-Growing Companies Drive Breakout Success*. Crown Business.
- Enkenberg, I.;& Meretniemi, J. (05. 05 2022). *Miksi Tarina Vaikuttaa?* Noudettu osoitteesta Tarina Akatemia:
<https://static1.squarespace.com/static/55e84dfee4b039c3bfb5f635/t/583e8ae920099e25d0cfa761/1480493803307/Miksi+tarina+vaikuttaa.pdf>
- Ferreira, B.;Silva, W.;Oliveira, E.;& Conte, T. (2015). *Designing Personas with Empathy Map*. SEKE. Manaus: Universidade Federal do Amazonas (UFAM).
- Filenius, M. (2015). *Digitaalinen asiakaskokemus – Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Fisher, M.;& Vainio, S. (2014). *Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Helsinki: Talentum.
- Gentile, C.;Spiller, N.;& Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-creates value with customers. (ss. 25(5), 395–410.). *European Management Journal*.
- Gerdt, B.;& Korhonen, K. (2016). *Ylivoimainen asiakaskokemus -työkalupakki*. Helsinki: Talentum.
- Goldstein, S.;Johnston, R.;Duffy, J.;& Rao, J. (2002). The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations Management* 20:2, 121–134.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic. *A critical analysis* (ss. 11(3), 297–301.). *Marketing Theory*.
- Gustomo, A.;Febriansyah, H.;Ginting, H.;& Santoso, I.M. (2019). Understanding narrative effects: The impact of direct storytelling intervention on increasing employee

- engagement among the employees of state-owned enterprise in West Java, Indonesia. (ss. 166-191, Volume 31, Issue 2). *Journal of Workplace Learning*.
- Heylighen, A.;& Dong, A. (11 2019). To empathise or not to empathise? Empathy and its limits in design. *Design Studies*, ss. 107-124.
- Hirsjärvi, S.;& Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S.;& Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu -Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S.;Remes, P.;Sajavaara, P.;& Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita (15. uud. p.)*. Tammi.
- Holma, L.;Laasio, K.;Ruusuvuori, M.;Seppä, S.;& Tanner, R. (2021). *Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. B2B -johtajan opas*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Hyvärinen, M. (2017). “Foreword: Life Meets Narrative.” In *Life and Narrative: The Risks and Responsibilities of Storying Experience*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Hyvärinen, M.;Nikander, P.;& Ruusuvuori, J. (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino Oy.
- Hämäläinen, V.;& Maula , H. (2006). *Strategiaviestintä*. Helsinki: Inforvietsintä.
- Innokylä. (2020). *Empatiakartta*. Noudettu osoitteesta <https://www.innokyla.fi/web/malli1237774>
- Kalliomäki, A. (2014). *Tarinallistaminen -palvelukokemuksen punainen lanka*. Talentum.
- Kamensky, M. (2006). *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas.: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai Pro Gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaplan, R.;& Norton, D. (2009). *Strategiaverkko*. Helsinki: Talentum.
- Kehusmaa, K. (2010). *Strategiatyö- organisaation voimanlähde*. Helsinki: Edita.
- Koivisto, M.;Säynäjäkangas, J.;& Forsberg, S. (2019). *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Helsinki: Alma Talent Oy.

- Korkman, O.;& Arantola, H. (2009). *Arki -Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kurvinen, J.;& Sipilä, L. (2014). *Mielipidejohtaja - Voittajan resepti toimialasi valloitukseen*. Helsinki: Talentum.
- Kuusela, H.;& Rintamäki, T. (2002). *Asiakkaan kokema arvo ja hyöty*. Tampere: Tampere University Press.
- Kylmä, J.;& Juvakka, T. (2007). *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita Prima.
- Lee, J.-J. (2013). Method-making as a method of designing. *Proceedings from the 5th Nordic Design Research Conference, Nordes 2013*.
- Leino, S. (2020). Podcast: Menestys syntyy asiakaskokemuksesta.
<https://soundcloud.com/b2basiakaskokemus/kausi-1-vieraana-sani-leino>.
- Lerman, D.;Morais, R. J.;& Luna, D. (2018). *The Language of Branding: Theory, Strategies and Tactics*. New York: Routledge.
- Lundqvist, A.;Liljander, V.;Gummerus, J.;& Riel, A. (2013). The impact of storytelling on the consumer brand experience: The case of a firmoriginated story. *Journal of Brand Management*, (20)4, 283–297.
- Löytänä, J.;& Korkiakoski, K. (2014). *Asiakkaan aikakausi*. Talentum.
- Löytänä, J.;& Kortesoja, K. (2011). *Asiakaskokemus -palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.
- Mager, B.;& Sung, T. (2011). *Special issue editorial: Designing for services*. *International Journal of Design*, 5.
- Marzec, M. (2007). *Journal of Business. Telling the corporate story: Vision into action*.
- Mattelmäki, T. (2006). *Design probes*. Aalto University.
- Mattelmäki, T. (2006). *Muotoiluluotaimet*. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Mattelmäki, T.;Vaajakallio, K.;& Koskinen, I. (2014). What Happened to Empathic Design? *Design issues* 30.1, 67-77.
- McDonagh, D.;& Thomas, J. (2010). Rethinking design thinking: Empathy supporting innovation. (ss. 458-464). *Australasian Medical Journal*.

- McKee, R.;& Gerace, T. (2018). *Storynomics: Story-Driven Marketing in the Post-Advertising World*. United States of America: Twelve.
- Miettinen, S. (2011). *Palvelumuotoilu, uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Tammerprint.
- Miettinen, S. (2014). *Muotoiluajattelu*. Tampere: Teknologia teollisuus.
- Morgan, J. (2017). *Employee Experience Advantage*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Moritz, S. (2005). *Service Design, Practical access to an evolving field*. Köln International School Of Design.
- Mäkelä, M.; Björninen, S.;Karttunen, L.;Nurminen, M.;Raipola, J.;& Rantanen, T. (2021). Dangers of Narrative: A Critical Approach to Narratives of Personal Experience in Contemporary Story Economy. *NARRATIVE*, 29(2), 139-159.
- Mäkelä, M.;Nurminen, M.;& Raipola, J. (2020). 'Tämä tarina on niin monella tapaa tosi! - Lähtökohtia kertomuskäyttäjien hallintaan. *Pro-Comma Academic 2020: Hallitsematon viestintä*, 62-77.
- Mäkinen, M. (2018). *Palvelumuotoiluajattelemalla paremmaksi?* Helsinki: Changeagenta.
- Nissinen, L. (2012). *Rajansa kaikella. Miten estää myötätuntouupuminen?* . Helsinki: Edita Prima Oy.
- Norman, D. A. (2013). *The design of everyday things -Revised and expanded edition*. New York: Basic Books.
- Nupponen, J. (10. 05 2017). *Miksi henkilöstökokemuksen tulisi kiinnostaa toimitusjohtajaa?* Noudettu osoitteesta <https://www.questback.com/fi/blogi/miksi-henkilostokokemuksen-tulisi-kiinnostaa-toimitusjohtajaa/>
- Ojasalo, K.;Moilanen, T.;& Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät.
- Peppers, D.;& Rogers, M. (2017). *Managing Customer Experience and Relationships. A strategic framework*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pessi A.;& Martela F. (2017). *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pettinger, R. (2016). Towards an Agreed Body of Knowledge, Understanding, Skills and Expertise for Managers: Managing in Turbulent Times, 221. 1-10.

- Pohjola, A.;Kairala, M.;Lyly, H.;& Niskala, A. (2017). *Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi*. Tampere: Vastapaino Oy.
- Price, R.;& Wrigley, C. (2015). Design and a Deep Customer Insight Approach to Innovation. *Journal of International Consumer Marketing*, 28(2), 92.
- Quesenbery, W.;& Brooks, K. (2010). *Storytelling for User Experience*. Brooklyn, New York: Rosenfeld Media.
- Rantanen, M. (2016). *Tunnelmamuotoilu*. Helsinki: Talentum Pro.
- Rauhala, M.;& Vikström, T. (2014). *Storytelling työkaluna: vaikuta tarinoilla bisneksessä*.
- Ropo, A. (2012). "Johtajuuden uudet askelmerkit." *Teoksessa Kokemus johtaa!* Tampere: University Press.
- Ruckenstein, M.;Suikkanen, J.;& Tamminen, S. (2011). *Unohda innovointi -keskity arvonluontiin*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rumelt, R. (2012). *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Croydon: CPI Group Ltd.
- Saarela-Kinnunen, M.;& Eskola, J. (2010). *Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus?* Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Salonen, E. (2017). *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Helsinki: Alma Talent.
- Sanders, J.;& van Krieken, K. (2018). Exploring narrative structures and hero enactment in brand stories. *Frontiers in Psychology*, (ss. Vol. (9), 1645–1645.).
- Seifert, C.;& Chattaraman, V. (2017). Can Visual Storytelling Transform the Aesthetic Experience? A Case for Novel Designs. Auburn University, USA.
- Shaw, C.;& Ivens, J. (2005). *Building great Customer Experience. Uudistettu painos*. Lontoo: Palgrave Macmillan.
- Smith, K.;& Wintrob, M. (2013). Brand Storytelling: A Framework for Activation. *Design Management Review*, (ss. Vol. 24 (6), 36–41).
- Solja, E. (2017). *Let Me Tell You a Story: Consumer Responses to Company-Created Brand Stories*. Väitöskirja. Helsinki: Svenska Handelshögskolan.
- Spillane, J. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum* 69(2), 143–150.

- Stickdorn, M.;Lawrence, A.;Hormess, M.;& Schneider, J. (2018). This is service design doing. Applying service design thinking in the real world. A practitioner's handbook. Sebastopol: O' Reilly Media.
- Stone, M.;Foss, B.;Bond, A.;& Wills, S. (2004). *Customer insight - How to use data and market research to get closer to your customer*. Lontoo: Kogan.
- Tarinakone Oy. (01.. 05. 2022). *Tarinallistaminen*. Noudettu osoitteesta <https://tarinakone.fi/tarinallistaminen/>
- Tuomi, J.;& Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2009). *Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi*. Haettu 15.. 01 2022 osoitteesta <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>
- Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tuulaniemi, J. (2013). *Palvelumuotoilu. 2., tarkistettu painos*. Helsinki: Talentum.
- Valli, R.;& Aaltola, J. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtanen, M.;Hiidenmaa, P.;& Nummi, J. (2020). *Kertomuksen keinoin: Tarinallisuus mediassa ja tietokirjallisuudessa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Vähä, P.; Kettunen, J.; Ryynänen, T.; Halonen, M.; Myllyoja, J.; Antikainen, M.; Kaikkonen, J.;. (2009). Palvelut muokkaavat kaikkia toimialoja. *Palveluliiketoiminnan toimialakohtaiset tiekartat*. Research Notes, 2508.
- Wills, S.;& Williams, P. (2004). Insight as a strategic asset - the opportunity and the stark reality. *The journal of the market research society. International Journal of Market Research*, 46, 393-410.
- XPLANE. (01. 10 2016). *Scribd.com*. (Slideshare, Toimittaja) Haettu 02. 04 2022 osoitteesta https://www.slideshare.net/passiripatti/empatiakartta?from_action=save
- Zehir, C.;Sahin, A.;Kitapç, H.;& Özsahin, M. (2011). The Effects of Brand Communication and Service Quality In Building Brand Loyalty Throught Brand Trust. The Empirical Research On Global Brands. *Procedia Social and Behavioral Sciences*,, (ss. Vol. 24, 1218–1231).

Zhou, J.;& George, J. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 545–568.

Kuvat

Kuva 1. Tarinallinen muotoiluluotain.....	44
Kuva 2. Muotoiluluotaimen täyttäjän 2 tekemä tehtävä 2.	45
Kuva 3. Muotoiluluotaimen täyttäjän 6 tekemä tehtävä 3.	46
Kuva 4. Muotoiluluotaimen täyttäjän 4 tekemä tehtävä 4.	46
Kuva 5. Muotoiluluotaimen täyttäjän 5 tekemä tehtävä 5.	47
Kuva 6. Muotoiluluotaimen täyttäjän 5 tekemä tehtävä 6.	47
Kuva 7. Muotoiluluotaimen täyttäjän 1 tekemä tehtävä 1.	66
Kuva 8. Osa osallistujien palauttamista tarinallisista muotoiluluotaimista.	68
Kuva 9. Empatisoinnin -työpajassa tuotettua materiaalia ja empatiakartan mallipohja.	70

Kuviot

Kuvio 1. Tutkielman rakenne.	9
Kuvio 2. British Design Councilin luoma Double Diamond 2004. (British Council, 2004) ..	30
Kuvio 3. British Design Councilin luoma Double Diamond 2004. (British Council, 2004) ..	31
Kuvio 4. Tutkielmassa käytetty tuplatimanttimalli ja palvelumuotoilun menetelmät.	35
Kuvio 5. Empatiakartta. (XPLANE, 2016).....	48
Kuvio 6. Empatiakarttapohja.	51
Kuvio 7. Haastateltavan esittämä viitekehys asiakaskeskeiselle johtamiselle.....	61
Kuvio 8. Pro gradu -tutkielman tulosten yhteenveto visualisoituna.	73
Kuvio 9. Huomioitavat asiat tarinallisuuden mukaan tuomisessa asiakaskokemuksen johtamiseen.	77

Liitteet

Liite 1

Asiakaskokemuksen johtamiseen kuuluu strategioiden luominen sekä toteuttamisen suunnittelu. Yritykset tähtäävät positiiviseen vuorovaikutukseen ja tyytyväisyyden varmistamiseen asiakaspolun jokaisessa kohdassa. Tässä haastattelussa on tarkoitus selvittää sinun ajatuksiasi liittyen asiakaskokemuksen johtamiseen. Haastattelun apuna meillä on kysymyksiä, mutta sinulla on mahdollisuus puhua asiasta niistä näkökulmista, joista itse haluat.

Haastattelun alussa kysytään taustatiedot.

Nimi:

Osasto/Asema:

Haastattelupäivämäärä:

Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen

Miten tunnistat ja ymmärrät asiakkaidesi tarpeet?

Mitä menetelmiä tai työkaluja käytät asiakaspalautteen ja oivallusten keräämiseen?

Miten varmistat, että pysyt ajan tasalla asiakkaiden muuttuvista mieltymyksistä ja odotuksista?

Asiakaslähtöisen kulttuurin kehittäminen

Miten edistät asiakaslähtöistä kulttuuria organisaatiossasi?

Mihin toimiin ryhdyt sovittaaksesi työntekijöiden ajattelutavan ja toiminnan asiakastytyväisyyden kanssa?

Voitko antaa esimerkin siitä, kuinka olet onnistuneesti juurruttanut asiakaslähtöisen mentaliteetin tiimiisi?

Saumattomien asiakaspolkujen suunnittelu

Miten kartoitat ja suunnittelet asiakaspolkuja saumattoman kokemuksen varmistamiseksi?

Mitä kosketuspisteitä tai kanavia otat huomioon asiakaspolun suunnitteluprosessissa?

Oletko ottanut käyttöön erityisiä tekniikoita tai työkaluja parantaaksesi asiakaspolun kartoittamista?

Asiakasvuorovaikutusten parantaminen

Kuinka valtuutat työntekijäsi tarjoamaan poikkeuksellista asiakasvuorovaikutusta?

Millaista koulutusta tai tukea tarjoat asiakaspalvelutaitojen parantamiseksi?

Voitko kertoa tapauksen, jossa ratkaisit onnistuneesti haastavan asiakasongelman?

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Miten mittaat asiakastyytyväisyyttä ja keräät palautetta?

Mitä mittareita tai keskeisiä suorituskykyindikaattoreita (KPI) seuraat asiakaskokemuksen arvioimiseksi?

Kuinka käytät asiakaspalautetta parantaaksesi organisaation toimintaa?

Jatkuva parantaminen

Miten kannustat jatkuvan parantamisen kulttuuria asiakaskokemuksen suhteen?

Voitko antaa esimerkin tietystä aloitteesta asiakaskokemuksen parantamiseksi?

Miten varmistat, että asiakaspalautteeseen ja näkemykseen reagoidaan ripeästi?

Asiakasvalitusten käsittely

Miten käsittelet asiakkaiden valituksia tai negatiivista palautetta?

Mihin toimiin ryhdyt ongelmien ratkaisemiseksi ja asiakkaiden luottamuksen palauttamiseksi?

Voitko kertoa tilanteesta, jossa olet tehnyt tyytymättömästä asiakkaasta uskollisen asianajajan?

Asiakaskokemustrendit

Miten pysyt ajan tasalla asiakaskokemuksen hallinnan uusimmista trendeistä ja parhaista käytännöistä?

Onko olemassa uusia teknologioita tai strategioita, joita tutkit asiakaskokemuksen parantamiseksi?

Muita ajatuksia aiheeseen liittyen

Onko jotain muuta ajatusta, jonka haluaisit lisätä asiakaskokemuksen johtamiseen liittyen?

Liite 2

Työpajan suunnitelma ja aikataulukutus

Aihe: tarinallisuus asiakaskokemuksen johtamisessa

Tavoite: tuottaa ymmärrystä, kuinka tarinallisuutta voi hyödyntää asiakaskokemuksen johtamisessa ja kuinka se näkyy henkilöstölle sekä asiakkaille.

Kesto: 2 tuntia

Paikka: Asuntosäätiön työpajahuone

Materiaalit: fläppitaulu, tussit, monisteet ja empatiakarttapohja.

Työpajan sisältö:

Esittely (10 minuuttia)

Esittelen fasilitaattorina aiheen ja selitän sen merkitystä tavoitteidemme näkökulmasta.

Keskustelen työpajan tavoitteista ja siitä, mitä osallistujat voivat odottaa osallistumiseltaan.

Esittelen empatian määritelmän ja pohjustan sen liittyvyyttä tulevaan menetelmään.

Keskustelen osallistujien kanssa empatian ja sympatian erosta, jotta osaamme kaikki mieltää empatian käsitteenä samalla tavalla.

Kerron esimerkkejä tilanteista, joissa empatia on tärkeää.

Toteutamme nopeita empatiaharjoituksia lämmittelyksi (30 minuuttia)

Jaan osallistujat pareiksi ja pyydän heitä jakamaan toisilleen tarinoita, joissa he ovat osallisia ja jotka ovat vaikuttaneet asiakas- tai henkilöstökokemukseen.

Keskustelemme yhdessä, kuinka empatiaa voidaan soveltaa jokapäiväisiin tilanteisiin vahvempien suhteiden rakentamiseksi.

Siirrymme empatiakartan rakentamiseen (60 minuuttia)

Sijoitan valmiin empatiakartan -pohjan työpajan seinälle.

Kerron menetelmästä ja selitän empatiakartan eri kohtien idean.

Kannustan osallistujia olemaan mahdollisimman täsmällisiä ja pohtimaan erilaisia skenaarioita tai tilanteita.

Työpajan lopetus (20 minuuttia)

Kun empatiakartta on valmis, pyydän osallistujia pohtimaan havaintojaan ja näkemyksiään. Kannustan osallistujia kuuntelemaan toisiaan ja esittämään kysymyksiä saadakseni syvemmän ymmärryksen osallistujien näkökulmista.