



# Digitaalinen osallistuminen asumisessa

Annika Koskimies

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Digitaalinen osallistuminen asumisessa

Annika Koskimies  
Yrityksen kasvuun johtaminen  
Opinnäytetyö  
joulukuu 2019

### Digitaalinen osallistuminen asumisessa

Vuosi 2019 Sivumäärä 60

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää syitä asukkaiden osallistumattomuudelle asuinyhteisön päätöksiin ja muihin keveämpiin yhteisiin tilaisuuksiin ja ratkaisuna tähän osallistumattomuuteen uusia tapoja hyödyntää digitaalisia keinoja asumisen osallisuudessa. Toimeksiantaja oli Suomen suurin vuokranantaja Helsingin kaupungin asunnot Oy. Opinnäytetyön pyrkimyksenä oli ymmärtää, minkälaisen roolin asiakkaat näkevät omassa osallistumisessaan eli mikä innostaa heitä osallistumaan Hekan päätöksentekoon ja toimintaan, mitkä seikat toimivat esteinä osallistumiselle sekä yhteisöllisyyden rakentamiselle sekä olisiko digitaalisten keinojen lisäämisellä merkitystä asukkaiden osallistumisinnostukseen.

Tietoperustassa tarkasteltiin vapaaehtoisuutta, yhteisöllisyyttä, osallisuutta, asiakaslähtöisyyttä ja digitaalisuutta. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Nykytilannetta tarkasteltiin kahden eri ryhmähaastattelun avulla. Kerätyistä tiedoista löydettiin toistuvia teemoja tilanteen taustoittamiseksi sekä ratkaisemiseksi.

Opinnäytetyöstä syntyi konkreettisia ehdotuksia digitaalisista palveluista, joilla voidaan jakaa tietoa sekä madaltaa asukkaiden osallistumisen kynnystä. Opinnäytetyöstä nousi myös ei-digitaalisia keinoja innostaa asukkaita osallistumaan asumisensa viitekehyksessä, mutta näitä ei esitellä opinnäytetyössä. Ne ovat kuitenkin merkittävässä osassa Hekan osallisuuden kehittämistä. Jatkotutkimusaiheiksi ehdotettiin muun muassa verkosto- ja henkilöstönäkökulmiin perehtymistä.

Asiasanat: asuminen, osallisuus, digitalisaatio

Annika Koskimies  
Digital participation in housing

Year	2019	Pages	60
------	------	-------	----

---

The purpose of the thesis was to find reasons for tenants to not participate in the decision-making processes with their lessor and other events with their neighbours, and solutions for solving this problem utilizing from new digital opportunities and platforms. The organisation that commissioned the thesis was the biggest lessor in Finland, Helsingin kaupungin asunnot Oy. The objective of the thesis was to understand what kind of roles tenants see in their participation, in other words, what motivates them to participate in the decision-making and other activities, what prevents them from participating and building communality and whether digital means would increase tenants' eagerness to participate.

The knowledge base considers voluntariness, communality, participation, customer-oriented approach and digitality. It was executed as a qualitative research. The present state was viewed through two group interviews. Recurring themes were collected from the gathered information to enlighten the current state and to help solve the problem.

There were recommendations of digital services for sharing information and lowering the threshold for participating as an outcome of the project. There were also non-digital means of inspiring tenants to participate in their housing, but these are not presented in this thesis. These are however in a significant role in developing the participation of tenants in Heka. The viewpoints of networks and personnel were proposed for further examination.

Keywords: housing, participation, digitalization

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Helsingin kaupungin asunnot Oy .....	7
3	Yhteisluominen asiakkaiden kanssa .....	9
3.1	Yhteisöllisyys.....	10
3.2	Osallisuus, yhteisluominen ja demokraattinen päätöksenteko .....	12
3.2.1	Kaksi mallia arvon yhteisluomisesta .....	16
3.3	Innovointi julkisella sektorilla .....	20
4	Digitaalisuus ja asiakaslähtöisyys palveluissa .....	23
4.1	Asiakkaat palveluissa .....	23
4.2	Asiakaskokemus ja -arvo.....	25
4.3	Uskollisuus ja sitoutuneisuus.....	27
4.4	Mittaaminen.....	29
4.5	Digitalisaatio.....	30
4.6	Digital divide.....	33
4.7	Digitaalinen asiakaskokemus.....	33
5	Tutkimusasetelma .....	35
5.1	Tutkimusongelma ja -kysymys .....	35
5.2	Tutkimusote.....	37
5.3	Aineistonkeruumenetelmä .....	39
5.4	Aineistoanalyysimenetelmä .....	41
6	Tutkimustulokset .....	43
6.1	Miksi osallistua? .....	43
6.2	Millä keinoin osallistua?.....	44
6.3	Mitä ovat esteet osallistumiselle?.....	46
6.4	Miten digitaalisuutta voidaan hyödyntää osallisuudessa? .....	49
6.5	Tuloksien yhteenveto .....	50
7	Pohdinta.....	51
7.1	Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi.....	54
7.2	Jatkotutkimusaiheet.....	56
	Lähteet .....	57
	Liitteet.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

## 1 Johdanto

Vaikka moni asiantuntija sanoo hyvän asiakaskokemuksen edellyttävän asiakkaan odotuksien ylittyvän joka kerta, hyvään asiakaskokemukseen useimmiten riittää, että asia tapahtuu nopeasti ja vaivattomasti. Asiat tapahtuvat ikään kuin huomaamatta ja sujuvasti arjessa. Sokea piste syntyy, kun emme enää pysty avoimen kriittisesti tarkastelemaan omaa liiketoimintaamme ja sen asiakkaalle tarjoamaa kokemusta. Tämän vuoksi on tärkeää, että palvelun suunnittelussa ja evaluoinnissa on mukana eri taustan omaavia henkilöitä ja ihan niitä aitoja asiakkaita. (Filenius 2015, 22 - 36).

Toimeksiantajaorganisaatio Helsingin kaupungin asunnot Oy (myöhemmin Heka) toimii perinteisen maineen omaavalla isännöinnin ja huoltotoiminnan alalla. Heka on Helsingin kaupungin sataprosenttisesti omistama yhtiö, jolloin Helsingin kaupungin strategian linjaukset ohjaavat myös tytäryhtiö Hekan toimintaa. Helsingin kaupungin strategiassa vuosille 2017 - 2021 nostetaan esiin muun muassa osallisuuden kasvattaminen koko kaupunkikonsernissa sekä digitalisaation hyödyntäminen. Hekan toiminnassa nämä tarkoittavat monia eri asioita, mutta ne myös ohjasivat opinnäytetyön aiheen valintaa.

Yrityksissä palvelun kehittäminen on ollut suoraviivaisempaa kuin julkisella sektorilla, sillä päätöksentekorakenteet ovat yksinkertaisempia ja päätöksentekovaltaa on delegoitu, poliittinen päätöksenteko ei hidasta ja tulosta voidaan mitata helposti markkina-aseamalla, liikevaihdolla- ja voitolla. (Virtanen 2018, 47). Vaikkakin Heka on osakeyhtiö ja päätöksenteko on julkista sektoria helpompaa, muut kohdat näistä eivät istu sen todellisuuteen. Kaupunkiomistuksen vuoksi poliittinen päätöksenteko vaikuttaa Hekaan. Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (ARA) myöntää valtion tukea Hekan harjoittaman vuokraustoiminnan tukemiseksi esimerkiksi rakentamiseen ja perusparantamiseen. ARA-rajoitukset näkyvät Hekan arjessa esimerkiksi asukasvalinnan kriteereissä sekä vuokrien määrityksessä omakustannusperiaatteella. Liikevoittoa ei siis tavoitella.

Helsingin kaupungin osallisuusmallin kick off-tilaisuudessa toukokuussa 2018 apulaispormestari Nasima Razmyar piti puheenvuoron, jossa hän totesi, että luottamus yhteiskuntaan, mutta myös toisiamme kohtaan on tärkeää. Luottamus edellyttää vuorovaikutusta. Helsinki haluaa-kin hiljaisemmat jäsenensä ääneen ja pyrkii hyödyntämään madalletun kynnyksen keinoja osallistua. ”Jos Helsinki tässä onnistuu, olemme edelläkävijöitä”. On kansainvälisesti merkittävä ajatus hyödyntää asukkaiden osallisuutta, tietoa ja innokkuutta paremmin päätöksenteossa. ”Asukkaat, olette asiantuntijoita”. Merkityksellistä on tulla reilusti kuulluksi, ei menikö oma mielipide läpi.

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialajohtaja Tommi Laitio kertoi osallisuusmallin periaatteista kick off-tilaisuudessa. Hän kertoi hiljaisten äänien löytämisen merkityksestä. Keiden ääni ei

kuulu? Missä he ovat? Mitä he haluavat? Dialogia olisi vahvistettava tuomalla turvallisuutta kommunikointitilanteisiin. Digitaaliset palvelut vapauttavat henkilötyövoimaa auttamaan sitä osaa asukkaista, jotka ovat digitaalisten palveluiden ulkopuolella.

Digitalisaatio on valtaamassa myös isännöinnin perinteistä alaa. Heka on uusimassa useita toimintaansa tukevia järjestelmiä, jotta asiakaskokemus olisi sujuvampi, nykyaikaisempi ja toimivampi. Osana tätä prosessia tehdyssä kyselyssä huomattiin, että asukkaat haluaisivat osallistua asumiseensa, mutta nykyiset keinot eivät tue halutunlaisia osallistumisen keinoja.

Opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää, minkälaisen roolin asiakkaat näkevät omassa osallistumisessaan eli mikä innostaa heitä osallistumaan Hekan päätöksentekoon ja toimintaan, mitkä seikat toimivat esteinä osallistumiselle sekä yhteisöllisyyden rakentamiselle sekä, olisiko digitaalisten keinojen lisäämisellä merkitystä asukkaiden osallistumisinnostukseen. Tätä ymmärrystä haettiin haastatteleamalla Hekan nykyisiä asukkaita.

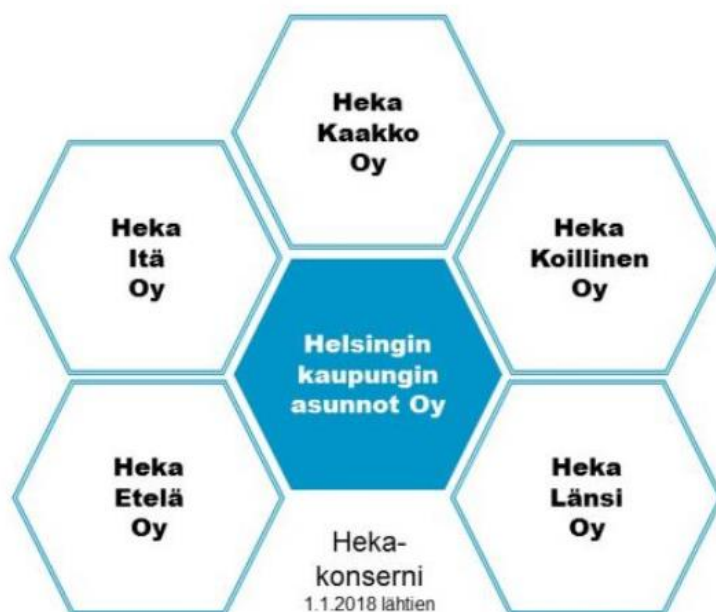
Opinnäytetyön tarkoituksena on hyödyntää tuloksia Hekan asukastoiminnan ja asukkaiden sähköisten palveluiden suunnittelussa. Tavoitteena suunnittelussa on luoda vaivattomampaa ja nopeampaa palvelua, jotta asiakaskokemus olisi nykyistä parempi. Hekan tekemät valinnat näiden suhteen vaikuttavat valtavaan määrään ihmisiä, sillä Hekalla on noin satatuhatta asukasta.

Opinnäytetyössä kuvataan vapaaehtoisuuden, asiakaslähtöisyyden ja digitaalisuuden teoriaa. Tutkimusprosessi kuvataan seikkaperäisesti, jonka jälkeen tutkimustulokset avataan ja tulkitaan. Lopussa kerrotaan kehitysehdotuksia ja pohdintaa opinnäytetyöstä sekä useita mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## 2 Helsingin kaupungin asunnot Oy

Helsingin kaupungin asunnot Oy on Helsingin kaupungin kokonaan omistama yhtiö, jonka toimialana on omistaa tai hallita tontteja ja niillä olevia tai niille rakennettavia asuinrakennuksia, joiden huoneistot vuokrataan. Yhtiön tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa, eikä se jaa osinkoa. Yhtiö vastaa Helsingin kaupungin omistajaohjauksen mukaisesti valtion tuella rahoitettujen kaupungin ARA-vuokratalojen hallinnosta. Tämän vuoksi Hekan toimintaympäristö on vahvasti julkishallinnollinen, vaikkakin emoyhtiö on osakeyhtiö. (Heka 2018a).

Helsingin kaupungin asunnot Oy -konserni (Heka) muodostuu edellä mainitusta emoyhtiöstä (Helsingin kaupungin asunnot Oy), viidestä alueyhtiöstä (Heka Etelä Oy, Heka Itä Oy, Heka Kaakko Oy, Heka Koillinen Oy ja Heka Länsi Oy) sekä joistakin pienemmistä tytär- ja osakkuusyhtiöistä (kuva 1). Asukasvalinnan Hekalle tekee Helsingin kaupungin Asuntopalvelut. Uudiskohteet ja isoimmat perusparannushankkeet rakennuttaa Helsingin kaupungin asuntotuotanto ATT. (Heka 2018a).



Kuva 1. Helsingin kaupungit asunnot Oy organisaatio (Heka 2018a)

Emoyhtiö omistaa noin 48 500 ARA-vuokra-asuntoa, joiden isännöinnistä, huollosta ja siivouksesta vastaavat edellä mainitut viisi alueyhtiötä. Hekalla asukkaita on n. 100 000 eli noin joka seitsemäs helsinkiläinen asuu Hekalla. Kaikki asukkaiden ja muiden vuokralaisten palvelut hoidetaan edellä mainittujen alueyhtiöiden toimistoissa. Heka-konsernissa on yhteensä noin kuusisataa työntekijää, joista suurin osa työskentelee alueyhtiöissä. (Heka 2018a). Konsernin taseen loppusumma on noin 2,9 miljardia euroa ja vuokratuotot ovat noin 420 miljoonaa euroa vuodessa (Tilinpäätös ja toimintakertomus 2017).

Helsingin kaupungin asunnot Oy:n taustalla on alun perin 21 erillistä alueellista kiinteistöyhtiötä. Nämä fuusioitiin ja Helsingin kaupungin asunnot Oy perustettiin vuoden 2012 alusta. Vuoden 2015 alusta Hekan omistukseen siirtyi yli 2 500 vanhusten, kehitysvammaisten sekä päihde- ja mielenterveyskuntoutujien erityisasuntoa, kun Kiinteistö Oy Helsingin palveluasunnot sulautui osaksi konsernia. Sulautumisen tavoitteena oli yhdistää kaupungin ARA-rahoitteisia asuntoja samaan yhtiöön, jotta pääomatalouden ja lainojen hallintaa voidaan tehostaa. Palveluasunnot vuokrataan kaupungin sosiaali- ja terveystoimelle, joka vuokraa ne edelleen asukkaille. Vuodenvaihteessa 2015 - 2016 Helsingin kaupungin 400-vuotissäätiö lakkautti toimintansa ja säätiön hallinnoimat talot siirrettiin Hekalle, jolloin Hekalle siirtyi tässä yhteydessä 520 asuntoa. (Heka 2018b).

Hekan asukkailla on oikeus vaikuttaa asumiseensa jo lainsäädännön kautta, sillä Hekan talot rakennutetaan ARA- eli valtionrahoituksella. Tämän myötä laki yhteishallinnosta



vuokrataloissa pätee Hekan asukkaiden toimintaan. Tämän seurauksena on rakentunut vuokralaisdemokratiajärjestelmä, jonka kautta asukkaat saavat äänensä kuuluviin Hekan päätöksenteossa. Vuokralaisdemokratia on monipolvista sekä tiukkaan säänneltyä toimintaa sääntömääräisine kokouksineen ja pöytäkirjoineen. Tämä toimii joillekin asukkaille osallistumisen esteenä. Hekalla on kuitenkin perusteltu intressi osallistaa myös mahdollisimman monia muita asukkaitaan. Osallistuminen oman asumisen asioihin ja yhteiset tavoitteet muun muassa lisäävät vastuullisuutta, viihtyvyyttä ja turvallisuudentunnetta, sitouttavat asuinyhteisöön, synnyttävät yhteisöllisyyttä sekä tukevat ekologista näkökulmaa ja ovat siten yhteydessä taloudelliseen kestävyYTEEN (Heinilä, Lilja, Saarikivi, Huvila & Moritz 2010, 15).

Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana Hekalla on päätetty fuusiosta, jossa yhtiö rakenne muuttuu emoyhtiön ja viiden alueyhtiön konsernista yhden yhtiön malliin 31.12.2019. Hekalla on kuitenkin jatkossakin viisi aluetoimistoa, joissa asukkaita palvellaan kuten ennenkin. Vuokralaisdemokratian lausunnossa suhtauduttiin myönteisesti fuusion tekemiseen, kunhan asukasdemokratia ei sen johdosta heikkene ja alueellinen palvelutaso säilyy. (Heka 2019).

### 3 Yhteisluominen asiakkaiden kanssa

Marjovuo on viitannut väitöskirjassaan Rochesteriin ym. (2010), jotka ovat tiivistäneet kolme vapaaehtoistyön ajattelutapaa, joista ensimmäisessä vapaaehtoistyö nähdään palkattomana työnä, toisessa aktivismina ja kolmannessa vakavana vapaa-aikana. (Marjovuo 2014, 18).

Marjovuo on löytänyt väitöskirjassaan erilaisia käsityksiä vapaaehtoistyöstä. Palkallisuus ja palkattomuus aiheuttivat keskenään ristiriitaisiakin käsityksiä, joissa raha koettiin sekä uhkana, kiusauksena että toiveena. Professionaalisuuden näkökulmasta vapaaehtoisuus nähtiin omien suunnitelmien tukena, rekrytointialustana ja yhteytenä ammattilaisiin. Vapaaehtoisuus on myönteistä sekä vapaaehtoisille itselleen että muille. Vapaaehtoinen sekä latautuu itse tällä positiivisuudella että lataa muita. Autenttisuus kuvaa olemisen tapaa ja luonnetta. Autenttisuus esiintyy luonnollisuutena, teeskentelemättömyytenä, avoimuutena, luovuutena ja irtautumisena. Elämyksellisyyden käsitykseen liittyivät nostalgia, uudet kokemukset sekä vahvat tunteet ja tunnelmat. Vapaaehtoistyö sisältää yhteenkuuluvaisuutta yhteishengen, tuttu-  
jen kohtaamisen, uusiin ihmisiin tutustumisen, ammattilaisten ja vapaaehtoisten sekä sukupolvien ja kulttuurien välisen yhteenkuuluvaisuuden tunteen muodossa. Eettisyyden käsityksessä nousi esiin oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja huolenpito. Suunnitelmallisuus erottaa organisoidun vapaaehtoistyön spontaanista naapuriavusta. Tähän liittyy rekrytointi, perehdytys ja koulutus, suunnittelu, tehtävät ja pelisäännöt, ajankäyttö, sitoutuminen, informaatio, palaute ja tilat. Aktiivisuus on tärkeä tekijä, joka ilmenee tekemisenä itselle ja muille sekä aktiivisuuden eri tasoina. Henkinen kasvu tarkoittaa itsensä eräänlaisen psyykkisen kehittämisen mahdollisuutta. (Marjovuo 2014, 54 - 102).

Larjovuori, Nuutinen, Heikkilä-Tammi ja Manka (2012, 25) viittaavat oppaassaan Anne Birgitta Yeungin vapaaehtoistoiminnan motivaatiotekijöitä hahmottavaan kahdeksankulmaiseen tiimanttiin. Motivaation neljä akselia ovat saaminen-antaminen (mitä vapaaehtoistoiminnassa annetaan/mitä siitä saadaan), jatkuvuus-uusi (millä tavoin vapaaehtoistoiminta tarjoaa jatkuvuutta/mitä uutta vapaaehtoistoiminnasta voi saada), etäisyys-läheisyys (esimerkiksi tekemisen omaehtoisuus ja joustavuus ja toisaalta sosiaalisuus ja muiden läheisyys) ja pohdinta-toiminta (millä tavoin vapaaehtoistoiminnassa voi ilmentää arvojaan tai pohdintojaan/millä tavoin voi etsiä toiminnallisuutta).

Etukäteen kouluttamatonta ja mihinkään järjestöön kuulumatonta henkilöä voidaan kutsua spontaaniksi vapaaehtoiseksi. Heitä on mahdollista hyödyntää, vain mikäli organisaation tahotilla antaa edellytykset sille, että kaikilla osallisilla on yhteisymmärrys ja luottamus, että vapaaehtoiset toimivat oikein. (Majander 2017, 7, 38).

### 3.1 Yhteisöllisyys

Kangaspunta niputtaa artikkelissaan yhteisöt ja yhteisöllisyyden eri muodoissaan termiksi yhteisyys, joka pitää sisällään kaikki samankaltaisuutta ja yhtäläisyyttä tiiviimmät yhteisyyden muodot. Kangaspunta kuvaa yhteisyyden muutosta suku- ja perhemuodoistaan yhä enenevään median ja mediateknologioiden merkitykseen. Hän viittaa Putnamin (2000) ajatuksiin siitä, että kansalaisuusaktiivisuus on heikentynyt ja ihmiset yksityistyneet koteihinsa median vaikutuksesta. Ihmiset eroava toisistaan siinä, osallistuvatko he sosiaaliseen toimintaan vai eivät. Internet saattaa tässä mielessä luoda mahdollisuuksia yhteyksiin sen sijaan, että se passivoisi. (Kangaspunta 2011, 15 - 20).

Sanakirjassa yhteisö on määritelty elämänmuodon, taloudellisten tai aatteellisten päämäärien perusteella kokonaisuuden muodostavaksi ihmisryhmäksi tai yhteenliittymäksi (Kielitoimiston sanakirja 2018). Mäkinen on laajentanut tätä määritelmää ja on nostanut väitöskirjassaan yhteisöllisyyden keskeisiksi merkityksiksi sen toiminnallisuuden ja osallistavuuden. Toiminnallisuus merkitsee yhteisön kykyä muodostaa vuorovaikutteisia suhteita, jotka kykenevät vaikuttamaan. Yhteisöllä on myös tärkeä rooli yksilön identiteetin määrittelyssä. Yhteisöllisyyttä käsiteltäessä yksi näkökulma on kommunitarismi, joka korostaa yhteiskuntaetiikkaa, jolloin yhteisöillä ja yksilöillä on keskinäinen yhteisvastuu ja velvollisuus toimia toistensa hyväksi. Sosiaalisen pääoman näkökulmasta sen karttumisen johtaa lisääntyvään hyvinvointiin enemmän kuin individualistinen ajattelu. (Mäkinen 2009, 75 - 76).

Mäkinen käsittelee väitöskirjassaan yhteisöllisyyttä vuorovaikutuksessa syntyvänä yhteisyytenä ja yhteenkuuluvuuden tunteena. Ensimmäinen voi ilmetä toiminnallisina yhteisöinä ja jälkimmäinen symbolisina yhteisyyden muotoina. Näiden olemassaolo samassa yhteisössä ei sulje toisiaan pois. (Mäkinen 2009, 78).

Lehtonen artikkelissaan lähestyy yhteisöllisyyttä viestinnällisellä ja performatiivisella eli, sillä pyritään tiettyyn tavoitteeseen paikallisissa käytännöissä. Tamperelaisen puutalokorttelin tapauksessa, jota Lehtonen käsittelee, yhteisöllisyyteen kietoutui myös yksilöllistyminen. Tässä tapauksessa oleellista oli yhteisön muotoutuminen suhteessa ympäristöönsä ja muuntautumiskyvyn tarve, jotta yhteisön toiminnallisuus voitaisiin säilyttää. Tällöin autenttisuus ei ollut ohjaavana tekijänä, vaan yhteinen päämäärä. Yhteisenä päämääränä toimi esimerkiksi tavoite vaikuttaa kaavoitushankkeeseen, joka toimi uhkana koko puutalokorttelille. (Lehtonen 2011, 197 - 198).

Yhteinen vihollinen sai korttelin potentiaalin kaupunkikulttuurisena toimijana muotoutumaan. Lehtonen kuitenkin toteaa, että yhteisöllisyys ei synny pelkästään luomalla rakenteita kuten sääntömääräisiä kokouksia pelkästään yhteisöllisyyttä varten. Siihen vaaditaan tietystä määrin samanhenkisiä ihmisiä sekä mahdollisuus luontevasti muodostuvalle toiminnallisuudelle eli esimerkiksi satunnaisille keskusteluille pihalla ja yhteisessä pesutuvassa. (Lehtonen 2011, 198 - 220).

Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan pitää asiakkuusena. Asiakkuusedut ovat sellaisia, joita asiakas saa tavallisen palvelutason päälle, koska on hyvä asiakas. Nämä voivat olla muun muassa rahallisia tai pehmeitä eli ajan säästöä tai parempaa kohtelua. Ne voivat olla peruspalvelun parantamisen lisäksi sosiaalisia etuja kuten yhteenkuuluvuuden ja vastavuoroisuuden eli reiluuden tunne. Asiakkaat ymmärtävät muiden pääsemisen paremmalle palvelutasolle, jos nämä ovat panostaneet siihen. Tästä huolimatta asiakkaat haluavat yrityksen huomioivan pitkäaikaisen asiakkuuden. Vastavuoroisuuden huomiointi vaatii asiakkaan odotuksien tunnistamista asettamalla aidosti asiakkaan asemaan eli hakemalla aitoa asiakasymmärrystä. (Aran-tola 2003, 121 - 127).

Ihmisten välillä on eroja, miten he kokevat yksityisyyden ja yhteisyyden. Jotkut eivät osallistu yhteisöllisyyteen lainkaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että he voisivat välttämättä huonosti. Tähän joukkoon voi kuulua sairaita, vanhuksia ja työttömiä, mutta myös tietoisesti ja vapaaehtoisesti yksityisyyden vetäytyviä. He ovat osallistamisen kannalta haastava ryhmä, koska heitä on vaikea motivoida osallistumaan ja vaikuttamaan. Tämän vastakohtana ovat aktiiviset osallistujat, joita on esimerkiksi järjestötoiminnan pyörittäjät, vapaaehtoiset, luottamushenkilöt ja äänestäjät. Heillä on luontainen tarve yhteiseen tekemiseen ja kansalaisyhteiskunnan toiminnot toteutuvat heidän varassaan. Osallistuminen siis kasautuu. (Harju 2010, 56 - 59).

Aktiivisuudelle voi olla monenlaisia motiiveja, joiden taustalla on pyrkimys sisältörikkaaseen elämään. Yhteistoiminta tuo heille elämään merkityksellisyyttä, sisältöä ja mielekkyyttä. Merkitysten kautta ihminen rakentaa omaa minuuttiaan ja suhdetta toisiin ihmisiin. Palveluntuottajan kannattaakin rakentaa merkityksiä käyttäjilleen, jolloin se tekee itsestään tarpeellisen

ja kiinnostavan, jotka ovat tärkeitä edellytyksiä menestykselliselle toiminnalle. (Harju 2010, 59 - 60). Larjovuori ym. (2012, 25) ovat tiivistäneet osallistumisen taustamotiivit yleiseen kiinnostuneisuuteen ja vaikuttamisyrittämyksiin yhteisöön liittyvissä asioissa, omiin tai läheisten tarvitsevien palveluiden kehittämisyrittämyksiin sekä ammatillisiin ja oman osaamisen kehittämiseen liittyviin motivaatioihin. Motivoivaa oli tunne tärkeiden asioiden kehittämisessä mukana olemisesta ja koko yhteisön hyvinvointiin myötävaikuttamisesta.

Harju (2010, 72 - 73) tiivistää, että toiminta, tekeminen, oppiminen, nauttiminen, innostuminen, yhdessä olo ja kokeminen tuottavat ihmiselle hyvää mieltä, terveyttä, työkuntoa ja vireyttä. Jos ihmisille annetaan edellytykset aktiivisuuden ilmentymiin, he tekevät toiminnot ja aikaansaavat tulokset.

Verkkoyhteisöt voivat toimia pelkästään virtuaalisesti tai ne voivat toimia reaali maailman tiedotus- ja toiminta-alustoina. Verkkoyhteisöt voivat olla paikallisten yhteisöjen virtuaalisia alustoja, yhteisöjä yhteisten intressien vuoksi, olemassa olevien yhteisöjen virtuaalisia muotoja, pelkästään virtuaalisia tai tuotettuja yhteisöjä. (Mäkinen 2009, 82). On kuitenkin kiistanalaista, pidetäänkö virtuaaliyhteisöjä varsinaisina yhteisöinä. Ne eivät perinteisen yhteisöllisyysajattelun mukaan täytä yhteisön reunaehtoja, vaan niissä olisi enemmänkin kyse pelkästä sosiaalisesta vuorovaikutuksesta. Tämä rajanveto koskee yhteisön jäsenyyttä, sitoutumista, vastavuoroisuutta, jaettuja arvoja ja tapoja sekä yhteiseen tilaan ja yhteenkuuluvuuteen viittaamista yleisesti. (Harju 2010, 78).

### 3.2 Osallisuus, yhteisluominen ja demokraattinen päätöksenteko

2000-luvun alussa palveluprosessin kehittämistyön keskiöön nousi lisäarvon luominen palvelulle ja palvelutuotteelle yhdessä kaikkien prosessin toimijoiden, kuten palvelun lopputuotteiden käyttäjien, rahoittajien, alihankkijoiden, poliittisten päätöksentekijöiden ja julkisen hallinnon edustajien, kesken. Vasta 2010-luvulla tätä ajattelutapaa sovellettiin tietyin reunaehdoin julkisen hallinnon toimintakentälle. Kiinnittämällä huomiota palveluprosesseihin saadaan positiivisia vaikutuksia esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen- ja kokemuksiin, tuottavuuteen, vaikuttavuuteen ja kokonaiskustannusten hallintaan. (Virtanen 2018, 26 - 27). Asiakslähtöinen työ on toiminnan perusta älykkäässä organisaatiossa. Asiakslähtöisyyden johtaminen edellyttää kuitenkin erilaista johtamista julkisella sektorilla kuin aikaisemmin (Sydänmaalakka 2015, 61 - 74).

Asiakaskeskeisessä toimintatavassa asiakas on toiminnan laukaisijana esimerkiksi asiakaskyselyn kautta. Palveluntuottaja kuitenkin ideoi, suunnittelee ja rakentaa palvelun. Asiakslähtöisessä mallissa asiakas on mukana suunnitteluprosessissa. Tavoitteena on tunnistaa asiakkaan tarpeita, mieltymyksiä, ratkaisuja ja innovaatioita. Näistä valitaan yhdessä asiakkaan kanssa paras ratkaisu, jota suunnitellaan ja rakennetaan yhdessä. Lopuksi asiakas testaa sitä.

Asiakkaan osallistaminen ei saisi muodostua erilliseksi saarekkeeksi, jolla ei ole yhteyttä yrityksen ydintoimintoihin. (Larjovuori, Nuutinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2012, 6).

Asiakkaiden osallistumista kehittämällä voidaan lisätä palvelutarjonnan käyttäjälähtöisyyttä ja palveluiden arvoa asiakkaalle, päätöksenteon laatua pienentämällä riskejä ja lisäämällä yhteisön hyväksyntää, yhteisön tietopääoman hyödyntämistä yhteisten ongelmien ratkaisussa, asiakaslähtöisyyden arvostusta ja muutosvalmiutta ja sitoutumista henkilökunnan keskuudessa, henkilökunnan motivaatiota ja tyytyväisyyttä, kun he saavat suoraa palautetta asiakailta ja voivat kehittää toimintaa paremmin tarpeita vastaavaksi, vapaaehtoistoiminnan mahdollisuuksia ja yhteisön sosiaalista pääomaa, avoimuutta ja luottamusta (Larjovuori ym. 2012, 8).

Asiakkaiden osallistumista voidaan jäsentää osallisuuden asteen perusteella informaatio-osallisuudesta (asiakas antaa tai saa tietoa palveluihin liittyen), asiakkaiden konsultoimiseen eli esimerkiksi mielipiteen kysymiseen palvelun toteuttamisesta, asiakkaiden osallistumiseen palveluiden kehittämiseen ja suunnitteluun sekä osallistumiseen itse palveluiden tuottamiseen. Viimeksi mainittu toteutuu esimerkiksi itsepalvelussa ja vapaaehtoistyössä tai -ryhmissä, jotka Hekan toimintaympäristössä voivat vastata kaikkea vapaaehtoista asukastoimintaa. (Larjovuori 2012, 11).

Osallistaa voidaan tiedon saamiseksi eli nykyisen tilanteen ymmärtämiseksi tai uuden tulevaisuuden suunnittelemiseksi. Osallistamista voidaan myös jaotella osallistettavien määrän perusteella: muutamista muutamiin satoihin tai jopa miljooniin. Tiedon saamiseksi nykytilanteesta voidaan hyödyntää tarkkailua, retrospektiota, teemahaastatteluita ja luotausta. Suurten joukkojen hyödyntämisen ajatuksena voi olla käyttäjien innovointi ilman yrityksen jatkuvaa panosta tai yritysvetoista projektia. Usein tässä hyödynnetään jotain internetissä sijaitsevaa alustaa tai sosiaalista mediaa. Tämänkaltaisessa toiminnassa voidaan nähdä riskinä kehityksen ulkoistaminen yrityksen tavoittamattomiin. (Bason 2018, 203 - 214). Erilaisten osallistuvien lähestymistapojen avulla voidaan luoda tila, jossa voidaan kartoittaa ja kokeilla, millaisia aktiviteetteja voidaan toteuttaa, ja miten erilaisista yhteisöistä tulevat asukkaat voivat antaa panoksensa (Viña 2013, 125 - 127).

Bason (2018, 198 - 199) jaottelee yhteisluomisen kahdeksi erilaiseksi tekemiseksi: co-creation ja co-production. Ensimmäinen kertoo enemmän kehittävästä otteesta ja uusien ratkaisujen löytämisestä ihmisten kanssa yhteistyössä. Jälkimmäinen kuvaa ihmisten resurssien ja osallistumisen hyödyntämistä palvelun tarjonnasta. Co-creation on siis uusien ratkaisujen suunnittelamista, kun taas co-production käsittelee, miten niitä toteutetaan.



Kuva 2. Osallisuuden pyörä.

Larjovuori ym (2012, 11) ovat mukailleet kuvan 2 esittämällä tavalla Butcherin (2008) luomaa osallisuuden pyörää, joka kuvaa kumppaneina työskentelyn osa-alueita. Osallisuuden pyörä on luotu julkisiin palveluihin, mutta sen soveltaminen Hekan toimintaympäristössä on osuvaa. Hekan asukastoiminnassa tulee vahvasti esiin demokratiaa painottava osallistumisen taustajajatus. Tällöin osallistumisen katsotaan olevan tärkeää siksi, että sen avulla korjataan käyttäjän ja organisaation välistä valtasuhdetta käyttäjän hyväksi. Tällöin osallistuminen on voimaannuttavaa.

Osallistaminen ei ole pelkkää demokraattista päätöksentekoa tai lainmukaista osallisuutta sen itseisarvon vuoksi, vaan sen avulla pyritään löytämään parempia ratkaisuja määrittää tulevaisuuden visioita. Päätarkoituksena ei ole saada osallistuvalla tunne merkityksellisyydestä ja voimaantumisesta, vaan ymmärtää paremmin asiakaskokemusta sen parantamiseksi. (Bason 2018, 194). Osallistuminen ilman aitoa mahdollisuutta vaikuttaa ja muuttaa asioita ei ole aitoa osallisuutta. Vaikuttavuutta on kuitenkin monenlaista eivätkä vaikutukset usein ole välittömiä tai edes helposti todettavissa. (Larjovuori ym. 2012, 20).

Kuten mainittua Hekassa demokraattinen osallisuus ja päätöksenteko on suuressa roolissa. Sen taustalla on laki yhteishallinnosta vuokrataloissa, jonka tarkoituksena on ”antaa asukkaille päätösvaltaa ja vaikutusmahdollisuus omaa asumistaan koskevissa asioissa sekä lisätä asumisviihtyvyyttä ja edistää vuokratalojen kunnossapitoa ja hoitoa”. Laissa on määritelty tarkkaan monista toiminnan yksityiskohdista kuten, kuinka asukastoimikuntaan valitaan, mikä on sen toimikausi, miten se saa päättää asioista, miten asukkaat tulee olla edustettuina hallituksessa

ja niin edelleen. (Laki yhteishallinnosta vuokratiloissa 1990). Lain soveltamista on tarkennettu asukkaiden kanssa yhdessä Hekan omalla soveltamisohjeella.

Asiakasosallisuuden suunnittelemista varten yrityksen on vastattava kysymyksiin asiakkaiden osallistumisen roolista palveluiden kehittämisessä ja päätöksenteossa eli, mihin asioihin liittyy aina asiakkaiden osallistuminen, missä sitä voidaan hyödyntää tarpeen ja harkinnan mukaan, millaisia säännöllisiä ja tarpeen mukaan käytettäviä osallistumisen toimintamalleja halutaan hyödyntää ja milloin, millä resursseilla ja kenen vastuulla osallistumista toteutetaan käytännössä ja kehitetään, millaisia esteitä ja haasteita tavoittelemallamme on ja miten ne saadaan poistumaan, miten tuloksia hyödynnetään tehokkaasti, miten osallistumisen mahdollisuuksista ja sen tuloksista viestitään sekä miten osallistumisen tuloksellisuus määritellään ja osoitetaan. (Larjovuori 2012, 15).

Asiakkaiden valinta yhteisluomisen prosesseihin ja palveluiden kehittämiseen on aiheuttanut keskustelua palvelu- ja innovaatiotutkimuksen yhteydessä. Hyödyllisiä kehittäjäkumppaneita ovat asiakkaat, joiden tarpeet ovat edellä valtavirtaa ja, jotka omaksuvat nopeasti uusia toimintatapoja ja teknologioita. Näitä asiakkaita kutsutaan edelläkävijöiksi eli kärkikäyttäjiksi. Palveluita ei kuitenkaan voida kehittää ainoastaan näiden käyttäjien ehdoilla, vaan kehittämiseen on hyvä saada erilaisten käyttäjien mielipiteitä. Usein yhdistävä tekijä osallistujilla onkin käytännössä kiinnostus kehittää palveluita. (Larjovuori ym. 2012, 12).

Käyttäjillä on erilaiset kyvyt osallistua palveluiden kehittämiseen (Lehtonen & Tuominen 2011, 231). Lopputuloksen kannalta hedelmällisiä käyttäjäryhmiä ovat palvelua paljon käyttävät, uudet, entiset ja tulevat käyttäjät, erittäin tyytyväiset tai erittäin tyytymättömät asiakkaat, haastavia ja/tai moninaisia palvelutarpeita omaavat, palvelua poikkeavalla tavalla käyttävät ja käyttäjien omaiset. (Larjovuori ym. 2012, 12).

Edustuksellisen demokratian vahvuus on suuren ihmisjoukon mielipiteiden kanavoiminen toteuttamiskelpoisiksi ratkaisuiksi (Harju 2010, 94). Sen yhtenä peruspilarina on, että vastakkaisia etuja ajavat ryhmät rakentavat kompromisseja kokonaisuuden parasta ajatellen (Sydänmaanlakka 2015, 106 - 107).

Ihmiset ovat kiinnostuneita ja heillä on mielipiteitä, joilla he haluaisivat ottaa kantaa. Ongelmaksi muodostuu, että he eivät tiedä, miten he voisivat tehdä sen, jos perinteiset toimintatavat eivät kiinnosta heitä. Yhtenä syynä olla osallistumatta on epäusko omiin mahdollisuuksiin vaikuttaa. (Harju 2010, 101).

Kun demokraattinen päätöksenteko perustuu yksilöllisiin tarpeisiin, sitä voidaan kritisoida huomion siirtymisestä yleisestä yksityisempään. Tällaisessa tilanteessa uhkana nähdään tasa-arvon heikkeneminen, sillä ero kasvaa niiden välillä, jotka valitaan ja pystyvät vaikuttamaan ja, joita ei valita, eivätkä pysty vaikuttamaan. Demokraattinen päätöksenteko suosii niitä,

joilla on aikaa ja kompetenssia osallistua. Erilaisten selvitysten mukaan korkeasti koulutetut ja keskimääräistä parempituloiset osallistuvat muita aktiivisemmin, jolloin etniset vähemmistöt ovat toistaiseksi huonosti edustettuina. Vastaväitteenä kuitenkin voidaan sanoa, että vaikakaan vaikuttamaan osallistuvien panos ei edustaisi yleistä etua, käyttäjien osallistaminen voidaan nähdä eräänlaisena demokratian muotona. Kritiikkiä voidaan esittää myös siitä, että vaikuttaminen voi keskittyä yksittäiseen kysymykseen. Kun asia ratkeaa, motiivi vaikuttaa loppuu. Tällöin kokonaisuus jää huomiotta. (Harju 2010, 104; Langergaard 2011, 217 - 218; Larjovuori ym. 2012, 23- 24).

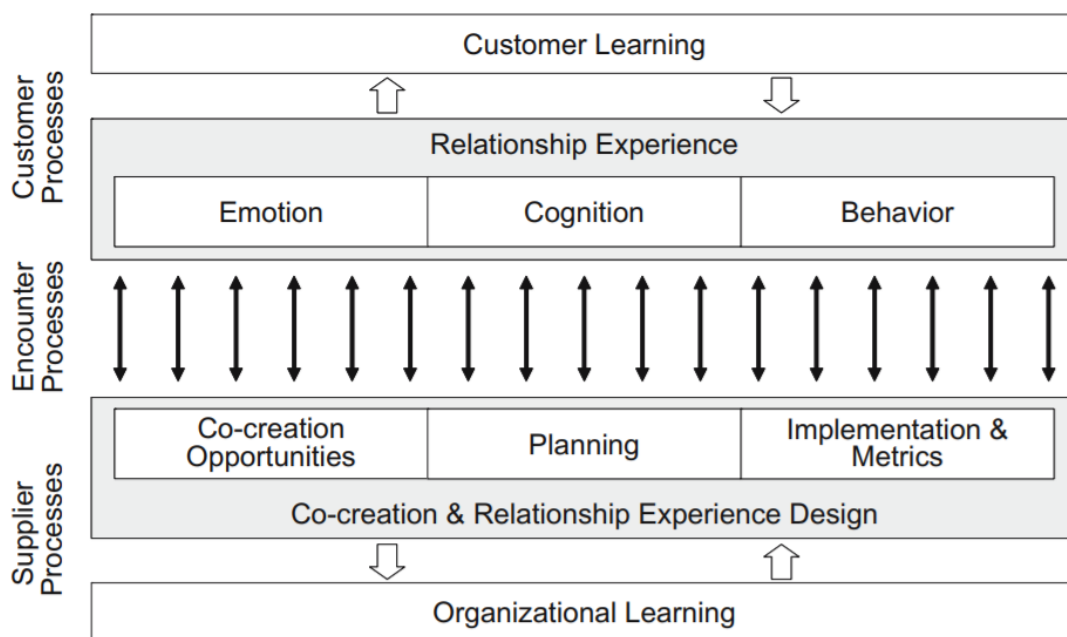
Asiakkaiden osallistumisen jo tunnistettuihin haasteisiin kuuluvat myös, että perinteinen organisaatiokulttuuri ei tunne eikä tue asiakasosallistumista eikä organisaation asenne asiakasosallistumiseen vaikuta tämän vuoksi aidolta, asiakkaiden aktivoimisen haasteellisuus, resurssien niukkuus ja vaikeudet osoittaa toiminnan vaikuttavuutta. Vaarana on, että asiakasosallistumista käytetään vahvistamaan omia ennako-odotuksia. (Larjovuori ym. 2012, 23- 24).

Asiakkaiden aktiivisen osallistamisen esteitä voivat olla myös seuraavat kolme. Ensimmäinen käsittelee liian vallan antamista asiakkaalle. Usein kuitenkin lopullisiin päätöksiin päädytään tiettyjen prosessien kautta ja asiakkaiden panoksena tähän on tieto siitä, mitkä ideat voisivat toimia. Toiseksi pelkona on resurssien valtava tarve. Osallistamisen etuna on kuitenkin se, että luodut palvelut tulevat tarpeeseen ja siten saavat aikaan toivotun lopputuloksen. Kolmanneksi huolenaiheena ovat asiakkaiden kasvaneet odotukset. Tämän vuoksi on tärkeää selvittää, miten heidän osallistumisensa voi oikeasti vaikuttaa ja raportoida mahdollisista kehitystehtävistä, joissa tulleita ideoita työstetään. (Bason 2018, 196 - 198).

### 3.3 Kaksi mallia arvon yhteisluomisesta

Nykytilanteesta saadut tiedot pyritään muuttamaan löydöksistä oivalluksiksi ja uusiksi konsepteiksi yhteisluomisen prosessin avulla. Yhteisluomisen prosessissa merkityksellistä on ymmärtää, mikä on asiakkaalle tärkeää ja vasta tämän jälkeen pohtia, mitkä muutokset voisivat lisätä palvelun tuottamaa arvoa. (Bason 2018, 208 - 209). Palvelun toimituksen laatu voidaan taata vain, jos asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen (Gummeson 2004, 111).





Kuva 3. Arvon yhteisluomisen viitekehys

Kuviossa 1 kuvattu arvon yhteisluomisen viitekehys pitää prosessien merkitystä keskeisenä yhteisluomisessa. Tämä näkökulma painottaa palveluntuottajan ja asiakkaan välisen suhteen tarkastelua dynaamisena, pitkäaikaisena ja vuorovaikutteisena joukkona kokemuksia ja toimintoja, joita tekevät sekä palveluntuottajat että asiakkaat. Nämä tapahtuvat tiettyssä kontekstissa käyttäen työkaluja ja tapoja, jotka ovat osaksi avoimia ja tarkoituksellisia, osaksi rutiniomaisia ja alitajuntaisia. (Payne, Storbacka & Frow 2008, 85).

Arvon yhteisluomisen viitekehys koostuu kolmesta pääelementistä: asiakkaan arvonluomisen prosessit, palveluntuottajan arvonluomisen prosessit ja kohtaamisten prosessit. Asiakkaan ja palveluntuottajan välille syntyy erilaisia kohtaamisia näiden omien arvonluomisen prosessien seurauksena. Kuvassa 1 nuolet osoittavat molempiin suuntiin korostaen kohtaamisten vuorovaikutteisuuutta. Asiakas- ja organisaatio-oppimisen nuolet merkitsevät molempien osapuolien itsenäistä oppimista, joka on kuitenkin lähtöisin vuorovaikutusprosessista. (Payne ym. 2008, 85 - 86). Seuraavassa tarkastelen asiakkaan arvonluomisen ja kohtaamisten prosesseja tarkemmin.

Kuvassa 1 kuvatun asiakkaan arvonluomisen prosessin suhdekokemuksen kolme elementtiä ovat tajunta, tunne ja käyttäytyminen. Paynen ym. (2008, 87) mukaan näitä on tarkasteltava laajemmassa kontekstissa, jolloin huomioidaan sekä tarkoituksellinen informaation käsittely että alitajuntaisemmat tavat prosessoida tietoa. Tunnetta käsiteltäessä painotetaan asenteita ja mieltymyksiä. Käytös muodostuu kokemuksista ja muodostaa niitä. Tämä laajennettu konteksti perinteisen tiedonkäsittelyn lisäksi toimii tärkeänä ja rikastuttavana näkökulmana (Hirschman & Holbrook 1982, 99 - 100).

Asiakkaan arvonluomisen prosessi voidaan kuvata sarjana asiakkaan tekemiä toimintoja saavuttaakseen tietyn tavoitteen. (Payne ym. 2008, 86). Arvon luominen asiakkaalle tästä näkökulmasta on suhteellista. Eri asiakkaat kaipaavat eri asioita. Vain, jos palveluntuottaja onnistuu auttamaan asiakasta saavuttamaan tavoitteensa, palvelutapahtuma on ollut merkityksellinen. (Storbacka 2006, 47). Tämän saavuttaakseen ja parantaakseen kilpailukykyään palveluntuottajan on kehitettävä kykyään lisätä asiakkaan tavoitteen saavuttamiseen liittyviä resursseja, joihin lukeutuu asiakkaan taitavuus ja kyvyt tai vaikuttaa asiakkaan prosessiin niin, että tämän on tehokkaampaa ja tuloksellisempaa hyödyntää olemassa olevia resurssejaan. (Payne ym. 2008, 86).

Ymmärtämällä aiemmin esiteltyjä asiakkaan arvonluomisen prosessin suhdekokemuksen kolmea elementtiä (tajunta, tunne ja käyttäytyminen) laajennetussa kontekstissa palveluntuottaja voi pyrkiä dialogiin asiakkaan kanssa tukeakseen asiakkaan oppimisprosessia. Asiakkaan oppiminen voi tapahtua kolmella tasolla: muistaminen, sisäistäminen ja suhteuttaminen. Muistaminen keskittyy lähinnä asiakkaan huomion saamiseen. Sisäistämisen yhteydessä asiakas tulkitsee ja omaksuu viestejä ja kokemuksia. Suhteuttamisessa asiakas tarkastelee omaa toimintaansa palveluntuottajan kanssa, joka voi johtaa erilaiseen käytökseen tai resurssien erilaiseen hyödyntämiseen. (Payne ym. 2008, 87 - 88).

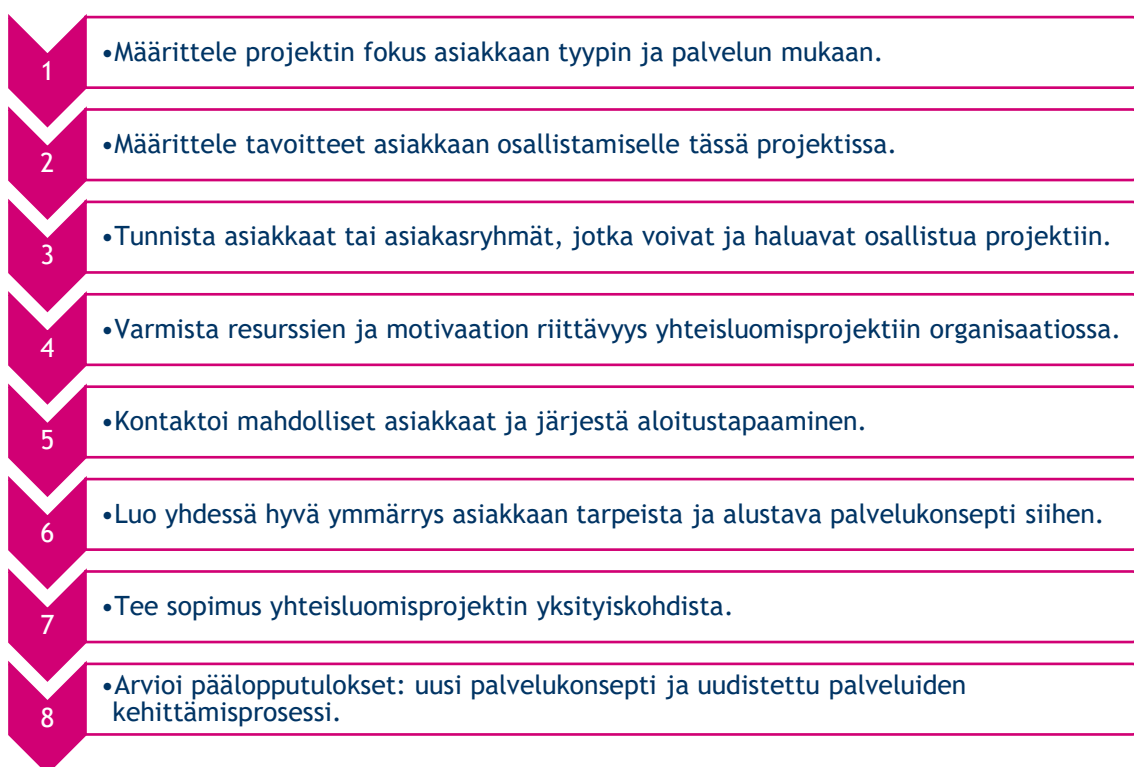
Jyrämä ja Mattelmäki (2015, 156) viittaavat Vargoon ja Luschiin sekä Prahaladiin ja Ramaswamyyn (2008 ja 2004) todetessaan, että palvelulähtöinen logiikka ja arvon yhteisluominen eivät liity ainoastaan arvonluotiin vaan myös vuorovaikutusprosesseihin ja niiden rakentumiseen. Luottoon ja yhdessä oppimiseen perustuva kommunikaatio kahden osapuolen välillä toimii keino ratkaista ongelmia ja löytää mahdollisuuksia yhdessä (Ballantyne 2004, 115-116).

Arvon yhteisluomisen viitekehyksen kolmen eri tyyppiset kohtaamisten prosessit myötävaikuttavat arvon yhteisluomiseen: viestintä-, käyttö- ja palvelukohtaukset. Näitä kohtaamisia voidaan myös nimittää kosketuspisteiksi tai kontakteiksi. Viestintäkohtaukset ovat pääasiassa asiakkaiden kanssa yhteydessä olemista sekä dialogin edistämistä ja aloittamista varten. Käyttökohtaukset tarkoittavat asiakkaan tapoja käyttää palvelua sisältäen sitä tukevat palvelut. Palvelukohtaukset koostuvat asiakkaiden vuorovaikutuksesta asiakaspalveluhenkilökunnan tai muiden palvelumenetelmien, kuten asiakaspalvelujärjestelmän, kanssa (Payne ym. 2008, 90). Kaikilla vuorovaikutusprosesseilla on merkittävä rooli asiakkaan arvonluomisen kannalta (Storbacka 2006, 47). Kuitenkin osa kohtaamisista on välttämättömiä ja osa vähemmän keskeisiä asiakaskokemusta rakennettaessa. (Payne ym. 2008, 90).

Tutkijat ovat tuoneet esiin useita asiakkaan prosessien kartoittamisen keinoja kuten service blueprint ja kosketuspisteanalyysi. Payne ym. (2008, 92) perustavat näkökulmansa näihin, mutta lähtevät siitä, että kartoitus ei perustu asiakkaan tai sisäisen palveluntuottajan erillisiin prosessikuvauksiin, vaan asiakkaan, palveluntuottajan ja kohtaamisten

yhteiskartoittamiseen. Jokaisen kohtaamisen tavoite tulisi määritellä asiakkaan oppimisprosessin kautta (tajunta, tunne ja käyttäytyminen). Mitä enemmän asiakas ymmärtää mahdollisuuksistaan, sitä enemmän arvoa voidaan luoda. Menestyksellä arvon yhteisluominen vaatii odotuksien, kommunikaation ja molemminpuolisten lupausten hallintaa koko yhteisluomisen prosessin ajan.

Paynen ym. (2008, 93) menettelytavan avulla palveluntuottajaa voidaan auttaa tarkentamaan tarjoamaansa tiettyihin prosesseihin. Sen avulla voidaan lisätä ymmärrystä kohtaamisten suunnittelemiseksi niin, että ne auttavat asiakasta oppimaan. Se voi myös auttaa suunnittelemaan tarjontaa ”value-in-use” tilanteita painottaen.



Kuva 4. Asiakkaiden osallistaminen yhteisluomisprojektiin. (Kuusisto ym. 2013, 355)

Kuvassa 4 esitellyssä Kuusiston ym. (2013, 354 - 357) kirjallisuuteen perustuvassa työkalussa autetaan kahdeksanaskelisen mallin avulla luomaan yhteisluomisprojekti asiakkaiden tai käyttäjien kanssa. Projektille on määriteltävä fokus ja tavoitteet asiakkaan osallistamiselle. Yrityksen on tärkeää tunnistaa asiakkaat, jotka tukevat näitä. On tärkeää muistaa asiakkaiden erilaiset valmiudet, mahdollisuudet ja halukkuudet osallistua. Asiakkaiden motivointi yhteisluomiseen asiakkaan lähtökohdista on oleellista. Tarkemmat roolit ja tehtävät määritellään yhdessä asiakkaan tai käyttäjän kanssa myöhemmässä vaiheessa. Tarpeen tullen kaikesta on tehtävä kirjallinen sopimus. Organisaation ajan, rahoituksen ja muiden resurssien varmistaminen on olennaista. Asiakkaan kanssa innovointiin on useita eri työkaluja ja tekniikoita, joita voidaan hyödyntää varsinaisessa ideointivaiheessa, jossa tarkoituksena on löytää asiakkaan

tarpeet ja alustavat ratkaisut niihin. Yhteisluomisen prosessia kehitetään koko ajan samanaikaisesti, jossa mallin kohdat 3 ja 6 ovat kriittisiä. Lopuksi asiakkaalta tai käyttäjältä toivotaan palautetta, jotta yhteisluomisen prosessia ja uutta palvelukonseptia voidaan kehittää tarvittaessa. Yhteisluominen on aina iteratiivinen prosessi (Bason 2018, 222).

### 3.4 Innovointi julkisella sektorilla

Julkinen sektori tarkoittaa valtion tai kuntien omistuksessa olevaa kansantalouden osaa. Tästä ulkopuolista osaa kutsutaan yksityiseksi sektoriksi, joka voidaan jakaa yrityksiin ja kotitalouksiin. Julkisen sektorin määrittelyssä ja tulkinnessa voi olla näkemuseroja. (Sydänmaanlakka 2015, 35 - 36). Heka on sataprosenttisesti Helsingin kaupungin omistama yhtiö. Tämän ja tulkinne sopivuuden vuoksi tässä opinnäytetyössä Hekaa käsitellään sellaisena toimijana, jota voidaan tulkita niin, että se noudattaa samoja periaatteita ja haasteita kuin julkinenkin sektori.

Kuntalaisen roolit ovat verrattavissa Hekalla asuvan rooleihin. Hekalainen voi olla samaan aikaan äänestäjä, luottamushenkilö, palvelun käyttäjä, asiakas, asukas ja niin edelleen. Kuten kuntalaisten, myös Hekalaisen osallistumisen keinoja ovat edustuksellinen, suora ja käyttäjälähtöinen osallistuminen sekä vaikuttaminen. (Sydänmaanlakka 2015, 123). Perinteinen suhde kansalaisen ja julkisen sektorin välillä perustuu molemminpuolisiin oikeuksiin ja velvollisuuksiin, kun taas ”asiakas” termin käyttö viittaa vapaudenvalintaan ja markkinasuhteeseen palveluntuottajan kanssa. Ihmiset, joita käsitellään asiakkaina eikä kansalaisina, voivat menettää solidaarisuuden tai yhteisöllisyyden tunteen. (Langergaard 2011, 217).

Käyttäjät voivat kokea arvoa palvelusta sen eri vaiheissa ja näkevät sen, siksi eri näkökulmista. Julkisella sektorilla palvelusta hyötyvät vaihtelevat käyttäjistä, jotka hyötyvät palvelusta yksityisesti tai yleisellä tasolla niihin, jotka hyötyvät palvelusta, vaikka eivät käytä sitä. (Lehtonen & Tuominen 2011, 231). Hekalla esimerkkejä edellä olevasta voivat olla asukas, joka hyötyy yksityisesti matalasta vuokrasta, yleisellä tasolla muun yhteisön tekemästä taloköydestä ja muualla asuvat kaupunkilaiset hyötyvät monipuolisesta asukasrakenteesta, jota Hekan asunnot ylläpitävät.

Innovaatioita syntyy tutkimalla jo olemassa olevia asioita. Ideoiden hallinta innovaation tuottamiseksi on menestyksellisempää, kuin ideoiden tuottaminen pelkästään ideoiden tuottamisen takia. Innovaatiot syntyvät luovuudesta, jota kuitenkin rajoitetaan tietyllä struktuurilla, jotta ideoita voidaan haastaa ja arvioida. (Rainford 2011, 219 - 220).

Innovointi voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan: kasvava ja radikaali. Kasvavaa innovointia kuvaavat vaihteelliset olemassa olevien prosessien kehitykset, kun taas radikaalissa luodaan kokonaan uusia prosesseja. Muutos syntyy siis innovaatioista. (Bason 2018, 53). Muutos julkisella sektorilla ihmisen ja palveluntuottajan välillä lähtee myös siitä, miten käytökseen

voidaan vaikuttaa niin, että saavutetaan tuloksia (Bason 2018, 198). Innovointia ei laukaise koskaan vain yksi tekijä (Bason 2018, 61).

Stewart-Weeks ja Kastle tiivistävät Schumpeterin (1910) viisi innovaation muotoa, joita ovat uusien ja paranneltujen tuotteiden tai palveluiden luominen, uudenlaiset tavat tehdä asioita sekä uuden markkinan, tarjontamahdollisuuden tai uudenlaisen liiketoimintamallin löytäminen. Julkisen sektorin ei usein ajatella käyttävän innovointia toiminnassaan (Stewart-Weeks & Kastle 2015, 69) tai innovoinnin määrittely terminä ei ole selvää (Langergaard 2011, 203).

Kuitenkin näillä innovoinnin reunaehdoilla, julkinen sektori ei ainoastaan voi innovoida, vaan tekee sitä jo (Stewart-Weeks & Kastle 2015, 69). Innovointia tapahtuu eniten turbulenteissa ja muuttuvissa ympäristöissä. Innovoinnin laukaisijoina voivat toimia tutkimus- ja kehitystyökentely, uusi teknologia, tehokkuusvaatimukset, työntekijät, kansalaiskeskeinen innovaatio-toimet sekä erityisesti julkisella sektorilla poliittiset näkemykset sekä johdon halu muutokseen. (Bason 2018, 48 - 52). Innovoinnin tarkoituksena on saavuttaa strategiset tavoitteet ja realisoida arvon luominen (Bason 2018, 90).

Kilpailun puute yksilöidään usein pääsyyksi, miksi julkisella sektorilla ei innovoida. Kuitenkin kilpailuolosuhteet ovat erilaisia julkisillakin toimijoilla. Julkisella sektorilla kilpailua voi ilmetä sisäisesti resursseista, osaamisesta ja tehtävistä. Asiakkaat arvioivat palveluita erilaisilla sosiaalisen median alustoilla huolimatta siitä, ovatko ne yksityisen tai julkisen järjestämiä. Maantieteellinen sijainti voi aiheuttaa kilpailua investoinneista, ihmisistä ja resursseista. (Bason 2018, 77 - 79).



Kuva 5. Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, mukailen Kuusisto ym. 2013)

Kuusisto, Kuusisto ja Yli-Viitala (2013, 359) tunnistivat kirjallisuuskatsauksessaan kolme tapaa, joilla asiakkailta ja käyttäjiltä voi olla rooli yritysten innovointitoiminnassa. Nämä on kuvattu kuvassa 5. Näitä ovat asiakkailta ja käyttäjiltä oppiminen, jota hyödynnetään kehitysprosesseissa, asiakkaiden ja käyttäjien osallistaminen kehitystoimenpiteissään ja asiakkaiden ja käyttäjien itselleen kehittämien innovaatioiden rakentaminen ja kaupallistaminen.

Käyttäjien tarpeiden ja arvon luonnin syvempi ymmärtäminen on keskiössä. Tämä toimintatapa kerää tietoa asiakkailta ja käyttäjiltä ja muuntaa sen palveluntuottajan kehittämisprosessia varten, jolloin tiedonlähteet säilyvät ulkopuolisina resursseina. Asiakkaat ja käyttäjät voivat toimia suoraan yrityksen kehittämisprosessien osana yhdessä tai useammassa vaiheessa. Asiakkaan ja käyttäjän rooli voi vaihdella erittäin suuresta vähemmän aktiiviseen. Näin toimimalla voidaan varmistua, että uudet palvelut ovat tarkoituksenmukaisia ja arvostettuja markkinoilla. Asiakkaiden ja käyttäjien valta ja vastuu kasvavat. Yrityksen on pohdittava etukäteen, minkälaisen roolin se toivoo asiakkailta ja käyttäjiltä olevan, millaisilla prosesseilla innovointia tehdään sekä miten riskit ja saavutettu arvo jaetaan. Käyttäjän innovaatioiden hyödyntäminen tulee kyseeseen pääasiassa, jos asiakkaat ja käyttäjät ovat palveluntuottajan saavuttamattomissa luoneet ne. Yritykset voivat muun muassa yrittää luoda vuorovaikutusta käyttäjän innovaatioita keksivien yhteisöjen kanssa tai tarjota innovaatiotoimintaa tukevia tietoja ja muita resursseja voidakseen kaupallistaa muiden luomia innovaatioita. (Kuusisto ym. 2013, 359 - 361).

Bason (2018, 25 - 26) jakaa julkisen sektorin innovoinnin ekosysteemin neljään toisistaan riippuvaan ulottuvuuteen: rohkeus eli johtajuus, yhteisluominen eli prosessi, suorituskyky eli rakenne sekä tietoisuus. Jokainen näistä ulottuvuuksista sisältää esteitä ja mahdollisuuksia, jolloin innovointia tehdään jatkuvasti hieman jännitteisessä tilassa.

Tietoisuuden esteitä voivat olla ymmärtämättömyys julkisten ongelmien luonteesta, innovoinnin konseptin ja sen organisaation käytäntöön soveltamisen tuntemattomuus sekä reflektion puute omista toimista. Tietoisuus luo mahdollisuuksia tunnistaa vaikeimpia ongelmia, oppia innovoinnin termistöä, kommunikoida innovaatioista ja innovaattoreista sekä luoda vuoropuhelua ja reflektiota omien toimien arvosta. (Bason 2018, 26 - 27).

Suorituskyvyn ulottuvuuden esteitä ovat joustamaton sääntely, kilpailun puute, poliittinen ilmasto, verkostoajattelun puute, erikoistuneen osaamisen puute, ylhäältä päin johdettua, virheitä sallimaton kulttuuri ja kannustimien puute. Innovoinnin mahdollisuudet tästä näkökulmasta ovat innovoinnin etabloiminen sääntelyyn ja strategiaan, verkostoajattelun laajeneminen, digitaalisten liiketoimintamallien kehittäminen, erikoistuneen osaamisen lisääntyminen, työntekijöiden aktivointi ja monipuolistuminen. (Bason 2018, 30).

Innovoinnin yhteisluomisen ulottuvuuden esteitä ovat muotoiluajattelun ja -osaamisen puute, kansalaisten ja yritysten osallistamattomuus, alustojen ja työkalujen puuttuminen,

potentiaalın tunnıstamattomuus, ei palautetta innovaatioprosesseista, ei dataa arvonluonnısta eikä oppimista toiminnasta. Mahdollisuuksia ovat muotoiluajattelun lisääminen ja sen periaatteiden institutionalisointi, muotoiluosaamisen rekrytointi, kansalaisten ja yritysten osallistaminen uusilla tyokaluilla ja metodeilla, innovoinnin seuranta ja mittaaminen. (Bason 2018, 31).

Johtamisen ulottuvuuden esteitä ovat sisäiset rekrytoinnit, poliittisen tason vaikutukset, poikkeavuuksien sietmttomyys, analyysi- ja patoksentekokeskeisyys. Mahdollisuuksia luovat visionarinen johtajuus, innovoinnin ja poikkeamien rohkaiseminen ja painottaminen ja tulevaisuuspainotteisuus. (Bason 2018, 33). Sydänmaanlakka tunnıstaa julkisen sektorin johtamisessa yleisen tason ongelmia: siiloissa tyoskentely, sekavat roolit, tyoskentelyn syklisyys poliittisen vallan mukaan, vaikeasti karistettavat vanhat toimintatavat ja jykkyyks, jhmeys ja staattisuus, rotaation estävät pitkät tyosuhteet sekä heikkoudet muutosjohtamisessa, johon ei osallisteta edes henkilost. (Sydänmaanlakka 2015, 44 - 45).

Julkinen innovointi voidaan marittell prosessiksi, jossa luodaan uusia ideoita ja ne muunnetaan arvoksi yhteiskunnalle. Ydinasioita ovat siis, onnistutaanko luomaan ja valitsemaan parhaat mahdolliset ideat, implementoimaan ne tehokkaasti ja varmistamaan, että ne luovat arvoa. Näiden ydinasioiden tasapainottaminen aiheuttaa haasteita. (Bason 2018, 44).

Yksityisellä sektorilla menestystä on monesti helppo mitata kasvaneilla voitoilla ja liikevaihdolla, kun taas julkisella sektorilla nämä mittarit eivät päde. Julkisen innovoinnin arvoa voidaan mitata tuottavuudella, palvelukokemuksella, tuloksilla ja demokratialla. Tuottavuudella tarkoitetaan parempaa tuotantopanossuhdetta esimerkiksi toimivampien prosessien kautta. Palvelukokemus voidaan mitata sillä, miten käyttäjät arvioivat palvelun. Tuloksilla mitataan panoksen mar suhteessa lopputulokseen, minkä vuoksi organisaatio ylipans on toiminnassa. Demokratian lisantymist voi olla vaikeampi tavoittaa, mutta sen ilmentymiä voivat olla osallisuuden, valtaistumisen, läpinäkyvyyden, vastuullisuuden ja tasa-arvoisuuden lisantyminen. Arvoa voi olla helppo saavuttaa useammalla edellä mainitulla tavalla. Kuitenkin arvon tuottaminen niin, ettei samalla vahingossa heikkenn arvoa toisesta nkokulmasta voi olla hankalaa. (Bason 2018, 59 - 60).

#### 4 Digitaalisuus ja asiakaslhtoisuus palveluissa

Seuraavassa kuvataan palvelu- ja asiakaslhtoisen ajattelun periaatteita sekä digitalisaatiota.

##### 4.1 Asiakkaat palveluissa

Palvelutiede ei ole yksiselitteinen tai vakiintunut tieteenala. Palvelujen yhteisluomisen ideaa on jäsennetty eri tavoin palvelutieteen sisällä. Keskityn opinnytetyossni palveluekosysteemiss tapahtuvaan arvonluomiseen yhteistoiminnallisena prosessina. Tämän lisäksi eri nkokulmia ovat esimerkiksi palvelujen johtaminen ja palveluinnovaatiot ja -muotoilu. Virtanen

kirjoittaa palveluyhteiskunnan jäsenistä sekä kansalaisena että asiakkaana. Näiden termien limittyminen sopii Hekan toimintaympäristöön, sillä kansalaisella voi olla asukkaan rooli ja kansalaisuuteen kytkeytyy demokraattisen kansalaisuuden itseisarvo. Kansalaisuuden kytkeminen palveluajatteluun luo käsitteelle uutta sisältöä, joka tukee kansalaisen asemaa yhteisön jäsenenä, mutta myös vahvistaa demokraattista kansalaisuutta. (Virtanen 2018, 16 - 18).

Asiakas voi olla palvelun välitön käyttäjä, mutta myös tämän perhe ja lähiyhteisö. Hekan toimintaympäristössä esimerkiksi perheen lapset ovat palveluiden käyttäjiä siinä mielessä, että he asuvat Hekan asunnoissa, mutta eivät tietenkään ole vastuussa siitä. Näistä kuitenkin voi tulla täysipainoisia palvelun käyttäjiä, mikäli he jatkavat asumista vastuullisina vuokralaisina tullessaan täysi-ikäisiksi. (Larjovuori ym. 2012, 12).

Demokratian pohjana on avoimuus, joka on yhteydessä erilaisiin yhteiskunnallisiin ilmiöihin. Näistä yksi on osallisuus, joka ei nykyään tapahdu ainoastaan perinteisten osallistumiskanavien kautta, vaan myös näiden ulkopuolella ja yhä enenevässä määrin sosiaalisen median kanavien välityksellä. Toisaalta asiakkaiden vaatimukset päästä osallistumaan julkistenkin palveluiden suunnitteluun ovat kasvaneet. Avoimuus kaikkien sidostekijöiden välillä on palveluliiketoiminnan edellytys. (Virtanen 2018, 18).

Palveluperustaisessa toimintalogiikassa ensisijaisena palveluiden tuottamisen motiivina toimii yhteisen hyvän tuottaminen, yhteisen arvonluomisen keinoin. Tämänkaltainen ajattelu on riskitiriidassa perinteisen voittoa tavoittelevan liiketaloudellisen ajattelun kanssa. Tämä kuitenkin sopii Hekan toimintaympäristöön, sillä Heka ei ole voittoa tavoitteleva organisaatio. Toisaalta julkisissa palveluissa palveluiden kehittämisen ei ole tarvinnut olla keskiössä, sillä niihin on liittynyt ”pakkopalvelun” näkökulma, jolloin asiakkaiden on pakko käyttää palvelua, eikä sille ole vaihtoehtoa. Hekalla tämä asetelma ei ole yhtä yksiselitteinen kuin monella puhtaasti julkishallinnollisella palvelulla kuten Verohallinnolla. Kuitenkin yhä monesti kaupungin vuokra-asunnosta pois vaihtamiseen ei ole taloudellista tai muuta mahdollisuutta, jolloin ”pakkopalvelun” näkökulma on osuva. (Virtanen 2018, 35).

Vargo ja Lusch (2004, 2-11; 2008a, 256; 2008b, 3) määrittelevät palvelulähtöisessä logiikassaan palvelun resurssien soveltamiseksi tekojen, prosessien ja suoritteiden kautta jonkun hyväksi. Palveluiden määrittelyssä merkittävää on, että sitä tarkastellaan prosessina, jossa jokin tehdään toisen hyväksi. Tällöin arvonluonti muuttuu kahden osapuolen yhdessä tekemiseksi, jolloin asiakas asettuu keskiöön ja arvon yhteisluomisen merkitys kasvaa. Jyrämä ja Mattelmäki (2015, 155) ovatkin todenneet Vargoon ja Luschiin (2008) viitaten, että palvelulähtöinen logiikka on luonnostaan asiakassuuntautunut.

Asiakaslähtöinen palveluajattelu perustuu neljään lähtökohtaan (Virtanen 2018, 35 - 37). Yhteistyölähtöisessä arvonluomisessa asiakkaan kokonaisvaltainen läsnäolo on välttämätöntä. Palveluprosessi perustuu monien toimijoiden samanaikaiseen yhteistyöhön. Palvelun



käyttäjien mobilisoiminen palveluprosessien ja palvelutuotteiden uudistamiseksi perustuu aina vastavuoroisuuteen. Asiakkaiden ja arvoketjun muiden toimijoiden mobilisointi edellyttää uudenlaista alustateollisuutta ja kehitysmahdollisuuksien luomista.

Joskus palvelu on niin itsestään selvä, ettei palvelun useutta ja asiakkuutta edes huomata. Näissä palveluissa tulisi ottaa erityisesti kiinni niistä tilanteista, joissa palvelu on hetkellisesti tärkeä asiakkaalle. (Arantola 2003, 116). Isännöinti ja huolto ovat jatkuvaa palvelua, mutta kaiken sujuessa hyvin tämä ei välttämättä näy asiakkaalle. Tällöin merkittäviksi nousevat hetkelliset kriittiset tilanteet palvelussa.

Kriittiset tilanteet vaikuttavat asiakastyytyvyyteen ja palvelun laatuun. Nämä voivat olla myönteisiä tai kielteisiä ja kriittisyys voi syntyä siitä, että tilanne on epätavallisen tärkeä tai kokemus poikkeaa vahvasti odotuksista. Kriittinen tilanne voi vaikuttaa asenteisiin tai käyttäytymiseen. Negatiivisten kriittisten tilanteiden hoitaminen hyvin voi vahvistaa asiakkuutta tai päinvastoin. Kriittisen tilanteen laukaisee jokin tekijä eli ”triggeri”. Triggerit voivat vaikuttaa kaikkiin asiakkuuksiin esimerkiksi fuusiotilanteissa tai ne voivat olla asiakkuuskohtaisia tapahtumia asiakkaan elämässä ja sitä kautta vaikuttaa asiakkuuteen. (Arantola 2003, 34 - 35).

Sidos pitää asiakkaan ja palveluntuottajan yhdessä, kun on kriittinen tilanne. Sidos voi olla maantieteellinen, joka tarkoittaa palvelun sijaintia keskeisenä kriteerinä. Tämä tarkoittaa yleensä sitä, että valinnanvapaus on rajoitettua maantieteellisesti. Sen kestävyys riippuu kilpailutilanteen pysyvyydestä. (Arantola 2003, 133).

Mahdollisuuksien hyödyntäminen asiakkuuksissa tarkoittaa nykytilanteen analysointia, kehitettävien seikkojen tunnistamista ja nykyisten asiakkaiden ongelmiin reagoimista. Tämä edistää pitkäaikaisten ja uusien mahdollisuuksien tunnistamista ja niihin reagoimista. Asiakkaiden ymmärtäminen vaatii käyttäytymisdatan eli asiakkuushistorian, taustatietojen eli asiakkaan ominaisuuksien yhdistelemistä ja lisäksi laadullista tietoa. Asiakkaat ovat omien tarpeidensa asiantuntijoita, minkä vuoksi asiakkaiden osallisuus tässä prosessissa on välttämätöntä. Yhteiset tavoitteet on pyrittävä saamaan realistisiksi. Tätä tukee asiakkaan osallisuus tavoiteasetannassa, sillä mukana oleminen lisää sitoutuneisuutta. Prosessin suunnittelussa on huomioitava kanavien valinta asiakkaiden tarpeiden ja mahdollisuuksien monimutkaisuuden mukaan. (Arantola 2003, 81; Storbacka ym. 2000, 120 - 126).

#### 4.2 Asiakaskokemus ja -arvo

Arvo ei synny tuotetta tai palvelua ostettaessa, vaan vasta sitä hyödynnettäessä (value-in-use) (Storbacka 2006, 47). Asiakaskokemuksien luominen liittyy erityisesti suhteeseen, joka asiakkaalla on palveluntuottajan tarjoamaan. Tämän vuoksi pelkästään tuotteen tai palvelun ominaisuudet eivät ole niin merkityksellisiä, kuin asiakkaan kokema ”value-in-use”.

Palveluntuottajan on tärkeää ymmärtää, miten tämän tarjoama palvelu sopii asiakkaan olemassa oleviin rutiineihin ja toimiin. (Payne ym. 2008, 86 - 87). Palveluntuottaja ja asiakas luovat arvoa yhdessä palvelutapaamisen eli vuorovaikutuksen yhteydessä yhdessä (Gummeson 2004, 110). Julkisten organisaatioiden innovointi yhteisluomisen avulla mahdollistaa arvon tuottamisen vähemmällä (Bason 2018, 258).

Storbacka, Sivula ja Kaario (2000, 22 - 23, 81) analysoivat asiakkaan kokemaa arvoa kolmella eri tasolla: asiakaskohtaaminen, asiakkuus ja kokonaisuus. Asiakaskohtaaminen tapahtuu hankintatilanteessa, jossa asiakas tekee valintansa vertailemassa vaihtoehtoja ja määrittämällä omat tarpeensa. Tämän jälkeen asiakkaat ovat asiakkuustasolla kiinnostuneita, miten hyvin palveluntuottajan tarjoama ja prosessit tukevat tämän arvonluomista. Tässä vaiheessa palveluntuottaja voi lisätä asiakkaan kokemaa arvoa muuttamalla tarjoamaa tai asiakkuusprosessia. Asiakkuusprosessi koostuu asiakkaan ja yrityksen arvontuotantoprosesseista sekä asiakaskohtamisista. Kokonaisuuden tasolla asiakas on kiinnostunut myös siitä, miten asiakkuus tukee hänen päämääräänsä. Muutokset arvonluomiseen tällä tasolla ovat hyvin strategisia ja saattavat uudistaa kokonaan arvonluomisen järjestelmän.

Asiakkuuksien kohtaamisen hallinta kulminoituu kahteen näkökulmaan: miten asiakkuuksien arvo pystytään osoittamaan ja miten näissä kohtaamisissa pystytään viestimään tuloksellisesti. Nämä edellyttävät arvon elementtien määrittelyä. Näitä voivat olla tekniset, taloudelliset, palvelulliset ja sosiaaliset seikat sekä ne voivat olla eri konkreettisuuden tasoilla. Ne tulee saattaa mitattaviksi. Arvon elementtien määrittelyn lisäksi yrityksen on tuotettava tietoa asiakkaan prosessista, jolloin yritys voi mitata tarjoaman arvoa. Näiden tietojen pohjalta luodaan arvomalli, joka hyväksytetään asiakkailla. Tämän jälkeen arvo pitäisi saada viestittyä asiakkaalle. Usein ongelmaksi ei muodostukaan arvon tuottaminen asiakkuudelle, vaan sen viestiminen niin, että asiakas arvostaa samaansa arvoa. Tämä edellyttää arvon tuottamista kaikissa kohtaamisissa. (Storbacka ym. 2000, 128 - 130).

Asiakaskokemus on aina yksilöllinen ja jopa henkilökohtainen. Tähän näkökulmaan vaikuttaa merkittävästi ainakin osaaminen, hintatietoisuus ja asenne. Osaamisen merkitys korostuu erityisesti digitaalisissa palveluissa, sillä ne monesti vaativat taitoa hyödyntää teknistä laitetta palvelun käyttämiseksi. Tämän lisäksi asiakaskokemuksen rakentuminen on aina tilannekohtaista. Digitaalinen palvelukokemus tulisi kehittää sellaiseksi, että se täyttää asiakkaan tarpeet ja jättää positiivisen mielikuvan. (Filenius 2015, 25 - 26).

Asiakkaalla on monentyyppisiä kosketuspisteitä valittavanaan. Kosketuspisteet ovat kaikki ne mahdolliset kanavat, joissa asiakas voi brändin kohdata. Yrityksen haasteena on luoda tasalaatuinen palvelukokemus kaikkien kosketuspisteiden kautta. Kokonaisuus on usein todellisuudessa hajanainen eikä sitä valvo kukaan. Haasteet liittyvät järjestelmiin, prosesseihin sekä ihmisiin. Onko kaikki tieto ja palvelut saatavilla oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa? Onko

asiakaspalveluhenkilöllä riittävästi osaamista, päätäntävaltaa, motivaatiota ja sitoutuneisuutta asian suorittamiseksi? Onko prosessien keskinäinen toiminta ajoitettu oikein kaikissa kanavissa? Olennaista on ymmärtää kokonaisuuksia ja tunnistaa, kuinka digitaaliset palvelut linkittyvät osaksi koko palveluketjua. (Filenius 2015, 44 - 49).

Asiakaskokemuksen muodostumiseen voivat vaikuttaa monet yksinkertaiset, mutta oleelliset asiat kuten asiakaspalvelun saavutettavuus, yhteystietojen löydettävyys, tunnistautumiseen pakottaminen internetsivustolla yksinkertaisen lomakkeen täyttämistä varten tai sen unohtaminen, että viestiin reagoiminen ei ole vielä varsinaista palvelua. (Filenius 2015, 70 - 71).

Asiakaskokemuksen johtamisen edellytyksenä on pohtia, mitä halutaan tapahtuvan ja kuinka se käytännössä toteutetaan. Filenius (2015, 203 - 206) on listannut kahdeksan kohtaa asiakaskokemuksen kehittämisen edellytysten luomiselle. Näistä ensimmäinen on asiakaslupauksen ja tavoitellun asiakaskokemuksen yksiselitteinen ja konkreettinen määrittelemine ja kommunikointi asiakkaalle, mutta myös henkilökunnalle. Mittaaminenkin onnistuu vain, jos pystytään yksilöimään, mitä tavoitellaan. Toisena kohtana listalla on asiakaskokemuksen kehittämisen liiketoiminnallisen arvon ja mittareiden kehittäminen. Näillä asiakaskokemuksen kehittämisen investoinnit voidaan perustella ja asiakaskokemus arvioida. Kolmantena on nykyisen asiakaskokemusperäisten ongelmien tunnistuskyvyn analysointi avoimesti, rehellisesti ja kriittisesti. Neljäntenä tavoitteena on investoida tarvittaviin tekniikoihin ja palveluihin nimenomaan asiakaskokemuksen parantamiseksi eikä ainoastaan sisäisten prosessien tehostamiseksi. Viidentenä on edellytysten luominen asiakaskokemuksen johtamiselle ja toteuttamiselle niin, että yrityksessä on riittävät resurssit, osaaminen ja motivaatio. Kuudennessa kohdassa keskitytään osaamisen hankkimiseen. Asiakaskokemuksen johtamisella on niin monipuoliset osaamisen tarpeet, että sille tulee muodostaa tiimi, jonka asiantuntijoilla on tarvittavaa erityisosaamista. Seitsemännessä kohdassa muistutetaan, että yrityksen on hallittava kaikki kosketuspisteet ja tiedettävä, mitä asioita kussakin on kehitettävä. Tämä tieto on hankittava kuuntelemalla ja monitoroimalla asiakasta. Viimeisenä on varmistettava, että teemme oikeasti töitä asiakkaamme parhaaksi joka ikinen päivä. Asiakaskokemuksen kehittäminen realisoituu vasta, kun se sisäistetään kaikissa organisaation prosesseissa päivittäin.

#### 4.3 Uskollisuus ja sitoutuneisuus

Tyytymätön asiakas voi lähteä ja vaihtaa palveluntuottajaa, yrittää korjata tilanteen tai säilyä uskollisena palveluntuottajalle. Uskollisuus syntyy vaihtoehtoisten toimittajien puutteesta, vaihtokustannusten suuruudesta, hitaudesta, ideologiasta tai muista syistä. (Gummeson 2004, 137). Asiakas voi kokea pitkästä asiakkuudesta myös asiakkuushaittoja, jotka syntyvät asiakkaan verratessa tilannettaan siihen, että vaihtaisi toiseen toimittajaan. Nämä voivat olla menetettyjä etuja, vaihtelunhalusta luopumista, yksityisyyden vähentymistä ja pettymyksen tunnetta asiakkuuteen panostamisesta. (Arantola 2003, 128 - 131).

Uskollisuusohjelman piirissä olevat asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat muodostavat yrityksen näkökulmasta erillisen asiakassegmentin. Yritys on varannut juuri tälle ryhmälle rahallisia tai palveluetauja, yrityksellä on tapa puhutella näitä asiakkaita ja tämä puhuttelu tapahtuu yrityksen suunnitteleman prosessin puitteissa. (Arantola 2003, 9). Uskollisuusohjelma voi olla sisäinen prosessi, jossa pyritään tunnistamaan arvokkaimmat asiakkaat, joita palkitaan eri tavalla kuin muita asiakassegmenttejä. Uskollisuusohjelmassa voi olla seuraavanlaisia elementtejä: sen piirissä jo olevat, mutta myös potentiaaliset asiakkaat muodostavat erillisen asiakassegmentin, ryhmällä on yrityksen valitseman kriteerin mukaisella tavalla jotain yhteistä, ryhmään kuuluvat tekevät asiakkuusinvestoinnin eli panostavat jotenkin kuuluakseen ryhmään, ryhmälle on varattu rahallisia tai palveluetauja ja yritys puhuttelee näitä asiakkaita yrityksessä suunnitellun prosessin puitteissa. (Arantola 2003, 53 - 54).

Uskollisuusohjelman tavoitteena voi olla markkinan kasvattaminen, markkinaosuuden voittaminen ja yhden toiminta-alueen korkean markkinaosuuden hyödyntäminen muilla aloilla (Arantola 2003, 73). Nämä ovat täysin eriäviä tavoitteita vuokralaisdemokratiaohjelman kanssa. Vuokralaisdemokratiatoiminnassa on selkeitä viitteitä palvelun parantamisesta, sillä siinä kerääntyy asiakastietoa, jota voidaan hyödyntää palvelukehityksessä ja siten arvon tuottamisessa asiakkaalle (Arantola 2003, 73).

Uskollisuusohjelman puitteissa annettavat palkinnot eivät luo uskollisuutta palvelua tai brändiä kohtaan, vaan innostavat ainoastaan lyhyellä tähtäimellä. Todella toimiakseen ohjelman tulee lisätä asiakkaan kokemaa arvoa. (Arantola 2003, 52). Asiakkaan näkökulmasta huomiomisella on suurempi rooli kuin rahallisella palkitsemisella (Arantola 2003, 142).

Kiteytettynä asiakasuskollisuus merkitsee yleensä jotain määrää uudelleen ostamista samalta toimittajalta tietyn ajan kuluessa. (Arantola 2003, 26). Asiakasuskollisuus on kuitenkin muuta kuin uudelleen ostoja. (Arantola 2003, 9). Kuluttajakuva voi vaihdella ääripäästä toiseen: rationaalisesta, vertailevasta kuluttajasta sellaiseen, jolla on ideologinen ja syvälinen tai jopa omistautuva suhde tuotteeseen tai palveluun (Arantola 2003, 27.)

Uskollinen asiakas valittaa todennäköisemmin kuin asiakas, jolle toimittajan vaihtaminen on helppoa. Sitoutunut asiakas voi antaa merkittävän ja harkitun panoksen, sillä tämä haluaa parantaa palveluntuottajan toimintaa, jotta voi edelleen perustella asiakkuuden itselleen. Tavallisten käyttäjien ja sitoutuneiden asiakkaiden erot toiminnassa voivat auttaa löytämään kehityskohtia palvelussa. Pitkäaikaisilla asiakkailla on paljon kokemuksia palveluprosesseista, jolloin he näkevät sellaisiakin yksityiskohtia, joita yritys ei ole tullut ajatelleeksi. (Arantola 2003, 23 - 25; Bason 2018, 211).

Asiakastyytyväisyyden suhde asiakasuskollisuuteen ei ole aivan selvä, sillä asiakkaalla voi olla vajavainen osaaminen arvioida palvelua. On sanottu, että pitkäaikaiset asiakkuudet ovat hyvä mittari asiakastyytyväisyydestä, mutta asiakastyytyväisyys ei ennusta pitkiä asiakkuuksia. (Arantola 2003, 35). Hyvä asiakas onkin pitkäaikainen, joka on ollut uskollinen eikä ole vaihtanut, vaikka olisikin sitä vuosien varrella miettinyt. Hän on kokenut yrityksen muutokset ja voi tuntea yrityksen historian jopa paremmin kuin palvelutilanteessa kohtaamansa työntekijä. (Arantola 2003, 116 - 117).

Uskollisuudesta eroava käsite ”sitoutuneisuus” tarkoittaa asiakkuudessa syntyvää tilannetta, jossa osapuolet sekä asenteellisesti että tekemisen kautta pyrkivät viemään asiakkuutta tulevaisuuteen. Sitoutuneisuus voi olla myös negatiivista, jolloin asiakas on sitoutunut asiakkuuteen, vaikka on tyytymätön. Tällainen tilanne voi johtua vaihtoehtojen puutteesta tai muista vaihtamisen esteistä. (Arantola 2003, 36) Sitoutuneisuus -käsitteenä kuvaa asiakkaan kiinnostuksen tasoa, tuotteen, palvelun tai yrityksen tärkeyttä asiakkaan elämässä. Sitoutuneisuutta voi syntyä erityisesti niissä palveluissa, jotka ovat asiakkaalle erityisen tärkeitä ja kiinnostavia. Sitoutuneisuuden kautta voidaan tunnistaa vaihtamisalttiit asiakkaat eli hiipuvat asiakkuudet. (Arantola 2003, 37).

#### 4.4 Mittaaminen

Toiminnan järjevä mittaaminen ja johtaminen voivat johtaa merkittäviin parannuksiin organisaation suorituksessa sekä ihmisten elämässä (Bason 2018, 268). Mittaamisen tarkoituksena on löytää eroja eli perusteluja sille, miksi kaksi pintapuolisesti samanlaista asiakkuutta onnistuvat eri tavoin. Nämä erot löytämällä voidaan johtaa onnistumista. (Arantola 2003, 154). Ongelmana ei ole, että asiakastyytyväisyyttä ei mitattaisi, vaan sitä mitataan merkityksettömällä tavalla tai tuloksia ei käytetä parantamaan toimintaa (Bason 2018, 280).

Asiakkuuksien johtamisen aitoa tarkastelua on mitata siirtymää omassa asiakaskannassa palvelusta ja tarjoomasta toiseen. (Arantola 2003, 42). Uskollisuuden mittaaminen voi olla hankalaa, sillä ellei vaihtoehtoja ole, toimittajan valitseminen ei ole uskollisuutta (Arantola 2003, 117).

Asiakaskokemuksen mittaamisen tavoitteita ovat palvelun nykytilan, kehittämiskohteiden ja asioinnin esteiden tunnistaminen, kehityksen osoittaminen, vertaileminen kilpailijoihin ja yrityksen johdon auttaminen päätöksenteossa. Olennaista on ymmärtää asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisuus, minkä vuoksi erilaista analyysitietoa tulee yhdistellä ja jäsentää luovasti ja oivaltavasti. Luovan ajattelun lisäksi mittareita tulisi peilata aina myös liiketoiminnan tunnuslukuja vastaan etsien korrelaatioita niiden välillä. (Filenius 2015, 122 - 123).

Asiakkaan osallistuminen mittaamisen seurantaan ja mittareiden kehittämiseen on tärkeää, sillä on tarpeellista saada palautetta asiakkuuden arvosta ja laadusta (Storbacka ym. 2000,

123). Osallistumista voidaan arvioida asettamalla prosessin alussa tavoitteita, seuraamalla edistystä ja vaikutuksia prosessin aikana sekä tekemällä säännöllisiä väliarviointeja. (Larjo-vuori ym. 2012, 21).

Innovaatiota voidaan mitata organisaation potentiaalilla innovoida, oppimalla innovaatioprosesseista ja mittaamalla innovoinnin tulosta. Nämä mukailevat muutoksen logiikkaa eli jos rakennamme innovaatioekosysteemin ja jatkuvasti opimme innovaatioprosesseistamme, voimme luoda enemmän ja parempaa arvoa. (Bason 2018, 270).

#### 4.5 Digitalisaatio

Digitalisaatio vaikuttaa maailmaan yhtä kiihtyvällä tahdilla muuttaen työtä, tehtäviä ja liiketoimintamalleja. Digitalisaatio onkin yksi kiistattomista megatrendeistä. Digitalisaatio tarkoittaa vanhojen asioiden tekemistä uudella tavalla ja täysin uusien asioiden tekemistä teknologiaa hyödyntäen. Muutos on edennyt vaiheittain alkuperäisistä tehokkuus- ja tuottavuusparruksista monikanavaiseen asiakkuuksien ja asiakaspalvelun hallintaan. Tämän muutoksen vaikutuksena tiedon hyödyntämisestä on tullut keskeinen kilpailutekijä, jolloin kehittyneen teknologian hyödyntäminen nousee liiketoimintastrategian ytimeen. (Digitalisaatio palvelu-aloilla, 1 - 9).

Digitalisaatio vaikuttaa palveluyritysten liiketoimintamalleihin. Kerättävissä ja hyödynnettävissä olevan tiedon määrä lisääntyy vahvasti ja sen hallinta monimutkaistuu. Liiketoiminta muuttuu reaaliaikaisemmaksi ja läpinäkyvämmäksi, joiden avulla palveluliiketoimintaa voidaan johtaa ja kehittää. Tätä ajantasaista tietoa hyödyntämällä voidaan keskittyä tuottamaan vain palveluita, jotka perustuvat asiakkaan todelliseen tarpeeseen. Tietoturvan ja -suojan merkitys kasvaa kaikissa prosesseissa. Yksinkertaista työtä voidaan automatisoida, jolloin resursseja säästyy muuhun asiantuntijatyöhön. Alustaperustaiset toimintamallit mahdollistavat asiakkaiden, kumppaneiden ja kilpailijoiden osallistamisen palvelukehityksessä. Asiakaspalvelu siirtyy ainakin osittain omista palvelukanavista asiakkaalle ennestään tuttuihin sovelluksiin ja alustoihin. Perinteiset rajat yksityisen ja ammatillisen välillä muuttuvat epämääräisemmiksi ja jatkuva verkossa oleminen on normi. Nuorilla diginatiiveilla on kasvavasti valtaa suhteessa vanhempiin kollegoihinsa tietoteknisen osaamisensa myötä. Yritysten, asiakkaiden ja työntekijöiden valtasuhteet järkkyvät uusien digitaalisten mahdollisuuksien myötä. Johtajuuden on priorisoitava lojaaliutta ja maineenhallintaa. (Digitalisaatio palvelu-aloilla, 12 - 17; Vielmetter & Sell 2014, 77 - 78).

Asiakaskäyttäytymisen muutoksen ja asiakkaiden digitaalisten kanavien hyödyntämisen sekä virtuaalisten liiketoimintamallien- ja alustojen myötä yrityksille ja asiakkaille on mahdollistunut uusia kanavia, joissa olla yhteydessä. Erityisesti digitaalisten itseasiointipalveluiden tarjonta kasvaa. Näin yritykset pyrkivät parantamaan palveluidensa saatavuutta. Koska asiakkaiden hyödynnettävissä olevat palvelukanavat lisääntyvät, asiakaskäyttäytyminen

monimuotoistuu entisestään. Asiakashallinta monimutkaistuu useiden palvelukanavien kanssa. Asiakkaat odottavat yhtenäistä palvelukokemusta kanavasta, ajasta ja paikasta riippumatta. Asiakaskokemuksien vertailu helpottuu myös yli toimialarajojen, jolloin asiakkaan hyvät kokemukset täysin toiselta alalta heijastuvat jatkossa kaikkiin palvelukanavakokemuksiin. Asiakkaat osaavat odottaa, että heistä kerättyä tietoa hyödynnetään. Asiakasuskollisuuden merkitys kasvaa, sillä asiakkaiden on helpompi löytää tietoa ja kokonaan vaihtaa vaihtoehtoiseen palveluun. Asiakkaat voivat helpommin vertailla hintoja ja palvelua. Muiden asiakkaiden tekemät arvostelut ovat huomattavasti uskottavampia vertailijoiden mielestä, kuin yritysten tuottamat mainokset. Vertailuavun lisäksi asiakkaat voivat toimia verkkoalustoilla muutenkin täysin keskenään, ilman tarvetta yritysten läsnäololle. Uudet toimintamallit ovat antaneet asiakkaille lisää valtaa. (Digitalisaatio palvelualoilla, 19 - 20; Vielmetter & Sell 2014, 83).

Asiakkaat ovat tietoisempia ja siksi vaativampia. Tämä aiheuttaa tietynlaisen uuden tilivelvollisuuden, jolloin palveluiden käyttäjien asema ja rooli korostuvat. Se, että asiakkaista tulee aktiivisempia osallistujia, pakottaa organisaatiot avautumaan uudella tavalla. Käyttäjälähtöisyys heijastuu parempana maineena markkinoilla. Tämä avautuminen poistaa epätasapainoa asiakkaiden ja organisaatioiden välillä, sillä enää ei ole itsestään selvää, että organisaatio tietää asiakkaasta enemmän kuin asiakas organisaatiosta (Filenius 2015, 17 - 18).

Palvelualojen työnantajien (Palta Ry) Deloitteen kanssa yhteistyössä teettämän selvityksen myötä on tunnistettu toimialakohtaisia trendejä ja erilaisia digikehityksen vaiheita. Digitalisaation aiheuttamia muutoksia on tunnistettu verkostojen roolissa, yritysten ydin- ja tukiprosesseissa, tarjoomissa ja asiakaskokemuksissa. Palvelualojen digitalisaation nopeuteen vaikuttavat asiakkaiden taipumus käyttää digitaalisia kanavia, fyysisesti toimitettavien palveluiden määrä, työvoiman ja asiakkaiden liikkuvuus sekä ikärakenne, sääntelyn ja rajoitteiden olemassaolo ja kilpailun intensiteetti. (Digitalisaatio palvelualoilla, 1 - 22).

Hekan kokonaisuudessa on kaksi eri vauhtia etenevää palvelualaa: hallinto-, tuki-, yritys- ja asiantuntijapalvelut sekä huolto- ja kunnossapitopalvelut. Ensimmäisessä automaatioastetta nostetaan sekä alustaperustaisuus lisääntyy. Palveluita viedään digitaalisiin kanaviin ja niistä pyritään kehittämään enemmän lisäarvoa tuottavia. Palvelutarjoomat kattavat entistä isomman osan asiakkaiden ongelmista kokonaisvaltaisuudellaan. Asiakaskokemuksia pyritään parantamaan ennakoimalla asiakastarpeita. Jälkimmäinen palveluala vaatii edelleen fyysistä läsnäoloa kohteessa. Huoltopalvelut ovat keskimääräistä huonommin standardoituja, joka hidastaa olemassa olevan automaation hyödyntämistä. Digitalisaatiota voidaan hyödyntää tiedon raportoinnissa myös suoraan asiakkaalle. Molempia palvelualoja voidaan johtaa ja optimoida reaaliaikaisesti. Tämän lisäksi huoltopalveluiden työnohjausta voidaan tehostaa mobiiliteknologialla. (Digitalisaatio palvelualoilla, 26 - 28)

Palta Ry viittaa aiempiin tutkimuksiinsa (2015, 2016) todetessaan, että yhä kasvava joukko suomalaisia palveluyrityksiä tavoittelee täysin uutta arvonluonnin tasoa digitalisaation avulla. (Digitalisaatio palveluissa, 30). Jatkossa palvelutuotanto ei ole täysin palvelutyöntekijöiden toteutettavissa, vaan siitä tulee teknologiaintensiivisempää sekä asiakaslähtöisempää. Näin asiakas voidaan nostaa palvelutuotannon ja -kehityksen keskiöön ja näille voidaan tuottaa tietoon perustuvia lisäarvopalveluita ja räätälöidä palvelun ajoitusta ja sisältöä asiakaskohtaisesti. (Digitalisaatio palvelualueilla, 40).

Uutta teknologiaa voidaan hyödyntää eri tavoin innovoinnin prosessin vauhdittamiseksi; osana innovaatiota tai sen mahdollistajana. Alustat, joilla voidaan luoda yhdessä, voidaan pitää täysin avoimina tai asioiden arkaluonteisuuden vuoksi pienen ryhmän suljettuna työtilana. Haasteena on pitää keskustelu sellaisena, joka edistää tavoitetta eikä ole pelkästään sosiaalista kanssakäymistä varten. Alustoja voidaan hyödyntää myös viestilaatikoina, joihin voidaan lähettää ideoita. Haasteena on varmistaa, että tulleet ideat prosessoidaan ja saatetaan hyötykäyttöön niin, että alkuperäisen idean antaja saa palautetta ehdotuksestaan. (Bason 2018, 127 - 128).

Virtanen (2018, 59 - 69) viittaa useaan lähteeseen, joissa on käsitelty tulevaisuuden megatrendejä. Näissä jokaisessa oli nostettu yksilöiden palvelutarpeisiin liittyen teknologia, sen kautta tapahtuva verkostoituminen ja sosiaalinen media. Näiden nousu vaikuttaa perinteisen demokratian toteuttamiseen, sillä suoria osallistumiskanavia vaikuttaa on entistä enemmän ja ne ovat entistä helpommin ja paremmin saavutettavissa. Sisältöjen jakaminen nousee koko ajan entistä tärkeämpään rooliin, sillä sisällön jakaminen todella tuottaa palvelulle merkittävästi näkyvyyttä ja kävijöitä. Nämä sosiaaliset elementit voivat olla toteutettu ilman globaalien sosiaalisten medioiden osallisuutta kuitenkin niin, että ne ovat käyttäjälle mielenkiintoisia ja palvelun kehittäjälle arvokasta dataa jatkokehittämistä varten. (Ruokonen 2016, 137 - 139). Sosiaalisessa mediassa on valtavasti potentiaalia toimia co-production alustana (Bason 2018, 201).

Laadukkaita digitaalisia sisältöjä toistuvasti ja systemaattisesti käyttämällä voidaan sitouttaa ja palvella nykyisiä asiakkaita. Digitaalisten palveluiden tulee olla tarkoituksenmukaisia, laajoja valikoimaltaan ja tarjota laadukkaita ohjeita, vinkkejä, tietoa ja viihdettä. Relevantti, laadukas ja osuva digitaalinen sisältö saa ihmiset tehokkaasti kiinnostumaan digitaalisen palvelun käyttämisestä. (Ruokonen 2016, 131). Teknologia luo erilaisia mahdollisuuksia vastata asiakkaiden tarpeisiin, mutta erityisesti julkisen sektorin haasteena on löytää tavat, joilla uudet työkalut voivat toimia uudistuksen ajajina, tuottavuuden kasvattajina, saavutettavuuden parantajina ja asukastyytyväisyyden kasvattajina samalla auttaen luomaan parempia lopputuloksia (Bason 2018, 129).



#### 4.6 Digital divide

Digitalisaatiota ei voi käsitellä ilman, että huomioidaan erilaiset resurssit hyötykäyttää sen mahdollisuuksia. ”Digital divide” on termi, joka käsittelee juuri tätä. Sen käsittely on muuntunut fyysisten rajoitteiden tarkastelusta riittävien taitojen tarkasteluun. Termi on yhä moniulotteinen ja käsittää muun muassa fyysisen pääsyn tietokoneelle sekä mahdollisuuden ja taidot käyttää sellaista. (Ritzhaupt, Liu, Dawson, & Barron 2013, 293).

Hohlfeld, Ritzhaupt, Barron ja Kemker (2008, 1649) loivat tutkimuskirjallisuuteen perustuen kolmiportaisen viitekehyksen kouluissa esiintyvälle digital divide -ilmiölle. Alimman portaan ja suurimman osan aiemmin tehdystä tutkimuksesta kattaa laitteet, ohjelmistot, pääsy internetiin ja tuki teknologialle. Toinen taso kertoo, miten usein tietokoneita ja, mihin tarkoitukseen teknologiaa hyödynnetään. Tämän tason sisältöä ei ole tutkittu niin kattavasti kuin ensimmäisen. Se kuitenkin olettaa, että ensimmäisen tason asiat on oltava kunnossa, ennen kuin seuraavaa tasoa voidaan käsitellä. Kaiken kaikkiaan tälläkin tasolla löytyy paljon eroja. Kolmas taso, pyramidin kärki, huomioi, osataanko tietotekniikkaa hyödyntää henkilökohtaiseen voimaantumiseen (”empowerment”). Tämä taso on vaikein sen mittaamisen hankaluuden vuoksi. Tästä näkökulmasta onkin vähiten tutkimustietoa. (Ritzhaupt, Liu, Dawson, & Barron 2013, 293 - 294; Hohlfeld, Ritzhaupt, Barron ja Kemker 2008, 1650).

Tutkimuksen tulokset viittaavat selkeisiin eroihin esimerkiksi sukupuolen, etnisyyden ja sosioekonomisen statuksen vuoksi. Ongelma ei ole enää niinkään tietotekniikan saatavuus, vaan sen osaava käyttö. (Ritzhaupt, Liu, Dawson, & Barron 2013, 301) Tutkimus koski oppilaita, mutta digitalisaatiossa nuorilla on etulyöntiasema tietotekniikan käytössä vanhempiinsa nähden (Vielmetter & Sell 2014, 77).

#### 4.7 Digitaalinen asiakaskokemus

Nykyään asiakas useimmiten asioi yrityksen kanssa useammassa kanavassa asiakkuuden aikana. Oletuksena on, että yrityksen palvelut ovat saatavissa fyysisen palvelukanavan lisäksi sekä digitaalisessa että mobiilissa kanavassa samassa laajuudessa ja yhtä hyvällä laadulla. Asiakkaan pitää pystyä valitsemaan palvelun aika, paikka ja päätelaite. Tämä palvelukanavien summittainen käyttö on yrityksen näkökulmasta äärimmäisen haasteellista. Monikanavaisuuden rinnalle onkin kehitetty termi ”kaikkikanavaisuus”. Monikanavaisessa palvelussa yritys tarjoaa palveluja useammassa kanavassa, mutta niiden toteutuminen on siiloutunutta, jolloin esimerkiksi verkkokaupasta tehtyä ostosta ei voi palauttaa kivijalkaliikkeessä. Kaikkikanavaisessa liiketoiminnassa on tarkoitus, että asiat voi hoitaa, missä kanavassa tahansa saumattomana palvelukokemuksena. (Filenius 2015, 26 - 28).

Digitaalinen asiakaskokemus syntyy, kun käyttäjä hyödyntää mitä tahansa päätelaitetta, johon palvelu on tuotettu digitaalisesti, suorittaakseen halutun operaation tai osan siitä (Filenius 2015, 30). Digitaalisissa palveluissa käyttökokemuksesta on tullut merkittävä

kilpailutekijä. Se on hyvin henkilökohtainen asia ja muuttuu jatkuvasti, sillä erinomaisen käyttökokemuksen jälkeen oletetaan, että kaikki toimivat samalla tavoin. (Filenius 2015, 29).

Palveluiden digitalisoinnissa tulisi välttää liian monen ongelman ratkaisemista yhdellä kertaa. Tällöin lopputuloksena on sekavuutta ja virheitä sekä puutteita, kun parempi olisi keskittyä yhteen asiaan kerrallaan, tehdä se mahdollisimman hyvin hyödyntäen asiakkaiden palautetta. (Filenius 2015, 36). Digitaalisen asiakaskokemuksen luomisessa pienet asiat merkitsevät, ne ajatellaan asiakkaan näkökulmasta sekä aiotut toimenpiteet viedään loppuun asti (Filenius 2015, 39 - 41).

Yksi digitaalisen asiakaskokemuksen tuottamisen haasteista liittyy saavutettavuuteen (Filenius 2015, 80). Tähän vaikuttaa tietoliikenteen toimivuus, johon yritys voi vaikuttaa käytännössä ainoastaan tarjoamalla verkkopalvelut sellaisesta teknisestä ympäristöstä, missä katkeamattomasta tietoliikenteestä on huolehdittu ammattimaisesti. Yrityksen tulisi huomioida myös sekä hitaamman että mobiiliverkon kautta toimivat asiakkaat. Mobiilitoteutuksen näkökulmasta vaihtoehtoja sivuston toteuttamiselle on karkeasti ottaen kolme: responsiivinen ratkaisu, erillinen mobiilioptimoitu sivusto tai erillinen applikaatio. Responsiivinen sivusto muokautuu automaattisesti päätelaitteen näytön koon mukaan. Mobiilioptimoitu sivusto edellyttää rinnakkaisen version kehittämistä ja hallintaa, joka ohjautuu automaattisesti eri osoitteeseen kuin varsinainen verkkosivusto. Applikaatio on tietyille puhelinmalleille suunniteltu sovellus, joka tulee ladata. Vaihtoehtojen välillä on sekä hyviä että huonoja ominaisuuksia, joista esimerkkinä voidaan mainita applikaation kehittämisen raskaus. Sovellus tulee kehittää kaikille pääkäyttöjärjestelmille, jotta yritys ei tule valinneeksi asiakkaitaan näiden käyttämän päätelaitteen mukaan. (Filenius 2015, 80 - 83).

Toinen haaste koskettaa palvelun löydettävyyttä. Jotta palvelu löydetään, pitäisi tietää tämän verkkosivun osoite tai hakusanat sen löytämiseksi. Eräässä artikkelissa määritellään löydettävyyttä Morvillen mukaan kolmesta näkökulmasta: paikannettavuuden ja navigoitavuuden laatu, miten helppoa tietty objekti on paikallistaa tai löytää ja miten tietty systeemi tai ympäristö tukee navigaatiossa ja tiedonhaussa. (Kopackova, Michalek & Cejna 2010, 53).

Digitaalista palvelua käyttöönotettaessa on usein pakollista rekisteröityminen. Tämä on vaihe, jossa asiakas joutuu panostamaan eli tekemään käytännössä päätöksen jo ennen palvelun näkemistä, onko se rekisteröitymiseen kuluva vaivan arvoista. Käyttäjä olisikin hyvä yksilöidä mahdollisimman vähällä vaivalla ja tietomäärällä. Toki verkkopalvelun ylläpitäjä haluaa varmistua, ettei kyseessä ole robotti. Tämän välttämiseksi rekisteröitymisen yhteydessä käyttäjä usein pyydetään syöttämään tietty kirjainyhdistelmä tai tunnistamaan kuvia. (Filenius 2015, 105 - 106).

Verkkopalveluissa lomakkeita hyödynnettäessä on äärettömän tärkeää tehdä asiakkaalle heti alkuun selväksi, mitä asiakkaan odotetaan juuri tiettyyn kenttään syöttävän ja miten se

tehdään ilman, että asiakas huomaa virheilmoituksen kautta syöttäneensä tiedon virheellisessä muodossa. (Filenius 2015, 101).

Filenius viittaa Forresterin vuonna 2010 tekemään tutkimukseen, jossa löydettiin tekijöitä, jotka parantavat verkkopalvelun tuottavuutta esimerkiksi laskemalla sen operoinnin kustannuksia. Pitkäjänteisen asiakaskokemuksen monitoroinnin ja kehittämisen konkreettisia hyötyjä tutkimuksen mukaan olivat IT-kustannusten lasku palvelun ongelmaratkaisuun liittyvissä tehtävissä sekä tehokkaamman priorisoinnin ansiosta, asiakashyvitysten väheneminen, yksittäisen asiakaspalvelukontaktin hoitaminen nopeammin, asiakasongelmien eteenpäin siirtämisen väheneminen ja osan ongelmapohjaisista asiakaskontakteista muuntaminen myynniksi. (Filenius 2015, 189).

## 5 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön kohde, tarkoitus ja tavoitteet. Lisäksi kuvataan aineiston keräämiseen ja analysointiin käytettävät menetelmät.

### 5.1 Tutkimusongelma ja -kysymys

Hekassa toteutettiin palvelumuotoiluhanke vuonna 2016. Työn tavoitteena oli ymmärtää Hekan asiakkaita paremmin. Tärkeitä teemoja olivat asumiseen, asuinympäristöön ja asuinyhteisöön liittyvät vaikuttamistavat sekä asukaskokemukseen eniten vaikuttavat seikat. Hankkeessa tutkittiin sekä asukkaita että työntekijöitä. (Palvelumuotoiluhankkeen tulokset 2016).

Asukaskokemusta tarkasteltaessa yhteiset säännöt ja niiden noudattaminen korostuivat kaikilla asukkailla. Hyvän asuinyhteisön tunnusmerkkinä pidettiin yhteisten tapahtumien järjestämistä asuinyhteisössä. Kuitenkin yleisten tilojen kuten kerhotilan, lenkkisaunan, pihan ja pesutuvan koettiin olevan vähällä käytöllä. Pääasiassa tiloja hyödynsivät vuokralaisdemokratian jäsenet. (Palvelumuotoiluhankkeen tulokset 2016).

Asukkaat kokivat vaikuttamisen kovin suppeana, erityisesti omaan asuntoon, asuintaloon ja pihaan liittyvänä toimintana. Oman vaikuttamisen mahdollisuudet nähtiin asuinyhteisön tasolla sääntöjen noudattamisena ja naapurin tervehtimisena. Muutoin oma vaikuttaminen koettiin liittyvän lähinnä vikailmoitusten tekemiseen ja siisteyteen kuten lajitteluun ja talkoisiin. (Palvelumuotoiluhankkeen tulokset 2016).

Myös halu vaikuttaa omassa asuinyhteisössä keskittyi omaan asuntoon ja asumismukavuuteen muun muassa siisteyden avulla. Halu vaikuttaa esiintyi myös naapurisuhteiden vaalimisena. Suurin osa asukkaista ei halunnut lisätä vaikuttamista, mutta osa halusi vaikuttaa, jos se olisi mahdollista eri keinoin kuin tällä hetkellä. Osin tähän liittyen sekä henkilökunta että asukkaat toivoivat sähköisen asioinnin kehittämistä vuorovaikutuksen helpottamiseksi. (Palvelumuotoiluhankkeen tulokset 2016).

Asumisen yhteisöllisyyttä ei tunnustettu, vaikka siihen viittaavia asioita tuotiinkin esiin. Näistä esimerkkinä olivat erilaiset tapahtumat, naapuriavun antaminen, siisteyden ylläpito, turvallisuuden liittyvä toiminta Hekan kanssa, naapureihin tutustuminen ja talojen omat Facebook-sivut. Piha nousi ainoana yksittäisenä kehityskohtana esiin, jonka kautta haluttiin osallistua ja joka nähtiin asukkaita yhdistävänä ja yhteisöllisyyttä lisäävänä asiana. (Palvelumuotoiluhankkeen tulokset 2016).

Tulosten perusteella luotiin neljä asukasprofiilia: passiiviset, joita oli 21%, tiedonhaluiset, joita oli 53%, vaikuttamishaluiset, joita oli 25% ja vuokralaisdemokratia-aktiivit, joita oli 6%. Vaikuttamishalukkuus vaihteli passiivisimmillaan naapureiden tervehtimisestä ja sähköisestä kyselyihin vastaamisesta yhteisöllisyyden rakentamiseen jopa asuntopolitiikan tasolla. (Palvelumuotoiluhankkeen tulokset 2016).

Hekalla toteutettiin vuonna 2018 asukaskysely, jolla haluttiin selvittää asukkaiden tyytyväisyyttä isännöintipalveluihin, huolto- ja korjauspalveluihin, siivouspalveluihin sekä vuokralaisdemokratiaan liittyen, kartoittaa asukkaiden kokonaistyytyväisyyttä oman yhtiön toimintaan ja palveluihin, nykyiseen asuntoon sekä omaan asuinalueeseen, selvittää asukkaiden halukkuutta suositella asumista Hekalla ja selvittää tuloksissa tapahtuvia muutoksia vertailemalla tuloksia soveltuvien osien edellisten vuosien vastaaviin tutkimuksiin. Tutkimus toteutettiin Hekan talouksiin kirjelomakekyselyllä, johon oli mahdollista vastata myös internetlomakkeella. Tulokset on käsitelty ristiintaulukoimalla alkuperäiset muuttajat taustamuuttujien kanssa tavoitteena löytää ja tarkastella vastausten eroja vastaajatyypeittäin. Taustamuuttujia ovat vastaajan alueyhtiö, sukupuoli, ikä, talouden muoto sekä asumisvuodet nykyisessä asuinolosuhteissa. (Asukaskysely 2018). Esittelen tuloksia seuraavissa kappaleissa.

Verkkosivujen kautta ja sähköpostilla tapahtuva asiointi oli lisääntynyt, kun taas puhelimitse ja paikan päällä toimistossa asiointi olivat vähentyneet. Niiden osuus, jotka eivät ole koskaan käyneet Hekan internetsivuilla oli vähentynyt, mutta heitä on edelleen lähes 30% vastaajista. (Asukaskysely 2018).

Vuokralaisdemokratiatoimintaan osallistumattomia oli vastaajista 58%. 25% vastaajista oli osallistunut asukaskokouksiin tai talotoimikunnan järjestämiin tapahtumiin. 13% oli osallistunut muuhun toimintaan talossaan. 11% oli kuulunut vuokralaisdemokratian jäseniin, mutta ei kuulunut enää. (Asukaskysely 2018).

Noin 40% vastaajista uskoo, että talonsa talotoimikunta toimii aktiivisesti yhteisten asioiden edistämiseksi ja, että talkoot ja kerhotoiminta lisäävät yhteisöllisyyttä talossa. Noin 25% vastaajista kertoi, että vuokralaisdemokratiatoiminta kiinnostaa ja erityisesti internetin kautta tapahtuva osallistuminen asukastoimintaan vaikuttaisi kiinnostavalta. Kaikissa väittämässä vastaajat olivat useammin eri mieltä väitteen kanssa kuin aiempina vuosina. Iso osa

asukastoimintaan liittyvistä väitteistä aiheutti asukkaissa vastauksen “en osaa sanoa”. (Asukaskysely 2018).

Hekan strategiaa on päivitetty vuodelle 2018. Tässä korostuu edellisiin vuosiin verrattuna osallisuuden, digitaalisuuden ja vaikuttavuuden merkitys. Aiemmin esiteltyjen tutkimusten valossa asukkailla on halukkuutta osallistua ja vaikuttaa asuinyhteisönsä asioihin, mutta nykyisenlaiset keinot eivät mahdollista sitä kaikille. Joukossa on myös paljon asukkaita, jotka eivät osaa ilmaista kantaansa asiaan. Tätä joukkoa voisi olla hedelmällistä yrittää aktivoida ja muita osallistumisen tapoja olisi vahvistettava niin, että ne käytännössä toimisivat yhteisöllisyyden tukijoina. Tutkimusongelmana on, miten asukkaita innostettaisiin osallistumaan asuinyhteisönsä asioihin löytämällä siihen uusia mahdollisesti digitaalisia keinoja.

Tässä opinnäytetyössä ei niinkään keskitytä palvelumuotoilun käyttämiin osallisuuden keinoihin, vaan osallisuus tarkoittaa lain yhteishallinnosta vuokratiloissa määrittelemää osallistumista päätöksentekoon sekä kaikkea asukastoimintaa, jota voivat olla kerhotoiminta, talkoot, pikkujouluglogit tai Facebookissa ylläpidetty talosivusto ynnä muut tilaisuudet ja alustat, joissa asukkaat toimivat yhdessä. Osallisuus, jota ei määritä yhteishallintolaki, lähtee arvон luomisesta asiakkaille, yhdessä asiakkaiden kanssa.

Tutkimuskysymyksinä on näiden tutkimusten ja uuden strategian pohjalta haluttu lähteä tutkimaan asukkaiden motiivia osallistua asukastoimintaan, millä keinoin roolin täyttämiseksi asukkaat osallistuvat ja haluaisivat osallistua, mitä esteitä osallistumiselle nykyisellään on sekä auttaisivatko digitaaliset ratkaisut poistamaan näitä esteitä ja täyttämään aukkoa Hekan sähköisten palveluiden ja asukkaiden toiveiden välillä.

Haastatteluiden teemat löytyvät tutkimusongelmasta ja -kysymyksistä. Teemoja ovat:

1. Asukkaiden osallistumishalukkuus yhteiseen tekemiseen omassa pihassa, asukasyhteisössä ja vaikuttamiseen Hekan kanssa.
2. Asukkaiden osallistumiskeinot yhteisen hyvän eteen.
3. Esteet olla tekemisissä muiden asukkaiden tai Hekan kanssa.
4. Tämänkaltaiseen toimintaan osallistumisen edistäminen digitaalisesti.

## 5.2 Tutkimusote

Tutkimustehtävän muoto usein jo ohjaa tutkimusmenetelmän valinnassa (Aaltola & Valli 2010, 15). Tutkimusmenetelmien valinnassa on kyse erilaisista näkökulmista: vaikka olisi kyse samasta ilmiöstä, eri tavoilla saadaan kerättyä tietynlaista aineistoa, tiettyyn tarkoitukseen. (Eskola & Suoranta 2000, 22).

Tutkimusmetodi koostuu niistä käytännöistä, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja sekä niistä säännöistä, joiden mukaan näitä havaintoja voi edelleen muokata ja tulkita, jolloin niiden merkitystä johtolankoina voidaan arvioida. Oma opinnäytetyöni toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, sillä sille on luonteenomaista katsella ilmiötä monelta kantilta sekä problematisoida itsestäänselviä näkökulmia. Tämän vuoksi kerätty aineisto on usein sellaista, jota voidaan tarkastella eri näkökulmista erilaisilla keinoilla. Aineisto on ilmaisullisesti rikasta, monitasoista ja kompleksista. (Alasuutari 2007, 83 - 85).

Kvalitatiivinen tutkimus on ymmärtävää tutkimusta. Tällöin pyritään eläytymään tutkimuskoh-teisiin, heidän ajatuksiinsa sekä motiiveihinsa. Tähän liittyy myös intentionaalisuus eli aikomuksellisuus pyrkimällä ymmärtämään merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 33 - 34.) Laadulliselle tutkimukselle tuttu näkökulma on myös narratiivisuus, sillä se on ihmisille yksi tapa ymmärtää todellisuutta ja jäsentää kokemuksia (Eskola & Suoranta 2000, 22). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pikemmin aineiston sisällöllinen kuin määrällinen laajuus (Vilka 2015, 129). Laadullisilla menetelmillä löydetään myös ilmiöiden prosessiluonne, jolloin tutkimustuloksia voidaan pitää historiallisesti muuttuvina ja paikallisina (Eskola & Suoranta 2000, 15).

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on havaintojen eli johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden avulla tehdä merkitystulkinta tutkittavana olevasta ilmiöstä. Aineistosta johtopäätöksiä tehdessä ei tukeuduta ainoastaan aineistosta nousevaan materiaaliin, vaan myös muuhun tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Mitä enemmän samaan johtopäätökseen ohjaavia aineistoja löydetään, sitä todennäköisemmin johtopäätökset ovat oikeassa. Tieteellinen tutkimus ei kuitenkaan voi koskaan saavuttaa täyttä varmuutta. (Alasuutari 2007, 44 - 48).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kaikki luotettavina pidetyt seikat tulee kyetä selvittämään niin, että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Johtolangoiksi eivät siis kelpaa tilastolliset todennäköisyydet. Tässä on osittain rajoituksena harkinnanvaraisen otannan rajallisuus jo resurssienkin säästämiseksi. Tavoitteenani ei ole löytää yleistettäviä tutkimustuloksia, vaikkakin löydetty selitysmalli voi myös päteä muihin tai toisenlaisiin tapauksiin. (Alasuutari 2007, 38 - 39).

Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkeiksi voidaan Eskolan ja Suorannan (2000, 15 - 16) mukaan mainita aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkökulma, harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta, aineiston laadullis-induktiivinen analyysi, hypoteesittomuus, tutkimuksen tyylilaji ja tulosten esitystapa, tutkijan asema ja narratiivisuus. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä tulkinnan jakautuminen koko tutkimusprosessiin niin, että tutkimussuunnitelmaa ja -ongelman asettelua voidaan joutua tarkastelemaan aineistonkeruun aikana.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla ei ole vahvoja ennako-oletuksia tutkimuksen tuloksista. Tutkijan tulisi päinvastoin yllättyä ja oppia tutkimuksensa kuluessa. Tämä onnistuu vain, jos ennako-oletukset tunnistetaan, tiedostetaan ja otetaan huomioon tutkimuksen

esioletuksina. Aineiston kautta voidaan löytää tutkimuksen aikana erilaisia hypoteeseja, jolloin tutkijalle löytyy uusia näkökulmia. Tarkoituksena ei ole ainoastaan todentaa ennako-oletuksia. (Eskola & Suoranta 2000, 19 - 20).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on merkityksellistä se, millainen yksilön käsitys ilmiöstä on, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan ja millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kaikki tieto on subjektiivista niin, että se ei ole irrallista käytetyistä havaintomenetelmistä tai käyttäjästä. Tutkija siis päättää tutkimusasetelmansa oman ymmärryksensä varassa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 25).

### 5.3 Aineistonkeruumenetelmä

Laadullisen tutkimuksen aineisto voi olla syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta (Eskola & Suoranta 2000, 15). Omassa opinnäytetyössäni aineisto syntyy tutkijasta riippuen, sillä aineistonkeruumenetelmänä toimivat haastattelut.

Työelämän tutkimusavusteisissa kehittämishankkeissa tavoitteena on yleensä yhteisen kielen, käsitteiden, toimintatapojen ja keskustelun luominen ja ymmärtäminen. Näin on myös opinnäytetyöni kanssa. Tällaisessa kontekstissa voi olla mielekästä kokeilla ryhmähaastattelua. (Vilkkä 2015, 125). Ryhmähaastattelu on keskustelu, jonka tavoite on verrattain vapaamuotoinen. Osanottajat voivat kommentoida ja tehdä huomioita spontaanisti ja näin tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelija puhuu vuorotellen kaikille ja välillä yksittäisille jäsenille. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 61).

Tutkimukseni tarkoitusta palvelee erityisen hyvin täsmäryhmähaastattelu (focus group interview). Tämänkaltaista haastattelua käytetään usein silloin, kun pyritään löytämään kuluttajien tarpeita ja asenteita tai kehittämään uusia palveluja. Tällöin, kuten opinnäytetyössäni, ryhmä voidaan tyypitellä arvioivaksi, jolloin osallistujia pyydetään kertomaan tuntemuksesta esimerkiksi jostakin uudesta palvelusta tai tilanteesta. Etuna yksilöhaastatteluihin on tiedon kerääminen nopeasti samanaikaisesti usealta vastaajalta. Se tulee myös halvemmaksi, kuin yksilöhaastattelut. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 62).

Täsmäryhmähaastattelulla on muutamia tunnistettavia ominaisuuksia. Se on ryhmä, joka koostuu tavallisimmin kuudesta kahdeksaan henkilöstä. Ryhmän jäsenet valitaan tarkasti heidän ollessa asiantuntijoita tai henkilöitä, joiden mielipiteillä ja asenteilla on vaikutusta tarkasteltavana olevaan ilmiöön, ja he voivat saada aikaan muutoksia. Ryhmällä on määritelty tavoite, joka on ilmoitettu heille. Ryhmällä on puheenjohtajana haastattelija, joka selvittää istunnon tarkoituksen ja helpottaa ideoiden vaihtoa ryhmässä pyrkimällä saamaan aikaa vapaata keskustelua. Istunnot pyritään saamaan mukaviksi ja rentouttaviksi, ne nauhoitetaan ja pyritään pitämään 45 - 60 minuutissa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 62).

Haastateltavien valinnassa on lähdettävä siitä, mitä tutkitaan. Kun haastateltavat valitaan teemaa koskevan asiantuntemuksensa perusteella, kriteerinä on, että haastateltavilla on omakohtaista kokemusta teemasta. (Vilka 2015, 135). Laadullisessa tutkimuksessa on tavallista, että keskitytään pieneen määrään tapauksia, mutta niitä pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Tämänkaltaisen harkinnanvarainen otanta rakentuu tutkijan luomaan vahvaan teoreettiseen perustaan, joka osaltaan ohjaa aineiston hankintaa. (Eskola & Suoranta 2000, 18). Tutkimusraportissa on tuotava ilmi, miten haastateltavat on valittu ja miten valinta on tarkoitukseen sopiva (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98).

Tämän opinnäytetyön keskiössä ovat palveluiden loppukäyttäjät. He voivat olla osallisina strukturoituun asukasosallistumiseen, mutta myös osana yhteiskunnan neljättä sektoria eli ei-organisointua kansalaistoimintaa. Esimerkkinä tästä toiminnasta toimii asukkaiden spontaani osallistuminen kaupunkiympäristön suunnitteluun.

Täsmäryhmähaastatteluni jäsenet koostuvat tutkimuksessani Hekan asiakkaista eli asukkaista. Tavoitteena on kerätä kaksi ryhmää. Toinen ryhmä koostuu perinteisen asukasvaikuttamisen piirissä aktiivisesti olevista asukkaista eli he ovat osallisina strukturoituun asukasosallistumiseen. Toinen ryhmä koostuu tavallisemmista asukkaista, jotka ovat kuitenkin joskus osoittaneet mielenkiintoa yhteisiin asioihin osallistumiseen eli heidän voi sanoa olevan osana yhteiskunnan neljättä sektoria eli ei-organisointua kansalaistoimintaa. (Virtanen 2018, 30). Asukaskäyttäjät ovat osittain jo ennestään tuttuja työtehtävieni ja kollegoideni kautta. Heidät on siis helppo löytää ja kontaktoida. Aktiivisten, mutta kauempana Hekasta olevien asukkaiden löytämiseen käytän kollegoideni apua ympäri Helsinkiä. On tavallista, että aluetoimistoissa tunnetaan asukkaat hyvin, jolloin uskon, että saan haastatteluehdokkaita yhteystietoineen tietooni. Heka on toimeksiantajanani luvannut, että voin antaa pienen palkkion haastatteluun osallistuville esimerkiksi elokuvalippuina.

Laadullisen tutkimuksen tehtävänä on myös olla emansipatorinen. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen informanteilta saatavan tiedon lisäksi, informantit hyötyvät tilanteesta. Heidän ymmärryksensä aiheesta lisääntyy ja siten heidän ajattelu- ja toimintatapansa tutkittavaa asiaa koskien ovat myönteisiä myös tutkimustilanteen jälkeen. On erityisen tärkeää huomioida tämä tutkimuksessani, sillä haastateltavat ovat Hekan asiakkaita, joilla on mahdollisuus vaikuttaa. (Vilka 2015, 125).

Kohderyhmän tuntemus auttaa kysymysten muotoilussa. On kuitenkin vältettävä haastateltavien ohjailua eliminoimalla omien ennakkokäsityksien sisäänkirjoittamista kysymyksiin. Käsitteitä ja kokemuksia kartoittavat kysymykset kannattaa aloittaa kysymyksillä mitä, miten, millainen tai miksi. Haastateltavia kannattaa pyytää kuvailemaan tai kertomaan asioita. Kysymysten määrän sijaan tavoitteena on saada haastateltava kuvaamaan, vertailemaan ja



kertomaan kokemuksiaan käytännön esimerkein. Tässä kysymysten asettelu ja muoto ovat merkittävässä asemassa. (Vilka 2015, 127 - 129).

Aineiston riittävydellä eli saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään. Haastateltavilta ei siis enää saa uutta tietoa tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta. Kylläänntyminen voidaan saavuttaa vain, jos on tarkkaan selvillä, mitä aineistosta ollaan hakemassa. Tällöin käytännössä aineistosta haetaan samuutta, joka voi tulla esiin esimerkiksi tiettyjen teemojen toistumisena. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99 - 101).

#### 5.4 Aineistoanalyysimenetelmä

Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jolla tavoitellaan selkeää kuvausta tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Tavoitteena on järjestää aineisto kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Päinvastoin analyysilla on tarkoitus lisätä informaatioarvoa luomalla hajanaisesta tiedosta yhtenäistä informaatiota. Keskeistä ei kuitenkaan ole, millä nimellä analyysia kutsutaan, vaan että se on systemaattista, lukijalle on selvää, mitä on tehty sekä tulokset ovat perusteltuja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117 - 145).

Laadullisessa tutkimuksessa usein puhutaan aineistolähtöisestä eli induktiivisesta analyysistä, jolloin yksinkertaisesti rakennetaan teoriaa ikään kuin alhaalta ylös, empiirisestä aineistosta lähtien. Laadullinen aineisto ei käytännössä lopu koskaan, jolloin aineiston rajausta on merkityksellistä, jotta sen analysointi on mielekästä ja tarkoituksenmukaista. Aineistolähtöinen analyysi on parhaimmillaan silloin, kun etsitään perustietoa jonkin ilmiön olemuksesta toisin sanoen vastausta kysymykseen, mitä ilmiö merkitsee. (Eskola & Suoranta 2000, 19).

Täysin puhdas induktiivinen malli on saanut kritiikkiä siitä, että uusi teoria ei voisi syntyä ainoastaan havaintojen pohjalta. Tähän on pyritty löytämään ratkaisu teoriaohjaavasta eli abduktiivisesta analyysistä. Analyysiyksiköt valitaan tässäkin aineistosta ja teoria voi toimia apuna, mutta analyysi ei pohjautu suoraan siihen. Aikaisempi tieto ennemmin avaa uusia ajatusmalleja, kuin testaisi olemassa olevaa teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107 - 110).

Aineistoa tarkastellaan siitä näkökulmasta, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja voimassa olevan kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Näin tutkinnan kohteena oleva tietomassa pelkistyy raakahavainnoiksi. Näitä karsitaan edelleen yhdistelemällä niistä havaintojen joukkoja, löytämällä niille yhteisiä piirteitä tai nimittäjiä tai luomalla sääntö, joka pätee poikkeuksetta koko aineistoon. Yksittäisen informanttien vastauksia käsitellään riittävän etäältä ja tutkaillaan, miten eri tavoin ne valottavat tutkijan kiinnostuksenkohdetta. Erilaisuudet suhteutetaan tähän kokonaisuuteen, joka on varsinaisena tutkimuksen kohteena. Yhdistettyjen havaintojoukkojen on pädeävä poikkeuksetta raakahavaintoihin. Nämä erot ovat tärkeitä laadullisessa tutkimuksessa, sillä ne johdattavat pohtimaan, mistä jokin asia johtuu ja mikä tekee sen ymmärrettäväksi. Tämä johtaa usein abstraktiotason nostamiseen,

teoreettisen viitekehyksen tai näkökulman muuttumiseen. Tätä välttääkseen ja työtään helpottaakseen, tutkijan on pyrittävä pelkistämään raakahavainnot mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi. (Alasuutari 2007, 40 - 42).

Laadullisen aineiston analyysin etenemistä voidaan kuvata muutamalla vaiheella. 1. Päätä, mikä aineistossa kiinnostaa ja tee vahva päätös. 2. Käy aineisto läpi merkiten, erottaen ja keräämällä yhteen ne asiat, jotka ovat kiinnostuksenkohteena ja jätä muut asiat kokonaan pois tästä tutkimuksesta. 3. Luokittele, teemoita tai tyyppittele jäljelle jäänyt aineisto. 4. Kirjoita yhteenveto. Tämä jaottelu tuo hyvin esiin laadullisen analyysin hankaluuden. Uusien kiinnostavien asioiden tutkiminen olisi äärettömän mielenkiintoista, mutta niiden esiin nouseminen on tunnistettava niin, että kuitenkin oma näkökulma on onnistuttava pitämään tarkkaan rajatussa, kapeammassa ilmiössä, jotta sitä voi tarkastella tarpeeksi syvällisesti. Tämä tarkkaan rajattu näkökulma löytyy tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimustehtävästä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104 - 105).

Aineistoa voidaan järjestää ainakin kolmella eri tavalla: luokittelemalla, teemoittelemalla ja tyyppittelemällä. Luokittelu on näistä yksinkertaisin muoto, jossa helpoimmillaan määritellään luokat ja lasketaan, montako kertaa nämä esiintyvät aineistossa. Teemoittelu on samankaltaista, mutta painotus on siinä, mitä kustakin teemasta on sanottu. Tarkoituksena on pilkkoa laadullista aineistoa ja ryhmitellä sitä erilaisten aihepiirien mukaan, jolloin teemojen esiintymistiheyttä voidaan vertailla. Tyyppittelyssä aineisto jaetaan niin, että teemojen sisältä etsitään yhteisiä ominaisuuksia ja näistä tehdään eräänlainen yleistys, tyyppiesimerkki. Näin tiivistetään tiettyä teemaa kuvaavat näkemykset yleistykseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105 - 107). Näistä tyyppittely sopinee omaan opinnäytetyöhöni, jotta voin löytää teemojen sisältä yhteneväisyyksiä tyyppiesimerkkien muodostamiseksi ja toivottavasti näiden kautta johtopäätösten tekemiseksi ja toimintaehdotusten laatimiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään myös yksittäisiä viittauksia aineistoon merkitystulkintojen tekemiseksi (Alasuutari 2007, 52).

Aineiston litteroiminen eli puhtaaksikirjoitus voidaan kirjoittaa sanasanaisesti tai tekemällä päätelmiä ja löytämällä teemoja suoraan tallennetuista ääninauhoista ja videonauhoista muuttamatta sitä tekstiksi. Ensimmäinen lienee tavallisempi keino, jota hyödynnän myös omassa tutkimuksessani. Purkamisen tarkkuus kuitenkin riippuu tutkimustehtävästä ja -otteesta. Teemahaastatteluista voidaan muodostaa kortisto purkamista varten. Tällöin aineistoa voidaan käsitellä yksinkertaisilla leikkaa-liimaa-toiminnoilla kuitenkin muistaen lisätä tunnistetiedot leikattuihin otteisiin. Näin menetellessään tutkija siirtyy samalla jo lukemis- ja analyysivaiheeseen pyrkiessään tavoittamaan haastatteluiden olennaisen sisällön. (Hirsjärvi & Hurme, 2004, 138 - 142).

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 105) tuovat esiin Eskolan ja Suorannan luettelemat viisi tärkeää tehtävää litteroinnissa käytettäville koodimerkeille: ne ovat sisäänkirjoitettuja muistiinpanoja, niillä jäsenetään tutkijan mielestä aineistossa käsiteltävät asiat, ne kuvailevat tekstiä, ne testaavat aineiston jäsenystä ja niiden avulla voidaan etsiä ja tarkistaa tekstin eri kohtia.

## 6 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten asukkaita innostettaisiin osallistumaan asuinyhteisönsä asioihin löytämällä joko asukkaiden keskinäiseen tai Hekan kanssa tehtävään toimintaan uusia mahdollisesti digitaalisia keinoja. Tutkimuskysymyksillä on pyritty löytämään vastauksia asukkaiden motiiviin osallistua asukastoimintaan, millä keinoin roolin täyttämiseksi asukkaat osallistuvat ja haluaisivat osallistua, mitä esteitä osallistumiselle nykyisellään on sekä auttaisivatko digitaaliset ratkaisut poistamaan näitä esteitä ja täyttämään aukkoa Hekan sähköisten palveluiden ja asukkaiden toiveiden välillä.

Haastateltavana oli kaksi ryhmää, joista toinen osallistuu yhteishallintolain määrittelemän tavan mukaisesti vuokralaisdemokratiatoimintaan ja toinen ei. Vuokralaisdemokratiaa toteutetaan Hekassa todella aktiivisesti, mutta vuokralaisaktiivit halusivat muistuttaa itse haastattelun aikana, että ovat myös asukkaita eivätkä pelkää vuokralaisaktiiveja.

Ryhmien vastaukset koskivatkin molemmilla ryhmillä sekä vuokralaisdemokratiatoimintaa että muunlaista yhteisöllisyyttä taloissa. Ryhmillä oli erilaiset lähtökohdat haastatteluun, mutta molempia kiinnosti sekä vaikuttaminen että osallistuminen ilman varsinaista demokraattista vaikuttamista. Lainauksia haastatteluista on nostettu tuloksiin lainausmerkeissä.

Käytännössä aineisto työstettiin luokittelemalla vastaukset haastatteluteemojen mukaan haastatteluryhmäkohtaisesti. Teeman sisällä vastauksista etsittiin yhteneväisyyksiä, joista nousi esiin tarkemman tasoisia teemoja. Näistä samankaltaisimpia tiivistettiin luokittelemalla teema ylemmälle tasolle esimerkiksi mielekkyys, palkitsevuus, erityisyys, yhteinen kokemus ja asian läheisyys itselle niputettiin henkiseksi arvoiksi.

### 6.1 Miksi osallistua?

Ensimmäinen haastattelun teema käsittelee asukkaiden lähtökohtia osallistua asukastoimintaan. Haastatteluissa nousi esiin kuusi erilaista teemaa, jotka motivoivat asukkaita osallistumaan asukasyhteisössään. Näitä ovat ajanviete, yhteistyö, vaikuttaminen, tiedonsaanti, taloudellinen hyöty sekä henkiset arvot.

Ajanviettoon liittyi tapaamisten helppous, jonkun muun aloitteellisuus ja tarve olla sitoutumatta. Tapaamiset koettiin hauskoiksi, mutta myös tärkeiksi yksinäisyyttä estäviksi ajanviettoiksi. Ajanviettoon liittyen nousi esiin tottumus ja tunne, että ei kehdata kieltäytyä.

Tärkeänä teemana esiin nousi yhteistyö, toisista huolehtiminen ja yhteinen vastuunkanto. ”Ku on vanhoja niin pitää kytätä, että on verhot auki”. Todettiin, että hädässä naapurit ovat läheisimmät ihmiset, joilta tukea voi hakea. Vuokralaisaktiivitoimintaan lähteminen ”pelasti mielenterveyden”, kun pääsi aikuisten ihmisten pariin. Yhteistä vastuunkantoa on myös yksinkertaisesti tieto siitä, että joku toinen on jo tehnyt vikailmoituksen yleisessä tilassa olevasta viasta.

Vaikuttaminen liittyi sekä konkreettisiin asioihin että ihmisten ajatuksiin ja mielikuviin. Vaikuttamista tapahtuu sekä itseä lähellä että laajassa mittakaavassa. ”Halusin äänestää, ettei silloinen puheenjohtaja saanut valtaa”. Toisaalta vaikuttaminen Hekan valtavan koon vuoksi tapahtuu myös kaupungin ja yhteiskunnan tasolla. Edustuksellisen demokratian muotoja pidettiin yllättävänkin monimuotoisina. Tärkeänä koettiin, että ihmiset eivät kulje ”laput silmillä ja ovatkin kiinnostuneita siitä, mitä tapahtuu” eikä asioita nähtäisi aina negatiivisen kautta, vaan myös pihojen kauneus tunnistettaisiin.

Tiedonsaanti oli syy osallistua. Keskusteluista haluttiin seurata reaaliajassa. Taloudellinen hyöty nähtiin kahdesta näkökulmasta. Toisaalta vuokralaisdemokratiaan osallistuvat saavat palkkioita toiminnastaan, toisaalta aktiivinen vuokralaisyhteisö voi säästää vuokranantajan kuluja muun muassa tuomalla yleisten tilojen vikoja huollon huomioon hyvissä ajoin.

Henkiset arvot nousivat monella eri tavalla esiin haastatteluissa. Tärkeäksi koettiin erityisyys, yhteinen kokemus, mielekkyys, palkitsevuus, arvostus ja asian läheisyys itselle. Erityisenä voitiin pitää tapahtumassa vierailleita palomiehiä tai Hekan poikkeuksellista vuokralaisdemokratiatoimintaa. ”Ei semmoista ole missään muualla”. Yhteinen kokemus voi lähteä siitä, että asukkaat ovat ensimmäisiä jollakin asuinalueella tai ”olemme kaupunginosalaisia”. Mielekkyyttä toimintaan saadaan sen merkityksellisyydestä ja palkitsevuudesta, joka voi tulla esimerkiksi oman erityisosaamisen hyödyntämisestä. Vuokralaisaktiivit kokevat ylpeyttä siitä, että ovat muiden asukkaiden valitsemaa edustajia. Kun asia on lähellä itseä, se koetaan tärkeäksi. Läheisyys voi olla fyysistä, kuten oma piha, tai abstraktimpaa, kuten itselle tärkeät arvot.

”Käyks teillekin niin, että palkinto tulee myöhemmin, ett sun pitää vaan jaksaa tehdä sitä?”.

Asukkaat haluavat siis osallistua asumisensa viitekehityksessä monista eri syistä. He osallistuvat muun muassa palvelun parantamiseksi ja sujuvoittamiseksi, yhteisöllisyyden lisäämiseksi sekä oman arjen tueksi ja turvaksi.

## 6.2 Millä keinoin osallistua?

Haastattelun toisessa teemassa käsiteltiin keinoja osallistumiseen. Haastatteluun lähtiessä näkökulma oli löytää konkreettisia keinoja, joilla asukkaat viettävät aikaa yhdessä.

Haastatteluista kuitenkin nousi myös keinoja mahdollistaa ja edesauttaa osallistumista. Termi ”keino” laajeni kahteen merkitykseen.

Haastatteluista nousi esiin tapoja, joilla asukkaat voivat päätyä yhteisen asian äärelle. Tärkeäksi koettiin jonkinlainen törmäyttäminen. Tämä voi tapahtua hyvinkin konkreettisesti hankkimalla multasäkki pihaan, jonka äärellä asukkaat kohtaavat multaa hakiessaan. Tämän lisäksi mainittiin ilmoitustaulu, postiluukusta jaettu paperinen kutsu, pöytäkirjat, Facebook, talotoimikunnan postilaatikko sekä ”mukaan tuppautuminen” sanonnan positiivisimmassa merkityksessä.

Konkreettiset keinot kokoontua yhdessä olivat sekä fyysisiä että ei-fyysisiä. Fyysiset tavat olivat perinteisiä kuten yhteinen aamiainen kellarissa, pikkujoulut, nyyttärit, kesäjuhlat, las-kiaisrieha, äitienpäiväkahvit ja talkoot. Yksi haastateltavista muisteli lapsuuttaan maalla. ”Se lähti siitä suunnasta, että ihmisillä oli syy tavata toisiaan, ja koska niillä oli syy tavata toisi-  
aan, niin totta kai se oli sosiaalista.”

Kuitenkin haastatteluryhmillä nousi vahvasti esiin, että osallistuminen ei ole enää pelkästään samanlaista kuin se oli aiempina vuosikymmeninä. Sosiaalista mediaa hyödynnetään esimerkiksi perustamalla Facebook-ryhmiä, joissa muun muassa järjestetään kuvakisoja, jaetaan tietoa konkreettisista omassa pihapiirissä tapahtuvista asioista kuten häiriöistä internetissä sekä vaihdellaan saunavuoroja ja lainaillaan tavaroita. ”Mutta kun puhutaan pihatapahtumien järjestämisestä, niin se ei ehkä ookaan enää se juttu tänä päivänä”.

Haastatteluista nousi tässä yhteydessä esiin myös teemoja, jotka tuovat merkitystä erilaisten kanavien olemassaololle. Nämä voisivat olla vastauksia myös kysymykseen ”Miksi osallistua?”. Huolenpito muista nousi esiin esimerkiksi tarinassa, jossa asukas toimi asukkaiden edustajana peruskorjauksessa. Tämä oli huomannut epäkohdan urakoitsijan toiminnassa ja saanut epäilyllään vahvistusta Facebookin kautta. Tällä oli asukkaan mukaan ollut merkittäviä rahallisia hyötyjä Hekalle, joka tuli omakustannusvuokran vuoksi hyödyksi myös asukkaille.

Käytännöllisyyttä ja merkitystä pidettiin tärkeänä kanavasta huolimatta. Yhdessä esimerkissä kerrottiin, että pihassa on yhteiskäytössä työkaluja kuten siimaleikkuri ja ruohonleikkuri. Yhteiskäytössä oleva kuntosali tuo myös merkitystä osallistujille. Sosiaalisen median kanavien kautta voidaan vaihtaa käytännöllisesti tietoja. Yhteiset mielenkiinnon kohteet ajavat ihmisiä yhteen. Näitä voivat olla päiväkerhot sekä lapsille että äideille kuin talosuojelu tai turvallisuustiimin toiminta.

Merkittävä osa Hekan osallisuudesta on vuokralaisdemokratiaa, joka toimii yhteisenä mielenkiinnon kohteena. Haastatteluissa nousi esiin vuokralaisdemokratiatoiminnan byrokraattisempi osuus, joka perustuu yhteishallintolakiin. Kokoukset, pöytäkirjat sekä eri tasoiset yhteistyöelimet edustavat tätä monille. Haastatteluissa haastettiin kaikkien näiden

vuokralaisdemokratiaportaiden tarpeellisuus. Haastattelussa todettiin myös, että ”Se on vähän sama kuin, että huomaako että ammattiliitot katoais, niin ei välttämättä huomattais, mutta kyllä siitä pitkällä juoksulla todennäköisesti huomataan.”

Ehdotukset tulevaa varten koskivat erityisesti yhteisen toiminnan näkyvämmäksi tekemistä. Haastatteluissa ehdotettiin avoimia postituslistoja, uutisjuttua vuokralaisdemokratiatoiminnasta Hekan asukaslehteen Himaan, eri kohderyhmille suunnatut uuden asukkaan infopaketti sekä avoin kutsu vuokralaistoimintaan ilmoitustaululle.

Haastateltavat toivat myös esiin erilaisia keinoja, jotka mahdollistavat ja edesauttavat yhteisöllistä toimintaa. Toiminnan mahdollistajia ovat Hekan vuokralaistoimintaan annettava määräraha ja muut taloudelliset avut sekä fyysiset sijainnit kuten kerhohuone ja yhteinen piha. Naapuritalojen kanssa yksi, yhteinen piha mahdollistaa laajempaa yhteisöllisyyttä. Yhteistoimintaa mahdollistaa tasapainoinen asukaskehitys ja -rakenne, joka muodostuu asukasvalinnalla, jota tehdään segregaaation estämiseksi. Hekan ja asukkaiden yhteistyö ja tiivis kumppanuus mahdollistaa yhteisöllisyyden lisäämisen taloissa.

Toimintaa edesauttaa neuvotteleva asenne, palautteen antaminen ja yhdessä viestiminen. Asiantuntijoiden jalkautuminen ja henkilökunnan sitouttaminen koettiin edesauttaviksi tekijöiksi. Vapaaehtoisuus ja osallistuminen vain silloin kun oikeasti haluaa, olivat osallistumista edistäviä tekijöitä. Hekan asukaslehdessä kerhotilojen käytön esiin nostaminen koettiin olleen yhteisöllisyyttä edistävää.

Osallistumisen keinot ovat digitalisoituneet, vaikkakin perinteisiä keinoja löytää osallistujia lisää keksittiin myös. Varsinaisista keinoista riippumatta koettiin, että yhteistyö ja kommunikointi Hekan kanssa ovat tärkeitä.

”Kohtaaminen synnyttää hyvää, innostusta ja kiinnostusta. Miten sitä vois edistää. Sitä en tiedä.”

”Aina on yksittäisiä henkilöitä, jotka haluavat tehdä. Voimaa siihen saadaan silloin kun se organisoidaan.”

### 6.3 Mitä ovat esteet osallistumiselle?

Haastatteluiden kolmas teema käsitteli osallistumisen esteitä. Tarkoituksena oli huomata, voidaanko näitä poistaa tai madaltaa digitaalisilla mahdollisuuksilla. Näitä esitellään kappaleissa 6.4. ja 6.5.

Yhteisöllisen tekemisen esteiksi koettiin viestinnän heikkoudet, konkretian puute, valtaraken-  
teet, aloitteettomuus ja pelko tuntemattomasta, aiemmat huonot kokemukset, heikot

tietotekniset taidot tai muut rajoitteet, ajanpuute ja liika vaiva, vieras kulttuuri ja kieli, ta-  
loudelliset riskit, pirstaloituneisuus, inhimilliset tekijät sekä yhteistyö Hekan kanssa.

Viestintä koettiin puutteelliseksi. Asukkaat eivät tiedä mahdollisuuksista tai, mistä etsiä tie-  
toa näistä. Erilaiset kommunikointitavat aiheuttavat väärinymmärryksiä, epätyytyväisyyttä ja  
tiedonkulun katkoksia. Uusi tietosuojalaki GDPR nostettiin myös esiin, koska henkilötietoja  
käsitellään aina vain varovaisemmin ja varovaisemmin. Tämä voi estää esimerkiksi talotoimi-  
kunnan yhteystietojen antamisen vuokralaisdemokratiatoiminnasta kiinnostuneille asukkaille.

Konkretian puute heijastui siihen, että taloissa on paljon puhetta asioista, mutta niiden to-  
teuttaminen ontuu. Idearikkaat asukkaat eivät välttämättä koskaan kohtaakaan henkilöä, joka tie-  
täisi mahdollisuuksista. ”Mukaan meneminen” koetaan epämääräisenä. Määrärahaa on, mutta  
kaikki eivät tiedä siitä, eikä oikein tiedetä, mihin sitä käytettäisiin.

Valtarakenteet nousevat aineistosta esiin monessa mielessä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa  
on viitattu digitaalisuuden lisäämisen nostavan käyttäjän valtaa suhteessa palveluntuotta-  
jaan. Haastatteluaineistosta nousi kuitenkin induktiivisesti esiin myös toisenlaisia valtaraken-  
teita. Haastateltavat kokivat, että klikkiytyntä ydinporukka on vaikea lähestyä. ”Pihaparla-  
mentin” kerrottiin kokevan omaavansa enemmän valtaa, kuin todellisuudessa sitä onkaan. Ku-  
ten kaikessa toiminnassa, jossa on ihmisiä mukana, myös sosiaaliset suhteet ja inhimilliset te-  
kijät ovat vaikuttava seikka. Erilaiset persoonat eivät tule toimeen, tulee riitoja ja valtape-  
lejä. Toiminnassa mukana olevat henkilöt eivät ymmärrä asioita oikein, tekevät vääriä pää-  
töksiä tai tulkintoja. On siis todella paljon kiinni siitä, ketkä toiminnassa ovat mukana. Tämä  
vaikuttaa isosti haastateltavien mukaan esimerkiksi Hekan ja asukkaiden yhteistyön rakentu-  
miseen.

Haastateltavat kokivat, että Heka-konsernin perustaminen muutti toimintaa eikä sitä ole vielä  
saatu samanlaiselle tasolle, jolla se oli aiemmin. He kokevat kantavansa vastuuta myös Hekan  
toiminnasta eivätkä koe saavansa samassa suhteessa liikkumatilaa, aitoa mukanaoloa ja  
kumppanuutta. Pelkän palkkion ei koettu olevan riittävä motivaattori osallistua toimintaan,  
vaan haluttiin päästä aidosti vaikuttamaan. Tunne siitä, että vuokralaisaktiivien panoksesta ei  
ollut hyötyä eikä sitä arvosteta, aiheutti merkityksettömyyttä. Aktiiviset toimijat toivoisivat-  
kin, että heidän kokemuksiaan hyödynnettäisiin vahvemmin toiminnan suunnittelussa ja to-  
teuttamisessa.

Yhtenä yhteisöllisyyden estävänä tekijänä nousi esiin sääntöjen ja vapauden suhde. Vuokra-  
laisaktiiveilla on vapauksia pyörittää toimintaa asukkaiden kanssa, mutta toisaalta heitä sito-  
vat yhteishallintolain ja Hekan kanssa yhteistyössä laaditut säännöt. Toisaalta Heka kannustaa  
erilaisiin asukkaiden keskinäisiin tempauksiin, toisaalta Hekan on puututtava, jos tempausten  
ja tilaisuuksien sisältö sitä vaatii. Nämä asiat ovat joskus ristiriidassa keskenään ja erilaiset  
sääntöjen tulkinnat voivat aiheuttaa pettymyksiä.

Aiemmat pettymykset ja huonot kokemukset voivat estää yrittämästä uudelleen. Asukkaat ovat voineet kuulla toisiltaan huonoista kokemuksista. Naapureiden kanssa on voinut olla muiden asioiden yhteydessä sellainen tunnelma, joka ei kannusta viettämään enempää aikaa yhdessä tai paljon vaivaa nähtyihin pihajuhlisiin ei ilmestykään ketään. Kokemukset ulkopuolelle jäämisestä aiheuttavat vastustusta. ”Pidä tunkkis!”.

Toisaalta haastateltavat kokivat, että järjestäytynyt toiminta eli vuokralaisdemokratia ylikorostuu ja ”sitä työnnetään liikaa hallinnolla”. Koetaan, että yhteiseen toimintaan liittyy ”salakieltä”, jotka ovat lyhenteitä toiminnassa tarvittavista yhteistyöelimistä ja muista vastaavista termeistä. Varsinainen kielimuurikin toimii esteenä. Hekalla asuu kasvava joukko maahanmuuttajia, joilla voi olla hankaluuksia uuteen kieleen ja kulttuuriin sopeutumisen kanssa. Monimutkaiset tietoiskut yhteishallintolain mahdollistamasta vuokralaisdemokratiasta eivät tällöin ole helposti ymmärrettävää sisältöä.

Taloudelliset riskit esimerkiksi yhteispihoissa tai pihojen yhteisessä käytössä aiheuttavat esteitä. Ei haluta ottaa riskiä, että pihassa vierailija rikkoisi jotain ja jättäisi sen muiden asukkaiden maksettavaksi. Tässä problematiikassa nousee hyvin esiin toiminnan hajautuneisuus. Tehdyt, keinotekoiset raja-aidat estävät ottamasta huomioon muita yhteisöjä lähellä: eri ryhmillä on omat Facebook-ryhmät ja samassa pihassa eri yhteisöillä erilaiset säännöt voivat aiheuttaa erimielisyyksiä.

Isona ongelmana pidettiin ajanpuutetta, yhteen sopimattomia elämänrytmejä ja liikaa vaivaa. Naapureihin ei jakseta tutustua, kun nämä vaihtuvat koko ajan eikä näihin toisaalta pääsekään tutustumaan, jos omat työajat ovat poikkeukselliset eikä yhteisiä törmäämispaikkoja ole. Ei haluta sitoutua pitkäksi aikaa tai ”antaa pikkusormeja”. Tuntuu, että toiminta ammatimaistuu koko ajan. Pelkästään Facebookin kirpputorilla voisit haluta olla hyödyksi lainaamalla jonkun tuotteen, mutta et ehdi tai viitsi edes yrittää väliin, kun joku toimii nopeammin. Facebook-keskusteluiden moderointi vaatii myös paljon työtä ja aikaa.

”Mäkin olen vaan ihminen eikä mulla ole resursseja tehdä niin paljon --- Oonko antanut kaikeneni?”. Osana opinnäytetyötäni pyritäänkin löytämään digitaalisia keinoja osallistua matalalla kynnyksellä asukastoimintaan, jotta erilaisissa elämäntilanteissa ja erilaisilla resursseilla voitaisiin olla mukana. Tilanteen ei tarvitsisi eskaloitua ”joko - tai”-tilanteeksi.

Asukastoiminta on siirtynyt osittain internetiin, mutta tämän lisäksi on muistettava asukkaat, joilla ei ole tietoteknisiä taitoja tai mahdollisuuksia osallistua verkon välityksellä. Haastateltavat nostivat esiin, että olisi tärkeää ottaa huomioon, kuinka moni ei koskaan tulekaan osallistumaan millään digitaalisilla keinoilla ja, kuinka moni taas olisi saatavissa toimintaan muunkaan paremmilla digitaalisilla keinoilla. ” Oon ihan täysin samaa mieltä, ettei saa unohtaa ihmisiä, joilla ei ole koneita jne. Kuitenkin, jos puhutaan sähköisestä asiainnista, niin me ei saada jäädä kehityksestä jälkeen sen takia että osalla ei oo”.



Muutkin fyysiset esteet nousivat keskusteluissa esiin. Voi olla, että liikuntarajoitteen vuoksi ei fyysisesti päästä paikalle. Kerhohuoneen avaintenhallinta on hankalaa ja koetaan konkreettiseksi esteeksi hyödyntää yhteisiä tiloja.

Aloitteettomuus ja pelko tuntemattomasta estävät yhteisöllisen toiminnan syntyä. Toiminnalle ei löydy vetäjää, pelätään väärinkäytöksiä ja pysytään tutussa ja turvallisessa eikä toimintaa haluta omaehtoisesti kouluttaa ja kehittää. Aikaa on voinut kulua ja osallistumattomat asukkaat ovat saattaneet kehittää itselleen kynnyksen osallistua. Asukkaat voivat toisaalta ajatella, että "luotan siihen, että hoitavat hyvin mun asioita" tai toisaalta, että "mielummin en halua tietää" ja naapureiden asiat pidetään etäällä, vaikka ne voisivatkin olla myös yhteisiä asioita.

#### 6.4 Miten digitaalisuutta voidaan hyödyntää osallisuudessa?

Neljäs haastatteluiden teema käsitteli digitaalisuutta osallisuudessa. Haastattelussa käsiteltiin laajasti, mitä asukkaat haluaisivat sähköisesti tehdä, missä sähköisissä kanavissa sekä millä tavalla näiden kanavien pitäisi rakentua.

Haastateltavat toivoivat sähköisistä kanavista pitkälti arkea helpottavia tietoja: poikkeustiedotteita, päivystäjän yhteystietoja, talotoimikunnan yhteystietoja, sähköisen vikailmoituksen jättämisen mahdollisuutta, yksittäisen asian äänestämistä ja oman vedenkulutuksen seuranta. He toivoivat myös helpotusta kerhohuoneen varaukseen. Varsinainen kerhohuoneen varaus sekä kerhohuoneen avaimen lainaus haluttaisiin entistä sähköisemmäksi.

Toiveena oli portaali, jossa yhdistyy sekä keskustelu että dokumentit. Palvelussa voisi äänestää yksittäistä, itseä kiinnostavaa asiaa. Äänestämiseen ja kokouksiin osallistumisen kynnystä vähentäisi etäosallistumisen mahdollisuus. Tätä voisi edistää vahvasti toivotut yhteiset työvälineet ja -ympäristöt. Yhteisistä ympäristöistä on käyty keskusteluja Hekan ja vuokralaisaktiivien välillä jo aiemmin, mutta ainakin yhtenä estävänä syynä on toistaiseksi toiminut tietosuojariskit.

Haastattelusta nousi esiin uudenlainen ajatus, jota kutsuttiin aikapankiksi. Kerhohuoneen tietokone voitaisiin varata tiettyinä hetkinä yhteiseen käyttöön. Asukas, jolla on jotain digitaalista tietotaitoa, voisi opastaa muita asukkaita. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi verkkopankin käyttö, Facebookissa seikkailu tai tulevan Hekan sähköisen asioinnin opastaminen. Apua saanut asukas voisi kiitokseksi pestä avuntajan ikkunat tai lenkittää tämän koiran. Digitaalisuus auttaisi luomaan aitoja kohtaamisia.

Nappi naapuri -palvelu, joka toimii jo jakamistalouden periaatteella, nostettiin esiin aikapankki-keskustelun yhteydessä. Palvelu on tarkoitettu naapuriapuun, tutustumiseen ja oikeiden kohtaamisten lisäämiseen toistensa lähellä asuvien välillä. Heka tai Hekan aktiiviset asukkaat voisivat hyötyä jo olemassa olevasta palvelusta. Nappi naapurin etiketti "Älä lannistu jos

käy niin, ettei aktiivisuutesi saa heti vastakaikua. Olet ensimmäisten joukossa ja matkaa uudenlaiseen naapurustososiaalisuuteen on vielä rutkasti. Nappi Naapuriin kuuluu myös oikeus olla mukana vain silloin kuin itselle sopii.” ja tavoite ”Tehdään yhdessä naapurustoistamme hausempia, vuorovaikutteisia, huolehtivia, auttavaisia ja välittäviä - parempia paikkoja asua!” ovat niin yhteneväisiä Hekan tavoitteiden kanssa, että ne voisivat olla Hekan sanoittamia. (Nappi naapuri 2019).

Haastatteluissa nousi esiin, että Hekan tällä hetkellä hyödyntämä kotisivuviestintä koetaan vanhanaikaisena. Sähköistä asiointia kaivataan mobiilisti, sovelluksen avulla. Sähköpostia ei kaivata arkeen yhtään nykyistä enempää. Muiden yhteisöjen kanssa yhteyksiä pidetään WhatsApp- ja Messenger-viestisovelluksilla. ”Jukolan viesti on tapahtuma ja siinä oli oma appi. Hekassa on 100 000 asukasta eikä niillä ole appia.” Sähköinen ilmoitustaulu koettiin kaikkia osapuolia helpottavaksi keinoksi. Sen ilkeältä-alkuisuus ja tämän myötä taloudelliset riskit ymmärrettiin.

Sähköisten kanavien ollessa mitä tahansa, niiltä vaadittiin omakohtaisuutta, löydettävyyttä ja ajankohtaisuutta. Seurantamahdollisuus koettiin hyvänä sekä Hekalle että asukkaille. Oma-kohtaisuudella tarkoitettiin oman kohteen ja aluetoimiston tasolla olevia, itselle mielenkiintoisia kohdennettuja tietoja sekä omien yhteystietojen automaattista täydentymistä.

Löydettävyys koski sekä tiedon löytämistä kanavasta että kanavan löytämistä helposti. Tietoa voidaan asiasanoittaa ja kanavat voidaan tuoda käyttäjien lähelle esimerkiksi rappukäytävään, josta joka päivä kuljetaan. ”Tikettikynnyksen alentaminen aktivoi ihmisiä.” Viestintä on todella onnistunut, jos sähköisen ilmoitustaulun rappukäytävässä täysin ohittava teini kotisohvalla lataa Hekan sovelluksen ja saa tarvitsemansa tiedon. Haastateltavat kokivat, että tiedon jakaminen on äärettömän tärkeää aiheesta huolimatta. Ennen kaikkea tärkeää on joka päiväisten toimintojen sähköistäminen.

Yhteistyötä Hekan kanssa sähköisten välineiden käyttöönottoa koskien ei koettu toimivaksi. Erilaisia ehdotuksia ei ollut hyväksytty ja koettiin, että ”ylhäältäpäin saneltiin”. Nyt kuitenkin koetaan, että sähköisiä keinoja ollaan hyvin kehittämässä ja ollaan pääsemässä siihen, että järjestelmät tukevat sekä Hekan että asukkaiden toiveita. Hekalaisilta toivottiin näkyvyyttä sähköisissä kanavissa sekä tuottamassa tietoa, fasilitoimassa että ”erotuomaroimassa”.

## 6.5 Tuloksien yhteenveto

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten asukkaita innostettaisiin osallistumaan asuinyhteisönsä asioihin löytämällä joko asukkaiden keskinäiseen tai Hekan kanssa tehtävään toimintaan uusia, mahdollisesti digitaalisia, keinoja. Innostaminen voi tapahtua osallistumisen esteitä poistamalla tai madaltamalla.

Yhteisöllisen tekemisen esteiksi koettiin siis edellä esiteltyt viestinnän heikkoudet, konkretian puute, valtarakenteet, aloitteettomuus ja pelko tuntemattomasta, aiemmat huonot kokemukset, heikot tietotekniset taidot tai muut rajoitteet, ajanpuute ja liika vaiva, vieras kulttuuri ja kieli, taloudelliset riskit, pirstaloituneisuus, inhimilliset tekijät sekä yhteistyö Hekan kanssa.

Uusilla tai olemassa oleville digitaalisilla keinoilla voidaan parantaa viestintää, lisätä osallistumisen konkretiaa, yrittää helpottaa pelkoa tuntemattomasta ja lieventää aiempien huonojen kokemusten vaikutusta, vähentää osallistumiseen tarvittavan ajan määrää, pyrkiä vähentämään pirstaloituneisuutta ja edesauttaa yhteistyötä Hekan kanssa.

Opinnäytetyön fokuksessa ollut digitaalinen osallistuminen ei poista kaikessa toiminnassa mukana olevaa inhimillistä aspektia, joka voi näkyä muun muassa valtarakenteissa ja sosiaalisissa suhteissa sekä asukkaiden kesken että Hekan kanssa. Digitaalinen osallistuminen ei voi korvata kokonaan muita vaihtoehtoja, sillä osallistumaan halukkaiden tietotekniset taidot ja muut rajoitteet on otettava huomioon osallistamista toteutettaessa.

## 7 Pohdinta

Haastatteluiden perusteella digitaalisten osallistamispalveluiden kehittäminen Hekalla voi auttaa poistamaan joitakin nykyisiä osallistumisen esteitä ja täyttämään aukkoa Hekan sähköisten palveluiden ja asukkaiden toiveiden välillä. Uudet tai tehokkaammin käyttöön otetut digitaaliset välineet voivat helpottaa nykyisten asukasaktiivien kanssa tehtävää yhteistyötä sekä jakamaan tietoa erilaisista osallistumisen mahdollisuuksista.

Edellisessä kappaleessa kuvattuihin esteisiin voidaan vaikuttaa isosti tietoa jakamalla ja kommunikoimalla. Niitä voidaan yrittää madaltaa ja siten innostaa asukkaita mukaan erilaisilla konkreettisilla toimenpiteillä kuten lisäämällä näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa, tiedon asiansanoittamisella paremmin verkkosivuilla, osallistumisen keskittämällä jonkin muun yhteisen aihealueen kuin asumisen ympärille, etäosallistumisen mahdollistamisella ja yhteisen työympäristön käyttöönotolla.

Heka parantaa tällä hetkellä palvelujaan järjestelmä uudistuksilla, joilla voidaan mahdollistaa esimerkiksi aineistostakin esiin nousut kerhotilojen varaaminen sähköisesti, mutta kehitysehdotuksena on myös Hekan oman puhelinsovelluksen käyttöönotto. Heka voisi rakentaa portaalin, jossa olisi sekä keskustelua että toiminnasta kertyvää dokumentaatiota kuten asukkaiden kokouksen pöytäkirja. Hekalla voitaisiin hyödyntää myös pikaviestimiä kuten Messenger tai Whatsapp. Sähköinen ilmoitustaulu koettiin ratkaisuksi moneen viestinnän ongelmaan.

Käytännössä puhtaasti digitaalisista kehitysehdotuksista osa on jo toteutuksessa järjestelmä uudistuksen myötä. Asukkaiden sähköinen asiointi on mullistumassa. Toisaalta tämän kehittämisessä voidaan ottaa huomioon haastatteluista esiin nousseita teemoja muun muassa

osallisuuden mahdollistamiseksi, toisaalta järjestelmä ja julkinen hankintatapa asettavat tietyt rajoja suunnittelulle. Pikaviestimien hyödyntäminenkin on suunnittelupöydällä. Niiden käyttäminen ei kuitenkaan ole vielä teknisesti ja tietosuojan huomioon ottaen tarpeeksi yksinkertaista.

Konkreettisena kehitysehdotuksena tuotiin esiin aikapankki-toimintatapa. Nappi naapuri tekee jo tämänkaltaista toimintaa, minkä vuoksi yhteistyö heidän kanssaan voisi olla hedelmällistä. Miksi keksiä pyörää uudestaan? Tämä edistäisi onnistuessaan sekä yhteisöllisyyttä että digitaalisuuden tukemista. Toiminnan aloittaminen vaatii kuitenkin suunnittelu- ja käynnistämisesursseja.

Opinnäytetyössä nousi esiin monia, myös ei-digitaalisia kehityskohtia, joita ei ole jalostettu tässä opinnäytetyössä kehitysehdotuksiksi, vaan ne voidaan käsitellä Hekan kanssa erikseen. Näiden parantaminen ja edistäminen auttaa osaltaan tietoisuuden lisäämistä, osallistumiskynnyksen madaltamista ja uusien asukkaiden innostamista. Asiakaskokemuksen ja -uskollisuuden parantaminen asukkaita kuuntelemalla on Hekan intresseissä, sillä sosiaalinen ja henkinen etäisyys asiakkaasta lisäävät riskiä ymmärtää tätä väärin (Gummeson 2004, 136).

Tuloksissa esitellyistä esteistä osa on ollut jo Hekan tiedossa aiemmin. Näihin esteisiin on jo kehitetty joitakin ratkaisuja kuten tiedon jakamiseksi on tuotettu infolehtinen uusille vuokralaisdemokratiaan osallistuville sekä vuokralaisdemokratian määrärahoista kerrotaan avoimesti verkossa.

Aineistosta induktiivisesti esiin noussut teema, valta ja sen tuomat lieveilmiöt, toimivat joillekin esteenä osallistumiselle. Valta, auktoriteetti ja arvovalta ovat toisiinsa nivoutuvia termejä. Näitä voi hankkia muun muassa persoonallisuudella ja karismalla. Mikäli ryhmällä on vahva yhteinen tahto, se tarvitsee vähemmän johtajaa. Kuitenkin käytännössä joku ryhmän jäsenistä aina ottaa johtajuuden. Oma toimintaa on helppo pitää oikeutettuna, mutta usein muita arvioidaan negatiivisemmin. Valta on kuitenkin emotionaalisesti ja aineellisesti palkitsevaa, koska sillä on merkitystä valintojen tekemiseen ja vaikuttamiseen. (Jabe & Kuusela 2013, 21 - 36).

Heka voi hyödyntää osallisuuden rakentamisessa positiivista valtaa luomalla vahvaa yhteiskäytävyyden tunnetta ja vahvoja yhteisiä käytäntöjä. Negatiivisesta vallankäytöstä aiheutunut pettymys usein vähentää kiinnostusta ja sitoutumista organisaatioon sekä johtaa tunteeeseen hyväksymättömyydestä. Näitä tunteita voi vähentää mahdollistamalla vaikuttamisen. Myönteisiä vallankäytön keinoja ovat muun muassa arvostaminen, päätöksentekoon osallistaminen, kiinnostus, mukanaolo päätösten valmistelussa sekä ystävällisyys. (Jabe & Kuusela 2013, 24 - 55).

Opinnäytetyöstä ei nouse esiin eroja pohjimmaisille syille osallistua asukastoimintaan riippumatta siitä, osallistuvatko asukkaat jo vai eivät. Opinnäytetyöstä ei saada tyhjentävää vastausta sille, miten löydetään asukkaita, jotka haluaisivat osallistua asumisensa viitekehkeyksessä, mutta eivät sitä vielä tee. Opinnäytetyössä annetaan erilaisia ehdotuksia, kuinka kaikkia asukkaita voidaan yrittää aktivoida mukaan. Mäkisen (2009, 83) väitöskirjassa kuvataan erilaisia verkko-yhteisöllisyyden tyyppisiä, joissa osallistuminen muodostuu joko verkossa ja reaali maailmassa tai pelkästään verkossa yhteisesti kiinnostavien aiheiden ympärille. Hekalla voitaisiin pohtia lisää pelkän verkko-osallistumisen merkitystä innokkaiden, mutta vielä osallistumattomien asukkaiden saavuttamisessa.

Helsingin kaupunki mahdollistaa nykyisin monia erilaisia osallisuuden keinoja kuntalaisilleen sekä digitaalisesti että muutoin. Heka tekee yhteistyötä muun muassa kaupungin alueellisten työntekijöiden eli Stadiluotsien kanssa ja on lanseeraamassa omaa versiotaan kaupungin käytämästä osallistavasta budjetoinnista. (Helsinki 2019). Muutkin kunnat ja kaupungit työstävät osallisuuden keinoja. Tampere on mukana eCitizen hankkeessa, jossa kehitetään kuntalaisten sähköisen osallistumisen mahdollisuuksia Euroopassa. Tampereella on käytössä työkalu, jolla kuntalaisia voidaan kuulla päätöksenteon osana. Käytännössä internetissä voidaan kommentoida valmistelussa olevia asioita ajoissa ja valmistelun kannalta sopivaan aikaan tietyn määräajan aikana. Tampereella on Alue-Alvari ryhmiä, jotka toimivat samankaltaisten asioiden parissa kuin Helsingin Stadiluotsit. (Larjovuori ym. 2012, 13).

Majanderin (2017, 38 - 39) opinnäytetyössä vapaaehtoisuutta on käsitelty turvallisuuden kautta. Hekalla osallistetaan asukkaita isosti taloturvallisuustoimintaan, jossa Hekan työntekijät ja asukkaat tarkastelevat taloa sekä pihaa tiettyjen turvallisuuteen liittyvien näkökulmien kautta. Opinnäytetyössä nousi esiin, että tällaisissa tilanteissa on voitava yhteisymmärryksessä luottaa osallistuvien toimintaan, mikä rajaa osallistuvien mahdollisuuksia toimia muuten kuin normaalin ihmisen tiedoin ja taidoin. Käytännössä tämä voi alentaa osallistuvien motiivia, koska tehtäviä ei koeta riittävän mielekkäiksi. Hekalla tätä estettä on pyritty madaltamaan antamalla koulutusta, jolloin tehtävätkin voivat olla mielekkäämpiä.

Marjovuon väitöskirjassa vapaaehtoisuuden tekijöitä ovat eettisyys, suunnitelmallisuus, yhteenkuuluvaisuus, autenttisuus, positiivisuus, elämyksellisyys, henkinen kasvu, aktiivisuus, vastaanottavaisuus professionaalisuudelle sekä palkattomuus. (Marjovuori 2014, 4). Nämä tulokset ovat vahvistavat opinnäytetyöni löydöksiä, sillä nämä ovat samoja teemoja, jotka nousivat haastatteluista esiin, vaikkakin eri termeillä kuvattuna.

Arvon yhteisluomisen viitekehkeyksen kosketuspisteet, joita Payne ym. (2008, 90) kutsuu myös viestintä-, käyttö- ja palvelukohtaamisiksi, nousevat teemoina esiin. Erityisesti viestinnän kohtaamisten koetaan vaativan kehitystä. Hekalla vuodenvaihteessa toteutuva fuusio voi toimia triggerinä eli laukaisijana epätavallisen tärkeälle tilanteelle ts. kriittiselle tilanteelle.

Negatiivisten kriittisten tilanteiden hoitaminen hyvin voi vahvistaa asiakkuutta. (Arantola 2003, 34 - 35). Opinnäytetyöstä nousseiden huomioiden perusteella Hekan kannattaa kiinnittää huomiota viestintään ja muutostilanteessa erityisesti fuusioviestintään. Opinnäytetyössä käsitellyt digitaaliset keinot voivat auttaa saavuttamaan useamman asukkaan.

### 7.1 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole yksiselitteisiä sääntöjä. Tarkkailun kohteena on kuitenkin tutkimuksen kokonaisuus, jolloin sen koherenssi eli sisäinen johdonmukaisuus painottuu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163). Kvalitatiivista tutkimusta ja sen luotettavuutta tarkkailtaessa, jotkut ovat hylänneet kokonaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetyt termit validiteetti (tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on aiottu) ja reliabiliteetti (tutkimustulosten toistettavuus) sopimattomina, jotkut soveltavat näitä ja jotkut ovat luoneet uuden sisällön vanhoille termeille. Varsinaisesti käsite ei ole merkityksellinen, vaan se mitä sisältöjä niille annetaan. (Eskola & Suoranta 2000, 211).

Tutkimusprosessin luotettavuus on käytännössä se kysymys, jota laadullista tutkimusta arvioidessa tarkkaillaan. Arvioinnin taustalla on väitteiden perusteltavuus ja totuudenmukaisuus. Totuudenmukaisuutta voidaan tarkastella realistisuuden, vakuuttavuuden, yhteistoiminnan tai kritiikin näkökulmista. (Eskola & Suoranta 2000, 210 - 212). Luotettavuuteen liittyvät myös näkökulmat siitä, miten tutkija voi ymmärtää haastateltavaa ja toisaalta, miten lukija ymmärtää tutkijan tekemää raporttia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 76).

Realistinen näkökulma tarkastelee luotettavuutta ikkunana todellisuuteen. Tutkimustekstin tarkoituksena on kuvata tutkimuskäytänteitä mahdollisimman tyhjentävästi ja kuvastaa tutkimuskohdetta totuudenmukaisesti. Tutkijan pitää siis mahdollisimman pätevästi kuvata tutkittua kohdetta, vaikkakaan käytäntö ei voi koskaan olla täysin yhteneväinen tutkimustekstin kanssa. (Eskola & Suoranta 2000, 212).

Realistisen luotettavuusnäkömyksen mukaan validiteetti on jaettu ulkoiseen ja sisäiseen. Sisäinen validiteetti eli pätevyys tarkkailee tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopivuutta. Näiden pitää olla loogisia ja osoittaa tutkijan tieteellinen ote ja tieteenalan hallinta. Ulkoinen validiteetti taas tarkkailee, pätekö tutkijan tekemien tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välinen suhde. Reliabiliteetti toteutuu silloin, kun aineiston tulkinta ei sisällä ristiriitaisuuksia. (Eskola & Suoranta 2000, 213).

Tutkijalla on laadullisessa tutkimuksessa tietynlaista vapautta, joka mahdollistaa joustavan tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen. Erilaisista ratkaisuista tulee kuitenkin kertoa lukijalle, jotta tutkimus säilyy arvioitavana. (Eskola & Suoranta 2000, 20). Esimerkiksi suoria sitaatteja eli autenttisia lainauksia voidaan käyttää perustelemaan tulkintaa ja kuvaamaan aineistoa esimerkinomaisesti (Valli & Aaltola 2015, 69).

Oman opinnäytetyöni luotettavuutta voidaan tarkkailla edellä mainittujen lisäksi muista näkökulmista. Uskottavuus tarkoittaa, vastaavatko tutkijan ja tutkittavien käsitykset tutkijan tulkinnoista ja käsitteellistyksistä toisiaan. Tutkittavat voivat kuitenkin olla sokeita kokemukselleen, jolloin tulkintojen tarkistuttaminen heillä ei aina lisää tutkimuksen uskottavuutta. Tutkimustulokset voivat olla jossain määrin siirrettävissä, vaikkakin usein katsotaan, että yleistyksiset eivät ole sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuuden vuoksi mahdollisia. Varmuudella tarkoitetaan tutkijan ennako-oletuksien tunnustamista. Vahvistuvuus löytyy vertaamalla löydettyjä tulkintoja toisiin vastaaviin ilmiöihin perehtyneisiin tutkimuksiin ja löytämällä niistä vastaavuuksia. (Eskola & Suoranta 2000, 211 - 212).

Kootusti luotettavuutta arvioidessa otetaan huomioon ainakin, mitä olet tutkimassa ja miksi (tutkimuksen kohde ja tarkoitus), omat sitoumukseni tutkijana nimenomaan tässä tutkimuksessa, miten aineiston keruu on tapahtunut menetelmänä ja tekniikkana sekä muut merkitykselliset seikat, tutkimuksen tiedonantajien valinta ja kontaktointi, tutkijan ja tiedonantajan suhde, tutkimuksen kesto, miten aineisto analysoitiin, eettisyys, luotettavuus ja raportointi eli miten aineisto on koottu ja analysoitu. Tutkijan pitää pystyä vastaamaan siitä, että listan jokainen kohta löytyy lopullisesta raportista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163 - 164).

Haastateltavien joukko on pieni suhteessa koko Hekan sekä vuokralaisdemokratiaan osallistuvien asukkaiden määrään. Vuokralaisdemokratiaan osallistuvien haastateltavien löytäminen oli helpompaa kuin muiden osallistumishalukkaiden asukkaiden. Opinnäytetyön aikataulu venyi riittävän haastateltavien joukon löytämiseksi. Tämä korreloi hyvin esitetyn tutkimusongelman kanssa. Toisaalta haastatteluihin etsittiinkin täsmäryhmää, jonka ei tarvitse olla määrällisesti edustava, vaan teeman asiantuntijoita. Molemmista haastatteluista nousee selkeästi esiin samoja teemoja, vaikka ryhmien taustat ja kokemukset ovat haastattelun teemoihin nähden kovin erilaiset. Aineisto voikin sisältää toisistaan poikkeavia kertomuksia. Tutkija kuitenkin etsii näille yhteisiä piirteitä, joiden perusteella rakentuu kokonaiskuva. Jos useat informantit antavat toisistaan riippumatta saman tiedon, sitä voi yleensä pitää luotettavana. (Alasuutari 2007, 41).

Tutkijan subjektiivisuus voi määrittää tutkimuksen lähtökohdan ja tutkimusasetelmaa. Tämän tutkijan subjektiivisuuden tunnistaminen synnyttää objektiivisuutta. (Eskola & Suoranta 2000, 17 - 18). Kvalitatiivisen tutkimuksen pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on siten tutkija itse (Eskola & Suoranta 2000, 210). Tutkijan pyrkimystä ymmärtää ja kuulla tiedonantajia itsensä tai suodattaen kertomukset tutkijan viitekehuksesta läpi käsitellään puolueettomuutena. Käytännössä tutkijan viitekehys vaikuttaa aina, sillä tutkija luo tutkimusasetelman ja tulkitsee sitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160).

Haastattelija on töissä kohdeyrityksessä, joka on saattanut vaikuttaa haastateltaviin ja heidän haluunsa kertoa mielipiteitään. Toisaalta he ovat voineet kokea aidon vaikuttamisen

mahdollisuuden, toisaalta he ovat voineet pidätellä sanomisiaan, jotta eivät aseta haastattelijaa hankalaan välikäteen. Ryhmähaastattelussa on aina vaarana, että haastateltavat eivät innosta toisiaan puhumaan, vaan jotkut jäävät taka-alalle muiden dominoidessa keskustelua. Haastattelijan läheinen suhde kohdeyhteyteen on myös saattanut vaikuttaa objektiivisuuteen, vaikkakin tähän on kiinnitetty erityistä huomiota kirjoitusvaiheen aikana.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole ainoastaan todentaa ennako-oletuksia. Kuitenkin monet opinnäytetyössä esiin nousseet teemat olivat jo Hekan tiedossa. Opinnäytetyön tärkeintä antia ovatkin näitä tarkentavat haastattelulainaukset ja kehitysehdotukset.

## 7.2 Jatkotutkimusaiheet

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita ovat Virtasen (2018, 85 - 88) esiin nostamat asiakaskokemuksen ja -osallisuuden mittaaminen toiminnanohjauksessa, näkyvätkö asiakkuuteen liittyvät arvot toiminnan kehittämiseksi ja uudistamiseksi henkilöstöpolitiikassa ja -käytännöissä, palvelukulttuurin määrittäminen: millaisessa asemassa palveluja käyttävät asiakkaat ovat organisaation sisältä päin katsottuna, miten asiakkaista puhutaan, miten asiakkaisiin suhtaudutaan ja miten heitä palvellaan sekä Hekan uusien sähköisten palveluiden käyttöönottamisen vaikutukset osallisuuteen.

Opinnäytetyössä ei ole tartuttu ilmeiseen verkostonäkökulmaan. Opinnäytetyössä on sivuttu sosiaalisia suhteita ja valtarakenteita, mutta näitä voitaisiin syventää verkostonäkökulmaa tarkemmin tutkimalla. Verkostoja tutkimalla voitaisiin myös perehtyä aktiivisten asukkaiden merkitykseen hyvän palvelun tuottamisessa kaikille asukkaille.



## Lähteet

### Painetut

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. Juva: PS-Kustannus.

Aaltola, J. & Valli, R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. uudistettu painos. Juva: PS-Kustannus.

Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. 6. painos. Tampere: Vastapaino.

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas: Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.

Bason, C. 2018. Leading public sector innovation: Co-creating for a better society. Second edition. Bristol, UK: Policy Press.

Ballantyne, D. 2004. Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 114-123.

Digitalisaatio palvelualueilla. Pysyykö Suomi mukana digikehityksessä? *Talous ja yhteiskunta* 3/2016. Palkansääjien tutkimuslaitos: Helsinki.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. 2. uud. p. Helsinki: Talentum.

Harju, A. 2010. Puheenvuoro kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta. [Vantaa]: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi.

Hirschman, E. & Holbrook, M. 1982. Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*, 46(3), 92 - 101.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Heinilä, V., Lilja, H., Saarikivi, R., Huvila, H. & Moritz, M. 2010. Kestävän asumisen työkalupakki vuokrayhtiöille. Helsinki; Pääkaupunkiseudun Kierrätyskeskus.

Hohlfeld, T., Ritzhaupt, A., Barron, A., Kemker, K. 2008. Examining the digital divide in K-12 public schools: Four-year trends for supporting ICT literacy in Florida. *Computers & Education*, 51(4), 1648-1663.

Jabe, M. & Kuusela, S. 2013. *Hyvä paha valta*. Helsinki: Talentum.

Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. toim. 2015. *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen*. Helsinki: Aalto-yliopisto.

Kangaspunta, S. 2011. *Yksilöllinen yhteisöllisyys: Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen*. Tampere: Tampere University Press.

Kopackova, H., Michalek, K. & Cejna, K. 2010, "Accessibility and findability of local e-government websites in the Czech Republic", *Universal Access in the Information Society*, vol. 9, no. 1, pp. 51-61.

Kuusisto, J., Kuusisto, A. & Yli-Viitala, P. 2013. Service development tools in action. *The Service Industries Journal*, 33(3-4), 352-365.

Laki yhteishallinnosta vuokrataloissa. 649/1990.

Langergaard, L. 2011. Understanding of 'users' and 'innovation' in a public sector context. Teoksessa Sundbo, J. & Toivonen, M. (toim.): *User-based innovation in services*, 203 - 226. Cheltenham: Edward Elgar.

Larjovuori, R-L., Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. 2012. *Asiakkaat kuntapalveluiden kehittäjiksi: opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin*. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos: Tampere.

Lehtonen, P. 2011. Kylä kaupungissa. Yhteisö kansalaisvaikuttamisen välineenä. Teoksessa Kangaspunta, S. *Yksilöllinen yhteisöllisyys: Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen*, 197 - 225. Tampere: Tampere University Press.

Lehtonen, M. & Tuominen, T. 2011. Understanding of 'users' and 'innovation' in a public sector context. Teoksessa Sundbo, J. & Toivonen, M. (toim.): *User-based innovation in services*, 227 - 250. Cheltenham: Edward Elgar.

Marjovuo, A. 2014. *Vapaaehtoistyön ytimessä: Järjestömuotoinen vapaaehtoistyö sosiaalisten representaatioiden näkökulmasta*. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Mäkinen, M. 2009. *Digitaalinen voimistaminen paikallisten yhteisöjen kehittämisessä*. Tampere: Tampere University Press.

Payne, A., Storbacka, K. & Frow, P. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.

Rainford, J. 2011. Ideas are not innovations? *Prometheus*, 29(2), 219-221.

Ritzhaupt, A.D., Liu, F., Dawson, K., & Barron, A.E. (2013). Differences in student information and communication technology literacy based on socio-economic status, ethnicity, and gender: Evidence of a digital divide in Florida schools. *Journal of Research on Technology in Education*, 45(4), 291-307.

Robson C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Tampere: Tammer-Paino.

Ruokonen, M. 2016. Biteistä bisnestä!: Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Jyväskylä: Docendo.

Stewart-Weeks, M. & Kastle, T. 2015. Innovation in the Public Sector. *Australian Journal of Public Administration*, 74(1), 63-72.

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari.

Storbacka, K. 2006. Driving growth with customer asset management. Helsinki: WSOYpro.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

Vargo, S. & Lusch, R. 2008a. From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254-259.

Vargo, S. & Lusch, R. 2008b. Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.

Vielmetter, G. & Sell, Y. 2014. Leadership 2030: the six megatrends you need to understand to lead your company into the future. Philadelphia: Hay Group Holdings.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva: PS-kustannus.

Viña, S. 2013. Muotoiluinterventiot ja naapuruston hyvinvointi. Teoksessa Keinonen, T., Vaajakallio, K. & Honkonen, J. (toim.): Hyvinvoinnin muotoilu, 121 - 128. Helsinki: Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu, Aalto Arts Books.

Virtanen, P. 2018. Palvelujen yhteiskunta: Yhteistyölähtöinen arvonluominen ja palveluperusteinen toimintalogiikka. Helsinki: Tietosanoma.

#### Sähköiset

Heka 2018a. Viitattu 29.12.2018. <https://www.hekaoy.fi/fi/heka/perustietoa/organisaatio>

Heka 2018b. Viitattu 29.12.2018. <https://www.hekaoy.fi/fi/heka/perustietoa/historiaa>

Heka 2019. Viitattu 6.10.2019. <https://www.hekaoy.fi/fi/uutiset/hekan-yhtiorakenne-muuttuu-alueyhtiöt-osaksi-helsingin-kaupungin-asunnot-oyta>

Helsinki 2019. Viitattu 6.10.2019. <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/osallistu-ja-vaikuta/vaikuttamiskanavat/osallisuus-ja-vuorovaikutusmalli/>

Kielitoimiston sanakirja 2018. Viitattu 29.1.2018. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>

Nappi naapuri 2019. Viitattu 1.10.2019. <https://www.nappinaapuri.fi/info>

Tilinpäätös ja toimintakertomus 2017. Viitattu 29.12.2018. [https://issuu.com/heka.viestinta/docs/180510\\_heka\\_tilinpaaatos\\_2017](https://issuu.com/heka.viestinta/docs/180510_heka_tilinpaaatos_2017)

#### Julkaisemattomat

Palvelumuotoiluhankkeen tulokset 2016. Suunnittelutoimisto Both Oy. Helsinki.

Majander, A. 2017. Spontaani vapaaehtoisuus ilmiönä. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Espoo.

Heka. 2018. Asukaskysely 2018. Feelback Oy. Helsinki.

Laitio, T. 2018. Potkua osallisuuteen - osallisuusmallin kick off. 31.5.2019. Helsinki.

Razmyar, N. 2018. Potkua osallisuuteen - osallisuusmallin kick off. 31.5.2019. Helsinki.