

# Työyhteisö- simulaatio

Käytäntölähtöisiä  
toimintatapoja yritysten  
yhteisölliseen kehittämiseen  
ja innovointiin

Sari Niemi, Markus Kräkin, Sara  
Ikävalko ja Mikko Kantonen  
LAB-ammattikorkeakoulun  
julkaisusarja, osa 1





**LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 1**

Vastaava toimittaja: Henri Karppinen

Piirroskuivitus: iStock.com / Vlodayoung

Taitto: Mainostoimisto SST Oy / Miia-Mari Harjulahti

ISSN 2670-1928 (PDF)

ISBN 978-951-827-328-1 (PDF)

Lahti, 2020

Julkaisua on osarahoittanut Euroopan aluekehitysrahasto / Päijät-Hämeen liitto.

# Alkusanat

Tämän julkaisun tarkoituksena on rohkaista työpaikkoja ja työelämän kehittäjiä kokeilemaan kehittämiseen simulaatiomenetelmän avulla. Simulaatiolla tarkoitamme simulaatiopedagogiikkaan perustuvaa ryhmässä tapahtuvaa oppimista ja kehittämistä. Siinä luodaan todellisen tuntuista, tavoitteellisia tilanteita työelämästä ja reflektoidaan niitä. Keskeistä on osallistujien oma toimijuus ja vuorovaikutus.

Oppimisen ja työelämän kehittämisen uudistamisesta on puhuttu vuosia, mutta nojaamme pitkälti edelleen yksisuuntaiseen luennointiin ja projekteihin. Toisaalta hyvä niin. Mutta miten paljon käytämme työpaikoilla aikaa siihen, että suunnittelemme jonkun asian tekemistä puhumalla tai kirjoittamalla sen sijaan, että voisimme kokeilla sitä käytännössä?

Tähän julkaisuun on koottu esimerkkireseptejä siitä, miten työelämässä tapahtuvaa oppimista ja kehittämistä voi tehdä käytännössä simulaatiomenetelmällä. Nopeasti, ilman suuria riskejä epäonnistumisen tuottamasta resurssihukasta ja harmituksesta. Yksi keskeisiä asioita on yhdessä tekeminen - kuinka paljon pohdimmekaan asioita työssämme turhaan yksin.

Olemme jalostaneet pitkälti sosiaali- ja terveysalan opetuksen tuntemaa simulaatiomenetelmää työelämän eri alojen käyttöön hyvin laajasti. Kehittämistyötä on tehty LAB-ammattikorkeakoulun Työyhteisösimulaatio yritysten kasvun ja kehittämisen välineenä -hankkeessa. Aloitimme työskentelyn LABin edeltäjässä Lahden ammattikorkeakoulussa vuonna 2017, jota tosin pohjustivat jo muutamat aiemmat kokeilut. Emme ole vielä malttaneet lopettaa, koska emme näe sille syytä. Tässä vaiheessa kuitenkin kiitämme kaikkia niitä ihmisiä päijäthämäläisillä työpaikoilla, jotka ovat rohkeasti lähteneet hankkeessa järjestettyihin simulaatiotyöpajoihin. Kiitos myös opiskelijoille ja kollegoillemme, jotka ovat auttaneet meitä kehittämistyössä.

**Lahdessa maaliskuussa 2020**

**kirjoittajat**

# Sisällys

<b>1.</b>	Johdanto.....	5
<b>2.</b>	Perusjuttuja: oikeat välineet ja kaavat.....	6
<b>3.</b>	Vuorovaikutussimulaatio.....	8
<b>4.</b>	Myynti- ja asiakaspalvelusimulaatio .....	11
	Simulaatio tekee näkyväksi muotoilijan myyntiosaamisen .....	12
	Puhuuko suu eri asioita kuin kuva välittää? .....	16
<b>5.</b>	Palvelumuotoilusimulaatio.....	18
<b>6.</b>	Ilmiösimulaatio.....	21
<b>7.</b>	Mitä osallistujat sanoivat? .....	23
<b>8.</b>	Lähteet ja linkit.....	26



# 1. Johdanto

Käsikirjaan on koottu käytännön kokemuksia simulaatiomenetelmän soveltamisesta neljän eri teeman alle: vuorovaikutus, myynti- ja asiakaspalvelu, palvelumuotoilu ja ilmiön ymmärtäminen. Kuten hyvissä reseptikirjoissa kerrotaan, nämä reseptit ovat käytännössä kokeiluja kokeittiossa – tässä tapauksessa LAB-ammattikorkeakoulun Simulaatiokeskus SimuLTissa aitojen työpaikkojen kanssa. Ja kuten resepteissä, uunin lämpötila, käytetyt raaka-aineet ja valmistusaika voivat vaikuttaa lopputulokseen. Toisin sanoen: ihmiset ja kontekstit ovat erilaisia ja lukija joutuukin miettimään ja kokeilemaan, mikä on itselleen sopiva tapa lähteä toteuttamaan simulaatioita.

Simulaatiomenetelmällä tässä yhteydessä tarkoitetaan ryhmissä tapahtuvaa, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuvaa toimintaa, johon liittyy olennaisesti toiminnan seuraaminen ja jälkikäteinen reflektointi ryhmässä. Simulaatiomenetelmää toteutetaan monin eri tavoin ja sen toteutukseen vaikuttaa aina useat tekijät, kuten osallistujat sekä käsiteltävien tilanteiden luonne. Tämän julkaisun ulkopuolelle rajataan ajoneuvosimulaattorit ja draamamenetelmien soveltaminen simulaatioihin.

Työyhteisösimulaatio yritysten kasvun ja kehittämisen välineenä -hankkeen alussa simulaatiomenetelmästä yritysten kehittämisessä ei ollut kokemuksia, joten niitä piti hankkia. Hankkeen aikana menetelmää kokeiltiin erilaisissa yritysten arkipäiväisissä kehittämistarpeissa 17 kertaa. Mukana oli 13 organisaatiota. Joissain tilan-

teissa myös opiskelijat osallistuivat. Osallistujia oli yhteensä 179. Menetelmä muokkaantui kokeilujen edessä ja palautteen kertyessä.

Hankkeessa kehitetyt simulaatiomenetelmän sovellukset ja niiden toteuttamiseen tarvittavat "reseptit" on kuvattu seuraavissa luvuissa. Suurin osa sovelluksista on toteutettu puolen päivän pituisissa työpajoissa. Sisältö ja toteutus ovat lähteneet osallistujista ja heidän tavoitteistaan. Työpajojen runko kannattaakin lähteä rakentamaan yhdessä työpaikkojen kanssa.

Voit edetä reseptejä tarkasti noudattaen tai vapaamuotoisesti soveltaen. Reseptien rakentaminen on pidetty yksinkertaisena ja niissä on keskitytty olennaiseen. Vaikka simuloimalla kehittäminen on vakavasti otettavaa, sen ei tarvitse olla totista. Simulaatioon liittyy myös heittäytyminen ja leikkisyys. On syytä korostaa, että simulaatio soveltuu hyvin monenlaisiin tilanteisiin ja siksi reseptien soveltaminen ja rohkea kokeileminen on paitsi mahdollista, myös suotavaa – onhan simulaatio turvallinen ympäristö kaikenlaisille positiivista psykologiaa kunnioittaville kokeiluilille!

# 2. Perusjuttuja: oikeat välineet ja kaavat

Simulaatiomenetelmän perustana on simulaatiopedagogiikka, josta kerrotaan tässä luvussa lyhyesti. Aiheesta on runsaasti muita hyviä julkaisuja. On suositeltavaa perehtyä niihin edes pintapuolisesti, koska olennaista menetelmässä on, että osallistujat kokevat

olonsa turvalliseksi ja voivat oppia. Se onnistuu hyvin fasilitoidussa tilanteessa, johon simulaatiopedagogiikka antaa hyviä eväitä.

## SIMULAATION PERUSKAAVA:

### Esivalmistelut:

Tavoitteen määrittely

Skenaarioiden suunnittelu ja ennakkotieto osallistujille

**Lue lisää:** Niemi S., Kivinen E., Takaluoma M., Kräkin M. & Pukarinen E., 2019. Vaikuttavaa oppimista ja kehittämistä simulaatiolla: Simulaatio-oppimistilanteen järjestäminen simulaatiokeskus SimuLtissa. <https://www.theseus.fi/handle/10024/260735>

### Simulaatiotilanne:

Orientaatio, jossa tilanteen kulku käydään läpi, orientoidutaan aiheeseen ja sovitaan pelisäännöt. Kesto noin 15–30 minuuttia.

Simulaatioharjoitus, jossa ryhmä osallistujia toteuttaa ennalta määritellyn skenaarion ja muu ryhmä tarkkailee tilannetta videovälitteisesti. Kesto noin 5–15 minuuttia.

Oppimiskeskustelu, jossa simulaatioharjoitus puretaan ilman arviointia ja arvostelua. Olennaisempaa on pohtia ja analysoida tilannetta, siitä nousseita ajatuksia ja miten harjoituksen aiheena ollut toimintaa voisi kehittää ja soveltaa käytäntöön. Kesto noin 30–60min. Tämän jälkeen voidaan siirtyä uuteen simulaatioharjoitukseen.

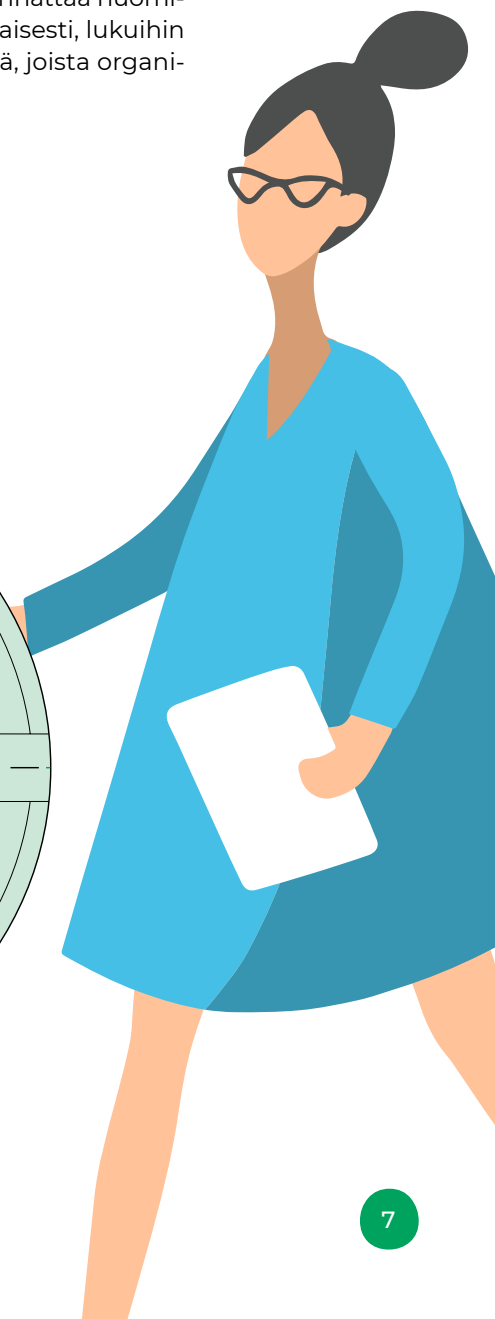
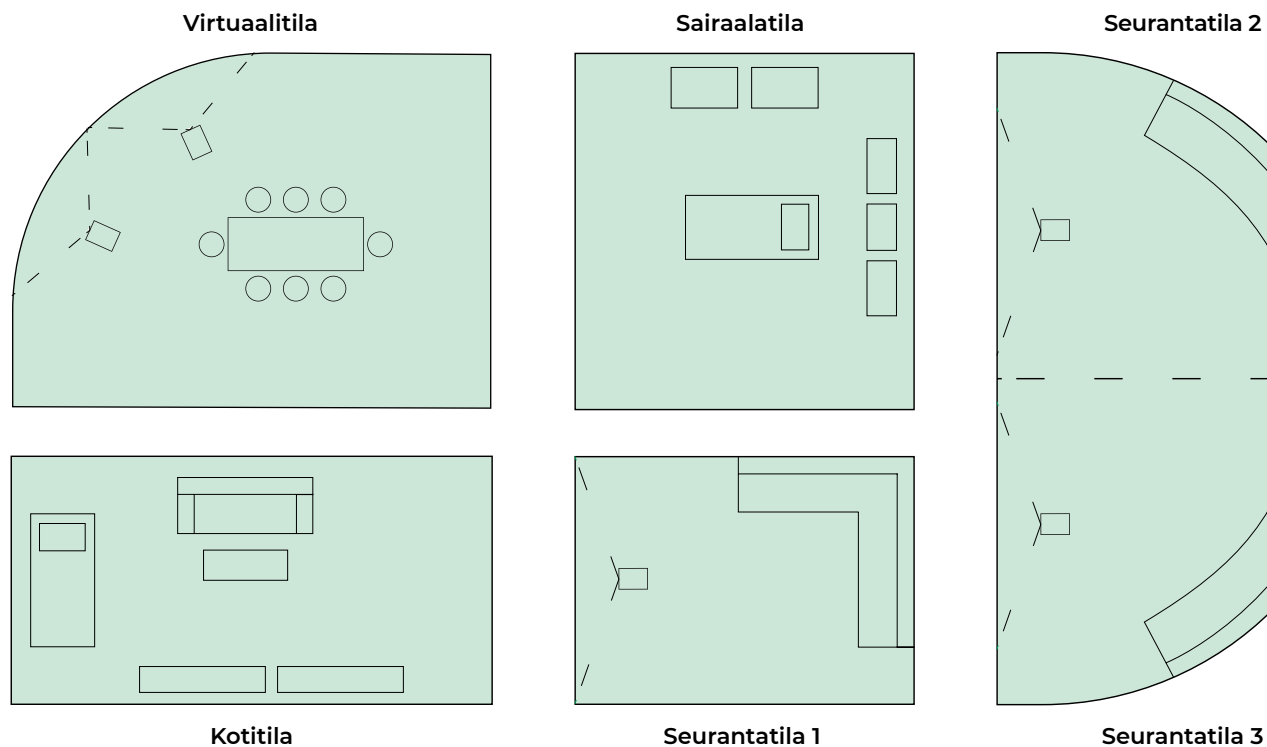
Tilaisuuden yhteenveto ja palaute.

Simulaatiotiloja on hyvin erilaisia. Tässä julkaisussa esiteltyjä "caseja" on toteutettu kuvan 1 kaltaisessa simulaatiokeskuksessa. Simulaatioharjoitukset tehdään koti-, virtuaali- ja sairaalataloissa ja muu osallistujaryhmä tarkkailee tilannetta seurantatiloissa. Virtuaalitala soveltuu myös luvussa 5 kuvattuun vuorovaikutteiseen yhteissuunnitteluun.

Seuraavissa luvuissa esitetään, mihin tarkoitukseen menetelmää voi käyttää ja missä yhteyksissä sitä on hankkeessa kokeiltu. Lisäksi

on kuvattu muutamia käytännön vinkkejä, joita kannattaa huomioida. Vaikka caset on rakennettu aina tapauskohtaisesti, lukuihin on kuvattu myös simulaatioiden case-esimerkkejä, joista organisaatiokohtaiset tiedot on poistettu.

**KUVA 1**



# 3. Vuorovaikutus- simulaatio

Arjen esimiestyö rakentuu lukemattomista kohtaamisista, joita voidaan havainnollistaa simulaatiolla. Hedelmällisiä keskustelunaiheita löytyy esimiesten keskinäisistä keskusteluista, esimies-alaistilanteista ja erilaisista tiimien kohtaamisista.

Samalla kun organisaatioiden on tärkeä luoda suuntaviivoja tulevaan sekä seurata ja arvioida toteutunutta toimintaa, asioiden käytännön toteutuminen tapahtuu arjessa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksessa rakennetaan ja nakerretaan luottamusta, tehdään asioita merkitykselliseksi, motivoidaan, kiitetään ja myös määritellään työn tavoitteita ja ratkotaan ongelmia. Simulaatio sopii näiden asioiden kehittämiseen.



Kuva: Lauri Kivikataja



## Työyhteisösimulaatio

Työyhteisösimulaatio-hankkeessa kokeiltiin muun muassa näitä:

- Päätöksenteko ja johtoryhmätyöskentely
- Arjen esimies-alaiskeskustelut
- Tiimin toiminta
- Rekrytointi

**Valmistusaika:** 3–4 h + valmistelut

**Vaikeusaste:** ★★ – ★★★★★★

### Raaka-aineet:

6–20 saman työyhteisön edustajaa

2 fasilitaattoria (simulaatiopedagogiikan ja substanssin asiantuntijoita)

2 tilaa

Tekniset apuvälineet

Avoin mieli

Ripaus rohkeutta

Hyppysellinen huumoria

### Esivalmistelut:

- Mieti, ovatko osallistujat toisilleen tuttuja vai eivät ja rakenna tilanteet sen mukaisesti.
- Arvioi, kuinka paljon etukäteistietoa osallistujat tarvitsevat.
- Huolehdi, että todellisessa elämässä esimies-alaisuhteessa olevat eivät päädy samaan harjoitukseen, jos aiheena on esimies-alaiskeskustelu.
- Korosta, ettei useinkaan ole yhtä ainoaa oikeaa toimintatapaa.
- Mahdollista erilaisten näkemysten esiintuominen. purkukeskustelussa!
- Varaa riittävästi aikaa purkukeskusteluun!

### ESIMERKKIRESEPTI 1

## Pienet parannukset päivässä

(3–4 osallistujaa)

**Vaikeusaste:** ★★

Tätä reseptiä kokeiltiin tiimin toimintaan liittyvässä työpaikassa. Idea syntyi aiemmista havainnoista ja kokemuksista, joissa organisaation kehittämisessä liikutaan usein strategisella ylätasolla ja monet kehittämistoimet suuntautuvat myös sinne. Puhumme helposti isoista asioista, mutta käytännössä voimme nopeasti ja tehokkaasti vaikuttaa arjen pieniin asioihin. **Pienillä parannuksilla voi olla yllättävän suuri vaikutus.**

### Valmistusohje:

Käytä tavanomaista simulaatiokaavaa: määrittele tavoite ja suunnittele tilanne. Harjoituksessa on noin 10 minuutin orientaatio, 5–10 minuutin case ja 30–40 minuutin purkukeskustelu. Voit halutessasi maustaa tilannetta seurantatehtävillä.

### Ohje osallistujille:

Olette tiimipalaverissa keskustelemassa työstänne ja sen kehittämisestä. Sopikaa tapaamisessa neljä asiaa, jotka voidaan toteuttaa heti tai viimeistään ensi viikolla. Olette keskustelussa omana itsenänne, omissa roolissanne. Teillä on aikaa noin 10 minuuttia.

**Tämä keskusteluohje ja aikaraami ohjasi siihen, että suoriutuakseen tehtävästä osallistujien oli pysyttävä asiassa. Monet käytännön kehittämistarpeet olivat jo osallistujien mielessä etukäteen, nyt piti vain lausua ne ääneen. Syntyneitä ideoita kommentoitiin ja täydennettiin purkukeskustelussa niin, että oltiin yksimielisiä valituista asioista. Lopuksi sovittiin vastuista. Tiimi sai vajaan tunnin aikana sovittua neljä arkea välittömästi parantavaa tekoa.**

**Pienillä parannuksilla voi olla yllättävän suuri vaikutus.**

## ESIMERKKIRESEPTI 2

## Rikkinäinen puhelin

(8–20 osallistujaa)

**Vaikeusaste:** ★★★★★

**Tämä resepti sai inspiraationsa yritysten osastojen välisestä tiedonkulusta, tai oikeammin sen haasteista. Miten myynti ja tuotanto saataisiin puhumaan keskenään enemmän? Miten heidät saataisiin ymmärtämään toisiaan paremmin? Puhumaan samaa kieltä? Perinteinen lasten leikeistä tuttu rikkinäisen puhelimen haaste on arkea monilla työpaikoilla-kin. Paitsi osastojen välillä, haaste on myös organisaatioiden eri tasojen välillä. Tiedonkulun haasteiden näkyväksi tekeminen on ensimmäinen askel ongelman ratkaisemiseksi.**

### Valmistusohje:

Simulaatiokaavaa soveltaen: Määrittele tavoite ja suunnittele tilanne. Harjoituksessa noin 10 minuutin orientaatio, kukin vaihe noin 5–10 minuuttia ja vaiheiden jälkeen 30–40 minuutin purkukeskustelu. Huomaa, että seuraavien vaiheiden osallistajat eivät seuraa edellisten vaiheiden tilanteita. Siksi tilanteiden videointi ja niiden hyödyntäminen debriefingin-vaiheessa kannattaa.

### Ohje osallistujille:

**Vaihe 1:** Olette johtoryhmä, jonka tehtävänä on päättää Lean-käytäntöjen käyttöönotosta yrityksessänne. Näette tämän mahtavana mahdollisuutena toiminnan kehittämislle sekä tehokkuuden ja asiakaskokemuksen parantamiselle. Olette myös sopineet, että työntekijäkokemus otetaan muutoksessa huomioon ja siksi mukana muutoksessa on myös ulkopuolinen konsultti, jota hyödynnätte erityisesti työntekijäkokemuksen ja osallistavan toimintatavan osalta prosessin aikana. Keskustelkaa, miten Lean-käytäntöjä voidaan käyttöönottaa sekä mitä asioita tulisi muutoksessa huomioida.

Päätätte asian toteuttamisesta. Palaverin jälkeen yksi johtoryhmän jäsenistä menee kertomaan omille suorille alaisilleen (tiimien vetäjät) muutoksesta.

**Vaihe 2:** Yksikön vetäjä (johtoryhmän jäsen) kertoo tiiminvetäjille kuulemastaan ja johtoryhmässä sovitusta etenemisestä. Muistiinpanoja saa tehdä. Palaverin jälkeen tiiminvetäjä kertoo viestin omille tiimiläisilleen, jotka tekevät vuorotyötä.

**Vaihe 3:** Olet tiiminvetäjänä juuri kuullut esimieheltäsi uusista Lean-käytäntöihin liittyvistä kehitysajatuksista, joita yrityksenne alkaa viedä käytäntöön. Törmäät tiimiläisiisi yllättäen kahvipöydässä ja nostat esiin juuri kuulemasi. Kerro mahdollisimman yksityiskohtaisesti muutoksesta ja sen syistä sekä seurauksista.

Tiimiläiset toimivat tilanteessa omana itsenään, mutta heille on annettu näkökulmia, joita he kahvipöytäkeskustelussa tuovat esiin. Yksi näkee muutokset erittäin tervetulleina, sillä on kokenut, ettei nykyisellä toimintatavalla pötkitä kovinkaan pitkälle. Toinen on aiemmin kokenut vastaavan muutoksen ja joutunut sen seurauksena irtisanotuksi. Kolmas on saanut sovitettua perheensä kiireiset käytännöt ja nykyisen kolmivuorotyönsä juuri yhteen, eikä halua mitään muutoksia työhönsä. Neljäs on oman itsenään. Aikaa kussakin keskustelussa on maksimissaan 10 minuuttia.

**Tämä etenemistapa vaati osallistujien keskittymistä kuuntelemiseen ja asioiden nopeaan sisäistämiseen. Lisäksi tehtävään ei pysty ennakkoon juurikaan valmistautumaan, jolloin se edellyttää osallistujilta joustavuutta ja heittäytymistä tilanteeseen. Tehtävän tuloksena nousee esiin se, miten viesti muuttuu matkan varrella ja nostaa keskusteluun sen, miten väärinymmärryksiä voi käytännön toiminnassa välttää.**

## 4. Myynti- ja asiakaspalvelusimulaatio

Simulaatio-oppiminen soveltuu Työyhteisösimulaatio-hankkeessa saatujen kokemusten mukaan hyvin asiakaspalvelu- ja myyntitilanteiden harjoitteluun sekä erilaisten asiakaspalvelukanavien demonstroimiseen. Esimerkiksi myyntityö on usein yksinäistä työtä, jossa myyjä ja asiakas kohtaavat keskenään. Simulaatioissa tietoa ja osaamista välittyy muillekin ja myyjät voivat oppia toisiltaan. Hankkeessa on myös simuloitu erilaisten asiakaspalvelukanavien käyttöönottoa. Yhdessä yritysten henkilöstön kanssa pohdittiin, mitä vuorovaikutustilanteessa tulee huomioida, kun perinteinen, kasvokkainen asiakaskohtaaminen digitalisoituu.



## Simulaatio tekee näkyväksi muotoilijan myyntiosaamisen

ANU RAAPPANA JA SARI NIEMI

*Kirjoitus on alun perin julkaistu pidempänä versiona LAMKdesign -blogissa syyskuussa 2018 (ks. Raappana & Niemi 2018).*

Muotoilija myy omaa osaamistaan, joka voi olla paitsi näkyviä konkreettisia tuotteita myös jotakin abstraktia ja vain mielikuvien tasolla näkyvää. Miten vakuuttaa toinen osapuoli asian tarpeellisuudesta, jos ei ole näyttää mitään konkreettista? Aina ei voi myöskään tietää, mitä toinen osapuoli ymmärtää ja tietää aihealueesta, ja mitkä ovat hänen tosiasialliset tarpeensa.

Tämä voi olla lähtökohta, kun muotoilija tapaa potentiaalisen asiakkaan ja myytävänä tuotteena on hänen oma osaamisensa. Mitä tässä tilanteessa pitäisi tehdä? Asiaan pureuduttiin myynnin ja muotoilun ammattilaisten Yhteentörmäys-tilaisuudessa Lahdessa. Tilaisuudessa simuloitiin erilaisia muotoilun myyntitilanteita. Tapahtuman tavoitteena oli tehdä näkyväksi myyntiin liittyvää hiljaista tietoa.

Myyntisimulaatioissa tarkasteltiin myyntiprosessia vaiheittain tarvekartoituksesta

kaupan päättämiseen. Lisäksi simuloitiin reklamaatiotilannetta. Simuloitavat caset oli luonnosteltu etukäteen. Osallistujat viimeistelivät ne itselleen sopiviksi. Simulaatioon kuuluu case-harjoitus ja oppimiskeskustelu.

### Panosta näihin: kuuntele ja kysy!

Tilaisuudessa nousi esille useita tärkeitä huomioita myyntiosaamisesta. Olennaista on ymmärtää, että usein hyvillä kysymyksillä ja tarkalla kuuntelulla myyjä voi selvittää asiakkaan tarpeen. Samalla hyvä myyjä myös havainnoi, minkä verran asiakas ymmärtää siitä, mitä on ostamassa. Tarvitaan kärsivällisyyttä kuunnella. Pelkällä oman tuotteen esittelyllä ei pääse pitkälle. Reklamaatiosimulaatioissa huomattiin, että onnistuneeseen hankintaan vaikuttaa se, onko asiakkaan tarpeita kuultu ja onko asiakas ymmärtänyt, mitä ostaa.

### Muotoilijat myyjinä?

Yhdeksi kompastuskiveksi muotoilijan oman osaamisen myynnissä tunnistettiin

ajattelutavat. Omaa osaamista on vaikea hinnoitella. Ansaitakseen muotoilija tarvitsee myyntitaitoja, mutta ammattimyyjiin liittyy vahvoja stereotyyppioita, joita monet karttavat, vältellen ehkä koko myyntityötä.

Kuitenkin simulaatioissa nähtiin monia erilaisia mutta hyviä tapoja kohdata asiakas. Olennaista olisikin ymmärtää, ettei myyntityössä ole yhtä ainoa oikeaa toimintatapaa. Tärkeintä on löytää jokaiselle luontevin tapa kuunnella asiakasta ja vastata tämän tarpeisiin.

Yhteentörmäys -tilaisuuden järjestivät EU:n rahoittamat Design or Die ja Työyhteisösimulaatio yritysten kasvun ja kehittämisen välineenä -hankkeet.



Kuva: Mikko Kantonen

## Myynti- ja asiakaspalvelusimulaatio

**Valmistusaika:** 3–4 h + valmistelut

**Vaikeusaste:** ★★☆☆

### **Raaka-aineet:**

6–20 myynti- ja asiakastyön ammattilaista

2 fasilitaattoria (simulaatiopedagogiikan ja substanssin asiantuntijoita)

2 tilaa

Tekniset apuvälineet

Heittäytymistä

Avointa ajattelua

Oppimisen intoa

### **Esivalmistelut:**

- Mieti, mitkä ovat tilaisuuden tavoitteet – millainen asiakaskunta, mitkä myyntiprosessin vaiheet tai mitkä myyntityön näkökulmat ovat keskiössä?
- Muista, että todellisen elämän myyntikokemusta voi soveltaa simulaatioharjoittelussa erilaisiin ympäristöihin.
- Päätä myyjien ja ostajien määrä ja roolit - joskus heitä voi olla tilanteessa useampia.
- Pohdi ennakkoon, tarvitaanko asiakkaaksi ulkopuolinen, myyjälle tuntematon henkilö.
- Ota huomioon myyjien taustat - erilaisuus toimii hyvänä maaperänä oppimiselle.
- Purkukeskustelu on oppimisen ytimessä - miten saat kaikki mukaan keskusteluun?
- Terminologia on eri organisaatioissa erilaista. Pyri käyttämään yleiskieltä.



Kuva: Sari Niemi

ESIMERKKIRESEPTI 3

## Tehokas tarvekartoitus

(2–3 osallistujaa)

Tämä resepti sai innoituksensa myyntityön kohteelta eli asiakkaalta, kun b-to-b ostaja-asiakas pohti myyntityön laatua omien kokemustensa valossa. Hänen kokemustensa mukaan myyntityössä laatu vaihtelee ja ostajana huomio kiinnittyy myös joidenkin myyjien kaavamaisuuteen ja ma-neereihin. Erityisesti asiakkaan kokemuksesta kumpuaa kiinnostus asiakasta ja asiakkaan tilannetta kohtaan, nimenomaisesti myyjän taito kysyä hyviä kysymyksiä ja kuul-la vastaus. Tältä pohjalta muodostimme simulaatioreseptin tarvekartoituksen laadun parantamiseen. Ytimessä on hyvien kysymysten löytäminen.

### Valmistusohje:

Sovella simulaatiokaavaa: määrittele tavoite ja suunnittele tilanne. Harjoituksessa noin 10 minuutin orientaatio, 5–10 minuutin case ja 30–40 minuutin purkukeskustelu. Seuranta-tehtävät napakoittavat purkua.

### Ohje osallistujille:

**Myyjälle:** Olet myyjä uusiutuvia energiaratkaisuja tarjoavassa yrityksessä. Menet tapaamaan julkisen sektorin asiakasta, joka vastaa koulukiinteistöjen energiaratkaisuista. Asiakas on sinulle tuntematon. Tuotteenne on moderni aurinkoenergi-aan perustuva suhteellisen edullinen ja yrityksille kannattavaksi vaihtoehdoksi VTT:n tutkimusten mukaan osoittautunut kokonaisratkaisu. Se sisältää suunnittelutyön, teknisen ratkai-sun, asennuksen ja ylläpidon. Tehtäväsi on tehdä asiakkaan tarvekartoitus. Teillä on aikaa noin 10 minuuttia.

**Asiakkaalle:** Olet koulukiinteistöjen energiaratkaisuista vas-taava kiinteistöpäällikkö. Olette kunnassa päättäneet hankkia moderneja ratkaisuja jo perinteisiksi muotoutuneiden kiin-

teistöjen lämmitys- ja energiaratkaisujen oheen. Nykytilan-teessanne lämmitysratkaisut pohjautuvat kaukolämpöön, mutta olette tehneet myös erilaisia kokeiluja pienessä mitta-kaavassa. Olet kiinnostunut eri vaihtoehtoista, mutta et pysty itse päättämään asioista. Muista, että kyse on julkisesta han-kinnasta, joka tulee kilpailuttaa. Toimit asioiden esittelijänä päätöksentekijöille, jotka ovat maallikkoja.

Tilanne on varsin tyypillinen b-to-b-asiakaskohtaaminen, jossa ensimmäisessä tapaamisessa tulee lyhyesti tutustua asiakkaaseen sekä esittää lähinnä kysymyksiä asiakkaan ti-lanteesta ja tarpeista. Tilanne on myös siinä mielessä var-sin tyypillinen tarvekartoitustilanne, että etukäteistieto on vajavaista. Usein haasteena toki on myös se, että tietoa on paljon ja se ohjaa keskustelua olettamusten varassa liikaa-kin. Purkukeskustelussa kokeneet myyjät pystyvät peilaa-maan tarvekartoituksen tehokkuutta kysymysten ja tilan-teen etenemisen valossa omiin kokemuksiinsa. Resepti sopii myös hiljaisen tiedon jakamiseen.



## Puhuuko suu eri asioita kuin kuva välittää?

*Kirjoitus on alun perin julkaistu pidempänä versiona LAMKbusiness -blogissa marraskuussa 2018 (ks. Niemi & Mäkitalo 2018).*

Etäyhteydet mahdollistavat yhteydet ympäri maailmaa nopeasti ja vaivattomasti. Ainakin teoriassa ja mainoksissa. Verkossa tapahtuva vuorovaikutus on kuitenkin enemmän kuin verkkoyhteys, laitteet ja ohjelmistot. Tämä huomattiin Centria-ammattikorkeakoulun ja Lahden ammattikorkeakoulun yhteisessä kokeilussa, joka pidettiin tietysti verkon välityksellä. Eri toimialojen yritysten edustajat ja amk-opiskelijat simuloivat myynnillisiä neuvottelutilanteita: työhaastattelua, myynnin tarvekartoitusta ja reklamaatiota. Simulaatiomenetelmän ansiosta monet kiinnostavat yksityiskohdat nousivat esiin.

### Huomio kuvakulmiin ja luottamukseen

Ei ole yhdentekevää, mitä verkkoneuvottelun taustalla näkyy tai mikä on neuvottelijan etäisyys kameraan. Simuloimalla havaittiin, että kamerakulma voi olla merkittävä jopa vallan käytön näkökulmasta. Etenkin työhaastattelussa olisi hyvä erottautua edukseen, mutta miten korostaa

sopivalla tavalla omaa persoonaa verkossa? Keskustelussa todettiin, että esimerkiksi paikan valinta tai taustanäkymä voisi korostaa persoonaa eikä elekieltäkään kannata liikaa peittää verkkoneuvottelussa. Eihän sähköisten välineiden hyödyntämisen tarkoitus ole johtaa persoonattomaan vuorovaikutukseen.

Neuvottelut perustuvat luottamukseen ja usein ensivaikutelmalla ratkaistaan paljon. Jos neuvotteluiden alku menee tekniseen säätämiseen tai vastapuoli antaa muuten itsestään valmistautumattoman kuvan, peli voi olla menetetty. Kukaan ei halua menettää kasvojaan teknisen osaamattomuuden takia. Verkkoneuvotteluissa ei small talkille ole niin luonteavia tilaisuuksia kuin kasvokkaisessa kohtaamisessa, jossa ihmiset kätellään, vieraat ohjataan neuvotteluhuoneeseen ja tilaisuus voidaan aloittaa tarjoamalla kahvia. Toisaalta vuorovaikutuksen perusasiat ovat pitkälti samat kuin kasvokkaisissa tapaamisissa.

### Isot rahat, vähän huomioita vuorovaikutukseen

Suhteessa siihen, miten isoista euromääristä verkkoneuvotteluissa voi olla kyse ja

miten suuri paine työpaikoilla on etäyhteyksien käyttöön, verkossa tapahtuvaan vuorovaikutusosaamiseen kiinnitetään vähän huomiota. Usein työpaikoilla annetaan tilat, laitteet ja ohjelmistot etäneuvotteluiden hoitamiseen, mutta ei tietoa ja opastusta siitä, mitä kaikkea tekniikka mahdollistaisi ja toisaalta mitä asioita neuvotteluissa olisi hyvä huomioida ennakoon ja tilanteen aikana.

Kaiken kaikkiaan simulaatio näyttää sopivan hyvin myös etäneuvottelutaitojen kehittämiseen ja se soveltuu monipuolisesti eri aloille.

### Mistä oli kyse?

Etäneuvottelutaitojen kehittäminen -tilaisuus Lahdessa ja Kokkolassa. Tilaisuuden järjestivät EAKR-osarahoitteinen Työyhteisösimulaatio yritysten kasvun ja kehittämisen välineenä (Lahden amk) ja ESR-osarahoitteinen AppSim – Soveltavaa simulaatiopedagogiikka, digitaalisuus ja palvelumuotoilu osaamisen kehittäjinä (Centria amk) -hankkeet.

SARI NIEMI JA TARJA MÄKITALO





Kuva: Lauri Kivikataja

# 5. Palvelumuotoilusimulaatio

**Palvelumuotoilu on palvelukokemuksen käyttäjälähtöistä suunnittelua, jossa simulaatio on oiva menetelmä asioiden havainnollistamiseksi. Palvelumuotoilun tehtävänä on luoda palvelu, joka vastaa sekä käyttäjien tarpeita että palveluntarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita.**

Palvelumuotoiluprosessissa edetään kohti asiakaslähtöisiä ratkaisuja käyttäjälähtöisen suunnittelun keinoin, muotoilun prosessia ja menetelmiä hyödyntämällä. Palveluntarjoajan on joskus vaikea hahmottaa asiakkaiden prosesseja, tarkentaa ketkä ovat asiakkaita, ymmärtää mitä asiakkaat todella haluavat ja tunnistaa mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Simulaatiolla päästään pureutumaan näihin teemoihin.

Palvelumuotoilun perusta rakentuu ihmisten tarpeiden tunnistamiseen ja niiden aitoon ymmärtämiseen. Tavoitteena on löytää inhimillinen totuus kehitettävästä aiheesta. Käyttäjälähtöinen suunnittelu tarkoittaa kirjaimellisesti, että käyttäjät ovat aidosti mukana kehitysprosesseissa. Työotteessa empatialla on merkittävä rooli. Työskentelyssä toisen ihmisen asemaan asettuminen on oleellista. (esim. Miettinen 2011.) Simulaatiossa käyttäjät, palvelua tuottavat toimijat sekä sidosryhmät voivat toimia kokemusasiantuntijoita.

Prosessin aikana toimitaan oikeassa toimintaympäristössä ihmisten arkea ja arjen tilanteita havainnoiden. Laboratorioympäristössä tapahtuvalla simulaatiolla voidaan mallintaa ihmisten toimintaa ja vuorovaikutustilanteita hyvinkin tarkasti. Tilanteita havainnoimalla saadaan mahdollisuus laadukkaan käyttäjätiedon hankintaan. Keskusteleva työskentely tarjoaa avaimia ongelmakentän ja ratkaisunäkökulmien rakentamiseksi.

Palvelumuotoilusimulaatiota voidaan toteuttaa oikeassa toimintaympäristössä tai laboratorioympäristössä, kuten simulaatiokeskuksessa. Laboratorioympäristössä fokusoidaan tarkemmin palvelukohtaamisen yksityiskohtiin. Palvelu konkretisoituu asiakkaille kosketuspisteiden kautta. Simulaatiomenetelmällä päästään havainnoimaan ja kehittämään palveluprosessin kosketuspisteissä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Simulaation keinoin on mahdollista mallintaa ja löytää erilaisia vaihtoehtoisia näkemyksiä kokonaisuuden kehittämiseksi. Palvelumuotoilusimulaatiolla voidaan lujittaa myös moniammatillisen henkilökunnan keskinäisistä yhteistyötä.

Vuorovaikutteisen suunnittelun arvo on yhdessä oivaltaminen!

## Soveltamiskohteita:

- Palveluprosessin osien simulointi ja asiakaskokemuksen havainnollistaminen.
- Onko palvelu tai väline oikeasti kaikkien käytettävä? Palveluiden ja tuotteiden käytettävyyttä voi simuloida aisti- ja liikuntarajoitteisten näkökulmasta.
- Tilojen yhteissuunnittelu ja demonstrointi, esimerkiksi kaupunkimuotoilu.

**Valmistusaika:** 3–4 h + valmistelut

**Vaikeusaste:** ★★★★★

### Raaka-aineet:

3–10 palvelun loppukäyttäjää

3–8 palvelun kehittäjää

3–10 palvelun tuottajaa

1 pääfasilitaattori

1–3 kirjuria, dokumentoivat työpajan keskusteluja ja kuvaavat tai äänittävät tilaisuuksia

1 iso tila

5 isoa pöytää

Kokoseinän näyttö

Kamera ja nauhuri dokumentointia varten

Työpajatehtävien työpohjat ja aineistot

Työskentelyvälineet tarpeen mukaan esim. tusseja, papereita, sakset, liimaa, Legot, protomallin tarveaineet.

Tekniset apuvälineet

Ennakkoluulottomuutta

Heittäytymistä

Avointa ajattelua

Oppimisen intoa

### Esivalmistelut:

- Kysy hyvissä ajoin dokumentointilupa.
- Saata ihmiset oikean ja ajankohtaisen tiedon äärelle, jotta yhteissuunnittelu onnistuu. Voit valmistella lyhyen ja innostavan puheenvuoron, luennon, antaa ennakkoon tehtävän tai aineiston.
- Suunnittele työpajan tavoite. Millaista tietoa tarvitset? Mitä päätöksiä tulee tehdä?
- Varaa riittävästi aikaa purkukeskusteluun!



## ESIMERKKIRESEPTI 4

## Sujuvamman palvelun kehittäminen

(4–10 osallistujaa)

Vaikeusaste: ★★★★★

Tätä kokeiltiin pidemmän palvelumuotoiluprosessin yhteydessä, jossa oli jo havainnoitu organisaation keskeisiä palvelutuotteita ja kohdattu asiakkaita. Simulaatiolla haluttiin pureutua asiakkaaksi tulemisen vaiheeseen. Etukäteen oli mietitty erilaisia vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa nykyistä toimintatapaa.

### Valmistusohje:

Perehdy etukäteen palvelun nykytilaan palvelumuotoilumenetelmiä hyödyntäen ja pohdi sen pohjalta vaihtoehtoisia toimintatapoja. Kokemusasiantuntijat / organisaation osallistujille vieraat "asiakkaat" lisäävät todentuntuisuutta. Työskentelyssä sovelletaan simulaation peruskaavaa, mutta anna ääni myös kokemusasiantuntijoille. Ensin simuloidaan nykyinen toimintatapa ja sen jälkeen luodaan ja mallinnetaan kehitysehdotukset. Fasilitaattori vetää tilanteen. Kirjurit huolehtivat tilanteen dokumentoinnista. Anna myös osallistujien kirjata ajatuksia ylös.

Simulaatiossa palvelun kehittämistarpeet tulivat konkreettisesti kaikkien osallistujien tietoon ja seuraavissa vaiheissa päästiin pohtimaan kehitysmahdollisuuksia. Simulaation jälkeen palvelumuotoiluprosessi jatkui uusien palvelumallien käyttöönotolla. Yhteiskehittämisen myötä uudet toimintatavat palveluprosessissa oli luontevaa ottaa käyttöön. Simulaation ydin oli osoittaa asiakaslähtöisen palveluprosessin arvo asiakkaille sekä organisaatiolle.



# 6. Ilmiö- simulaatio

Rajattujen ja ennalta määriteltyjen prosessien rinnalla työelämässä kohdataan vähemmän hahmottuneita ja tuntemattomiakin ilmiöitä sekä monisyisiä asiakokonaisuuksia. Miten esimiesten tulee toimia, jotta uusi strategia saadaan toteutumaan? Miten toimia muutoksessa, kun muutoksen reunaviivat ovat epäselvät ja toimijat toisilleen vieraita? Miten työssä tapahtuvaa oppimista voisi edistää?

Vastaukset eivät ole aina yksiselitteisiä ja sellaisenaan monistettavia. Organisaation tavoitteet ja yksilöiden, työntekijöiden ja asiakkaiden tarpeet voivat olla ristiriidassa keskenään. Tällöin tilannekuvan hahmottamiseksi tarvitaan työyhteisön yhteistä ideointia, tiedon jakamista ja ratkaisuvaihtoehtojen pohtimista. Työyhteisösimulaatio-projektissa sovellettiin simulaatiomenetelmää tällaisen kollektiivisen vuorovaikutustilanteen järjestämisessä.



## Soveltamiskohteita:

- Ideointi ja tiedon saaminen, näkökulmien avartaminen, yhteisen tilannekuvan hahmottaminen, "tapa saada tietoa organisaatiosta"
- Ongelman ratkaisuehdotusten kartoitus
- Ratkaisun toimeenpaneminen

### Esimerkkejä:

- Strategian jalkautus
- Tavoitteiden kirkastaminen
- Elinikäisen oppimisen malli

**Valmistusaika:** valmistelut + 4h + jälkityöt n. 2h

**Vaikeusaste:** ★★★★★

### Raaka-aineet:

10–20 osallistujaa

2 fasilitaattoria

1 dokumentoija

2 tilaa

Tekniset apuvälineet

Isoja papereita, kyniä, post it -lappuja yms. oman maun mukaisesti

### Esivalmistelut:

- Mieti teema - mistä ilmiöstä on loppujen lopuksi kyse?
- Huolehdi ryhmän riittävästä monimuotoisuudesta – keiden pitää olla mukana?
- Kutsu ajoissa.
- Pohdi mahdollinen ennakkotehtävä.
- Erilaiset näkemykset ovat arvokkaita. Miten näitä saisi esiin? Varaudu ottamaan erilaisia näkemyksiä myös vastaan.

## ESIMERKKIRESEPTI 5

## Laajemman ymmärryksen simulaatio

**(3-4 osallistujaa)**

Tätä reseptiä on kokeiltu organisaatiotasoisessa kehittämisessä, mm. jatkuvan oppimisen mahdollisuuksien kartoittamisessa. Idea syntyi tarvelähtöisesti, kun organisaatiossa haluttiin saada laajemmin tietoa siitä, miten jatkuvan oppimisen mahdollisuudet ymmärretään eripuolilla organisaatiota.

### Valmistusohje:

Sovella simulaatiokaavaa. Suunnittele mahdollinen ennakkotehtävä. Määrittele tavoite ja suunnittele tilanne. Kiinnitä erityistä huomioita ryhmäjakoihin. Harjoituksessa n.10 min orientaatio, 10 min case ja 30–40 min debriefing. Mausteeksi seurantatehtäviä, jotka tukevat päivän agenda. Dokumentoi tilannetta ja käy jälkikäteiskeskustelussa johtopäätökset läpi.

### Ohje osallistujille:

Olette kahvitauolla keskustelemassa oppimisen edistämisestä työpaikallanne. Mitä kokemuksia teille tulee mieleen ja mitä haasteita asiaan liittyy? Pohtikaa asiaa käytännön esimerkkien kautta.

**Tässä keskustelussa konkretiaan päästiin luontevasti. Koska keskustelijoita oli eri puolilta organisaatiota, erilaisia näkökulmia saatiin monipuolisesti esiin.**

Lue lisää: Niemi & Virtainlahti 2019.

# 7. Mitä osallistujat sanoivat?

Minusta tää oli tosi hyvä ja sai ehdottomasti ajattelemaan uudentlaisella tavalla!

Kiitos raikkaasta tavasta lähestyä kehittämistyötä.

Kiitos hyvästä päivästä. Laittoi ajattelemaan omaa työtä.

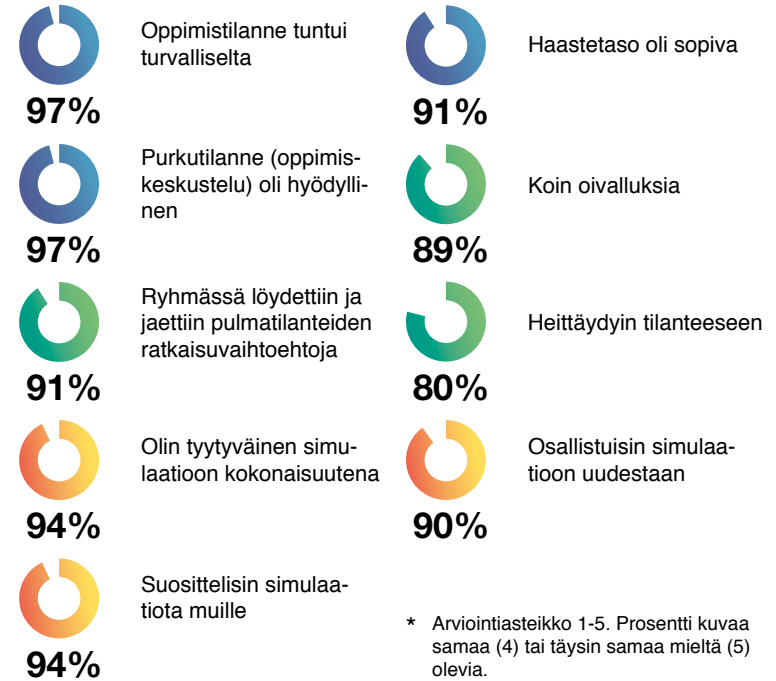
Palaute auttaa kehittämään toimintaa! Työyhteisösimulaatio yritysten kasvun ja kehittämisen välineenä -hankkeessa osallistujapalautetta kerättiin systemaattisesti koko hankkeen ajan ja sen avulla myös kehitettiin toimintamallia.

Kuvassa 2 esitetään keskeisimmät arviointikriteerit ja niistä saadut tulokset. Palautetta (n=160) ovat antaneet kaikkien teemojen simulaatioihin osallistuneet työelämän edustajat ja opiskelijat.

Aina simulaatio ei osu ja ole kaikkien mieleen. Siksi onkin hyvä miettiä, miten osallistumistilanteesta voi tehdä mahdollisimman monelle mukavan. On hyvä rohkaista osallistumaan, mutta pakottaa ei kannata. Simulaatiosta voi saada irti myös tarkkailemalla. Vihjeitä mielekkään kokemuksen aikaan saamiseksi voi etsiä simulaatiopedagogiikkaa käsittelevistä julkaisuista.



Kuva 2







Kuva: Sara Ikävalko

# 8. Lähteet ja linkit

## Lähteet:

Kotonen U. (toim.) Smart Business Annual Review 2019. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 53. 130-135. [Viitattu 3.1.2020].

Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-827-316-8>

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Niemi S., Kivinen E., Takaluoma M., Kräkin M. & Pukarinen E., 2019. Vaikuttavaa oppimista ja kehittämistä simulaatiolla: Simulaatio-oppimistilanteen järjestäminen simulaatiokeskus SimuLtissa. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 52. . [Viitattu 3.1.2020].

Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/260735>

Niemi, S. & Mäkitalo, T. 2018. Puhuuko suu eri asioita kuin kuva välittää? LAMKbusiness. [Viitattu 2.1.2020].

Saatavissa: <http://blogit.lamk.fi/lamkbusiness/2018/11/07/puhuuko-suu-eri-asioita-kuin-kuva-valittaa/?navref=lift-up>

Niemi, S. & Virtainlahti, S. 2019. Simulaatiomenetelmä työyhteisöjen kehittämisessä – käytännönläheistä ja osallistavaa. Case: elinikäinen oppiminen teoriasta käytäntöön Osuuskauppa Hämeenmaalla. Teoksessa: Sallinen N. &

Raappana, A. & Niemi, S. 2018. Simulaatio tekee näkyväksi muotoilijan myyntiosaamisen. LAMKdesign. [Viitattu 2.1.2020].

Saatavissa: <http://blogit.lamk.fi/lamkdesign/2018/09/13/simulaatio-tekee-nakyvaksi-muotoilijan-myyntiosaamisen/>

## Lisätietoa:

LAB-ammattikorkeakoulun simulaatiokeskus  
<https://lab.fi/fi/palvelu/simulaatiokeskus-simulti>

Ranta, I. (toim.) 2013. Simulaatio-oppiminen terveydenhuollossa. Helsinki: Fioca.

Työyhteisösimulaatio yritysten kasvun ja kehittämisen välineenä -projektin sivut <https://lab.fi/fi/projekti/tyoyhteisosimulaatio-yritysten-kasvun-ja-kehittamisen-valineena>



LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 1  
ISSN 2670-1928 (PDF)  
ISBN 978-951-827-328-1 (PDF)



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020

