

Terhi Vuorio

**PALVELUMUOTOILUN
VAKIINNUTTAMINEN OSAKSI
SAIRAALA-APTEEKIN TOIMINTAA**
Käytännön toimia yhteissuunnittelun avulla

Opinnäytetyö

Muotoilija YAMK

2020



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkintonimike	Aika
Terhi Vuorio	Muotoilija (YAMK)	marraskuu 2020
Opinnäytetyön nimi		
Palvelumuotoilun vakiinnuttaminen osaksi sairaala-apteekin toimintaa. Käytännön toimia yhteissuunnittelun avulla		90 sivua 3 liitesivua
Toimeksiantaja		
Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän sairaala-apteekki		
Ohjaaja		
Marjo Suviranta		
Tiivistelmä		
<p>Palvelumuotoilun juuret ovat muotoilussa. Kiihtyvällä vauhdilla muuttuvassa monimutkais- tuvassa maailmassa yritykset ovat pystyneet erottautumaan kilpailijoistaan ja saavutta- maan kilpailuetua palvelumuotoilun avulla. Palvelumuotoilun merkitys kasvaa myös julki- sella sektorilla. Teknologia on kehittynyt, toiminta tapahtuu yhä useammin monimutkaisissa verkostoissa, väestö ikääntyy ja taloudelliset resurssit niukkenevat. Sosiaali- ja terveystal- velujen osalta asiakaslähtöisyyden ja asiakkaiden osallistumisen on todettu olevan raken- nemuutoksen oleellinen perusta. Työ- ja elinkeinoministeriön Muotoile Suomi -ohjelman ta- voitteena oli muotoilun roolin lisääminen suomalaisessa yhteiskunnassa. Edelläkävijäkun- nissa muotoilun asema on edistynyt, mutta laajemmin muotoilu on vielä alkutaipaleella jul- kisella sektorilla Suomessa.</p> <p>Suomalaisissa sairaala-apteekeissa palvelumuotoilu on vielä uusi asia. Tässä opinnäyte- työssä etsittiin keinoja palvelumuotoilun vakiinnuttamisen tueksi julkisella terveydenhuollon sektorilla sairaala-apteekissa. Tutkimus toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena pal- velumuotoilun metodein. Tutkimusprosessina käytettiin Design Councilin tuplatimanttimal- lia. Tutkimusaineistoa koottiin teemahaastattelujen, yhteiskehittämisen työpajojen ja virtu- aalikokouksen avulla. Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää julkisen terveydenhuollon ominaispiirteiden vaikutusta palvelumuotoiluun ja tavoitteena oli luoda tukimateriaalia, malli tai työkalu palvelumuotoilun vakiinnuttamisen tueksi sairaala-apteekin arjen toimintaan.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi kehittämishankkeen työtavan valintatyökalu ja muotoilupe- lin konsepti. Muotoilupeli ohjaa kehittämiskohteen valinnan jälkeistä kehittämisprosessia aina työtavan valinnasta lopputuloksen reflektointiin saakka. Lisäksi käytännön toimenpi- teenä laadittiin palvelumuotoilun vuosikello. Palvelumuotoilun osaamisen vahvistamisen keinoina käytetään tietoisuuksia ja osallistamista yhteiskehittämisen ja -suunnittelun työpa- joissa. Palvelumuotoilun käyttäjäkeskeisen ajatusmallin omaksuminen voi viedä vuosia. Opinnäytetyön aikana palvelumuotoilusta syntyi yhteistä ymmärrystä, jonka voi ajatella vai- kuttavan positiivisesti muutoksessa kohti käyttäjäkeskeistä kehittämistä.</p>		
Asiasanat		
palvelumuotoilu, julkinen terveydenhuolto, sairaala-apteekki, palvelumuotoilun vakiinnutta- minen		

Author (authors)	Degree	Time
Terhi Vuorio	Master of Culture and Arts	November 2020
Thesis title		90 pages
Consolidation of service design as part of hospital pharmacy operations. Practical measures through co-creation		3 pages of appendices
Commissioned by		
Päijät-Häme Joint Authority for Health and Wellbeing, hospital pharmacy		
Supervisor		
Marjo Suviranta		
Abstract		
<p>The roots of service design are in the design itself. In the becoming of a more complicated world which changes with accelerating speed, the companies have been able to differentiate from their competitors and have been able to achieve competitive advantage with the help of service design. The significance of service design also increases in the public sector. The technology has developed, the operation takes place more and more often in complex networks, the population ages and the economic resources become increasingly scarce. For social services and health services it has been stated that the customer orientation and the customers' participation will be the essential foundation of the structural change. The aim of the Muotoile Suomi- program of the Ministry of Employment and the Economy was to increase the role of design in the Finnish society. In the pioneer municipalities the position of design has progressed, but design is still not commonly used in the Finnish public sector.</p>		
<p>In Finnish hospital pharmacies, service design is still a new matter. In this thesis, ways were sought to support the consolidation of service design in the public health care sector in the hospital pharmacy. The study was carried out as a qualitative activity analysis with the methods of service design. The double diamond model of the Design Council was used as the research process. The research material was compiled through thematic interviews, co-development workshops and a virtual meeting. The aim of the study was to understand the impact of public health characteristics on service design with the objective to create guidance material, a model or a tool to support the consolidation of service design into everyday activities.</p>		
<p>The result of this thesis was a method selection tool for development project work and a design game concept. The design game guides the development process after the selection of the development target, from the choice of the working method to the reflection of the final result. In addition, as a practical measure, an annual service clock was established. Short lessons and participation in co-creation and co-design workshops are used as a means of strengthening service design expertise. Adopting a user-centric mindset of service design can take years. During this thesis, a common understanding of service design emerged, which can be thought of as having a positive effect on change towards user-centered development.</p>		
Keywords		
service design, public healthcare, hospital pharmacy, consolidation of service design		

SISÄLLYS

KÄSITELUETTELO

1	JOHDANTO	7
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖ	8
3	TUTKIMUSASETELMA	11
3.1	Opinnäytetyön tavoite	11
3.2	Tutkimuksen käsitkartta ja viitekehys.....	12
3.3	Tutkimuskysymykset.....	14
3.4	Tutkimusprosessi ja työn rajaus.....	15
4	PALVELUT JA MUOTOILU	19
4.1	Muotoiluajattelun laajeneminen	19
4.2	Palvelut.....	20
4.3	Palvelukeskeinen logiikka.....	21
4.4	Palvelumuotoilu	22
4.5	Kypsyysmallit.....	25
5	INNOVATIIVINEN ORGANISAATIO.....	29
5.1	Organisaatiokulttuuri.....	29
5.2	Organisaation luovuus	30
5.3	Organisaation innovatiivisuus	31
5.4	Palvelumuotoilu ja innovatiivinen organisaatio.....	32
6	JULKISEN SEKTORIN OMINAISPIIRTEITÄ.....	35
6.1	Julkinen sektori.....	35
6.2	Julkinen sosiaali- ja terveydenhuolto	37
7	ENSIMMÄINEN TIMANTTI – LÖYDÄ JA MÄÄRITÄ.....	39
7.1	Taustatutkimukset.....	39
7.1.1	Benchmarking.....	39
7.1.2	Teemahaastattelut.....	40
7.1.3	Taustatutkimusten kiteytys.....	42

7.2	Ensimmäinen yhteiskehittämisen työpaja	44
7.3	Toinen yhteiskehittämisen työpaja, määritä-vaihe	48
7.4	Muotoilun ja palvelumuotoilun kypsyyssaste sairaala-apteekissa	52
7.5	Ensimmäisen timantin kiteytys, suunnitteluveturit	54
8	TOINEN TIMANTTI – KEHITÄ.....	55
8.1	Toinen yhteiskehittämisen työpaja, kehitä-vaihe.....	55
8.2	Teams-virtuaalitapaaminen.....	60
8.3	Konsepti ja skenaario	66
9	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS.....	70
10	JOHTOPÄÄTÖKSET	73
11	POHDINTA.....	76
	LÄHTEET.....	79

KUVALUETTELO

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Liite 2. Tulevaisuuspyörä

Liite 3. Toisen työpajan muotoilupeli

KÄSITELUETTELO

Artefact

Strategia- ja muotoilutoimisto. Toimipaikka Seattle, USA. (Artefact 2020.)

Danish Design Centre

Tanskan kansallinen muotoilukeskus (Danish Design Centre s.a.).

Empatia, suunnitteluempatia

Kyky asettua toisen ihmisen asemaan, kyky kuvitella itsensä toisen ihmisen paikalle (Mattelmäki 2006, 39).

Instituutio

Sääntelyyn liittyvien institutionaalisten muotojen, kuten lakien, sääntöjen, muodollisten valtajärjestelmien ja protokollien tuottama toiminta (Johansson ym. 2012, 221).

Haipro-järjestelmä

Terveystieteiden yksiköiden sähköinen vaaratapahtumien raportointijärjestelmä, jota käytetään tapahtuneiden poikkeamien ja läheltä piti -tilanteiden raportointiin ja analysointiin. Järjestelmästä saatua tietoa hyödynnetään potilasturvallisuuden ja toiminnan kehittämisessä. (STM 2008, 11.)

Design Council UK

Riippumaton, voittoa tavoittelematon järjestö muotoilun alalla, Iso-Britannian hallituksen muotoiluneuvonantaja (Design Council 2020).

Service Design Network, SDN

Maailman johtava palvelumuotoilun kehitykseen sitoutunut voittoa tavoittelematon yleishyödyllinen järjestö. Rekisteröity Saksassa, 43 jaosta eri puolilla maailmaa. (Lamberg 2019, 9–10.)

1 JOHDANTO

Palvelumuotoilun juuret ovat yritysmaailmassa. Palvelujen merkityksen kasvaminen länsimaisten yritysten liikevaihdossa on kiihtynyt vuodesta 1970 lähtien. Palvelujen taloudellisen merkityksen kasvun myötä palvelumuotoilu on nousut palvelujen kehittämisen lähestymistavaksi. Palvelumuotoilun avulla yritykset ovat pystyneet erottautumaan kilpailijoistaan ja saavuttamaan kilpailuetua yhä nopeammin muuttuvassa ja monimutkaistuvassa toimintaympäristössä. (Koivisto ym. 2019, 16–17, 27–28.)

Palvelumuotoilu on laajentunut myös julkisen sektorin alueelle. Globaalisti julkisen sektorin palvelut ovat jo suurin muotoilutoimistojen toimeksiantaja. Näistä julkisen sektorin toimeksiannoista kärjessä on terveydenhuolto. (Mager 2016, 12–13.)

Julkiselta sektorilta vaaditaan parempaa palvelua, väestö vanhenee, kysyntä kasvaa ja resurssit pienenevät. Näiden haasteiden ratkaisemiseksi on ehdotettu innovaatioita ja rakennemuutoksia, jotta työn tuottavuus paranisi. (Kurronen 2015, 29.) Sosiaali- ja terveystalouden osalta rakennemuutosta perustellaan niukkojen resurssien tehokkaammalla toiminnalla sekä sillä, etteivät toiminnot vastaa enää nykyajan palveluntarvitsijoiden odotuksia. Asiakaslähtöisyyden ja asiakkaiden osallistumisen on todettu olevan muutoksen oleellinen perusta. (Raitakari ym. 2012, 47.)

Työ- ja elinkeinoministeriön Muotoile Suomi -ohjelman tavoitteena oli muotoilun roolin lisääminen suomalaisessa yhteiskunnassa. Jo päättyneen ohjelman väliraportin mukaan muotoilun hyödyntäminen julkisella sektorilla on edistynyt etenkin niin sanotuissa edelläkävijäkunnissa. Kokonaisuutena julkinen sektori on kuitenkin hyvin alkuvaiheessa muotoilun hyödyntämisen saralla. Valtioneuvoston kanslia, valtiovarainministeriö, kunnat sekä Suomen Kuntaliitto edistävät omalta osaltaan muotoilun hyödyntämistä julkisella sektorilla. (Oosi ym. 2017, 12, 16, 40, 47.)

Vuonna 2018 valmistuneessa opinnäytetyössä tutkittiin kirjallisuuskatsauksen avulla, miten palvelumuotoilua on käytetty yleisesti sosiaali- ja terveysalan tutkimuksissa ja suomalaisissa hankkeissa. Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen perusteella Suomessa palvelumuotoilua on ollut lähinnä sosiaalialalla ja peruspalveluissa. Kansainvälisesti palvelumuotoilua on viety myös sairaalamaailmaan, jolloin on noussut esiin terveydenhuoltoon ja erityisesti sairaalaympäristöön liittyvät palvelumuotoilun haasteet. (Ikonen ym. 2018, 21, 31.) Näitä haasteita käsitellään myös Mario Pfannstielin ja Christoph Raschen toimittamassa teoksessa *Service Design and Service Thinking in Healthcare and Hospital Management*, jossa on 29 artikkelin muodossa esitetty palvelumuotoilun teoriaa, konsepteja ja käytäntöjä terveydenhuollossa ja sairaalaympäristössä.

Ennen tämän opinnäytetyöprosessin alkua lähetettiin epävirallinen kysely Suomen sairaala-apteekkeihin palvelumuotoilun asemasta kehittämistyössä. Saatujen vastausten perusteella palvelumuotoilu ei ole vielä rantautunut suomalaisiin sairaala-apteekkeihin eikä se ole kehittämisoitteena erityisen tunnettu.

Tässä opinnäytetyössä pyritään ymmärtämään niitä ominaisuuksia julkisessa terveydenhuollossa, jotka vaikuttavat palvelumuotoilun onnistuneeseen toimintaan erityisesti sairaaloissa. Aihe on ajankohtainen, sillä palvelumuotoilun avulla voitaisiin toteuttaa käyttäjäkeskeistä suunnittelua ja innovointia nopeasti muuttuvassa, haastavassa toimintaympäristössä kasvavan palvelutarpeen tyydyttämiseksi yhä pienenevillä resursseilla. Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on luoda ymmärrystä palvelumuotoilusta julkisessa terveydenhuollossa. Konkreettisenä tavoitteena on löytää käytännön keinoja palvelumuotoilun vakiinnuttamiseksi opinnäytetyöntekijän työympäristössä sairaala-apteekissa.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

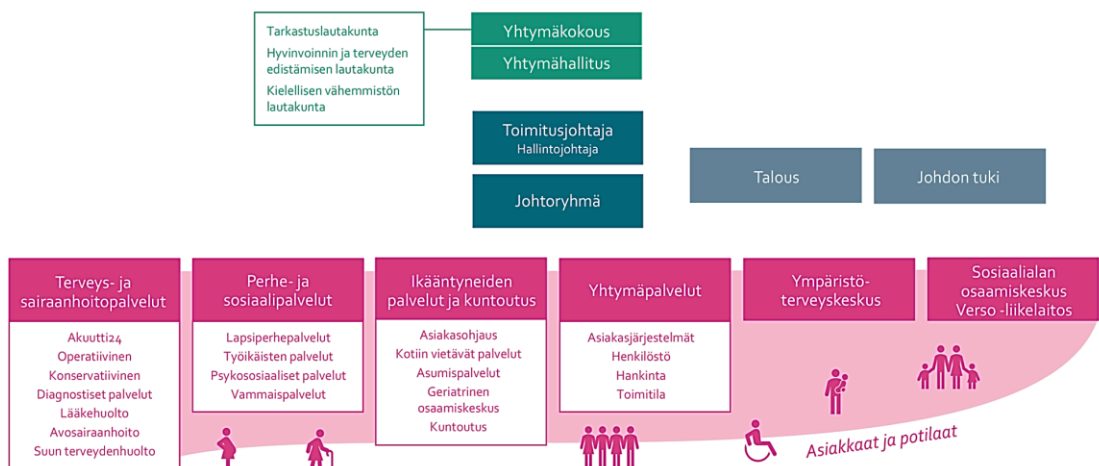
Opinnäytetyön toimeksiantajana on Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän sairaala-apteekki, PHHYKY sairaala-apteekki, josta käytetään jatkossa nimitystä sairaala-apteekki. Sairaala-apteekki vastaa lääkehuollosta Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän alueella. Fyysisesti sairaala-apteekki sijaitsee

Päijät-Hämeen keskussairaalassa. Sairaala-apteekissa työskentelee 40 henkilöä.

Sairaala-apteekin palveluja ovat lääkelogistiikan ja lääkkeiden toimittamisen lisäksi lääkevalmistus, annosjakelu, osastofarmasia, kliiniset lääketutkimukset, lääkkeiden maahantuonti, lääkeinformaatio, osastokäynnit ja auditoinnit sekä asiantuntija- ja solusalpaajayksikön palvelut. Uusia palveluja ovat osastojen äylälääkekaapit sekä kehitteillä oleva farmaseutin vastaanottopalvelu. Palvelujen tarkoituksena on turvata asiakkaiden ja potilaiden lääkehoito, tukea lääkitysturvallisuutta, välittää tietoa lääkeinformaation avulla sekä vapauttaa hoitajien aikaa varsinaiseen potilastyöhön.

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän, josta käytetään jatkossa nimitystä hyvinvointiyhtymä, omistaa 12 kuntaa. Yhtymä on julkinen organisaatio, joka tuottaa sosiaali- ja terveystalouksia noin 200 000 asukkaalle 7000 työntekijän voimin. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2020d.) Kuvassa 1 esitettyyn hyvinvointiyhtymän organisaatiokaavioon on sijoitettu hyvinvointiyhtymän tuottamat palvelut.

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä



19.5.2020

Kuva 1 Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän organisaatiokaavio ja palvelut (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2020c)

Palvelut jakautuvat terveys- ja sairaanhoitopalveluihin, perhe- ja sosiaalipalveluihin, ikääntyneiden palveluihin ja kuntoutukseen, yhtymäpalveluihin sekä ympäristöterveyskeskuksen ja sosiaalialan osaamiskeskuksen Verson tuottamiin palveluihin. Hyvinvointiyhtymä järjestää erikoissairaanhoidon ja ensihoidon kaikkien hyvinvointiyhtymän jäsenkuntien puolesta ja sosiaali-, perusterveydenhuollon- sekä ympäristöterveydenhuollon palvelut, mikäli jäsenkunta on siirtänyt järjestämisvastuun hyvinvointiyhtymälle. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2020a, 6, 12; Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2019, 6.)

Makrotason muutokset toimintaympäristössä noudattavat megatrendien linjoja: maakunnan väestö ikääntyy ennätysvauhdilla, teknologia mahdollistaa parempaa palvelua ja tuottavuutta, asiakkaat vaihtavat palveluntuottajaa ja osaajista kilpaillaan. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2017, 6.) Lisäksi tuleva valtakunnallinen sote-uudistus tuonee aikanaan uusia muutostarpeita toimintaan.

Hyvinvointiyhtymässä on vuonna 2020 meneillään isoja muutoksia. Vuoden 2019 syksyllä hyvinvointiyhtymässä aloitettiin yhteistoimintaneuvottelut säästöpainneiden ja kasvavien kustannusten sekä palvelurakennemuutoksen vuoksi. Neuvottelujen seurauksena on yhtymässä toteutettu irtisanomisia ja lomautuksia. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2020a, 11.) Elokuussa 2020 hyvinvointiyhtymän ylin päättävä elin yhtymäkokous teki päätöksen sote-keskushankinnasta ja yhteisyrityksen perustamisesta Mehiläinen Oy:n kanssa (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2020b). Päätöksestä on kuitenkin tehty valitukset sekä markkina- että hallinto-oikeuteen (Turunen 2020). Vallitseva pandemia on vaikuttanut merkittävässä määrin yhtymän toimintaan talouden ja käytännön toiminnan tasoilla.

Palvelumuotoilun voidaan katsoa rantautuneen hyvinvointiyhtymään keväällä 2014, jolloin perustettiin palveluviestinnän ohjausryhmä. Arjen toiminnassa puhuttiin palvelumuotoilusta. Ensimmäisenä palvelumuotoilun isona ponnistuksena hyvinvointiyhtymässä voidaan pitää aulan remonttia, joka toteutettiin palvelumuotoilun keinoin. Kehittäminen jatkui laboratorion remontilla, opastetaulujen yhtenäisen ilmeen luomisella ja asiakasraadien perustamisella. Palvelumuotoilua on käytetty myös strategisella tasolla, kuten visioiden ja palveluluopauksien luomisessa sekä asiakaslähtöisen toimintakulttuurin kehittämisessä

erilaisissa projekteissa. Näkyviä tuloksia ovat edellä mainittujen lisäksi muun muassa kahvion uusi ilme sekä kotihoidon rekrytoinnissa käytettävä mummo-simulaattori. (Ikonen 2019; Haastateltava A 2020; Haastateltava B 2020.) Syksyllä 2020 hyvinvointiyhtymään palkattiin ensimmäinen palvelumuotoilija projektiluonteiseen tehtävään.

Sairaala-apteekissa palvelumuotoilua on tietoisesti käytetty muotoiluopintojen aikana opiskeluun liittyvien tehtävien puitteissa. Palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu ovat siten uusia kehittämisen näkökulmia sairaala-apteekissa.

3 TUTKIMUSASETELMA

3.1 Opinnäytetyön tavoite

Maula ja Maula (2019, 176) toteavat, että moni muutos organisaatiossa jää hyvästä aikeesta huolimatta puolitiehen ja yksi tärkeimmistä syistä tähän on arjen toiminnan muuttumattomuus. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda tukimateriaali, malli tai työkalu, jonka avulla ja tuella muotoilun ja palvelumuotoilun haltuun ottaminen ja vakiinnuttaminen voitaisiin käytännössä toteuttaa sairaala-apteekissa. Kipinä aiheeseen syntyi Palvelumuotoilun bisneskirjassa esitetystä palvelumuotoilun haltuun ottamisen mallista.

Säynäjäkangas ja Forsberg (2019, 200) esittävät viisivaiheisen palvelumuotoilun haltuun ottamisen mallin, joka esitetään kuvassa 2.



Kuva 2 Palvelumuotoilun haltuunottamisen malli (Koivisto ym. 2019, 200)

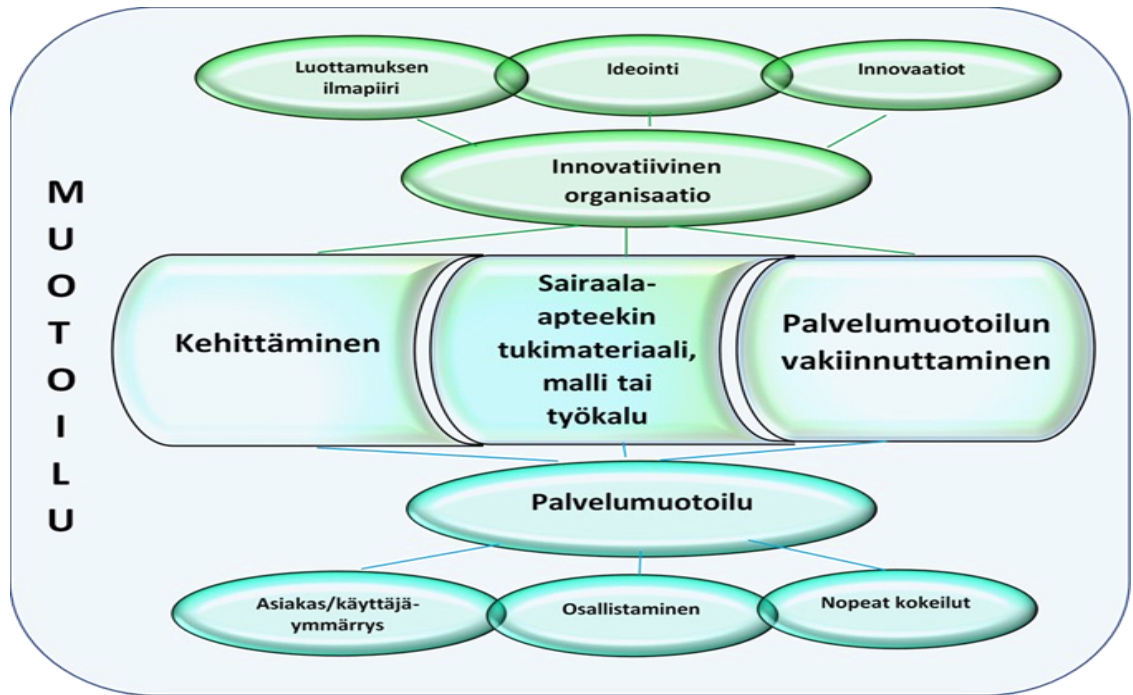
Mallin viisi vaihetta, herääminen, kokeileminen, kehittäminen, kasvattaminen ja vakiinnuttaminen, kuvaavat palvelumuotoilun aseman kehittymistä organisaatiossa. Mallin tarkoituksena on antaa raami, jonka avulla voi tunnistaa palvelumuotoilun taso ja seuraavan vaiheen saavuttamiseen sisältyvät kehityskohteet ja kehittämisen keinot. (Koivisto ym. 2019, 200–201.)

Muotoilun kypsyysmalleja on useita. Niiden tarkoituksena on kuvata muotoilun asemaa ja tasoa organisaatiossa sekä sitä, missä määrin muotoilua organisaatiossa hyödynnetään. Tämän lähtötilanteen perusteella voidaan määritellä toimia muotoilukypsyys edistämiseksi. Danish Design Centre on kehittänyt neliportaisen kypsyysmallin. Artefactin muotoilukypsyysmalli on matriisi, joka on perustana verkossa saatavilla olevalle itsearviointityökalulle. Muotoilusta poiketen palvelumuotoilun kypsyysmalleja on vähemmän. Service Design Networkin (SDN) *The Service Design Maturity Model* on palvelumuotoilun kypsyyden matriisimalli. (Maula & Maula 2019, 119–122; Villman & Rajahonka 2019, 93.) Näitä malleja esitellään tarkemmin luvussa neljä.

Tässä opinnäytetyössä palvelumuotoilun haltuun ottamisen malli, Service Design Networkin palvelumuotoilun kypsyysmalli sekä Artefactin itsearviointityökalu toimivat mahdollisista rajoitteista huolimatta suunnannäyttäjänä matkalla kohti palvelumuotoilun vakiinnuttamista sairaala-apteekin arjen toimintoihin. Opinnäytetyön tavoitteena on näiden raamien ja yhteiskehittämisen avulla löytää käytännön toimia, joilla sairaala-apteekissa voitaisiin siirtyä palvelumuotoilun tasolta toiselle aina ylimmälle tasolle saakka.

3.2 Tutkimuksen käsittekartta ja viitekehys

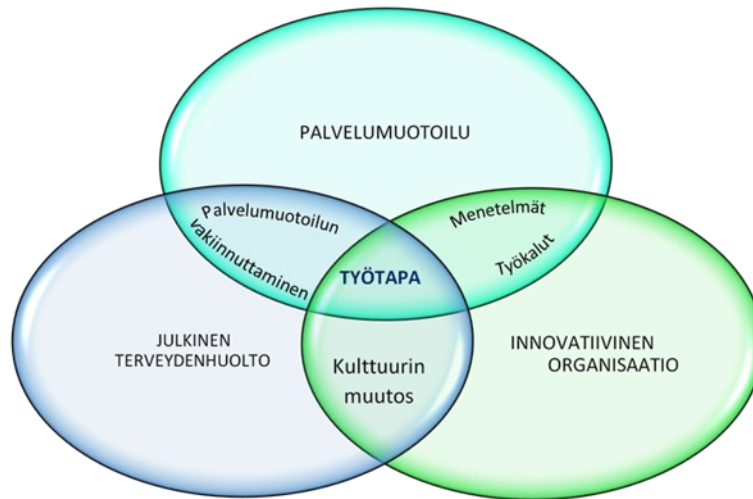
Opinnäytetyön kontekstissa sairaala-apteekissa palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu ovat uusia toiminnan kehittämisen lähestymistapoja, jotka tuovat mukaan toimintaan niiden käsitteitä. Muotoilun menetelmien sujuva toiminta vaatii innovatiivista organisaatiota. Nämä oleelliset käsitteet on koottu kuvassa 3 esitettyyn käsittekarttaan.



Kuva 3 Opinnäytetyön käsittekartta (Vuorio 2020)

Kuvan keskellä on opinnäytetyön ydinajatus, malli tai tukimateriaali, jolla sairaala-apteekin toimintojen kehittämisen keskiöön saadaan vakiinnutettua palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu tutkittavassa kontekstissa, sairaala-apteekissa, hakee vielä paikkaansa ja käsitteet aito asiakas-/käyttäjäymmärrys, osallistaminen ja nopeat kokeilut on tarkoitus sisällyttää tukimateriaaliin palvelumuotoilun vakiinnuttamisen tueksi. Palvelumuotoilun menetelmien ja muotoiluajattelun maaperänä toimii luovuus ja innovatiivinen organisaatio. Se syntyy luottamuksen ilmapiiristä, joka mahdollistaa ideoinnin ja ideoiden saattamisen innovaatioiksi saakka. Näitä käsitteitä avataan opinnäytetyössä luvuissa 5 ja 6. Kaikki nämä käsitteet ankkuroituvat muotoilun ideologiaan.

Käsittekartan elementeistä muodostuu opinnäytetyön teoriapohja, joka on esitetty opinnäytetyön viitekehyksenä kuvassa 4.



Kuva 4 Opinnäytetyön viitekehys (Vuorio 2020)

Julkisen terveydenhuollon toimintaan on muodostunut oma kulttuurinsa, johon innovatiivisen organisaation ominaispiirteiden tuominen vaatii jonkin asteista kulttuurin muutosta. Innovatiivinen organisaatio linkittyy palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun ajatusmaailman, menetelmien ja työkalujen saattamiseen osaksi toiminnan kehittämistä. Palvelumuotoilun vakiinnuttamisessa julkisen sektorin terveydenhuollossa tulee ottaa huomioon sen kulttuurin ominaispiirteet. Tässä opinnäytetyössä keskitytään julkiseen terveydenhuoltoon ja sairaalamaailmaan, jonka osana sairaala-apteekit toimivat.

3.3 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön aiheeseen liittyvään teoriaan tutustumisen aikana alkuperäiset tutkimuskysymykset alkoivat saada uutta muotoa. Opinnäytetyön ohjaajan kommenttien ja teoretietämyksen kasvun avulla tutkimuskysymyksiä iteroitiin pariin kertaan. Lopulliset tutkimuskysymykset kiteytyivät yhdeksi pääkysymykseksi ja kahdeksi alakysymykseksi.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

1. Millainen malli tai tukimateriaali auttaisi palvelumuotoilun haltuun ottamisessa ja vakiinnuttamisessa?

Alakysymyksinä ovat:

2. Mikä on sairaala-apteekin palvelumuotoilun kypsyystaso?
3. Miten käytännön toimenpiteillä palvelumuotoilun vakiintumista tuetaan?

Sairaala-apteekin kypsyystason perusteella voidaan suunnitella, miten käytännön toimenpiteiden avulla voidaan tukea palvelumuotoilun vakiinnuttamista osaksi arjen toimintaa. Tämän perusteella muodostuivat molemmat alatutkimuskysymykset. Alatutkimuskysymykset tukevat pääkysymyksenä olevan mallin tai tukimateriaalin kehittämistä, jossa otetaan huomioon palvelumuotoilun lähtötaso ja kehitystoimet palvelumuotoilun haltuun ottamiseksi ja vakiinnuttamiseksi sairaala-apteekissa.

3.4 Tutkimusprosessi ja työn rajaus

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena toimintatutkimuksena, jossa tutkimusprosessina käytetään Design Councilin kehittämää palvelumuotoilun tuplatimanttimallia. Palvelumuotoilun vakiinnuttamisen tukimateriaali yhteiskehitetään sairaala-apteekin johtoryhmässä, jossa kaikki ammattiryhmät ovat edustettuina. Tukimateriaalin konsepti ja skenaario esitetään opinnäytetyössä ja iteratiivinen prototyyppi, testaus sekä jatkokehittäminen rajataan opinnäytetyön ulkopuolella tapahtuvaksi.

Kyseessä on kehittämistyö, jonka lähestymistapa on toimintatutkimus. Toimintatutkimus ei ainoastaan kuvaa olemassa olevaa, vaan luo katseen tulevaan, siihen miten asioiden tulisi olla. Tähän tavoitteeseen pyritään osallistavan tutkimuksen avulla ongelman ratkaisemiseksi ja muutoksen luomiseksi. (Ojasalo ym. 2015, 51, 58.) Muutos ja sen johtaminen eivät kuitenkaan yleensä ole toimintatutkimuksen oleellisia elementtejä ja ne rajataan toimintatutkimuksessa usein muutoksen viemiseen käytäntöön (Kananen 2014, 9–10). Palvelumuotoilun haltuun otto ja vakiinnuttaminen vaativat jonkin asteista organisaation kulttuurin muutosta. Muutos voi viedä aikaa viisikin vuotta (Maula & Maula 2019, 214). Muutosta ja sen käytäntöön viemistä käsitellään tässä opinnäytetyössä yleisellä tasolla julkisen sektorin ja erityisesti terveydenhuollon ominaispiirteiden näkökulmasta.

Ruohosen (2009, 17) mukaan tutkija on toimintatutkimuksessa muutosagentti, joka on aktiivisesti mukana tekemässä muutosta. Kyseessä on kriittinen tiedonintressi, joka on toimintatutkimuksen tunnuspiirre. Toimintatutkimuksessa

tarvitaan myös teknistä ja praktista tiedonintressiä. Tekninen tiedonintressi lisää tietoa, praktinen tiedonintressin ymmärrystä, ja kriittinen tiedonintressi pyrkii vanhoista ajatusmalleista eroon luomalla jotakin uutta.

Toimintatutkimuksella on useita määritelmiä. Tarkka, yksiselitteinen määrittely on vaikeaa, sillä toimintatutkimus koostuu joukosta tutkimusmenetelmiä, jotka ovat laadullisia ja määrällisiä. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää myös muiden tutkimusotteiden tiedonkeruu- ja aineiston analyysimenetelmiä. Toimintatutkimuksen oleellisia elementtejä ovat: toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta, tutkimus ja tutkijan mukanaolo. Viimeksi mainittu sekä pyrkimys muutokseen erottavat toimintatutkimuksen tapaustutkimuksesta. (Kananen 2014, 13–14, 28, 127.)

Toimintatutkimuksen tunnusmerkkejä ovat toiminnan ja tutkimuksen samanaikaisuus, pyrkimys ratkaista ongelmia käytännön tasolla erilaisissa yhteisöissä, jonkinasteisen muutoksen aikaansaaminen sekä yhteistyö ja tutkijan osallistuminen toimintaan (Kananen 2014, 11–12, 16). Tämä opinnäytetyö täyttää nämä toimintatutkimuksen kaikki oleelliset elementit, sillä tavoitteena on luoda palvelumuotoilun avulla muutos arjen toimintojen kehittämiseen pääasiassa laadullisen tutkimuksen avulla ja opinnäytetyön tekijä on mukana tässä prosessissa.

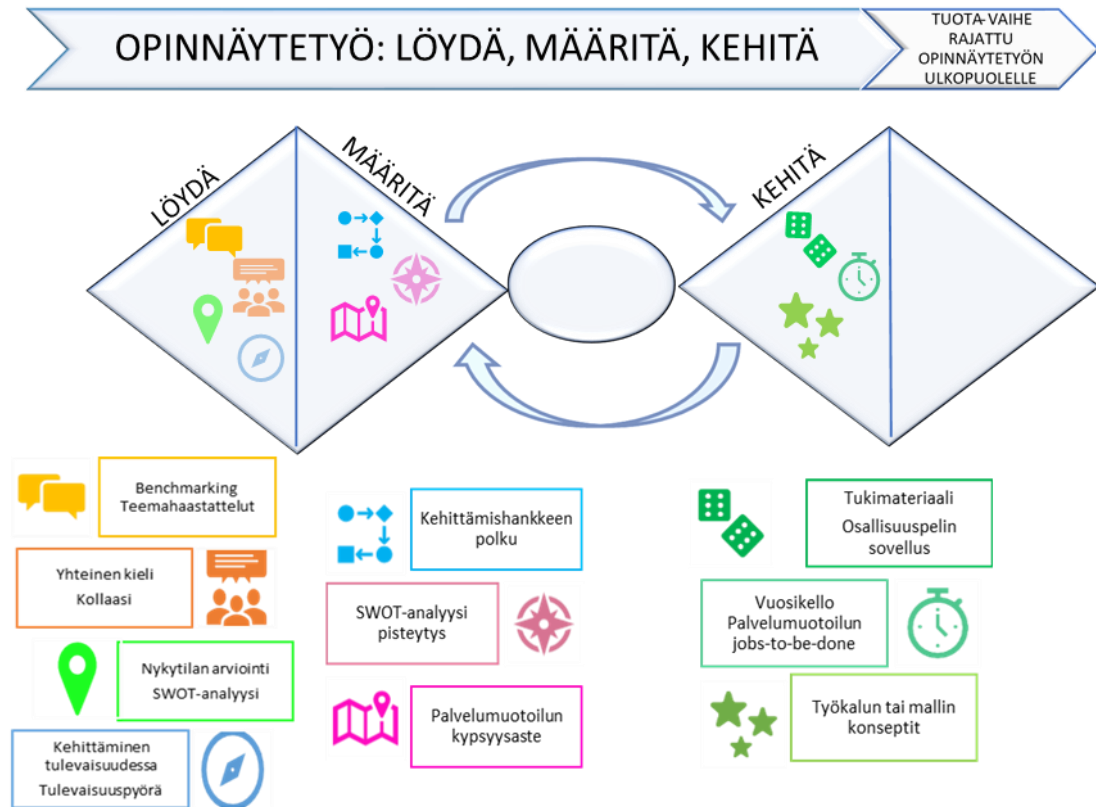
Laadullinen tutkimus pyrkii yksittäisen tapauksen selittämiseen ja syvälliseen ymmärrykseen. Tutkimuskohteena on yleensä prosessi. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää tilanteissa, joissa ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita tai tutkimusta, ilmiöstä halutaan saada syvällinen näkemys tai hyvä kuvaus, luodaan uusia teorioita tai hypoteeseja sekä, kun käytetään triangulaatiota eli esimerkiksi useita tutkimusstrategioita. Laadullinen tutkimus on sanallista eikä siinä käytetä tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä menetelmiä. Määrällinen tutkimus taas perustuu lukuarvoihin ja pyrkii yleistykseen. Laadullinen tutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuksia erilaisiin polkuihin ja on siten joustavaa. (Kananen 2014, 21–23.)

Tutkimusprosessina käytetään Design Councilin kehittämää tuplatimanttimalia. Malli visualisoi hyvin prosessin kulun ja sen avulla on helppo hahmottaa prosessin eri vaiheet. Ensimmäinen tuplatimanttimali kehitettiin vuonna 2004.

Se koostuu kahdesta osasta, timantista, joista ensimmäisen avulla löydetään ongelman ydin, oikea ongelma. Oikean ongelman määrittäminen tapahtuu kahden vaiheen avulla: löydä ja määritä. Löydä-vaiheessa etsitään mahdollisimman paljon tietoa, josta kiteytetään määritä-vaiheen aikana ratkaistava oikea ongelma. Tämä ratkaistaan oikein toisen timantin kehittä- ja tuota-vaiheiden kautta. Toisen timantin aikana ideoidaan ratkaisua, arvioidaan ideoita sekä tehdään nopeita kokeiluja konseptien ja prototyyppien avulla. Ratkaisua arvioidaan kokeiluista saadun palautteen perusteella ja kehittäminen jatkuu koko prosessin ajan iteroivalla otteella. Iterointi perustuu reflektointiin ja jatkuvaan kehittämiseen. (Design Council s.a.)

Käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa käytetään erilaisia tiedonkeruumenetelmiä, jotka ovat pääasiassa laadullisia. Menetelmät voidaan jakaa kolmeen eri tasoon riippuen siitä, miten syvällistä tietoa menetelmän avulla on mahdollista saada: perinteisiin, sovellettuihin ja innovatiivisiin menetelmiin. Perinteisiin menetelmiin kuuluvat muun muassa haastattelut ja kyselyt, joiden avulla voidaan saada tietoa siitä, mitä ihmiset osaavat, muistavat ja haluavat kertoa. Tämä on ollut yleisin tiedonkeruun taso yrityksissä. Sovelletujen menetelmien avulla pyritään esimerkiksi erilaisten havainnointimenetelmien avulla saamaan selville, miten oikeasti toimitaan aidossa ympäristössä. Innovatiiviset menetelmät ovat luovia ja osallistavia menetelmiä, joiden avulla päästään tunnetasolle ja pyritään saamaan näkyväksi hiljainen tieto, kokemukset, unelmat ja piilevät tarpeet. Innovatiivisiin menetelmiin kuuluvat muun muassa osallistavat työpaikat, kollaasit ja visuaaliset päiväkirjat, luotaimet. (Koivisto ym. 2019, 44–45; Mattelmäki 2006, 32–35.)

Kuvassa 5 on esitetty tämän opinnäytetyön tutkimusprosessin tuplatimanttimalli ja eri vaiheissa käytetyt menetelmät ja työkalut.



Kuva 5 Opinnäytetyön tuplatimanttimalli, käytetyt menetelmät ja työkalut (Vuorio 2020)

Ensimmäisen timantin löydä-vaiheen menetelminä olivat benchmarking, teemahaastattelut sekä yhteiskehittämisen työpajatoiminta. Työpajassa luotiin yhteistä käsitystä olemassa olevasta toimintaympäristöstä, nykyisestä kehittämistoiminnasta ja kehittämisen tulevaisuudesta sekä aloitettiin palvelumuotoilun yhteisen kielen hahmottelu. Määrittelyvaiheessa arvoitettiin kehittämistyön kannalta tärkeimmät vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Kehittämistyön prosessin hahmottamiseksi luotiin kehittämistyön palvelupolku sekä määriteltiin olemassa oleva palvelumuotoilun kypsyysaste SDN:n palvelumuotoilun kypsyysastemallin ja Artefactin itsearviointityökalun avulla.

Toisen timantin kehittä-vaiheeseen opinnäytetyön tekijä loi muotoilupelisovelluksen, jota pelaamalla osallistujat loivat yhteistä näkemystä siitä, mitä seikkoja tukimateriaalissa tulisi olla ja mikä olisi tukimateriaalin formaatti. Kehittä-vaiheessa laadittiin myös palvelumuotoilun vuosikello ja *jobs to be done*. Lopuksi kehitettiin tukimateriaalin konsepti ja skenaario. Opinnäytetyön osuus päättyi tähän ja konseptin prototyypin kehittäminen sekä testaus jatkuvat opinnäytetyön ulkopuolella vuosikellon mukaisesti.

Kerätyn tiedon analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysia ja abduktiivista lähestymistapaa, jossa tulkinta nojaa sekä aineistoon että teoreettiseen viitekehukseen (Puusa 2020a, 146). Analysoinnissa noudatettiin tuplatimanttimallin divergentin ja konvergentin ajattelun periaatteita. Divergentti ajattelu luo vaihtoehtoja asioiden vapaan yhdistelyn, intuition, mielikuvituksen ja ideoiden avulla. Konvergentti ajattelu rajaa olemassa olevia vaihtoehtoja analyttisen päättelyn ja arvioinnin avulla. (Koivisto ym. 2019, 39–40.) Mattelmäen (2006, 108) mukaan luotaimien analysointia kuvaa paremmin sanat aineiston halluunotto, jäsentäminen ja tulkinta. Näillä sanoilla voidaan kuvata myös tässä opinnäytetyössä käytettyä aineiston analyysia.

4 PALVELUT JA MUOTOILU

4.1 Muotoiluajattelun laajeneminen

1970-luvulta alkanut palvelujen taloudellisen merkityksen kasvaminen yritysten liiketoiminnassa on muuttanut yritysten liiketoiminnan painopistettä kohti palvelullistamista. Palvelullistamisessa tuotekeskeisyydestä siirrytään vahvistamaan tarjonnan palveluelementtejä tai kehitetään kokonaan uutta liiketoimintaa. Palveluita liitetään tuotteisiin ja palvelullistaminen on voinut johtaa koko liiketoimintamallin uudistamiseen. Länsimaissa palvelut ovatkin jo suurin talouden toimiala ja Suomessa niiden osuus bruttokansantuotteesta vuonna 2019 oli noin 70 prosenttia. (Koivisto ym. 2019, 17–18, 232.)

Muotoilu on kehittynyt yhteiskunnan muutosten mukana. Muotoilijat vaikuttivat teollisuuden ajan tuotteisiin muotoilemalla konkreettisia lopputuotteita. Viime vuosisadan lopulla ja tämän vuosisadan alussa aineettomien palvelujen liiketoiminnallisen merkityksen kasvun myötä muotoilu alkoi laajeta ihmisten kokemusmaailmaan yritysten asiakaskosketuspisteissä. Nykyisessä monimuotoisessa ja nopeasti muuttuvassa, systeemeistä koostuvassa maailmassa muotoillaan yhä enemmän asioita, jotka eivät aiemmin ole saaneet muotoa. Itseohjatuvan organisaation toiminta, oppivat keinoälysystemit ja -palvelut, kestävät liiketoimintamallit tai strategiat ovat muotoilun, uuden aallon designin, kohteina. (Tikka & Gävert 2018, 9–10.)

David M. Kelly ja Tim Brown IDEO-muotoilutoimistosta sekä Toronton yliopiston professori Roger Martin tekivät tunnetuksi muotoiluajattelun käsitteen noin

kymmenen vuotta sitten. Muotoiluajattelu on ihmislähtöinen prosessi, joka perustuu muotoilijoille tyypilliseen ajattelutapaan ja menetelmiin. Kehittämistyössä voi kuka tahansa soveltaa muotoiluajattelua ja sitä voidaan hyödyntää missä tahansa ongelmanratkaisussa. Sen avulla voidaan innovoida ja luoda asiakkaille tarkoituksenmukaista arvoa. Muotoiluajattelun keskeisiä periaatteita ovat syvä ihmisymmärrys sekä ymmärrys ongelmakentästä ja ratkaisumahdollisuuksista. Tämä ymmärrys saavutetaan empatian avulla. Muotoiluajatteluun kuuluvat todellisen ongelmakentän ja ongelmien kriittinen tarkastelu, vaihtoehtojen etsiminen ja nopeat kokeilut sekä epävarmuuden ja epäonistumisen salliminen, monialainen yhteiskehittäminen ja visualisointi. (Koivisto ym. 2019, 35–36; Kälviäinen 2014, 44.)

4.2 Palvelut

Palvelututkimus on laajentunut liiketalouden alalta poikkitieteelliseksi tutkimusalueeksi, palvelutieteeksi. Ennen palvelutieteen syntymistä palvelututkimuksesta puuttui yhtenäinen teoreettinen pohja. (Lönqvist ym. 2010, 62–63.) Palveluihin liittyvistä käsitteistä ei ole edelleenkään muodostunut kattavia, yhtenäisiä määritelmiä johtuen ehkä juuri palvelututkimuksen hajanaisuudesta ennen kokoavan tieteenalan syntymistä. Palvelun käsitteen ja siihen liittyvien termien käyttö on vaihtelevaa ja niitä käytetään eri merkityksissä (Tekes 2010, 2).

Perinteisesti palvelujen ominaispiirteinä pidetään aineettomuutta, heterogeenisyyttä, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuutta sekä ainutkertaisuutta, sillä niitä ei voi varastoida. Näitä ominaispiirteitä voitaisiin pitää vastakohtina fyysisten tuotteiden ominaisuuksille. Viimeaikaiset tutkimukset ehdottavat tästä näkemyksestä luopumista, sillä tuotteet sisältävät usein palveluita ja palvelut tarvitsevat fyysisiä elementtejä. (Penin 2018, 30–31.)

Grönroosin (2009, 16, 60) mukaan palveluna voidaan pitää asiakkaiden toimintojen ja prosessien tukemista, jossa korostuvat vuorovaikutustilanteet asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä. Tämä voi tapahtua luomalla ratkaisuja, jotka koostuvat tavaroista, palveluista tai niiden yhdistelmästä. Yritysten tuotteet tarjoavat asiakkailleen siten aina palvelua riippumatta siitä, ovatko ne tavaroita,

palveluja vai niiden yhdistelmiä. Palvelukeskeinen logiikka sisältää saman suuntaisen ajatuksen.

4.3 Palvelukeskeinen logiikka

Palvelukeskeinen logiikka (*service dominant logic*) on Steve Vargon ja Bob Luschin luoma ajattelutapa, joka käänsi katseet tuotteiden ja palvelujen taakse, niiden syvimpään tarkoitukseen. Heidän mukaansa ei pitäisi puhua tuotteista ja palveluista, sillä asiakkaat ostavat niiden avulla syntyvän hyödyn, joka usein on ratkaisu asiakkaan tarpeista syntyneeseen ongelmaan. Tuotteen tai palvelun ostamisen tarkoituksena ei ole itse tuote tai palvelu, vaan niiden avulla saatava hyöty. Vargo ja Lusch eivät puhu tuotteista, vaan palvelusta ja palveluista. Palvelu on kaikkien tuotteiden yhteinen piirre ja palvelut palveluprosessiin tuotos. Arvoa luodaan aina yhdessä asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa. (Vargo & Lusch 2008.)

Grönroos (2009, 64) puhuu palvelulogiikasta (*service logic*). *Palvelulogiikka tarkoittaa, että edistetään prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon luomista heidän päivittäisissä toiminnoissaan ja prosesseissaan.* Grönroosin näkemyksen mukaan asiakkaan arvoa luodaan osittain yhdessä asiakkaan kanssa.

Asiakaskeskeisen ajattelun (*customer dominant logic*) mukaan aidosti asiakaskeskeinen yritys keskittyy siihen, millaisia tavoitteita asiakkaat haluavat palveluilla saavuutta. Aiemmin keskityttiin siihen, mitä yrityksen tulisi tehdä luodakseen haluttavia palveluja. (Koivisto ym. 2019, 19.)

Palvelukeskeinen logiikka (*service dominant logic*) sisältää 11 perustekijää, jotka on ryhmitelty viiteen perusoletukseen. Näistä perusoletuksista seuraa johtopäätöksenä, että kaikki tuotteet ovat palvelua ja aineettoman ja aineellisen rajat hämärtyvät. Arvoa voi luoda ainoastaan usean toimijan vuorovaikutuksessa, kuten esimerkiksi palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä. Palvelu on mahdollista ainoastaan palvelun tarjoajan, mutta myös muiden, useiden eri toimijoiden, resurssien avulla. Tuotteella, oli kyse sitten tavaroista, palvelusta

tai näiden yhdistelmästä, ei ole sisäistä arvoa, vaan ainoastaan käyttäjän havaitsemat arvot. Arvon yhteisluominen tapahtuu ainoastaan sovittamalla yhteen ihmisen luomia instituutioita. (Manhães 2018, 46.)

Palvelukeskeisestä logiikasta seuraa, että kaikki olemassa olevat tuotteet on luotu joko tietoisesti tai tiedostamatta palvelumuotoiluprosessin avulla.

Manhães esittääkin palvelumuotoilun ja palvelukeskeisen logiikan olevan täydellisesti yhteensopivia ja johtaa palvelukeskeisestä logiikasta palvelumuotoilun määritelmän: *service design is the process of coordinating designed institutions and institutional arrangements to enable the co-creation of value.*

(Manhães 2018, 48.) Vapaasti suomennettuna palvelumuotoilu on muotoiltujen instituutioiden ja institutionaalisten järjestelyjen yhteensovittamisprosessi, joka mahdollistaa arvon yhteisluomisen.

4.4 Palvelumuotoilu

Kuten palvelulla, myös palvelumuotoilulla on useita eri määritelmiä. Lara Penin haastattelussa Birgit Mager, Köln International School of Designin professori ja Service Design Networkin presidentti, määrittelee palvelumuotoilua vapaasti suomennettuna seuraavasti: *Palvelumuotoilu on toimintaa, joka luo ihmisten, infrastruktuurin, kommunikoinnin ja materiaalikomponenttien palvelun koreografian arvon luomiseksi useille sidosryhmille.* Hän jatkaa, että aiemmin keskityttiin muotoilemaan ympäristöä, kosketuspisteitä ja artefakteja, fyysisiä elementtejä, jotta ne olisivat käyttäjille hyödyllisiä ja houkuttelevia. Nykyisin arvoa jaetaan tasaisesti kaikkien sidosryhmien kanssa. (Penin 2018, 39.)

Vuonna 2016 järjestetyssä äänestyksessä 150 palvelumuotoilijaa kertoi, mikä oli heidän suosikkinsa palvelumuotoilun määrittelemiseksi. Seuraavassa muutama suosituimmaksi noussut palvelumuotoilun määritelmä vapaasti suomennettuna. Näihin kuului myös Magerin jo aiemmin esitetty palvelumuotoilun määritelmä. (Stickdorn ym. 2018, 37.)

Palvelumuotoilu auttaa innovoimaan (luomaan uusia) tai parantamaan (olemassa olevia) palveluja, jotta niistä tulisi hyödyllisempiä, käyttökelpoisempia ja

houkuttelevampia asiakkaille sekä yrityksille tehokkaita ja vaikuttavia. Se on uusi kokonaisvaltainen, monialainen ja integroiva ala.¹ -Stefan Moritz

Palvelumuotoilu on vakiintuneen muotoiluprosessin ja -osaamisen soveltamista palveluiden kehittämiseen. Se on luova ja käytännöllinen tapa parantaa olemassa olevia palveluja ja innovoida uusia.² -live|work

Palvelumuotoilun tarkoituksena on tehdä tarjoamastasi palvelusta hyödyllinen, käytettävä, tehokas, vaikuttava ja houkutteleva.³ -UK Design Council

Sama 150 palvelumuotoilijan paneeli kehitti seuraavan vapaasti suomennetun palvelumuotoilun määritelmän: *Palvelumuotoilu auttaa organisaatioita näkemään palvelunsa asiakkaan perspektiivistä. Se on lähestymistapa, joka muotoilee palveluja niin, että sekä asiakkaiden että liiketalouden tarpeet ovat tasapainossa ja jonka tarkoituksena on luoda saumaton ja laadukas palvelukokemus. Palvelumuotoilun juuret ovat muotoiluajattelussa ja se tuo luovan, ihmiskeskeisen prosessin palvelujen kehittämiseen ja uusien palvelujen suunnitteluun. Palvelumuotoilu auttaa organisaatioita saamaan aidon, kokonaisvaltaisen ymmärryksen palveluistaan yhteistyömenetelmien avulla, jotka sitouttavat sekä asiakkaita että palvelun tarjoajan tiimejä.* (Stickdorn ym. 2018, 38.)

Palvelumuotoilu voi olla ajattelutapa, prosessi, työkalu, poikkitieteellinen kieli ja johtamisen lähestymistapa. Mikään näistä ei yksinään kuitenkaan riitä, vaan ne ovat kokonaisuuden osia. Palvelumuotoilu ajattelutapana on käytännönläheistä yhteiskehittämistä, jossa ryhmän tai koko organisaation asenteessa käyttäjät ovat etusijalla, oletukset korvataan tutkimuksella, testataan ja iteroidaan. Siinä tarkastellaan tasapainoa teknologisten mahdollisuuksien, käyttäjien tarpeiden ja liiketoiminnan merkityksellisyyden välillä. (Stickdorn ym. 2018, 39–40.)

¹ *"Service design helps to innovate (create new) or improve (existing) services to make them more useful, usable, desirable for clients and efficient as well as effective for organizations. It is a new holistic, multidisciplinary, integrative field."* -Stefan Moritz

² *"Service design is the application of established design process and skills to the development of services. It is a creative and practical way to improve existing services and innovate new ones."* -live|work

³ *"Service design is all about making the service you deliver useful, usable, efficient, effective and desirable."* -UK Design Council

Muotoilu on verbi ja palvelumuotoilun prosessi kuvaa tekemistä, jossa kehitetään ja innovoidaan ratkaisuja tutkimus- ja kehityssyökljen, iteroinnin, kautta. Työkalujen avulla voidaan herättää merkityksellisiä keskusteluja, luoda yhteisymmärrystä, tuoda hiljainen tieto näkyväksi, mielipiteet ja oletukset selkeiksi sekä edistää yhteisen kielen kehittymistä. Yhteiskehittämisen työpajoissa palvelumuotoilun työkalut ja visualisoinnit kiteyttävät asiat helposti ymmärrettävään ja jaettavaan muotoon yhteiseksi kieleksi eri taustan omaaville osallistujille. (Stickdorn ym. 2018, 39–40.)

Johtamisen lähestymistapana palvelumuotoilu eroaa muista iteratiivisista johtamistavoista muun muassa keskeisten suorituskyöymittareiden ihmiskeskeisyydellä, suuremmalla laadullisten tutkimusten määrällä sekä nopealla ja iteratiivisella prototypoinnilla. Sisäisten sidosryhmien osallistaminen ja palvelupolkujen kokonaisuus johtavat usein organisaation rakenteiden ja järjestelmien muuttumiseen. (Stickdorn ym. 2018, 40.)

Muotoilun kenttä on laajentunut ja on syntynyt näkemyseroja siitä, tulisiko esimerkiksi palvelumuotoilu, kokemusmuotoilu, muotoiluajattelu, käyttäjäkeskeinen ja ihmiskeskeinen muotoilu erotella vai painotetaanko enemmän niiden yhteisiä ominaisuuksia ja periaatteita. Yhteisiä ominaisuuksia on enemmän kuin eroja ja Stickdorn ehdottaakin, ettei ole väliä sillä, mitä nimeä käytetään, vaan toiminnalla, ymmärtämisen ja kehittämisen prosessilla. (Stickdorn ym. 2018, 38, 345.)

Palveluliiketoiminnan kehittäjä ja generalisti Johannes Hirvonsalo Solita (entinen Palmu) muotoiluyhteisöstä perustelee blogissaan, miksi palvelumuotoilusta ei puhuta enää vuonna 2025. Palvelumuotoilussa on kyse laajemmasta globaalista työnteon tavan muutoksesta. Kun muutos on vakiintunut arkipäiväiseksi toiminnaksi, se nivoutuu osaksi arkea eikä toimintaa tarvitse erikseen korostaa. (Hirvonsalo 2017.) Myös Stickdorn (2018, 414) ehdottaa, että jos tarkoituksena on tuoda palvelumuotoilu organisaation DNA:han, voisi harkita luopumista palvelumuotoilusta puhumisesta ja toimia sen sijaan luontevasti palvelumuotoilun periaatteita, menetelmiä ja työkaluja käyttäen. Siten palvelumuotoilu muuttuisi tietyn omistautuneen ryhmän sijasta kaikille jokapäiväiseksi toiminnaksi.

Saman suuntaisia ajatuksia nousee Lara Penin (2018, 39) Birgit Magerin haastattelussa. Mager mainitsee, että muotoilutaidoista on tullut hyödyke palveluliiketoiminnan toimijoille ja muotoilijat ovat sen myötä menettäneet ainutlaatuisuuttaan. Myös eräässä tämän opinnäytetyön teemahaastattelussa pitkän kokemuksen omaava palvelumuotoilija toi esiin palvelumuotoilun asettamisen samaan kategoriaan muiden kehittämistapojen kanssa. Corsten (2019a) ehdottaa palvelumuotoilija-nimikkeestä luopumista siinä vaiheessa, kun palvelumuotoilun asema organisaatiossa on saavuttanut tason, jossa palvelumuotoilutaidot ovat levinneet laajasti organisaatioon. Palvelumuotoilijan rooli muuttuu Corstenin mukaan muutoksen mukana esimerkiksi palvelumuotoilun kouluttajaksi tai promoottoriksi.

4.5 Kypsyysmallit

Kypsyysmalleja on ollut käytössä useilla eri aloilla. Tietojärjestelmien ja ohjelmistosuunnittelun aloilla kypsyysmallit tulivat suosituksi ensimmäisten joukossa. Erilaisia kypsyysmalleja on käytössä esimerkiksi projektijohtamisessa, laatujohtamisessa ja toimitusketjujen hallinnassa. Mallit ovat organisaation mittareita, jotka osoittavat muun muassa, miten hyvin organisaation prosessit on määritelty, prosessien tehokkuuden ja niiden mittaamisen. (Villman & Rajahonka 2019, 92.)






Kypsyysmallien tavoitteena on organisaation nykytilan määrittelyn jälkeen viitoittaa kehitysprosessi tasolta toiselle. Ajatuksena on, että kypsyys voidaan saavuttaa tietyn reitin avulla, joka on ennakoitavissa ja jaettu peräkkäisiin vaiheisiin. Vaiheita voidaan arvioida tiettyjen kriteerien avulla ja antaa parannusehdotuksia seuraavaan vaiheen saavuttamiseksi. (Villman & Rajahonka 2019, 92.)

Service Design Network (SDN) on kehittänyt palvelumuotoilun kypsyysmallin: *Service Design Maturity Model*. Corsten (2019a) kertoo kypsyysmallin kehittämisen tarpeen syntyneen palvelumuotoiluprojekteissa vastaan tulleista turhautumista aiheuttaneista seikoista. Palvelupolun muodostamisen jälkeen oli saattanut tulla ilmi, ettei palvelukokemuksen kehittämiseen ole budjetoitu varoja. Muutosvastarinta on voinut olla voimakasta, koska ei ole tiedetty, mitä

palvelumuotoilu on. Tai on palattu takaisin entisiin työskentelytapoihin palvelumuotoilukoulutuksen jälkeen.

Mallissa on viisi eri vaihetta: tutki, todista, skaalaa, integroi ja kukoista. Nämä kaikki vaiheet sisällytetään neljään eri näkökulmaan, pilariin, joiden avulla määritetään yrityksen kypsyystaso. Pilarit ovat: ihmiset ja resurssit, työkalut ja kyvyt, organisaatorakenne sekä mittarit ja suoritteet. Sekä pilarit että viisi eri vaihetta muodostavat matriisin, jonka avulla voidaan määrittellä palvelumuotoilun nykytilaa organisaatiossa. (Villman & Rajahonka 2019, 94.)

Ihmiset ja resurssit pilari kertoo, missä määrin ja miten omistautuneita ihmiset, ajankäyttö, rahoitus ja tilat ovat palvelumuotoilutoimintaan. Työkalut ja kyvyt osoittaa, missä määrin palvelumuotoilumenetelmiä ja -työkaluja sovelletaan organisaatiossa sekä millä tasolla palvelumuotoilun soveltamiseen tarvittavat taidot ja kyvyt ovat. Organisaatorakenteen tasot kuvaavat organisaatorakenteen vaikutusta palvelumuotoilun monialaisen työskentelyn ja tarvittavien roolien helpottamiseksi ja edistämiseksi. Mittarit ja suoritteet tarkastelee palvelumuotoilun suoritteita, kuten palvelupolkuja, sekä missä määrin mittareita on laadittu ja miten niitä hyödynnetään palvelumuotoilun näkökulmasta (kuva 6). (Corsten 2019b.)

		People and Resources	Tools and Capabilities	Organisational structure	Metrics and Deliverables
	1 Explore	Individual service design enthusiasts are scattered across the organisation, in which no budget, time and facilities are dedicated to service design	Service design knowledge and expertise is self-retrieved (through books / articles / trainings), but scattered across the organisation.	Traditional siloed structure, with no assigned responsibilities on service design or customer experience.	Customer-centric metrics and deliverables are non-existent.
	2 Prove	First project team is formed by enthusiasts and / or design agency. There is missing budget and management buy-in for service design initiatives.	Existing (adjacent) capabilities are brought together from different people. Organisations tend to buy capabilities through hiring a design agency.	The first multidisciplinary team is being formed and the first service design initiatives are taking place regardless of structure	Deliverables of first project being created, like a customer journey map. First measurable results are often lacking.
	3 Scale	More people get involved and incidental budgets are created for service design projects. Rooms and facilities are getting hijacked for service design.	Capabilities are spreading outside of the initial team. First employees start to specialise and CX / SD departments are being formed.	Interference with the existing way of working is felt. Silos starts to suffer under the demands of multidisciplinary teams.	Project results are becoming increasingly apparent. First customer-centric KPIs are set specifically for the CX department.
	4 Integrate	The majority of people is engaged with service design. Dedicated service design budgets are now in place.	Unified capabilities, methodology and language around service design, as capabilities are being decentralised within each team.	The siloed structure is broken down and design-led foundation is being laid. New roles emerge and being assigned in each team.	C-suite is committed to CX and SD and may even assign a Chief Design Officer. Customer-centric KPIs go company wide.
	5 Thrive	The entire organisation is involved in service design. Everyone is aware that all decisions may impact customer experience.	Strict methodology is let loose and experimentation is stimulated, as the design mindset is ingrained in the company culture.	Organisational structure allows for close co-creation of service experiences in multidisciplinary teams.	Each initiative is tied to customer-centric metrics and deliverables. Customer centricity has become an important KPI for the entire C-suite.

Kuva 6 Palvelumuotoilun kypsyyssmalli, Service Design Network (Corsten 2019b)

Tutki-vaiheessa palvelumuotoilun harrastajat tutkivat uutta metodia, ja ensimmäinen palvelumuotoilualoite tehdään. Todista-vaiheessa saadaan palvelumuotoilua vakiinnutettua onnistuneiden palvelumuotoiluprojektien avulla, joilla voidaan todistaa palvelumuotoilun arvo. Skaalaa-vaiheessa palvelumuotoilu laajenee koko organisaatioon työkaluja ja metodeja yhtenäistämällä sekä koulutuksen avulla. Integrointi-vaiheessa organisaation siiloutunut rakenne muunnetaan muotoilujohtoiseksi ja palvelumuotoilu osaksi päivittäistä työskentelytapaa palvelumuotoiluun sidottujen järjestelmien ja mittareiden avulla. Ylimässä vaiheessa palvelumuotoilu kukoistaa organisaatiossa johtajuuden ja kokeilun kautta. Palvelumuotoilu on juurtunut yrityskulttuuriin ja menetelmiä kehitetään edelleen. (Corsten 2019b.)

Palvelumuotoilusta poiketen muotoiluajattelun kypsyysmalleja on useita (Villman & Rajahonka 2019, 93). Danish Design Centre (2016) kehitti vuonna 2001 mallin, joka kuvaa neljän portaan avulla organisaation asemaa suhteessa muotoiluun. Tässä mallissa tasot ovat alimmalta portaalta ylimpään: ei muotoilua, muotoilu ulkomuodon viimeistelyyn, muotoilu prosessina ja muotoilu strategiana. Malli on työkalu, jonka avulla voidaan kuvata muotoilun asemaa organisaation toiminnassa.

Artefactin muotoilukypsyysmatriisin itsearviointityökalu on jaettu viiteen osaluokkaan: empatia (*empathy*), kypsyystaso (*mastery*), laatutaso (*character*), suorituskyky (*performance*) ja vaikuttavuus (*impact*). Empatiaosio mittaa organisaation kykyä ymmärtää asiakkaitaan ja kypsyystaso organisaation muotoiluajattelua ja muotoilijoiden pätevyyttä. Laatutaso sisältää kysymyksiä organisaation asenteesta ja siitä, miten muotoiluajattelua tuetaan esimerkiksi kouluttamalla ja palkkaamalla muotoilijoita. Suorituskyky mittaa markkinoiden reaktioita muotoilutyön tuloksiin ja liiketoiminnan onnistumisia. Vaikuttavuuden mittari sisältää muotoilun sosiaalisen, kulttuurisen ja ekologisen vaikuttavuuden, eli taloutta laajemman yhteiskunnallisen vaikutuksen, kysymyksiä. Jokainen osa-alue on jaettu viiteen kypsyystasoon. (Maula & Maula 2019, 120–121; Koivuaho 2018, 45–47.)

Palvelukirjallisuudessa esitetyt kypsyysmallit soveltuvat pääasiassa suurien yritysten toimintaan. Pienille ja keskisuurille yrityksille malleja ei juuri ole. (Villman & Rajahonka 2019, 92.) Kaikkien mallien pätevyyttä ja käytettävyyttä ei ole tarpeeksi testattu, eikä monissa malleissa ole esitetty perusteluita malleihin valituille kriittisille tekijöille (Villman & Rajahonka 2019, 92). Mallien soveltuvuudesta julkiselle sektorille ja erityisesti julkiseen terveydenhuoltoon ei tietävästi ole tietoa.

Design Council (2013, 17) on kehittänyt kolmiportaisen mallin julkiselle sektorille, *Public Sector Design Ladder*. Ensimmäisellä tasolla, *design for discrete problems*, suunnittelu on kertaluonteisten, erillisten ongelmien ratkaisua. Ongelmat voivat olla laajoja, mutta muotoiluajattelu ei sisälly kulttuuriin. Toisella tasolla, *design as capability*, muotoilu on osa kulttuuria, toimintoja, päätöksens-

tekoa ja muotoiluosaamista on organisaation sisällä. Kolmannella tasolla, *design for policy*, päätöksentekijät käyttävät muotoiluajattelua, usein muotoilijoiden fasilitoimina. Muotoilun avulla ratkaistaan perinteisen päätöksenteon yleisiä rakenteellisia ongelmia, kuten korkean riskin pilotteja ja huonosti yhdistettyjä prosesseja. Jokainen taso on hyvä, mutta mitä ylemmälle tasolle päästään, sitä enemmän arvoa voidaan luoda.

5 INNOVATIIVINEN ORGANISAATIO

5.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin luovat siinä toimivat ihmiset. Kulttuuri säätelee ajattelua ja toimintatapoja sekä tottumuksia ja rutiineja, joiden pohjana ovat organisaatiossa esiintyvät asenteet, uskomukset, arvot ja säännöt. Organisaation uusi jäsen osoittaa kuuluvansa ryhmään täysivaltaisena jäsenenä omaksumalla kulttuurin perusarvot ja mallit. Kun organisaatiokulttuuri on omaksuttu, se muuttuu tiedostamattomaksi toiminnaksi. Yhden jäsenen toiminta ei siten muuta kulttuuria, mutta kaikkien jäsenten toiminta vaikuttaa siihen. (Maula & Maula 2019, 199; Kinnunen 2017, 175.)

Organisaatiokulttuurin rakentuminen alkaa organisaation syntyhetkellä ja kehittyy nykytilaan saakka. Vaikka organisaatiokulttuurin luonne on konservatiivista, vanhaa ja säilyttävää, ja sen tietoinen muuttaminen on vaikeaa, muuttuu se silti jatkuvasti. Uusien elementtien, kuten uusien tilanteiden, tehtävien, tavoitteiden, jäsenten ja muutosten, kohtaamisissa organisaation jäsenet joutuvat perustelemaan olemassa olevaa ja sen tarkoituksenmukaisuutta. Tämä voi johtaa kulttuurin kehittymiseen ja muutokseen. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa vakaassa tilanteessa huomaamattomasti, mutta nousee muutostilanteessa nopeasti ja voimakkaasti esiin, tuoden mahdollisesti jännitteitä toimintaan. (Kinnunen 2017, 174–175, 182.)

Organisaatiokulttuurin rakenne on kolmitasoinen. Pintatasolla ovat symbolit, tavat, toimintarituaalit, kieli ja kommunikaatio. Terveystieteissä symboleja ovat esimerkiksi sairaaloiden valkoiset ja siniset vaatteet. Eri ammattiryhmillä on oma ammattislanginsa ja eri erikoisalajat ovat kehittäneet omansa. Rituaalit ovat toimintatapoja, joiden noudattamista jatketaan, vaikka alkuperäinen tar-

koitus on jo hämärtynyt. Toisella tasolla ovat arvot ja normit. Organisaation viralliset arvot voivat olla ristiriidassa organisaatiokulttuurin arvojen kanssa, jolloin toimitaan kulttuurin arvojen mukaisesti. Virallisten arvojen tulisikin olla harjittuja ja niin selkeitä, että jokaisen on helppo ne omaksua. Kolmannella tasolla ovat vaikeimmin muutettavissa olevat tiedostamattomat kulttuurin perusoletukset. Näihin kuuluvat organisaation suhde ympäristöön, perustehtävään ja missioon. Ne ovat käsityksiä muun muassa siitä, mikä on totta ja miten se perustellaan, käsitys toiminnan pohjimmaisesta luonteesta sekä millainen on jäsenten perusidentiteetti. Perusoletukseen kuuluu myös se, tukeudutaanko enemmän menneeseen aikaan vai suuntaudutaanko lähitulevaisuuteen. Myös tilojen käyttö heijastaa perusoletuksia, esimerkiksi aina suljetut tai avoimet ovet heijastavat kulttuurista sulkeutumista tai avoimuutta. (Kinnunen 2017, 171–174.)

5.2 Organisaation luovuus

Muotoiluajattelu on organisaation kykyä toimia luovasti luovien, visuaalisten, toiminnallisten ja konkretisoivien menetelmien avulla. Menetelmien avulla hyödynnetään moniammatillista yhteiskehittämistä eri sidosryhmien kanssa ratkaisun aikaan saamiseksi. (Miettinen 2014, 10.)

Sydänmaalakan (2009, 55) mukaan luovuudella on useita eri määritelmiä, jopa yli sata. Hänen oma määritelmänsä yhdistää näitä teorioita. *Luovuus on kyky nähdä asioita uusista näkökulmista ja rakentaa siitä jotain uutta, omaperäistä ja toimivaa.* (Sydänmaalakka 2009, 56). Luovuuden yleisen käsityksen mukaan luovuutta on uusien, hyödyllisten ideoiden, asioiden ja ratkaisujen luominen. Luovuus voidaan määritellä myös laajemmin koskemaan jonkin toimijan näkökulmasta uusia tai ainutlaatuisia ja hyödyllisiä tai vaikuttavia ajatuksia ja asioita, joiden kehittämisessä yksilö, ryhmä tai organisaatio on toiminut ennalta määrittämättömällä tavalla. Laajemmassa määrittelyssä riittää, että asia tai ajatus on uusi ja hyödyllinen kyseiselle organisaatiolle. (Malmelin & Poutanen 2017, 38.)

Organisaatioissa luovuus on yhteisöllinen ilmiö, jossa yksilöt toimivat yhdessä uusien ja hyödyllisten palveluiden, tuotteiden, ideoiden, toimintatapojen, pro-

sessien ja strategioiden luomiseksi ja kehittämiseksi. Organisaatio antaa mahdollisuuden ihmisten ja muiden tekijöiden vuorovaikutukseen, jonka avulla luova lopputulos saavutetaan. (Malmelin & Poutanen 2017, 54.) Maulan ja Maulan (2019, 203) mukaan organisaatiota voidaan pitää tilana, joka tarjoaa luovalle työlle sopivat psyykkiset, sosiaaliset ja fyysiset tilat.

Luovuuden elinehto on organisaation psyykkinen tila, jossa olo koetaan turvalliseksi ja hyväksytyksi, vaikka esitetään poikkeavia ajatuksia ja jossa suhtautuminen ideoihin on rakentavaa. Organisaation rakenteiden tulisi olla vuorovaikutusta ja ongelmien ratkaisuja tukevaa. Sosiaalinen tila antaa mahdollisuuden osallistua ja toimia yhdessä. Sosiaalisessa tilassa tullaan kuulluksi ja huomioidaan erilaisia näkökulmia. Sosiaalinen ympäristö ratkaisee, miten muutokset etenevät. Aikaa käytetään uusien ideoiden ja ajatusten tuottamiseen.

Myös tunnetilat ja tunnelma kuuluvat sosiaaliseen tilaan. Tunteet tarttuvat ja niihin kytkeytyvät vuorovaikutussuhteet ovat monimutkaisia eikä niitä voi täysin kontrolloida. Voidaan kuitenkin määritellä, mikä on hyväksyttävää vuorovaikutusta ja käyttäytymistä. Luovuus on helpompaa, kun tunnelma on hyvä. Fyysinen tila tukee luovia kokeiluja, on avoin, hyväksyvä, kutsuva, toivottaa tervetulleeksi, sisältää työpajoissa tarvittavia materiaaleja sekä tukee vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Pelkkä fyysinen tila ei riitä tekemään organisaatiosta luovaa, vaan olennaista on myös se, mikä on organisaation tunnelma ja miten organisaatiossa toimitaan. (Maula & Maula 2019, 203–213.)

5.3 Organisaation innovatiivisuus

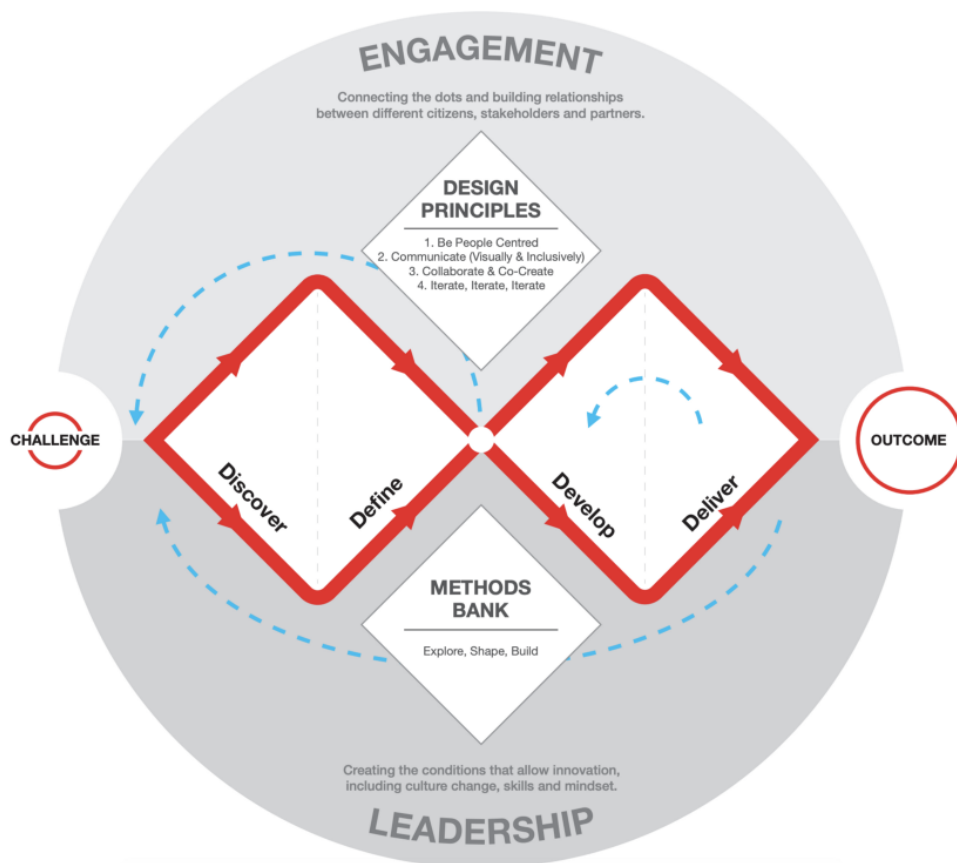
Luovuus ja innovatiivisuus ovat läheisiä käsitteitä. Luovuuden avulla tuotetaan jotain uutta ja ennakoimatonta, toimitaan abstraktilla tasolla. Innovatiivisuuden avulla tuotetaan uusia tuotteita, palveluja tai menetelmiä, toiminta on konkreettista. Uusi idea on lähtökohta, joka pitää pystyä toteuttamaan. Innovaatio on uusi, omaperäinen, kaupallistettu tuote tai palvelu, mutta myös prosessi, jonka avulla ideasta syntyy lopputulos. (Sydänmaalakka 2009, 57, 74.) Palvelumuotoilua voidaan pitää ihmislähtöisenä palveluinnovointina (Koivisto ym. 2019, 32). Tähän tarvitaan innovatiivista organisaatiota.

Innovaatio syntyy ja kehittyy tiimeissä, eikä siihen yleensä yllätä yksin. Sydänmaalakka (2009, 88) esittää Skarzynskin ja Gibsonin kolme kriittistä edellytystä innovaatioajatteluun. Ensimmäinen on aika ja tila ideointiin, kokeiluihin ja reflektointiin. Toinen edellytys on ajattelun monimuotoisuus, joka tarkoittaa sitä, että taustoiltaan erilaiset ihmiset myös ajattelevat eri tavalla. Monimuotoisuus syntyy muun muassa luovan ja analyyttisen, nuoren ja vanhan, ulkopuolisen ja organisaation sisäisen, johtoportaan ja suorittavan tason erilaisista näkökulmista. Kolmas elementti on näiden erilaisten näkökulmien kontaktien, keskustelujen ja vuoropuhelun vahvistaminen innovaatioiden aikaan saamiseksi. Nämä kaikki edellytykset täytyvät hyvin suunnitellussa palvelumuotoilun työpajassa.

Innovaatiokulttuuri rohkaisee kyseenalaistamaan ja virheistä oppimiseen. Kyseenalaistamisen luonne on positiivinen ja sen avulla löydetään uusia ideoita, joista voi syntyä suuria innovaatioita. Organisaatiossa on innostava visio ja yhteiset arvot, joihin kaikki ovat sitoutuneet. Ne ohjaavat toimintaa ja niiden avulla löydetään sisäinen motivaatio, joka on olennaista luovuudelle. Luovuudelle ja ideoinnille annetaan aikaa. Muutokset nähdään innovatiivisissa organisaatioissa uhkien sijasta mahdollisuuksina. Avoin ja aktiivinen tiedon ja osaamisen jakaminen, läpinäkyvä toiminta ja hyvä yhteistyö kuuluvat innovaatiokulttuuriin. Tämä on mahdollista matalassa, joustavassa ja epämuodollisessa organisaatorakenteessa, sillä byrokraattisissa, hierarkisissa ja siiloutu-neissa rakenteissa tiedon kulku on hidasta ja se kulkee yhdensuuntaisesti ylhäältä alas. (Sydänmaalakka 2009, 135–136.)

5.4 Palvelumuotoilu ja innovatiivinen organisaatio

Design Council on kehittänyt alkuperäistä, vuonna 2004 lanseerattua tuplatimanttimalliaan paremmin sopivaksi yhä monimutkaisempien taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöongelmien ratkaisemiseen. Design Councilin innovaatiokehys (*Design Council's framework for innovation*), sisältää muotoilun ja ihanteellisen työkalutuurin keskeiset periaatteet ja metodit, joita tarvitaan merkittävän ja pitkäaikaisen positiivisen muutoksen saavuttamiseksi (kuva 7). (Design Council 2015.)



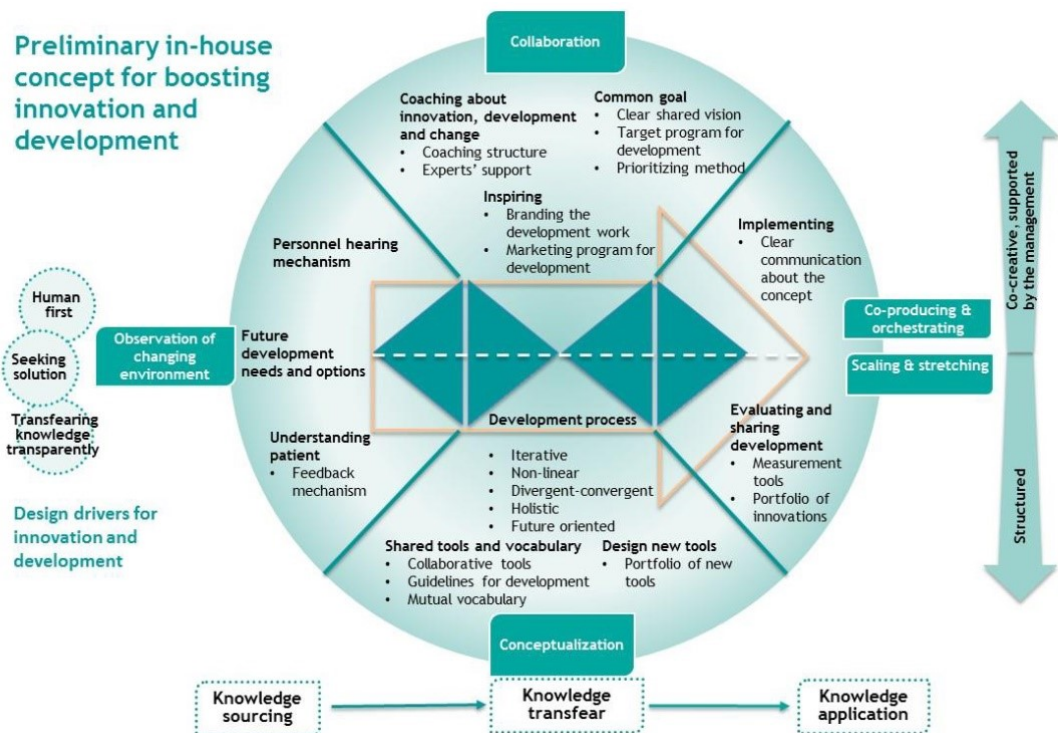
Kuva 7 Design Councilin innovaatiokehys (*Design Council's framework for innovation*) (Design Council 2015)

Innovaatiokehyksessä eli uudessa tuplatimanttimallassa (Design Council 2015) on alkuperäisen tuplatimantin kaksi timanttia sekä niiden löydä-, määritä-, kehittä- ja tuota-vaiheet. Malliin on lisätty nuolia osoittamaan prosessin iteratiivista luonnetta, jossa eri vaiheet voivat olla limittäin ja niiden välillä voidaan liikkua edestakaisin. Metodit on ryhmitelty mallissa kolmeen ryhmään tutki (*explore*), muovaa (*shape*) ja rakenna (*build*). Metodit auttavat tunnistamaan ja vastaamaan haasteisiin sekä saavuttamaan onnistuneita tuloksia. Malliin on lisätty neljä pääperiaatetta, joita noudattamalla voidaan toimia mahdollisimman tehokkaasti. Pääperiaatteet ovat:

- *Aseta ihmiset etusijalle. Aloita ymmärtämällä palvelua käyttäviä ihmisiä, heidän tarpeitaan, vahvuuksiaan ja toiveitaan.*
- *Kommunikoi visuaalisesti ja osallistavasti. Auta ihmisiä saamaan yhteinen käsitys ongelmasta ja ideoista.*
- *Tee yhteistyötä ja yhteiskehitä. Työskentele yhdessä ja inspiroidu siitä, mitä muut tekevät.*
- *Iteroi, iteroi, iteroi. Tee tämä, jotta havaitset virheet varhaisessa vaiheessa, vältät riskejä ja lisäät luottamusta ideoihisi.*

Monimutkaisten ongelmien ratkaisemisessa organisaation kulttuuri ja se, miten sidosryhmiin, kansalaisiin ja kumppaneihin ollaan yhteydessä, on yhtä tärkeää kuin muotoilun pääperiaatteiden ja prosessien omaksuminen. Samoin yhteyksien kehittäminen ja suhteiden rakentaminen on yhtä tärkeää kuin ideoiden luominen. Johtajuutta tarvitaan luomaan innovaatiomyönteisiä olosuhteita ja tukemaan kulttuurin muutosta, ajatustapaa sekä osaamista. (Design Council 2015.)

Marika Järvinen kehitti MBA opinnäytetyössään, *Co-creating an in-house service concept for boosting innovation and development*, alustavan sisäisen palvelukonseptin innovaatio- ja kehittämistoiminnan tehostamiseksi Tampereen yliopistollisessa sairaalassa (kuva 8). Taustalla oli ajatus, että innovaatiot yhä suuremmassa määrin hajaantuvat organisaation sisällä ja innovaatioiden tulisi tulevaisuudessa syntyä siellä, missä varsinainen työ tehdään. Työntekijöiden mahdollisuuksia oman työn innovointiin ja avoimeen kehittämiseen tulisi tukea. (Järvinen 2019, 9.)



Kuva 8 Alustava sisäinen palvelukonsepti innovaatio- ja kehittämistoiminnan tehostamiseksi Tampereen yliopistollisessa sairaalassa (Järvinen 2019, 88)

Konsepti koostuu rakennuspalikoista, joiden avulla voidaan parantaa organisaation innovaatiota ja kehitystä. Rakennuspalikat ovat: henkilöstön kuulemis- mekanismi, tulevat kehitystarpeet ja vaihtoehdot, asiakasymmärrys, kehitysprosessi, jaetut työkalut ja sanasto, uusien työkalujen suunnittelu, innovaatio-, kehitys- ja muutosvalmennus, yhteinen tavoite, inspiroiva toteutus sekä kehityksen arviointi ja jakaminen. Jokainen rakennuspalikka on oman kehittämisprosessin lähtökohta. Rakennuspalikat on jaettu neljään eri osa-alueeseen, jotka ovat muuttuvan ympäristön havainnointi, yhteistyö, käsitteellistäminen, yhteistuotanto ja orkestrointi sekä skaalaus ja levittäytyminen. (Järvinen 2019, 88, 94.)

Konsepti kehitettiin Tampereen yliopistollisessa sairaalassa focus group- menetelmän ja työpajojen avulla. Konseptia on tarkoitus testata ja kehittää edelleen sekä tutkia sen skaalautumista muihin organisaatioihin. Konseptin käyttöönotto auttaa osaltaan muutoksessa kohti suotuisampaa innovaatio- ja kehityskulttuuria. Konsepti ei kuitenkaan yksin riitä, vaan tarvitaan myös muita toimia. Tätä ehdotetaan Järvisen lopputyössä erääksi lisätutkimuksen aiheeksi. (Järvinen 2019, 90, 93–94, 100.)

6 JULKISEN SEKTORIN OMINAISPIIRTEITÄ

6.1 Julkinen sektori

Jos toiminnan työnantajana on julkinen hallinto tai työntekijät käyttävät julkista valtaa tai toiminta rahoitetaan ainakin osin julkisin varoin, toimitaan silloin julkisella sektorilla (Lehto ym. 2012, 13). Valtion ja kuntien lisäksi julkiseen sektoriin kuuluvat seurakunnat, kuntayhtymät, valtionyhtiöt ja liikelaitokset sekä erilaiset järjestöt. Niiden tehtävät ja palvelutarpeet määritetään poliittisesti. Lisäksi tehtäviä ja palveluja säätelevät useat lait, säännökset ja normit. Julkisen sektorin tehtävänä on rakentaa toimiva, tehokas, turvallinen ja inhimillinen yhteiskunta, säädellä yhteiskunnan toimintoja sekä tuottaa hyvinvointi- ja muita palveluja kuntalaisille, asukkaille ja palvelunkäyttäjille. Näitä tehtäviä ja palvelutarpeita täytetään käytettävissä olevilla rajallisilla resursseilla. (Sydänmaalakka 2015, Johdanto, luku 1: Julkinen sektori yhteiskunnassa; Vakkuri ym. 2012, 139.)

Julkisen sektorin toimintaa rahoitetaan pääasiassa verovaroin. Kunnilla on la-
kisääteisiä tehtäviä, joista subjektiivisiin oikeuksiin liittyvät tehtävät, kuten las-
ten päivähoito, on ehdottomasti järjestettävä. Erityislainsäädäntö antaa kun-
nille harkintavaltaa siihen, miten laajasti pakollisia tehtäviä hoidetaan. Pakolli-
sia tehtäviä ovat muun muassa nuorisotyö ja vanhushuolto. (Sydänmaalakka
2015, luku 4: Kunnan roolit ja tehtävät.)

Julkisen sektorin palvelujen maksajat eivät välttämättä ole palveluiden asiak-
kaita tai käyttäjiä. Joskus he taas voivat joutua käyttämään palveluja, vaikka
eivät haluaisi. Tällaisia palveluja voivat olla esimerkiksi ensiapu, oikeuslaitos
ja vankeinhoito. Julkisen sektorin tulee toisaalta tarjota palveluja kaikille eikä
poissulkevaa segmentointia voi käyttää. Palveluiden hinnoittelun avulla ei ole
mahdollista tasata kysyntäpiikkejä tai tarjota erityispalveluita korkeampaa hin-
taa maksaville. (Iqbal ym. 2016, 20; Rannisto 2014, 36, 37.)

Julkisen sektorin asiakas voi olla palvelun rahoittaja tai palvelun tuottajan toi-
minnan kohde. Julkisten palvelujen asiakkaista käytetään Suomessa toisi-
naan asiakkuuksien kuvaamiseen kolmijakoa: asiakas huolenpidon kohteena,
kumppanina tai kuluttajana. Asiakkaan rooli määrittelee asiakkuuden. Kun
asiakas on huolenpidon kohteena, hän on myös vallankäytön kohteena. Hän
ei voi valita käyttäkö palvelua vai ei, eikä voi valita palvelun sisältöä. Asiak-
kuus on pakotettua. Esimerkiksi oppivelvollisuus määrittää sen, mihin ikään
asti on käytävä koulua. Kuluttajana asiakas on itsenäinen toimija, joka voi va-
lita julkisen tai yksityisen palvelun tai tuottaa palvelun itse. Hänellä on valta ja
riittävä tieto palvelun valintaan, kuten esimerkiksi päivähoiton järjestämiseen.
Kumppani-asiakkuudessa valta jakautuu eri toimijoiden, asiakkaiden, viran-
omaisten ja kolmannen sektorin, kesken. Vallankäyttäjä voi olla joku näistä tai
jotkin näistä yhdessä. Joidenkin ammattikuntien on vaikea hyväksyä asiakas-
sanaa ja he käyttävät mieluiten omia termejään, kuten potilas ja oppilas. (Ran-
nisto 2014, 36–39.)

Yrity maailmassa onnistuneet palvelumuotoilun lähestymistavat eivät välttä-
mättä sovellu julkiselle sektorille. Syvemmän vaikutuksen aikaan saamisen
esteitä voivat olla muun muassa käytetty kieli, hierarkkiset rakenteet, byro-
kraattiset prosessit, säännöt ja määräykset sekä hitaampi vauhti. (Hopiavuori
& Alonso 2016, 74.) Lisäksi monimutkaiset hankintamenettelyt ja jatkuvasti

muuttuva poliittinen ympäristö luovat lisähaasteita alkuun sumean ja epäselvän palvelumuotoiluprosessin yhteiskehittämisen aloittamiselle, jossa lopputulos ei ole tiedossa (Mager ym. 2016, 99). Arjen käytännöt, kuten projektikoukset ja tapa organisoida yhteistyötä, eivät välttämättä tue sidosryhmien ja käyttäjien rakentavaa osallistumista ja vaikutusmahdollisuutta prosessiin ja sen tuloksiin (Hakio ym. 2015, 57–58).

Helsingin kaupunki kuuluu palvelumuotoilun edelläkävijöiden joukkoon Suomessa. Palvelumuotoilun taival Helsingin kaupungissa alkoi vuonna 2008 Yritysmuotoilun kumppani -hankkeella, jonka tavoitteena oli tuottaa yritys- ja käyttäjälähtöisempiä sekä innovatiivisempia palveluita. (Jäppinen & Sorsimo 2016, 98–99.) Helsinki oli maailman muotoilupääkaupunki vuonna 2012 ja vuonna 2016 palkattiin maailman ensimmäinen kaupunkitason muotoilujohtaja Helsinkiin (Mager ym. 2016, 101).

6.2 Julkinen sosiaali- ja terveydenhuolto

Kuntien perustehtäviin kuuluu kuntalaisten terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen. Sosiaali- ja terveydenhuolto sisältää sosiaali- ja terveystalouden tavoitteet ja niiden järjestämisen (Rissanen & Lammintakanen 2017, 24). Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioilla on monta roolia. Ne toimivat osana julkishallintoa, toteuttavat valtion lainsäädännöllä määrittämiä vastuita sekä ovat osa demokraattisesti ohjattua alueellista ja valtakunnallista palvelukenttää. (Niiranen 2017, 144.)

Sosiaalipalveluihin kuuluvat muun muassa sosiaalityö, perhetyö, kotipalvelu, kotihoito, laitospalvelut, lastensuojelu, päihde- ja mielenterveystyö sekä kasvatus- ja perheneuvonta. Terveystalouden palveluita ovat esimerkiksi sairaanhoito, ensihoitopalvelut, kotisairaanhoito, kouluterveydenhuolto, neuvolapalvelut, seulonnat, ympäristöterveydenhuolto ja suun terveydenhoito. Terveystalouden palvelut jaetaan perus- ja erikoissairaanhoidon palveluihin. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 23–24.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot ovat suuria ja toiminnoiltaan eriytyneitä, joilta puuttuu yhtenäinen organisaatiokulttuuri. Sairaalan eri erikoissalat, erikoissairaanhoito ja perusterveydenhuolto sekä eri ammattiryhmät omaavat

usein toisistaan poikkeavia arvoja, normeja ja uskomuksia. Jännitteitä ja ristiriitaisuuksia voi vallita eri osakulttuurien välillä. Tietoisesti organisaatiokulttuuria voidaan uudistaa ainoastaan muuttamalla osakulttuureja. (Kinnunen 2017, 176, 179.)

Vetterlin ja Scherrerin (2019, 56) mukaan sairaaloissa ei ole aiemmin mielletty toimintaa palveluna. Potilaat odottivat kärsivällisesti päästäkseen lääkärin hoitoon. Lääkäreillä on ollut suuri arvovalta ja arvostus, eivätkä he ole kokeneet toimintaansa palveluksi. Palvelu käsitteenä ei ole laajalti levinnyt sairaalamaailmassa tai lääkäreiden keskuudessa. Innovaatio on myös kiistelty termi ja se liitetään yleensä teknologiaan. Asiakaskokemuksen kehittämiseen sairaalassa ei yleensä ole kiinnitetty huomiota. Sairaaloiden kehittämisessä on ratkaisevaa jokaisessa lääketieteellisessä toimenpiteessä potilaiden lääketieteellisten tarpeiden ja asiakaskokemuksen kokonaisuuden ohjaaminen.

Innovointi terveydenhuollossa on vaikeaa, koska syvään juurtuneiden roolien, sääntöjen, normien ja uskomusten tulisi muuttua totutuista käytännöistä. Tämä muutos voi olla haastavaa. Terveydenhuollossa on selkeä ydintehtävä ja vahvat ammatilliset valtahierarkiat, jotka voivat vaikuttaa sosiaaliseen dynamiikkaan ja halukkuuteen tuoda ongelmia esiin yhteissuunnittelussa. Lääkäreitä ei usein ole helppoa saada sitoutumaan yhteissuunnitteluprojektiin, jossa hyödyt ovat epävarmoja ja vaikeasti mitattavia, jolloin projekti tuntuu vain lisäävän työkuormaa. (Pirinen 2016, 34–35; Vink ym. 2019, 20.)

Asiantuntijoilla voi olla näkemys, jonka mukaan vain he voivat ymmärtää tarpeet ja vaatimukset. Asiantuntijat ovat tottuneet antamaan valmiita, vakuuttavia vastauksia. Keskeneräisyyden, epävarmuuden ja epätietoisuuden esiintuominen voi olla asiantuntijoille vaikeaa. Pohjaa innovoinnille voi rakentaa palvelumuotoilun elementtien, kuten monialaisuuden, kokemuksellisuuden, osallistamisen, kokeilujen ja reflektoinnin, tuomisella terveydenhuollon käytännön toimintaan. (Pirinen 2016, 35; Sipponen-Damonte 2020, 69; Vink ym. 2019, 31.)

Tampereen yliopistollinen sairaala oli tiettävästi ensimmäinen palvelumuotoilun hyödyntäjä suomalaisessa terveydenhoidossa. Pioneerihankkeessa sar-

koomapotilaiden hoitopolkua kehitettiin yhteistyössä Aalto-yliopiston Medialaboratorion kanssa. Hoitopolku visualisoitiin pelilaudaksi, jonka avulla tutkijat haastattelivat potilaita. Keskeiset potilaiden toiveet liittyivät hoidon inhimillisyyteen ja tiedon kulkuun. Tuloksena oli 13 parannusehdotusta hoitopolkuun sekä uutena toimijana sarkoomahoitaja, jolla on asiantuntemusta ja aikaa potilaille. Palvelumuotoilun tulokset innostivat menetelmän käytön leviämiseen muihinkin hoitoihin. (Mäki 2012, 33–40.)

7 ENSIMMÄINEN TIMANTTI – LÖYDÄ JA MÄÄRITÄ

7.1 Taustatutkimukset

Opinnäytetyön tutkimusprosessin tuplatimanttimallin löydä-vaiheen tiedon kerääminen aloitettiin taustoittamalla palvelumuotoilun asemaa ja käytänteitä julkisella ja yksityisellä sektorilla. Tarkoituksena oli tutkia jo olemassa olevia malleja ja tukimateriaaleja ja niiden ominaisuuksia sekä selvittää, olisiko jo olemassa jotain tukimateriaalia, jota modifioimalla voisi käyttää myös sairaala-apteekissa. Teemahaastattelujen tarkoituksena oli kerätä myös yleistä tietoa palvelumuotoilun käytännön seikoista. Tarkoitus oli myös tutkia sairaala-apteekin aiempia kehittämisprojekteja, mutta ilmeni, että projektien dokumentointi ei ollut keskitetysti saatavilla.

7.1.1 Benchmarking

Benchmarking, vertailuanalyysi tai vertaiskehittäminen, on toimintaa, jossa organisaatio vertaa toimintaansa ja prosessejaan muihin organisaatioihin oppiakseen oman toimintansa kehittämiseksi. Vertaiskehittämisen avulla voidaan hyödyntää muilla käytössä olevia toimintatapoja, välttää muiden tekemiä virheitä ja tehdä strategiavalintoja. Kokonaan toisen toimialan logiikan siirtäminen omaan toimintaan, pelisääntöjen muuttaminen, kilpailijoista erottuminen ja oma sinisen meren strategia voidaan löytää vertaiskehittämisen avulla. (Tuulaniemi 2011, 60.)

Olemassa olevien mallien ja tukimateriaalin etsimisessä tehtiin hakuja Internetissä hakusanoilla service design playbook, service design framework ja palvelumuotoilun playbook. Hakusanat sisälsivät yleisiä sanoja, kuten service, design ja playbook. Tämän seurauksena esimerkiksi haku service design

playbook tuotti 31 400 000 tulosta. Tähän hakuun lisättiin and eli service and design and playbook, jolloin hakutuloksia saatiin 28 200 000 tulosta. Ensimmäiselle sivulle listautui relevantteja tuloksia, kuten Kanadan provinssin Brittiläisen Kolumbian palvelumuotoilun pelikirjan 136 sivua sisältävä beeta versio (British Columbia s.a.), IBM-A Service Design Playbookin esittelysivu (Fossik s.a.) ja Ontarion digitaalisten palvelujen Service design playbookin alfa versio (Ontario 2020). Hakusanoilla IBM design thinking löytyi 26-sivuinen IBM Design Thinking Field Guide. Kaikki edellä mainitut sisälsivät tietoa palvelumuotoilusta ja sen menetelmistä sekä erilaisia työkalupohjia työskentelyyn.

Service design framework kuvahaulla löytyi useita erilaisia raameja. Semantic Scholar sivustolle vievä kuva liittyi ICT palvelujen kehittämistä käsittelevään artikkeliin. (Numata ym. 2016). Raamit ja kehykset oli usein modifioitu tuplatimantista tai olivat muuten yleisellä tasolla kuvaten prosessia ehkä jopa prosessikaavion omaisesti. Iso-Britannian julkinen sektori on muotoilun edelläkävijöitä (Mager & Alonso 2016, 96). Hallinnon sivustolta löytyikin the Open Government Playbook, jonka tarkoituksena on ohjata julkisen sektorin henkilöstöä noudattamaan avointa, läpinäkyvää ja osallistavaa toimintaa (Department for Digital, Culture, Media & Sport 2020).

Internet-haulla löytyi myös Työtehoseuran laatima 17 sivuinen työkirja, jossa kerrotaan lyhyesti työkirjan tarkoituksesta, palvelumuotoilusta ja opastetaan työkirjan käyttöön. Työkirjaan on koottu palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja. Työkirjassa on menetelmien ja työkalujen käyttöopastus ja ne on pisteytetty ajankäytön suhteen. (Työtehoseura s.a.)

Opinnäytetyön teemahaastatteluja käytettiin myös vertaiskehittämiseen. Teemahaastattelurunkoon kuului kysymys yhteisestä mallista tai raamista.

7.1.2 Teemahaastattelut

Erilaiset haastattelumenetelmät ovat laadullisen tutkimuksen käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä. Haastattelu on keskustelua, vuorovaikutusta haastateltavan ja haastattelijan välillä ja siitä syystä osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Tärkeää on, että osapuolilla on yhteinen kieli, jotta he voivat ymmärtää toisiaan.

Uskottavien päätelmien teko puheen muodossa kerätystä tiedosta edellyttää haastattelujen tallentamista. (Puusa 2020b, 99, 102.)

Haastateltavaksi voidaan valita henkilöitä, joilla on kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta. Kyse on tarkoituksenmukaisesta, harkinnanvaraisesta näytteestä. Haastattelija voi pyytää haastateltavaa tarkentamaan tai selittämään tarkemmin jotain seikkaa. Haastattelija voi myös ohjata keskustelua olennaiseen suuntaan. Näiden seikkojen vuoksi haastattelua voidaan pitää joustavana menetelmänä mahdollisimman monipuolisen ja laajan tiedon saamiseksi tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa 2020b, 101–102.)

Haastattelutilanteessa tulisi luoda luottamuksen ilmapiiri. On hyvä tiedostaa, että tietyistä aihepiireistä keskusteltaessa ihmisillä on taipumus antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia. Myös haastattelija voi toimia virhelähteenä muodostamalla kysymyksiä, jotka ovat liian ohjailevia tai rajoittavia. (Puusa 2020b, 103–104.)

Haastattelutyyppinä ovat strukturoitu-, puolistrukturoitu-, teema-, avoin- ja syvähaastattelu. Haastattelu voidaan tehdä yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna ja haastattelukanava voi olla virtuaalinen, puhelimitse tai kasvokkain tapahtuva. Teemahaastattelu keskittyy tietyn teeman ympärille. Teema voidaan myös jaotella useisiin alateemoihin. Teemahaastattelussa oletetaan haastateltavien käyneen läpi tai kokeneet jonkun tietyn asian tai prosessin. Tärkeää on tehdä teemahaastattelurunko, jonka avulla voidaan seurata, että kaikki halutut seikat tulee käsiteltyä. Teemahaastattelu on joustava, avoin ja siinä kannustetaan puhumaan aihepiiristä vapaasti. (Puusa 2020b, 106–107.)

Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelujen tarkoituksena oli saada tietoa siitä, miten palvelumuotoilua käytännössä toteutetaan haastateltavan organisaatiossa, onko jotain yhteistä mallia tai kehystä, jota noudatetaan sekä min-käläisiä sudenkuoppia voisi tulla eteen ja kuinka niitä voisi välttää. Kaiken kaikkiaan tarkoituksena oli saada vinkkejä ja ohjeita palvelumuotoilun juurruttamiseen osaksi arkea. Hyvinvointiyhtymän osalta tarkoitus oli saada tietoa myös projekteista, joissa palvelumuotoilu oli ollut osallisena. Teemahaastattelurunko on esitetty liitteessä 1.

Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostin välityksellä Helsingin ja Espoon kaupunkien sekä Pirkanmaan sairaanhoitopiirin yhteensä viidelle palvelumuotoilijalle. Nämä yhteystiedot oli saatu heidän esimiehiltään. Lisäksi haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostitse kolmelle hyvinvointiyhtymän henkilölle. Haastatteluihin osallistui palvelumuotoilijoita tai muotoilijoita yksi Helsingin kaupungista, yksi Espoosta sekä kaksi Pirkanmaan sairaanhoitopiiristä. Lisäksi haastateltiin kolmea henkilöä hyvinvointiyhtymän organisaatiosta. Haastateltavia oli siten seitsemän.

Yksi teemahaastattelu tehtiin parihaastatteluna kasvotusten ja loput haastattelut Teams-sovelluksen avulla yksilöhaastatteluna. Haastattelut kestivät 35 minuutista kahteen tuntiin viiteentoista minuuttiin. Kaikki haastattelut tallennettiin. Tallenteita kuunneltiin uudelleen ja kirjattiin palvelumuotoilun haltuun ottamisen ja vakiinnuttamisen kannalta oleellisia asioita.

7.1.3 Taustatutkimusten kiteytys

Sairaala-apteekin toimintaan soveltuvaa palvelumuotoilun vakiinnuttamisen tutkimateriaalia tai käytännön toimia sisältävää mallia ei vertailuanalyyssissä löytynyt. Useimmat mallit ohjasivat palvelumuotoiluprosessia ja sisälsivät työkaluja, mutta keinoja siitä, miten siirrytään palvelumuotoilun kypsyystasolta toiselle käytännön toimenpitein, ei löydetyissä materiaaleissa ollut.

Teemahaastatteluissa saatiin hyvää tietoa palvelumuotoilun arjen käytännön toiminnasta. Teemahaastatteluissa kävi ilmi, ettei missään ollut käytössä varsinaista organisaation yhtenäistä palvelumuotoilun raamia tai mallia. Espoon kaupungilla on käytössään verkossakin saatavana oleva Espoon sivistystoimen työkalupakki. Se oli haastateltavalla itsellään käytössä, mutta tietoa siitä, miten sitä käytetään sivistystoimessa, ei ollut.

Kaikissa haastateltavien organisaatioissa palvelumuotoilu oli rantautunut yhden asiaan vihkiytyneen ja siitä kiinnostuneen henkilön toimesta. Missään organisaatiossa palvelumuotoilu ei ollut sillä tasolla, että kaikilla osaorganisaatioilla olisi sisäistä palvelumuotoiluosaamista. Joissain organisaatioissa oli kuitenkin kehitteillä ja osin käytössä asiakaskeskeisiä mittareita. Jossain osaor-

ganisaatiossa osallistava toiminta oli laajemmin käytössä, mutta muuten palvelumuotoilua ei välttämättä hyödynnetty. Tampereen yliopistollisessa sairaalassa mallinnetaan systemaattisesti potilaiden hoitopolkuja.

Muotoilijan nimikkeellä toimi ainoastaan kaksi haastateltavaa, toinen oli osallisuusmuotoilija ja toinen palvelumuotoilija. Muiden nimikkeet vaihtelivat ja olivat esimerkiksi projekti- tai asiakaspäälliköitä.

Osa haastateltavista kyseenalaisti palvelumuotoilu-termin käytön, sillä he kokivat sen hämmentävän henkilökuntaa tai asiakkaita. He puhuvat mieluummin palvelujen kehittämisestä tai ongelmien ratkaisemisesta. Osa taas korosti palvelumuotoilu-termin käyttöä osana kehittämistavan tunnetuksi tekemistä.

Pari asiantuntijaorganisaatiossa toimivaa haastateltavaa toi esiin sen, kuinka vaikeaa asiantuntijoiden on hyväksyä se, ettei valmista vastausta saa heti.

Miksi tarvitaan työtapoja, etkö voi kertoa tuloksia? Asiantuntijaorganisaatiossa on totuttu siihen, että hei että asiantuntijalla pitäisi olla ne vastaukset. Olen prosessin asiantuntija, en niitten tulosten. Miun asiantuntijuus on sen prosessin hallintaa ja sen mahdollistamista. Niiden tulosten ja raportoinnin niin, sen miettiminen, että ne olisivat käytännöllisiä. -Haastateltava C

Vielä ei tiedetä lopputulosta. Me ei vielä tiedetä, kuinka paljon se maksaa, kun me ei tiedetä mikä se lopputulos on. Tämän ymmärrys kesti kauan. -Haastateltava D

Palvelumuotoilun vakinaistamisen keinoiksi ehdotettiin aloittamista pienten projektien parissa ja onnistumisten kautta saada innostusta heräämään palvelumuotoiluun. Onnistuneista projekteista tulisi kertoa, millä menetelmällä tulokset on saavutettu. Samanlaisen ohjeen antavat myös Koivisto, Säynäjäkangas ja Forsberg (2019, 202–203.) Mallia tai raamia sovellettavaksi hyvinvointiyhtymän sairaala-apteekissa ei teemahaastattelujen avulla löytynyt, mutta kuultiin käytännön kokemuksia ja saatiin hyviä ohjeita. Opinnäytetyön yhteiskehittämisen työpajojen dokumentaatioissa mainitaan joitain kiinnostavia kyseiseen asiaan liittyviä kommentteja.

7.2 Ensimmäinen yhteiskehittämisen työpaja

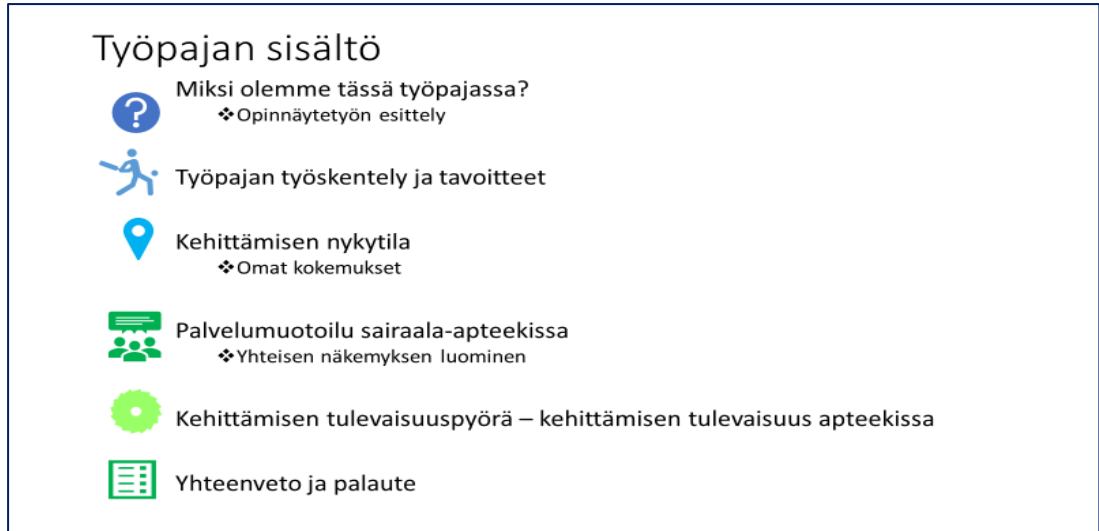
Yhteiskehittämisellä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä yhdessä kehittämistä. Siinä käyttäjät, asiakkaat, työntekijät ja muiden sidosryhmien edustajat osallistetaan, esimerkiksi työpajojen ja verkkoyhteisöjen avulla, kehittämään ratkaisuja yhdessä. Yhteiskehittämisen avulla mahdollinen muutosvastarinta vähenee ja muutokseen sitoudutaan paremmin. (Koivisto ym. 2019, 40–41.) Vaajakallio ja Mattelmäki (2011, 77) käyttävät termiä yhteissuunnittelu. Heidän mukaansa yhteissuunnittelu on toimintaa, joka toteutetaan erilaisten luovien tekniikoiden avulla ja tuotetaan yhdessä tietoa ja ratkaisuja ja jossa käyttäjät ja eri alojen asiantuntijat ja toimijat otetaan mukaan suunnitteluprosessin vaiheisiin.

Osallistava yhteissuunnittelu parantaa ryhmän yhteistyötä, auttaa yhteisen kielen löytämistä sekä luovan ja käyttäjälähtöisen asenteen kehittämistä. Sen avulla saadaan uusia näkökulmia sekä lisätietoa ja ymmärrystä kohderyhmästä ja luodaan uusia liiketoiminta- ja yhteistyöverkostoja. Tärkeää on määrittää yhteissuunnittelun tarve, mihin sillä pyritään saamaan vastauksia, keiden tulisi osallistua ja minkälaisilla toimilla haluttu lopputulos saavutetaan mahdollisimman hyvin. (Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 81.)

Ensimmäisen työpajan tarkoituksena oli kartoittaa, mikä on sairaala-apteekin kehittämistyön nykytila, mitkä ovat sen vahvuudet ja heikkoudet sekä minkälaisiin asioihin tulevaisuuden kehittämistyöt liittyvät. Työpajaan lähetettiin kutsu kaikille sairaala-apteekin johtoryhmän jäsenille. Kutsun yhteydessä toivottiin miettimään jo ennakkoon jotain kehittämisprojektia, jossa oli ollut mukana sekä miettimään, mikä tässä projektissa oli ollut hyvää, ja missä olisi voinut toimia toisin.

Sairaala-apteekin johtoryhmä koostuu tulosaluejohtajasta, neljästä lähiesimiehestä sekä neljästä työntekijästä, jotka edustavat muita ammattiryhmiä. Sairaala-apteekin johtoryhmässä on siten edustus jokaisesta ammattiryhmästä. Työpajaan osallistui kuusi henkilöä: tulosaluejohtaja, kolme lähiesimiestä sekä kaksi työntekijöiden edustajaa. Opinnäytetyöntekijä toimi fasilitaattorina.

Työpaja oli aikataulutettu kahden tunnin mittaiseksi, mutta sitä oli mahdollisuus tarpeen mukaan jatkaa kolmeen tuntiin saakka. Työpajan sisältö on esitetty kuvassa 9.



Kuva 9 Ensimmäisen työpajan sisältö (Vuorio 2020)

Työpajan sisältö oli suunniteltu niin, että se motivoisi osallistujia miettimään kehittämistoimintaa, löytämään yhteistä näkemystä ja suuntaamaan katsetta tulevaisuuteen. Opinnäytetyön esittelyn avulla pohjustettiin työpajan tarkoitusta ja tavoitteita. Työkaluina käytettiin tarinaa, SWOT-analyysia sekä tulevaisuuspyörää.

Työkaluja valittaessa tulee ottaa huomioon konteksti, missä niitä käytetään. Kuten aiemmin mainittiin luvussa kuusi, sairaalaympäristö on vahvasti asiantuntijaorganisaatio, jossa on totuttu siihen, että kysyttäessä osataan antaa oikeat vastaukset.

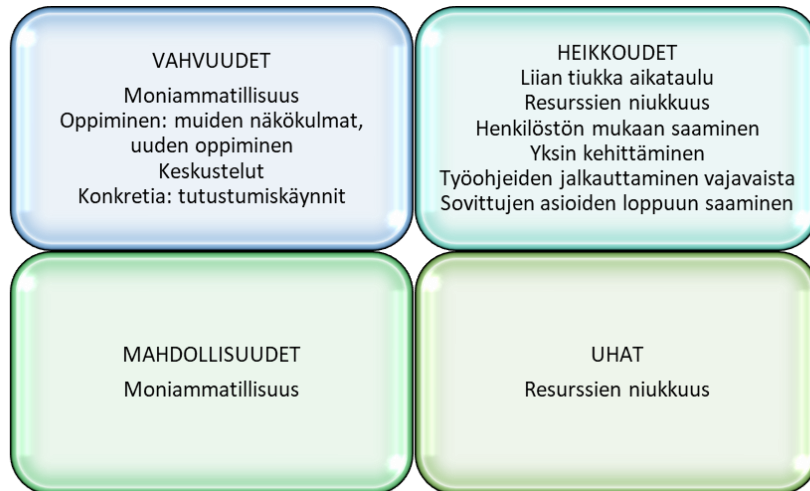
Monet palvelumuotoilun työkalut voivat tuntua epämiellyttäviltä ja oudoilta, etenkin, kun luovaan prosessiin sisältyy epäonnistuminen. Tämä voi olla vieras työskentelytapa ja osallistujat voivat tarvita apua sen omaksumiseen. Työpajassa tulee olla fyysisesti ja psyykkisesti turvallinen ilmapiiri. Tämän rakentamisessa auttaa se, että aloitetaan tutuista ja turvallisuutta luovista tekemisen tavoista, kuten työpajatilan konservatiivisesta kalustamisesta ja diaesityksistä. (Stickdorn ym. 2018, 347–348.)

Teemahaastattelujen yhteydessä eräs haastateltavista korosti työkalujen valinnassa sen huomioimista, kenen kanssa kehittämistyötä tehdään. Korkeasti koulutetut asiantuntijat ovat kiireisiä ja pitää välttää sen mielikuvan antamista, että työkaluilla leikitään ja toiminta on pinnallista. Silloin voidaan kokea, ettei asiantuntijoiden tiukkaa aikataulua ja korkeaa asiantuntemusta arvosteta ja saatetaan poistua työpajasta. Työkalujen pitäisi haastaa miettimään ja niiden tulisi antaa signaali, että työpajoissa toimiminen on ”*syvällistä oivaltamista ja ymmärrystä vaativa laji.*”

Ensimmäisessä työpajassa opinnäytetyön esittelyn jälkeen jokainen kirjoitti vapaamuotoisesti tarinan valitsemastaan kehittämisprojektista. Tarinan tuli sisältää kehittämisprojektin onnistumisia ja kehittämiskohteita. Tarinoiden avulla jokainen kertoi vuorollaan omia kokemuksiaan aiemmista kehittämisprojekteista. Tarkoitus oli saada tietoa onnistumisista ja kehittämisen kohteista sekä orientoida osallistujat aiheeseen. tarinat rakentavat myös yhteisöllisyyttä (Maula & Maula. 2019, 223). Yhteinen keskustelu aiheesta lisää ryhmähenkeä ja vahvistaa ryhmän luottamusta (Sipponen-Damonte 2020, 37, 38). Vaikka ryhmän jäsenet tunsivat toisensa entuudestaan, ajatuksena oli luoda rento ilmapiiri myös omien kokemusten jakamisen kautta. Rennon ilmapiirin luomiseen käytettiin myös kahvitarjoilua ja pientä naposteltavaa.

Tarinoista koottiin kehittämistyön onnistumisia ja kehitettäviä kohteita SWOT-analyysin nelikenttään. SWOT-analyysi on laajasti käytetty nelikenttämalli, jonka avulla voidaan tehdä tilannearviota suunnitelmien ja päätöksenteon tueksi. SWOT-analyysia voidaan käyttää liikeidean muotoilemisesta yrityksen jatkuvaan kehittämiseen. SWOT tulee englannin kielen sanoista *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* ja *threats* eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Näistä kaksi ensimmäistä, vahvuudet ja heikkoudet, ovat yrityksen oman toiminnan nykytilan arviointia ja mahdollisuudet sekä uhat liittyvät yrityksen toimintaympäristöön. (Viitala & Jylhä 2013, 43.)

SWOT-analyysi oli tuttu työkalu ja siten helppo käyttää. Nelikenttään lisättiin myös tulevaisuuden uhat ja mahdollisuudet. Tarkoituksena oli vielä valita tärkeimmät kohteet tarkempaan jatkokäsittelyyn erityisesti vahvuuksien ja heikkouksien alueelta. Pisteytys tehtiin toisessa työpajassa. Pisteytetty SWOT-analyysi on esitetty kuvassa 10.



Kuva 10 Sairaala-apteekin kehittämistyön SWOT-analyysi (Vuorio 2020)

Olemassa oleviin vahvuuksiin lukeutuivat jo käytössä usein oleva kehittämistyön moniammatillisuus, kehittämisen aikana uusien asioiden ja muiden näkökulmista oppiminen sekä keskustelut. Heikkouksia, joita tulisi kehittää, olivat aikataulujen ja resurssien niukkuus, henkilöstön mukaan saaminen, joskus yksin kehittäminen, työohjeiden jalkauttaminen ja sovittujen asioiden loppuun saattaminen. Tulevaisuuden mahdollisuudeksi valittiin moniammatillisuus ja uhaksi nousi resurssien niukkuus.

Työpajaa jatkettiin muodostamalla yhteistä näkemystä siitä, keitä me olemme, miksi olemme olemassa, mitä palveluita tarjoamme ja miten toimimme, mitkä arvot ohjaavat toimintaa ja keitä kuuluu sidosryhmiimme. Näitä pohdittiin ensin kahdessa kolmen hengen ryhmässä, jonka jälkeen niistä keskusteltiin yhdessä ja kirjattiin seinälle teipattuun valmiiseen pohjaan. Lisäksi pohdittiin, mitä tarkoittavat osallisuus ja asiakasymmärrys sekä mitä termejä niistä halutaan sairaala-apteekissa käyttää. Tarkoitus oli tehdä kollaasi näistä ryhmistä, mutta vallitsevan pandemiatilanteen vuoksi pidettävät kahden metrin turvavälit olisivat rajoittaneet ja hidastaneet työskentelyä, joten kollaasi koottiin valmiiksi laadittuun pohjaan.

Lopuksi suunnattiin katse tulevaisuuteen ja tulevaisuuspyörän avulla mietittiin sairaala-apteekin tulevaisuuden kehittämistyöhön vaikuttavia asioita. Tulevaisuuden kehittämistyöt liittyvät muun muassa henkilöstöön, talouteen, teknologiaan ja lainsäädäntöön. Tulevaisuuspyörä esitetään liitteessä 2.

Tulevaisuuspyörä on ajatuskartta-menetelmä, jonka avulla voidaan järjestellä, ymmärtää ja täsmentää tietyn asian tai tulevaisuuden näkemyksiä. Se on ai-vorihityyppinen menetelmä, jossa etsitään ensimmäisen, toisen ja kolmannen vaiheen vaikutuksia organisaation toimintaan tai arvoihin. Menetelmän toi- sessa vaiheessa voidaan arvioida ja analysoida, miten tulevaisuushaasteet vaikuttavat kuhunkin tekijään. Tulevaisuuspyörän rakentaminen aloitetaan piir- tämällä paperille ympyrä, johon kirjataan käsiteltävä asia. Ympyrän seura- valle tasolle kirjataan asiaan liittyviä seikkoja, toiselle tasolle taas ensimmäi- seen tasoon liittyviä seikkoja ja niin edelleen. Näiden osatekijöiden välille voi- daan piirtää nuolia osoittamaan niiden vaikutusta toisiinsa. (Nurmi s.a.)

Työpajassa sovittiin lisäksi virtuaalityötilan paikka, jonne kaikki materiaali ke- rättäisiin. Ne olisivat siten koko tulosalueella avoimesti saatavilla ja kommentoitavissa. Sovittiin, että jokaisesta työpajasta laaditaan muistio, joka jaetaan sähköpostijakeluna sairaala-apteekin johtoryhmälle ja viedään myös virtuaaliti- laan. Palautetta pyydettiin lomakkeen muodossa. Samaa lomaketta käytettiin kaikissa tapaamisissa palautteen keräämiseen. Tämän työpajan palautteen perusteella työpaja koettiin erilaiseksi ja kiinnostavaksi tavaksi toimia. Palau- telomakkeen NPS-mittarin mukaan kaikki palautteen antajat olivat suositteli- joita.

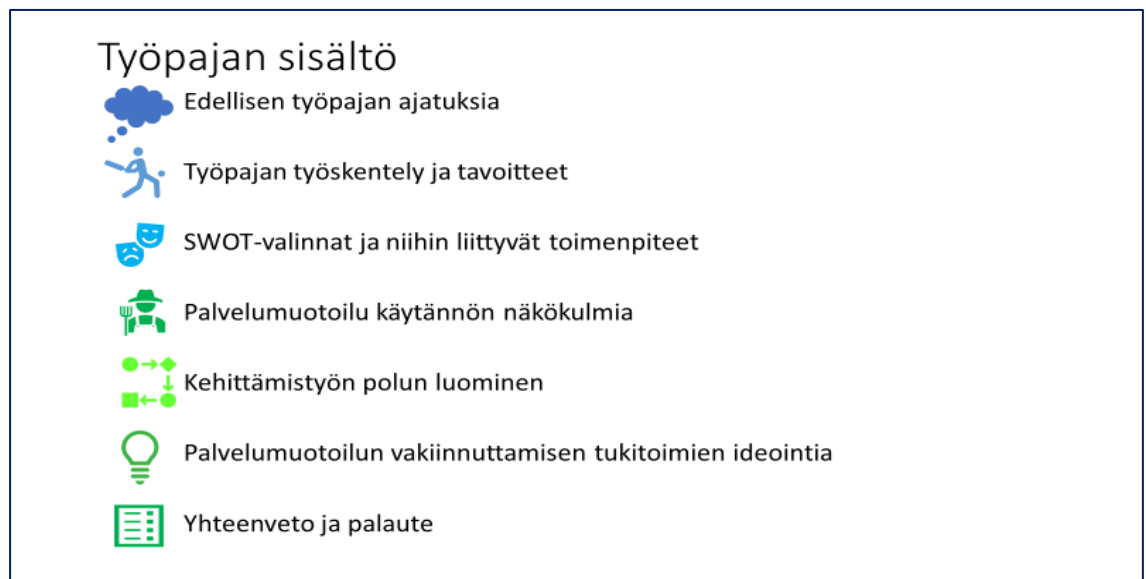
Net promoter score (NPS) on asiakaskokemuksen keskeinen mittari. Siinä asi- akkaalta kysytään palvelun kuluttamisen jälkeen, suosittelisiko asiakas palve- lua ystävälleen tai kollegalleen. Vastaus pyydetään asteikolla 0–10, jossa 0 tarkoittaa ”en suosittelisi” ja 10 ”suosittelisin ehdottomasti”. Vastajat välillä 0–6 luokitellaan arvostelijoiksi, 7–8 neutraaleiksi ja 9–10 suosittelijoiksi. Suo- sittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta vähennetty arvostelijoiden prosentuaalinen osuus on Net promoter score-luku. Positiivista lukua pidetään hyvänä ja yli 50 arvoa erinomaisena tuloksena. Asiakaskokemus on sitä parempi, mitä suurempi luku on. (Tuulaniemi 2011, 103–104.)

7.3 Toinen yhteiskehittämisen työpaja, määritä-vaihe

Työpajaan lähetettiin kutsu samoin periaattein kuin ensimmäiseen työpajaan. Osallistujia toisessa työpajassa oli myös kuusi, jonka lisäksi yksi lähiesimies

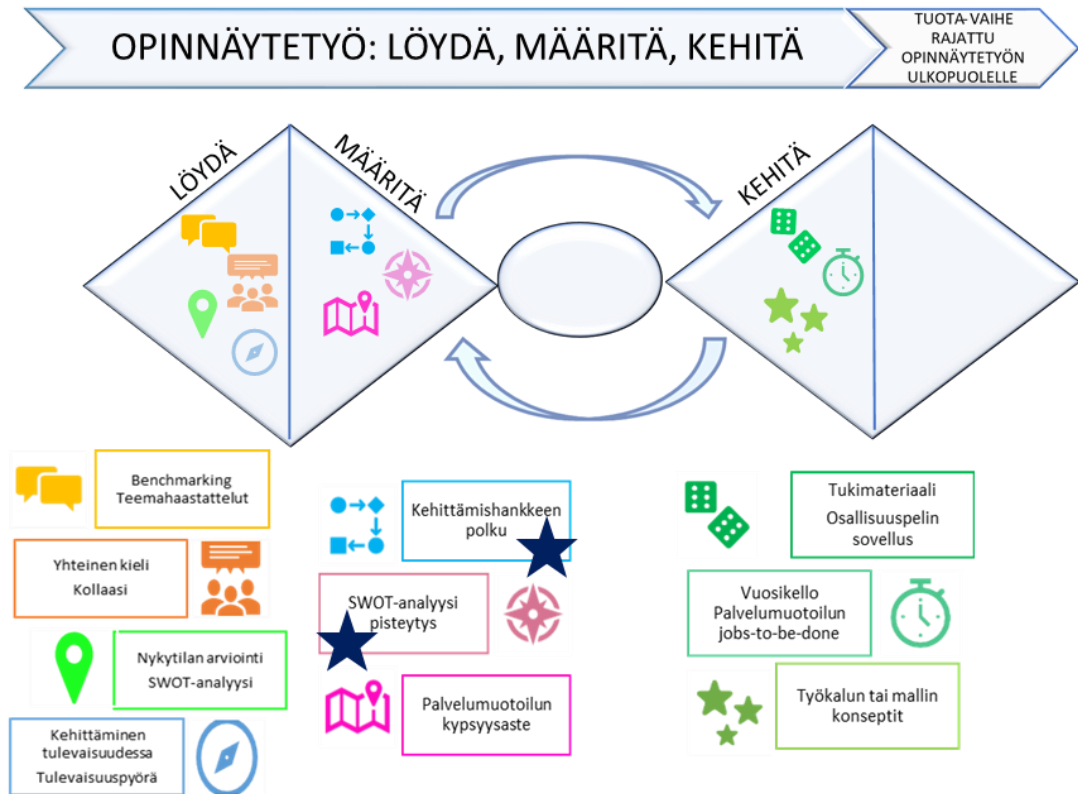
osallistui työpajaan alkuun Teams-sovelluksen kautta. Mukana olivat tulosaluejohtaja, kaksi lähiesimiestä ja kolme työntekijöiden edustajaa. Opinnäyte-työntekijä toimi edelleen fasilitaattorina. Työpaja jaettiin kahteen eri ryhmään, jotka toimivat fyysisesti eri tilassa.

Toisen työpajan aikataulua muutettiin kahden tunnin mittaiseksi. Työpajan sisältö on esitetty kuvassa 11.



Kuva 11 Toisen työpajan sisältö (Vuorio 2020)

Toisen työpajan työskentely oli osin vielä ensimmäisen timantin alueella. Määrittä-vaiheeseen kuuluneet toisen työpajan työskentelykohteet on merkitty tähdellä kuvassa 12.



Kuva 12 Toisen työpajan määritä vaiheen osiot (Vuorio 2020)

SWOT- analyysin tärkeimpien vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien valinta sekä palvelupolun luominen kuuluivat määritä vaiheeseen. Palvelumuotoilun kypsyyssasteen määrittäminen jouduttiin siirtämään pandemiatilanteesta johtuvan äkillisesti muuttuneen ohjeistuksen vuoksi virtuaalitaapaamisen yhteyteen.

Toisen työpajan alussa käytettiin Internetistä saatavilla olevia Ryhmärengin tuolit-kuvakortteja, jotka oli tulostettu ja laminoitu. Jokaisen tuli valita kuvista se, joka kuvaa parhaiten, millä tuolilla istuu meneillään olevan kehittämistyön näkökulmasta. Osa osallistujista ei osallistunut ensimmäiseen työpajaan ja heidän tunnelmaansa kuvasi lähinnä liikkuvaan junaan hyppäämistä. Kokonaisuutena ajatukset olivat innostuneita, odottavia ja kuitenkin kaikilla oli jollain tavalla aistittavissa riskin ja vaaran läsnäolo. Tämä saattoi johtua epävarmuuden tunteesta, joka kehittämistyön tässä vaiheessa oli vielä vallitsevana elementtinä läsnä.

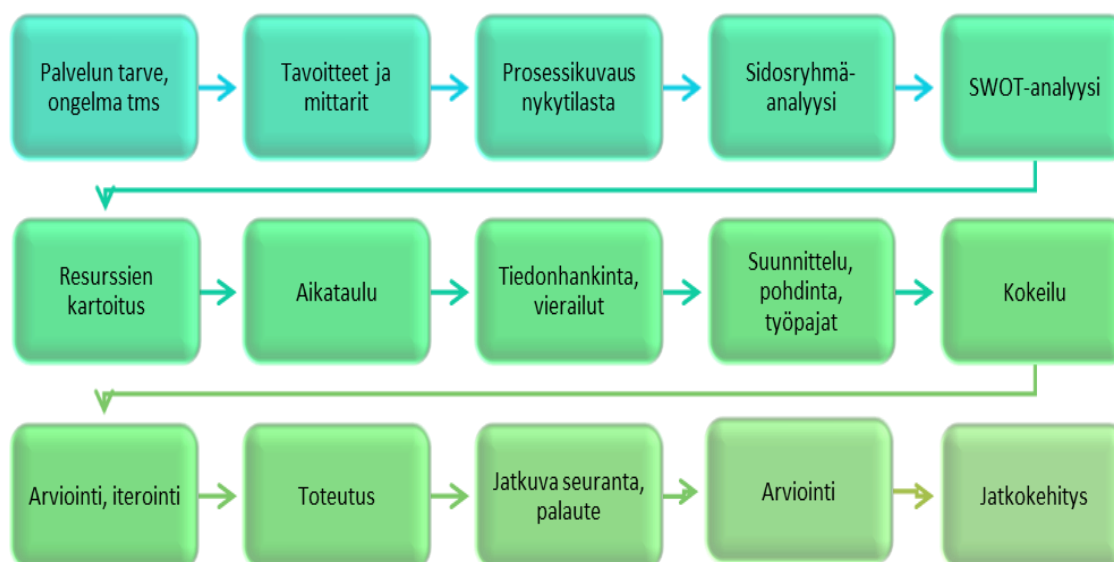
Koska palvelumuotoilusta on sairaala-apteekissa vähän kokemuksia, osa työpajan ajasta käytettiin tietoisuuteen. Palvelumuotoiluista esiteltiin kaksi uutta prosessimallia, Palvelumuotoilu Palon tuplatimanttimallin pohjalta kehittämä

prosessi ja Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessi. Tuplatimanttimalli oli ennestään jo tuttu. Lisäksi kerrattiin lyhyesti palvelumuotoilun oleelliset elementit: asiakasymmärrys, osallistaminen, ideointi, ideoiden arvottaminen ja kehittäminen, kokeilu, iterointi ja visualisointi. Jokaisen elementin yhteydessä esitettiin pari esimerkkiä käytännön toimista ja työkaluista. Olemassa olevia avoimesti saatavilla olevia työkaluja esiteltiin myös, kuten Espoon sivistystoimen työkalupakki ja Kuntaliiton kehittämä Kehityskompassi. Lisäksi käsiteltiin myös niitä edellytyksiä, joita palvelumuotoilu vaatii, kuten ideoinnin sääntöjä ja iteroinnin edellyttämää kokeilukulttuuria.

Tietoiskun jälkeen ryhmät muodostivat sairaala-apteekin kehittämistyön palvelupolun. Palvelupolku on palvelun kokonaiskuvaus, joka kuvaa miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla (Tuulaniemi 2011, 38). Palvelupolku koostuu yksittäisistä toisiaan seuraavista palvelutuokioista. Palvelutuokio on jokin osavaihe asiakkaan kulkemasta palvelupolusta. Palvelutuokiot puolestaan koostuvat kontaktipisteistä. Niiden avulla asiakas kokee ja aistii palvelun. Kontaktipisteet havaitaan kaikilla ihmisen aisteilla: kuulo, näkö, haju, maku ja tunto. Palvelupolkua kulkemalla muodostuu asiakkaan arvoa tuottava palvelun kokonaisuus ja asiakaskokemus. (Koivisto 2011, 49–50.)

Koska palvelumuotoilu perustuu käyttäjälähtöiseen suunnitteluun, korostetaan ymmärrystä siitä, miten asiakkaat kokevat palvelun ja käyttävät sitä. Palvelumuotoilussa keskitytään yleensä palvelun asiakkaalle näkyvään osaan ja sitä kuvataan palvelupolun avulla. (Koivisto 2011, 49.) Tässä opinnäytetyössä palvelupolkua sovellettiin sairaala-apteekin kehittämistyön polkuna, joka kiteyttää kehittämistyötä tekevien toimintoja kehittämishankkeen aikana.

Kehittämistyön palvelupolun laatimisen ohjeistuksena työpajassa oli miettiä nykyisen polun lisäksi palvelumuotoilun näkökulmaa. Ryhmät esittelivät polut toisilleen Teamsin välityksellä. Fasilitaattori kokosi niistä työpajan jälkeen sairaala-apteekin kehittämistyön polun, joka liitettiin työpajan muistioon kommentoitavaksi (kuva 13).



Kuva 13 Sairaala-apteekin kehittämistyön palvelupolku (Vuorio 2020)

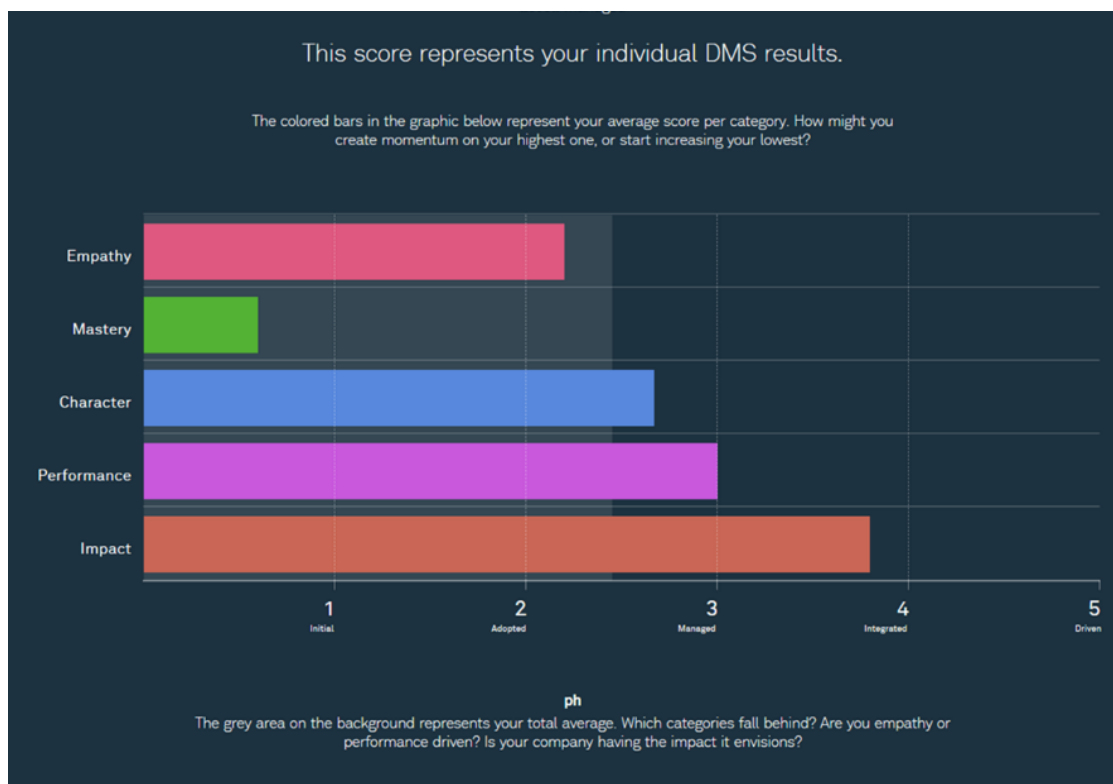
Kehittämistyön polku noudattaa palvelumuotoilun periaatteita. Se on siten käyttökelpoinen työkalu ja suunnitteluveturi kehitteillä olevan mallin ja tukimateriaalin suunnitteluun.

7.4 Muotoilun ja palvelumuotoilun kypsyysaste sairaala-apteekissa

Kuten aiemmin on jo mainittu, toisen työpajan aikataulu ja sisältö muokattiin uudelleen pandemian vuoksi. Siten sairaala-apteekin muotoilun ja palvelumuotoilun kypsyysasteiden määrittely siirrettiin Teams-virtuaalitapaamiseen. Koska kypsyysasteiden määrittelyt kuuluivat suunnitteluvetureihin ja ne sisältyivät määrittä-vaiheeseen, käsitellään ne opinnäytetyön tässä kohdassa.

Jotta voitaisiin seurata palvelumuotoilun aseman kehittymistä sairaala-apteekissa, tehtiin nykyhetken arvio lähtötason mittaamiseksi kahden kypsyysmallin avulla. Kypsyysmalleina käytettiin luvussa neljä esiteltyjä SDN:n palvelumuotoilun kypsyysmallia ja Artefactin (s.a) verkossa saatavilla olevaa muotoilun kypsyystestiä.

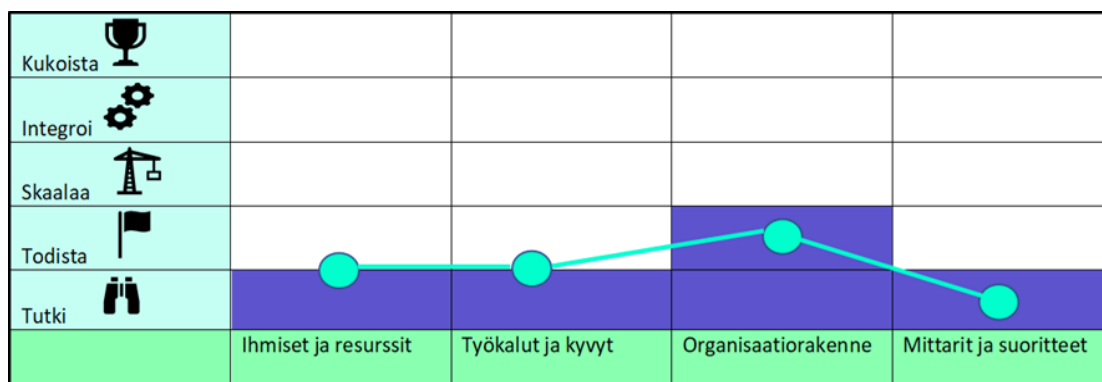
Kuvassa 14 on esitettyä sairaala-apteekin Artefactin verkkokyselyn tulos. Mittarin sisältämät kysymykset herättivät keskustelua ja loivat omalta osaltaan yhteistä ymmärrystä ja suuntaa kunkin osa-alueen sisällöstä.



Kuva 14 Sairaala-apteekin Artefact -itsearviointityökalun tulos syyskuu 2020, kuvakaappaus (Artefact s.a; Vuorio 2020)

Tulos antaa hieman ristiriitaisen kuvan muotoilun asemasta sairaala-apteekissa, sillä osio kypsyytaso (*mastery*) on kaikkein heikoin, kun taas suorituskyvyn (*performance*) taso on tasolla kolme. Muotoilun vaikutus (*impact*) näyttäisi olevan jo lähellä tasoa neljä. Tämä voi johtua siitä, että kysymysten vastauksia pohdittiin yleisellä tasolla eikä erityisesti korostettu muotoilun osuutta. Lisäksi kysymyksiin, jotka ovat enemmän yrityksille suunnattuja, kuten brändiin liittyvät seikat, arvioitiin tasolle kolme. Näin päätettiin tehdä myös seuraavana vuonna testiä tehtäessä, jolloin muutoksen suhde tulee näkyviin. Toisaalta esimerkiksi vaikutus-osion kysymys siitä, miten merkityksellisiä tuotteet ja palvelut ovat asiakkaille, sai korkean arvosanan, sillä sairaala-apteekin tuotteet voivat olla hengen pelastavia.

SDN:n palvelumuotoilun kypsyytastomittarin mukainen sairaala-apteekin palvelumuotoilun kypsyytastason tulos on esitetty kuvassa 15.



Kuva 15 Sairaala-apteekin palvelumuotoilun kypsyystaso, mittarina on käytetty SDN:n palvelumuotoilun kypsyystason mittaria. (Vuorio 2020)

SDN:n palvelumuotoilun kypsyystason mittarissa ihmiset ja resurssit sekä työkalut ja kyvyt arvioitiin tasojen tutki ja todista rajalle, organisaatorakenne tasolle todista sekä mittarit ja suoritteet tasolle tutki.

7.5 Ensimmäisen timantin kiteytys, suunnitteluveturit

Ensimmäisen timantin aikana muodostunut aineisto sisälsi yhteisen ymmärryksen sairaala-apteekin toiminnasta, kehittämisen nykytilasta, tulevaisuuden kehittämiskohteista sekä lisäsi ymmärrystä palvelumuotoilusta tietoiskujen avulla.

Aineiston haltuunotto ja jäsentäminen kiteytyi työpajoissa laadittuihin kehittämistyön palvelupolkuun ja SWOT-analyysiin. Palvelumuotoilun kypsyysmallin SDN- mittarin mukaan sairaala-apteekissa tulisi kehittää erityisesti asiakaskeskeisiä mittareita ja suoritteita. Artefactin itsearviointityökalun heikoin osio oli sairaala-apteekin muotoilun kypsyys. Muotoiluajattelu ja muotoiluosaaminen ovat itsearviointityökalun mukaan kehittämiskohteita.

Suunnitteluvetureiksi nousivat palvelupolku, jonka avulla voidaan suunnitella eri vaiheiden tukimateriaalia ja toimintamallia sekä SWOT-analyysin kehitettävät kohteet ja asiakaskeskeiset mittarit. SWOT-analyysin mukaan erityistä huomiota tulee kiinnittää kehittämistyön aikatauluihin, resursseihin, henkilökunnan mukaan saantiin, kehittämistyössä syntyneiden ohjeiden käyttöön saamiseen osaksi arjen toimintaa sekä projektien loppuun saattamiseen.

8 TOINEN TIMANTTI – KEHITÄ

8.1 Toinen yhteiskehittämisen työpaja, kehitä-vaihe

Toisen työpajan lopussa siirryttiin toisen timantin kehitä-vaiheeseen ja ideoitiin malliin ja tukimateriaaliin sisällytettäviä asioita. Koska palvelumuotoilu ja sen menetelmät työkaluineen eivät olleet suurimalle osalle työpajan osallistujista tuttuja, tätä tarkoitusta varten kehitettiin muotoilupeli. Ennen muotoilupelin kehittämistä opinnäytetyön tekijä tutustui jo olemassa oleviin peleihin: Atlas-muotoilupeliin, Kuntaliiton Kehityskompassiin ja Osallisuuspeliin sekä Terveystien ja hyvinvoinninlaitoksen projektipeliin. Mikään näistä peleistä ei sellaisenaan tuntunut soveltuvan opinnäytetyön tarkoitukseen.

Muotoilupelien visuaaliset materiaalit, kuten pelilauta, kortit ja pelinappulat, tukevat muistia ja auttavat luomaan yhteistä ymmärrystä, kun niiden avulla kuvitetaan ja dokumentoidaan käytyä keskustelua. Pelisäännöt ohjaavat ja pelimateriaali tukee yhteistyötä ja kaikkien tasavertaista osallistumista. Muotoilupelit soveltuvat hyvin julkiseen organisaatioon. (Hakio ym. 2015, 58–60, 69.)

Muotoilupelin tarkoituksena oli tarjota tietoa tukimateriaalin sisällön eri vaihtoehtoista, joista keskustelemalla osallistujat voisivat yhteisesti valita sairaala-apteekin kehittämistyöhön soveltuvimmat vaihtoehdot. Muotoilupelin avulla luotaisiin myös yhteistä näkemystä palvelumuotoilusta sairaala-apteekin työmenetelmänä. Muotoilupelin kehittämisen pohjana käytettiin suunnitteluvetureita. Muotoilupeli tulisi testata ja kehittää testauksen perusteella. Aikatauluisista tähän ei ollut mahdollisuutta, joten edettiin nopean kokeilun ja prototyypin periaatteella. Mikäli peli ei auttaisi työpajan osallistujia pohtimaan yhdessä eri vaihtoehtoja, tulisi tilalle kehittää jokin muu ratkaisu.

Muotoilupelin alussa valittiin palvelumuotoilun näkökulmasta sairaala-apteekin nykyisiä vahvuuksia ja heikkouksia. Pelilaudalle asetettiin yhteisen keskustelun perusteella valitut pelimerkit vahvuuksien ja heikkouksien alueelle. Pelimerkkeihin oli kirjattu valmiita vaihtoehtoja aiemmin tehdyn SWOT-analyysin perusteella. Tarjolla oli myös tyhjiä pelimerkkejä, joihin osallistujat saivat halutessaan kirjoittaa vaihtoehdon, jota ei löytynyt valmiiden vaihtoehtojen joukosta.

Seuraavaksi pelissä oli erilaisten tukimateriaalin formaattien kuvia. Valmiita vaihtoehtoja olivat pelikirja (*playbook*), fyysinen työkalupakki, kaavake tai lo-make, prosessikaavio ja muotoilupeli. Lisäksi oli tyhjä pohja, johon voi kirjoittaa tai piirtää oman vaihtoehdon. Tämä osio koettiin tässä vaiheessa haastavaksi, sillä osallistujat halusivat ensin tietää, mitä tukimateriaali pitäisi sisältää, ja vasta sen jälkeen valita formaatin. Sovittiin, että tämä osio siirretään pelin viimeiseksi muiden osioiden jälkeen.

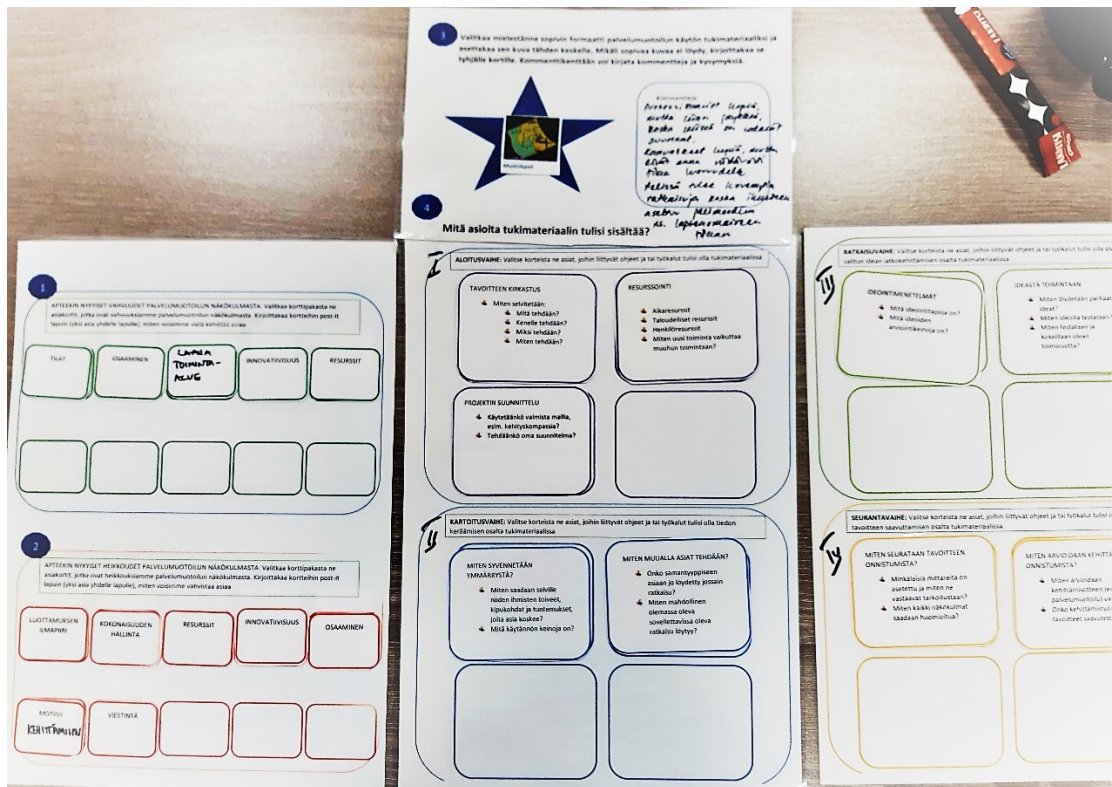
Pelilaudan jatko oli jaettu aloitus-, kartoitus-, ratkaisu- ja seurantavaiheisiin, jotka oli eroteltu eri väreillä. Vaiheissa mukailtiin sairaala-apteekin kehittämistyön polkua. Eri vaiheisiin liittyvät kortit olivat saman värisiä kuin pelilaudan vaiheen väri. Jokaisen vaiheen alussa oli ohje pelaajille. Vaiheet ja valmiit vaihtoehdot on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1 Tukimateriaalin ja mallin kehittämisen muotoilupelin eri vaiheet, niiden ohjeet ja vaihtoehdot (Vuorio 2020)

VAIHE	OHJE	VAIHTOEHDOT
Aloituspvaihe	Valitse korteista ne asiat, joihin liittyvät ohjeet ja tai työkalut tulisi olla tukimateriaalissa	<p>KEHITYSKOHTTEEN VALINTA: Miten valitaan kehityskohde, joka toteutetaan palvelumuotoilun keinoin? Kuka valinnan tekee?</p> <p>PROJEKTIN SUUNNITTELU: Käytetäänkö valmista mallia, esim. Kehityskompassia? Tehdäänkö oma suunnitelma?</p> <p>RESURSSOINTI: Aikaresurssit, taloudelliset resurssit, henkilöresurssit, miten uusi toiminta vaikuttaa muuhun toimintaan?</p> <p>TAVOITTEEN KIRKASTUS: Miten selvitetään: mitä tehdään, kenelle tehdään, miksi tehdään, miten tehdään?</p>
Kartoitusvaihe	Valitse korteista ne asiat, joihin liittyvät ohjeet ja tai työkalut tulisi olla tiedon keräämisen osalta tukimateriaalissa	<p>MITEN MUUALLA ASIAT TEHDÄÄN: Onko samantyyppiseen asiaan jo löydetty jossain ratkaisu? Miten mahdollinen olemassa oleva sovellettavissa oleva ratkaisu löytyy?</p> <p>MITEN SYVENNETÄÄN YMMÄRRYSTÄ: Miten saadaan selville niiden ihmisten toiveet, kipukohdat ja tunteukset, joita asia koskee? Mitä käytännön keinoja on?</p> <p>MITEN KITEYTETÄÄN KERÄTTY TIETO: Mitä visualisointia käytetään?</p>

		(esim. palvelupolku, persoonat, service blueprint, taulukot), miten muuten tietoa kiteytetään?
Ratkaisuvaihe	Valitse korteista ne asiat, joihin liittyvät ohjeet ja tai työkalut tulisi olla ideoinnin ja valitun idean jatkokehittämisen osalta tukimateriaalissa	<p>IDEOINTIMENETELMÄT: Mitä ideointitapoja on? Mitä ideoiden arviointikeinoja on?</p> <p>IDEASTA TOIMINTAAN: Miten löydetään parhaat ideat? Miten ideoita testataan? Miten testataan ja kokeillaan idean toimivuutta?</p>
Seurantavaihe	Valitse korteista ne asiat, joihin liittyvät ohjeet ja tai työkalut tulisi olla seurannan ja tavoitteen saavuttamisen osalta tukimateriaalissa.	<p>MITEN SEURATAAN TAVOITTEEN ONNISTUMISTA: Minkälaisia mittareita on asetettu ja miten ne vastaavat tarkoitustaan? Miten kaikki näkökulmat saadaan huomioitua?</p> <p>MITEN ARVIOIDAAN KEHITTÄMISTYÖN ONNISTUMISTA: Miten arvioidaan kehittämisotteen (esim. palvelumuotoilu) vaikutusta? Onko kehittämistyön tavoitteet saavutettu?</p>

Valmiiden vaihtoehtojen lisäksi valittavana oli myös tyhjiä kortteja, joihin voi kirjoittaa omia vaihtoehtoja. Taulukon oikeanpuoleisessa sarakkeessa olevan otsikon sisältämät kaikki aiheeseen liittyvät kysymykset oli kirjattu yhteen aihepiirin korttiin. Tarkoitus oli, että vaihtoehtoja voi karsia yliviivaamalla niitä tai kirjoittaa myös valmiiksi annettuihin vaihtoehtoihin lisää omia kommentteja. Kuvassa 16 on esitetty pelilauta pelin jälkeen.



Kuva 16 Kehittämistyön mallin ja tukimateriaalin sisällön valinnan muotoilupeli pelin jälkeen (Vuorio 2020)

Pelilauta pyrittiin pitämään mahdollisimman pienenä ja pelilauta oli useammassa osassa, joten sitä voisi tarvittaessa kierrättää ryhmässä. Ajatuksena oli, että ison yhtenäisen pelilaudan ympärillä pandemian vuoksi asetetut turvavälit unohtuvat helpommin. Myös pelilaudan tulostamisen kannalta pieni koko oli aikataulullisesti järkevämpää. Pelilauta ja pelimerkit sekä kortit ovat liitteessä 3.

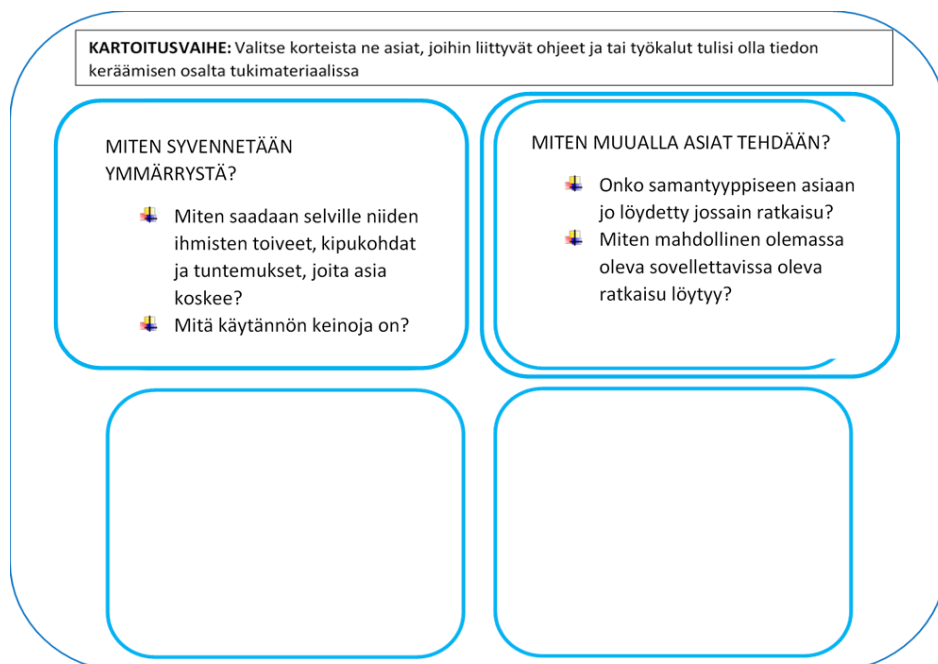
Molempien ryhmien pelilaudat yhdistettiin. Aloitusvaiheen valinnat on esitetty kuvassa 17.



Kuva 17 Kehittämisen aloitusvaiheeseen valittu sisältö (Vuorio 2020)

Aloitussivun sisällöksi valittiin kehityskohteen valintaan, projektin suunnitteluun, tavoitteen kirkastukseen ja resurssointiin liittyvät kortit.

Kartoitusvaiheen valinnat esitetään kuvassa 18.



Kuva 18 Kehittämisen kartoitusvaiheeseen valittu sisältö (Vuorio 2020)

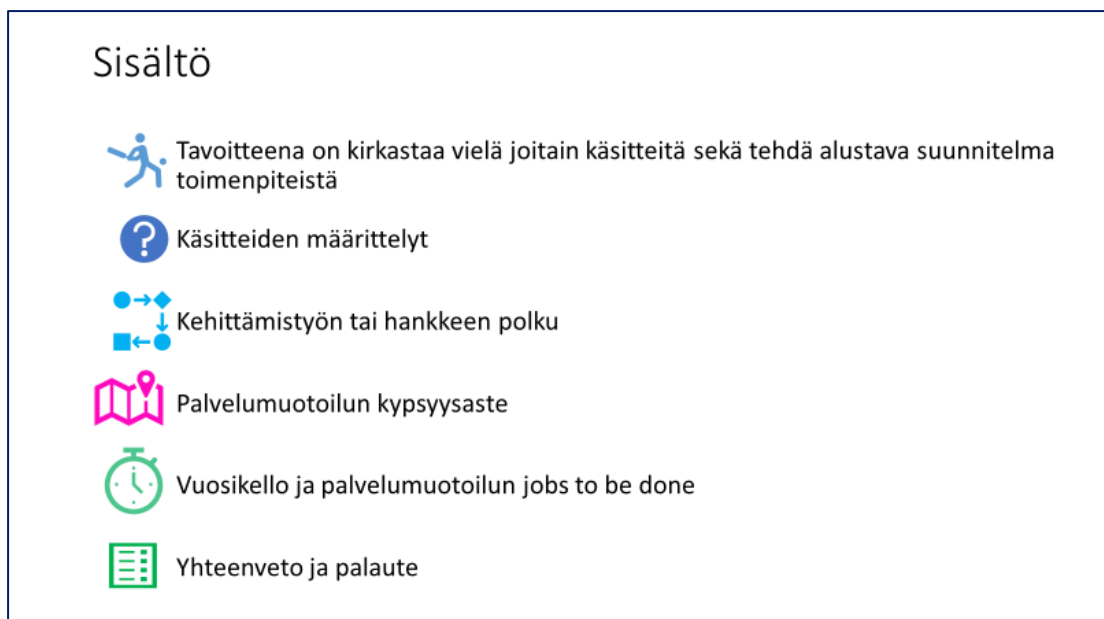
Tärkeäksi koettiin ymmärryksen syventäminen ja tieto siitä, miten muualla asiat tehdään. Ymmärryksen syventämisellä tarkoitetaan aitoa, syvällistä käyttäjäymmärrystä.

Ratkaisuvaiheeseen kaivattiin ideointimenetelmien ja ideoiden arvottamisen sekä testauksen sisältöä. Seurantavaiheeseen toivottiin tavoitteen onnistumisen seuranta sekä kehittämistyöprosessin arviointia.

Toisen työpajan palautteessa tuli esiin ne hankaluudet, joita suunnittelematon kahteen eri tilaan jakaantuminen aiheutti. Teknisten ongelmien vuoksi kuuluuus oli ajoittain heikko ja muotoilupelin ohjaaminen jäi osin vajavaiseksi.

8.2 Teams-virtuaalitapaaminen

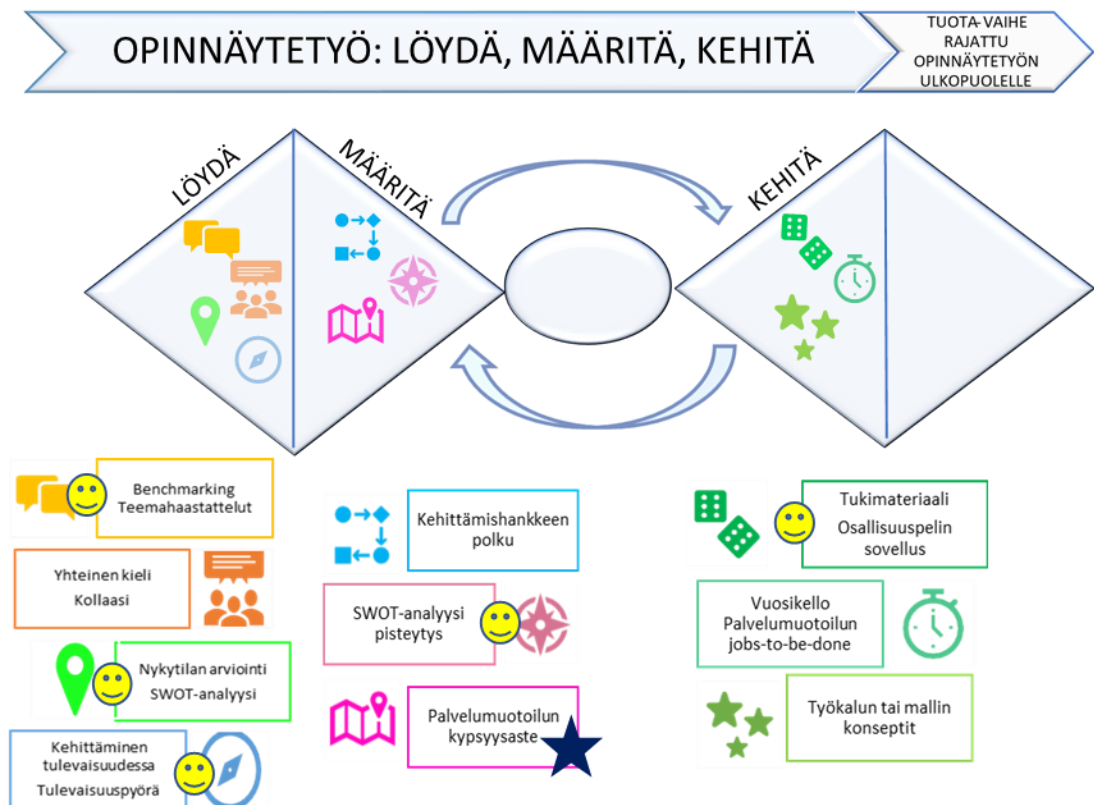
Tapaaminen Teamsissa toteutui käytännön syistä kahden viikon kuluttua toisesta työpajasta. Tähän kutsuttiin osallistujat Teamsin kalenterikutsun kautta. Palaveriin osallistui tulosaluejohtaja, kaksi lähiesimiestä ja kolme työntekijää, joista opinnäytetyöntekijä oli yksi ja toimi myös tapaamisen vetäjänä. Kyseessä ei ollut työpaja-tyyppinen toiminta, vaan tarkoitus oli käyttää tunnin verran aikaa kuvassa 19 esitetyn sisällön läpi käymiseen.



Kuva 19 Teams-tapaamisen sisältö (Vuorio 2020)

Tapaamisen tavoitteena oli kirkastaa vielä joitain käsitteitä sekä tehdä alustava suunnitelma vaadittavista toimenpiteistä tukimateriaalin käyttöön ottamiseksi. Kehittämistyön polun hyväksyminen esitettyssä muodossa sekä sairaala-apteekin palvelumuotoilun kypsyyssasteen yhteinen määrittäminen, vuosikello ja palvelumuotoilun *jobs to be done*, olivat myös agendana.

Ensin tarkasteltiin tuplatimanttimallin avulla, mikä oli sen hetkinen tilanne ja mitä oli vielä tekemättä (kuva 20).



Kuva 20 Tilannekartoitus virtuaalitapaamisessa (Vuorio 2020)

Kuvassa olevat hymiöt osoittavat ne seikat, jotka oli saatu jo päätökseen. Tähti on palvelumuotoilun kypsyyssasteen kohdalla, joka kuului määritä-vaiheeseen ja on käsitelty luvussa 7. Muissa kohdissa oli vielä jotain tarkentamista tai niitä ei ollut tehty vielä lainkaan. Kuva osoittaa hyvin mallin ja tukimateriaalin kehittämisen iteratiivisen luonteen. Kehittäminen ei ole lineaarista, vaan palaa välillä takaisin edelliseen vaiheeseen ja jatkaa sitten taas seuraavaan.

Tarkennuksia tehtiin käsitteisiin osallistaminen ja käyttäjätymmärrys. Lisäksi tehtiin sairaala-apteekin palveluihin ja sidosryhmiin. Kehittämistyön polku hyväksyttiin sellaisenaan, mutta pohdittiin, miten kehittämiskohteet löydetään. Toki osa kehittämiskohteista tulee suoraan hyvinvointiyhtymän strategiasta, mutta esimerkiksi jonkun sisäisen prosessin epämääräisen ongelman kehittämisen alkusysäykseksi ehdotettiin virtuaalitalan perustamista. Sinne voisi jokainen tuoda ideoita ja kehittämistä vaativia kohteita avoimesti jokaisen luettavaksi ja kommentoitavaksi. Näistä voitaisiin valikoida kehittämiskohteita. Osa kehittämistä vaativista kohteista voidaan nostaa suoraan terveydenhuoltoalan Haipro-sovelluksesta. Sähköiseen Haipro-sovellukseen kirjataan terveydenhuollon toiminnan läheltä piti- ja potilaille tapahtuneet poikkeamat.

Kehittämishankkeen kohteen valinnan jälkeen seuraavassa vaiheessa tulisi valita, toimitaanko palvelumuotoilun työkalujen ja osallistamisen avulla vai onko käyttäjätymmärrystä kertynyt riittävästi suoraviivaisempaan toimintaan. Opinnäytetyön tekijä esitti taulukkomallia työkaluksi, jonka avulla voitaisiin arvioida kussakin tapauksessa kyseisen kehittämishankkeen luonnetta. Työkalua täydennettiin myöhemmin teemahaastatteluissa esitettyjen ja kirjallisuudesta löytyneiden kriteerien pohjalta. Työkalua on helppo käyttää myös virtuaaliympäristössä. Työkalu on esitetty kuvassa 21.

	Kyllä	Ei
Tiedetään, mikä ongelma on		
Tiedetään, mihin ongelmaan idea tuo ratkaisun		
Tiedetään, mistä ongelma johtuu		
Tiedetään, miten se ratkaistaan		
Tiedetään, että ratkaisu on oikea		
Lopputulokset on tiedossa		
Tiedetään, mihin kaikkeen ratkaisu vaikuttaa. Huomioi erityisesti käyttäjät.		
Ylin johto on sitoutunut toteutuksen käytäntöön viemiseen		
<p>Punaiset ruudut: Yksikin merkintä → älä käytä palvelumuotoilua.</p> <p>Vaaleanpunaiset ruudut: Ei yhtään merkintää → älä käytä palvelumuotoilua Yksi merkintä → harkitse palvelumuotoilua ---> Aloita muotoilupeli Useampi merkintä → palvelumuotoilu —></p>		

Kuva 21 Kehittämishankkeen työtavan valintatyökalu (Vuorio 2020)

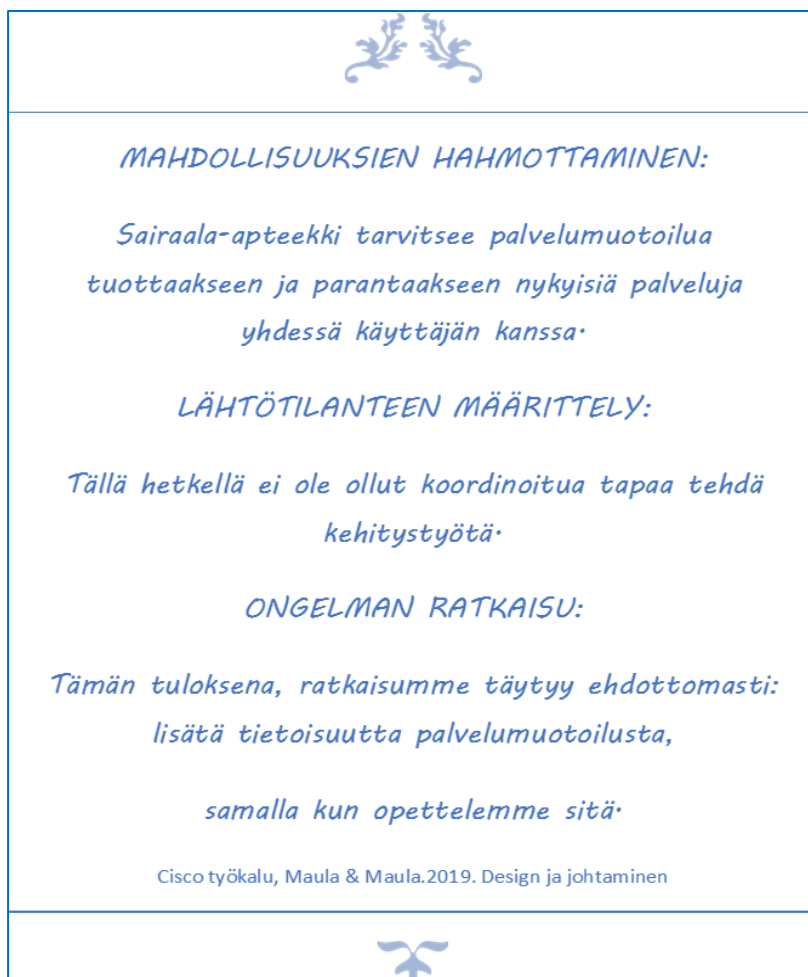
Työkalu rakennettiin niin, että kielteisten vastausten määrä määrittelee kehittämisen työtavan. Mikäli johto ei sitoudu suunnitellun toiminnan käytäntöön viemiseen, on palvelumuotoiluprosessi hukkaan heitettyä aikaa. Turhaa aikaa kuluu myös silloin, jos lopputulos on muutoin helposti pääteltävissä.

On hyvä muistaa, että vaikka palvelumuotoiluprosessissa huomataan, että ratkaisu ei ole toimiva tai se ei vastaa käyttäjien tarpeita, kyseessä ei ole turhan työn tekeminen. Kuten eräs haastateltava totesi palvelumuotoiluprosessin epäonnistumisesta:

Vai epäonnistuuko? Ei kai mikään epäonnistu...niin no kyllähän sellasia käy, että lähetään jotain liikkeelle ja sitte todetaan, vaikka pilottivaiheessa, että ei, ei tästä oo. Sit vaan todetaan, että näistä ja näistä syistä todettiin, että näihin ja näihin asioiden perusteella ei ole syytä jatkaa...Tosta me ollaan kyllä päästy yli jo. Ei oo niin, että se meni myttyyn, vaan todettiin, että onneksi ei jatkettu pidemmälle, kun huomattiin hyvissä ajoin, ettei ole perustetta jatkaa. – Haastateltava D

Palvelumuotoilun vakiinnuttamisen helpottamisen kehittämiskohteiksi priorisoi-
tiin luottamuksen ilmapiirin vahvistaminen sekä viestinnän ja resurssien kehit-
täminen. Johtoryhmässä pohditaan jatkossa, miten näitä kehitetään, kenen
toimesta ja millä toimenpiteillä. Palvelumuotoilun osaamisen vahvistamiseksi
sovittiin, että palaverien yhteydessä pidetään tietoisuuksia palvelumuotoilun ke-
hittämisen työtavasta. Palvelumuotoiluosaaminen vahvistuu myös osallistu-
malla yhteiskehittämisen työpajoihin.

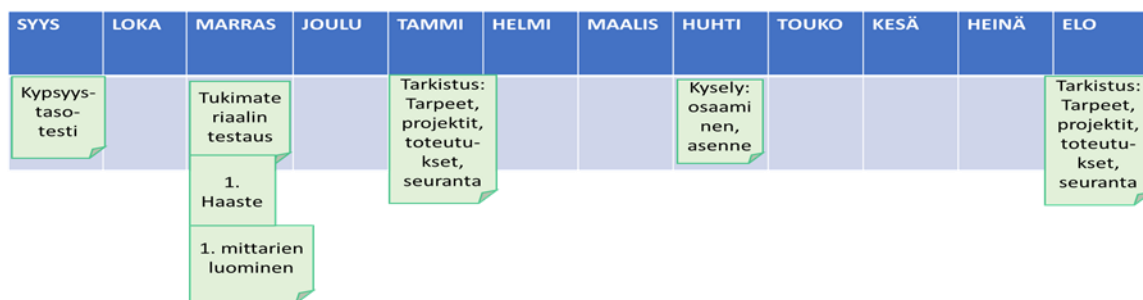
Työpajojen ja virtuaalitapaamisen aikana kertyneiden kokemusten, tiedon ja
yhteisesti muodostuneen näkemyksen pohjalta kiteytettiin palvelumuotoilun
tarkoitus sairaala-apteekissa *jobs to be done* tyyppisesti (kuva 22).



Kuva 22 Sairaala-apteekin palvelumuotoilun *jobs to be done*, mukailen Maula & Maula 2019, 182. (Vuorio 2020)

Tähän käytettiin Maulan ja Maulan (2019, 182) esittämää globaalin IT- ja konsulttiyrityksen Ciscon työkalupohjaa. *Jobs to be done* on Clayton Christensenin luoma kehikko, jossa kuvataan mitä tuote tai palvelu auttaa asiakasta saavuttamaan. Sen avulla voidaan muotoilla koko palvelu ja sen päätavoite palvelupolulla. Kaava on yleensä: *kun* (tilanne), *haluan* (motivaatio), *jotta voin* (tulos). Esimerkiksi: *kun* laite menee rikki, *haluan* korvata sen mahdollisimman nopeasti, *jotta* rutiinini eivät häiriinny. (Stickdorn ym. 2018, 128, 129.) Ciscon mallin kaava on seuraava: *Mahdollisuuksien hahmottaminen*: (avainkäyttäjä) tarvitsee (avaintarve), koska (yllättävä, käyttäjällä testattu taustatieto). *Lähtötilanteen määrittely*: Tällä hetkellä (miksi nykyinen ratkaisu ei toimi). *Ongelman ratkaisu*: Tämän tuloksena, ratkaisumme täytyy ehdottomasti: (ensisijaisesti ratkaistava ongelma), samalla kun (toissijaisesti ratkaistava ongelma), ja jos mahdollista (kolmanneksi tärkein ongelma). (Maula & Maula 2019, 182.)

Lopuksi laadittiin palvelumuotoilun vuosikello, jonka avulla voitaisiin suunnitelmallisesti seurata palvelumuotoilun asemaa ja sen avulla toteutettavia projekteja ja niiden kehittymistä sairaala-apteekissa. Vuosikello on kuvattu kuvassa 23.



Kuva 23 Palvelumuotoilun vuosikello (Vuorio 2020)

Vuosikellosta on jo toteutunut syyskuussa tehtävä kypsyystasotesti. Marraskuussa 2020 on tarkoitus aloittaa tukimateriaalin eli muotoilupelin prototyypin testaaminen ensimmäisen valitun kehittämishankkeen parissa. Vuosittain olisi tarkoitus tehdä Webropol-kysely sairaala-apteekin henkilökunnalle palvelumuotoilun osaamisen ja asenteen kartoittamiseksi ja kehittymisen seuraamiseksi. Puolivuositain pysähdytään hetkeksi palvelumuotoilun äärelle ja mietitään kehittämiskohteita ja palvelumuotoilua sekä niihin liittyviä tarvittavia ja jo toteutuneita toimia, niiden reflektointia ja niitä toimenpiteitä, joita tarvitaan kehittämisen seurannan mittaamiseksi.

8.3 Konsepti ja skenaario

Luottamuksen ilmapiirin vahvistaminen sekä viestinnän ja resurssien kehittäminen olivat toimenpiteitä, joita kehittämällä voitaisiin sairaala-apteekissa edistää palvelumuotoilun vakiinnuttamista. Nämä ovat isoja kokonaisuuksia ja niiden kehittämisen vaihtoehtona on palvelumuotoilu. Koska organisaatiokulttuuri muuttuu hitaasti, edetään pienin askelin. Luottamuksen ilmapiirin vahvistamisen keinoksi valittiin ideoiden kerääminen tarkoitusta varten perustettavaan virtuaalitalaan. Sen myötä toivotaan ideoiden esittämisen rohkeuden kasvavan. Viestintä on laaja kokonaisuus ja sen kehittäminen voi vaatia ulkopuolista tukea. Resurssien kehittäminen alkaa sairaala-apteekin seuraavan kehittämistehtävän yhteydessä pelattavan muotoilupelin resurssi-osiosta.

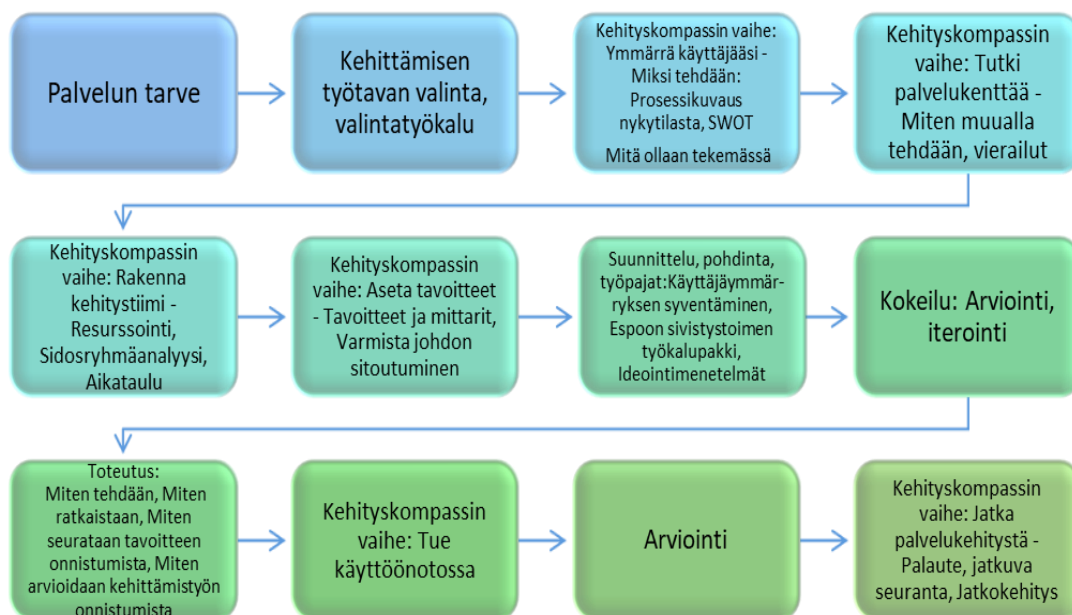
Nämä isot kokonaisuudet jätetään resurssointia lukuun ottamatta tukimateriaalin ulkopuolelle. Toisen työpajan aikana pelattiin muotoilupeliä, jonka avulla hahmotettiin palvelumuotoilun vakiinnuttamisen tukimateriaalin sisältöä. Tukimateriaalin formaatiksi valittiin muotoilupeli. Sitä perusteltiin seuraavasti: prosessikaaviot ovat hyviä, mutta liian jäykkiä, koska niissä on valmiit suunnat, kaavakkeet ovat jonkin verran väljempiä, mutta eivät anna riittävästi tilaa luovuudelle, pelissä tulee luovempia ratkaisuja, koska ihminen asettuu pelimoodiin, niin sanottuun lapsenomaiseen tilaan.

Muotoilupelin lähtökohdaksi valittiin Kuntaliiton Kehityskompassi (Kuntaliitto 2020). Kehityskompassin vaiheet ovat: ymmärrä käyttäjäsi, tutki palvelukenttää, rakenna kehitystiimi, aseta tavoitteet, varmista sitoutuminen, tue käyttöönotossa sekä jatka palvelukehitystä. Kehityskompassista näyttäisi puuttuvan kokonaan tuplatimantin-tyyppinen kehittämisprosessi. Johdon sitoutumisosion jälkeen siirrytään jo käyttöönotto-osioon.

Sairaala-apteekin kehittämistyön tueksi tarkoitetun muotoilupelin suunnittelu oli opinnäytetyöntekijän vastuulla. Aiemmin oli jo tutustuttu olemassa oleviin Atlas-muotoilupeliin sekä Osallisuuspeliin. Pelin ideaksi valittiin kuitenkin palvelujen kehittämisen palvelupolkumalli. Mallin alkuperäinen idea on Tays Kehitysyhtiö Oy:n kehityspäällikkö Marika Järvisen. Se tuli esiin opinnäytetyön yhteydessä käydyssä keskustelussa. Malli ei vielä ole konkretisoitunut.

Konseptit ovat kuvauksia mahdollisista ratkaisuista. Konsepti on oleelliseen keskittyvä, perusteltu ja ymmärrettävä kuvaus. (Miettinen 2016, 119.) Sairaala-apteekin palvelumuotoilun tukimateriaalin tai mallin konseptia kuvaa kehittämistyön polku. Kehittämistyön palvelutuokiot sijoitettaisiin pelilaudalle muodostaen kehittämistyön polun. Työnimenä on Sairaala-apteekin kehittämistyön polku. Polun varrella on palvelutuokion kohdalla ohjeita ja apukysymyksiä. Pelin aikana syntyneet päätökset dokumentoidaan lomakkeessa olevaan asianomaisen palvelutuokion kohtaan.

Sairaala-apteekin kehittämistyön polun palvelutuokiot ja niiden materiaali on esitetty kuvassa 24 palvelupolkumallin muodossa.

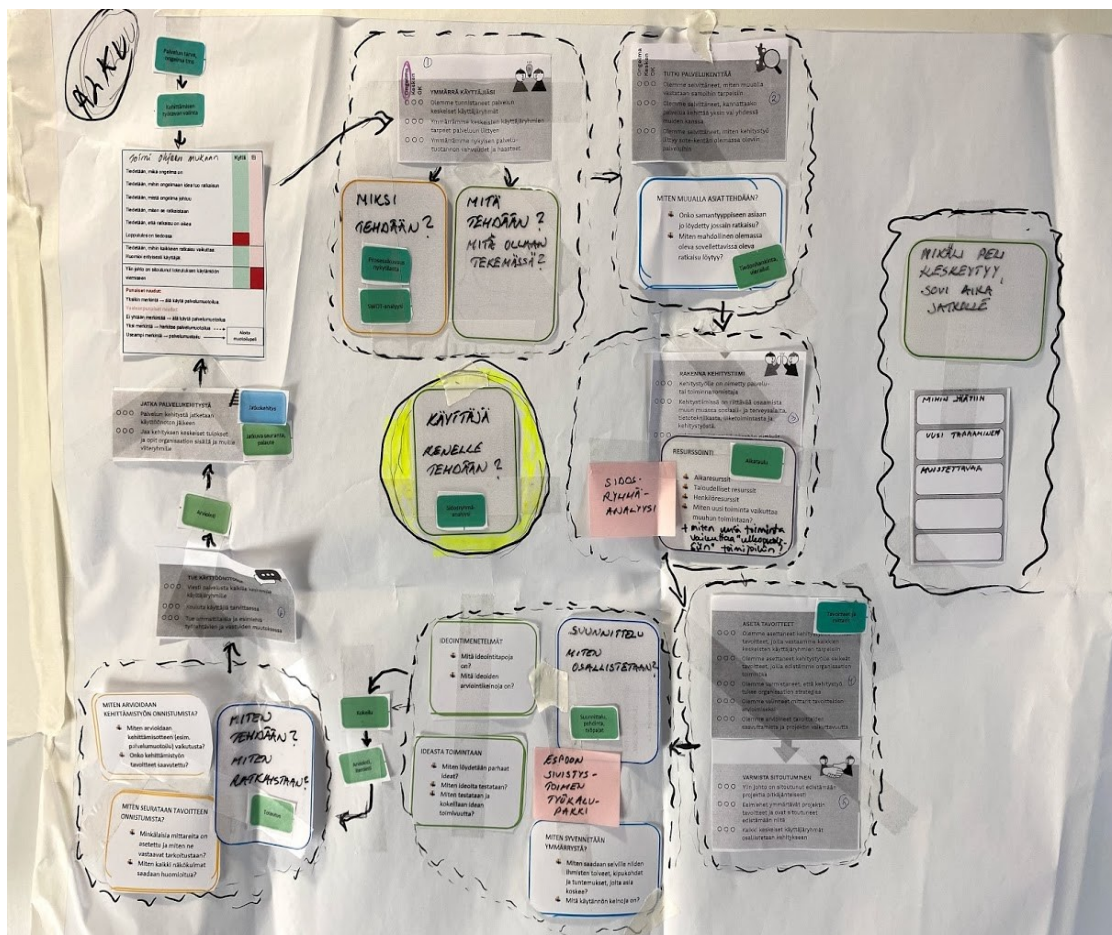


Kuva 24 Sairaala-apteekin kehittämistyön polku kuvattuna palvelupolku-mallilla (Vuorio 2020)

Pelilaudan keskelle asetetaan kortti, jossa lukee, kuka on käyttäjä eli kenelle tehdään. Tämä muistuttaa käyttäjänäkökuilmasta kehittämistyössä. Pelilaudalle tulee myös oma osio pelin keskeytykselle. Mikäli peli syystä tai toisesta joudutaan lopettamaan kesken, sovitaan seuraava tapaaminen ja kirjataan pelin dokumenttilomakkeeseen mihin pelissä on jääty ja mistä tulisi jatkaa.

Sairaala-apteekin kehittämistyön polun konseptin hahmotelma on esitetty kuvassa 25. Se on rakennettu isolle fläppitaulupaperille. Kehittämiskompassin ja sairaala-apteekin toisessa työpajassa pelatun muotoilupelin valintoja on lisätty

pelilaudalle tukemaan suunnittelua. Kehittämiskompassi on jaettu sairaala-apteekin kehittämisen palvelupolun mukaiseen järjestykseen. Kehittämiskompassin johdon sitoutumis-osion ja tue käyttönotossa-osion väliin on sijoitettu puuttuva suunnitteluosio.



Kuva 25 Sairaala-apteekin kehittämistyön konseptin hahmotelma (Vuorio 2020)

Pelilaudan keskelle on ympyröity käyttäjä. Sairaala-apteekin kehittämistyön polku tulee sijoittumaan käyttäjän ympärille. Pelistä tehdään ensimmäinen prototyyppi syksyn 2020 aikana.

Skenaariot havainnollistavat ja visualisoivat konseptia. Ne voivat olla tekstin, sarjakuvan, videon tai näytelmän muodossa. Skenaariot kuvaavat, miten konseptit toteutuvat yksilötasolla. Ne ovat tarinoita, jotka kertovat ihmisistä ja erityisesti toiminnasta konseptin kontekstissa. (Miettinen 2016, 120.)

Sairaala-apteekin kehittämistyön polun skenaario sarjakuvan muodossa on esitetty kuvassa 26.

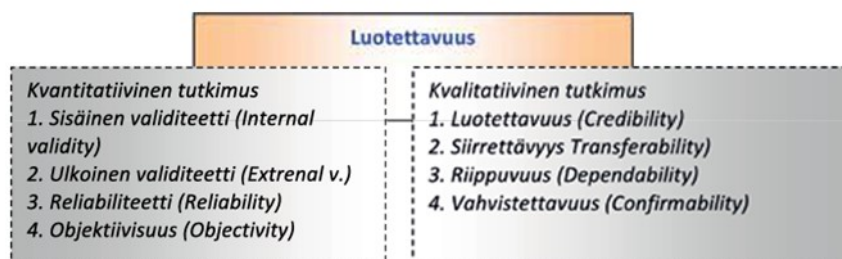


Kuva 26 Sairaala-apteekin kehittämistyön polun skenaario (Vuorio 2020)

Skenaario kuvaa pelin alkua. Kehittämistyön työtavan valintatyökalun avulla pohditaan ensin, miten kehittämistyötä viedään eteenpäin. Yhtään punaista ruutua ei täyttynyt, joten kehittäminen voi jatkua muotoilupelin avulla. Muotoilupeli taipuu lyhyysiinkin pelituokioihin, sillä pelin kulkua dokumentoidaan koko ajan ja pelaamista on helppo jatkaa seuraavalla kerralla.

9 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Tässä opinnäytetyössä käytettiin ainoastaan laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Kyseessä oli kehittämistyö ja lähestymistapana toimintatutkimus, jossa opinnäytetyöntekijä osallistui tutkimukseen. Tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa käytetään siten laadullisen tutkimuksen kriteerejä. Kuvassa 27 on esitetty kvantitatiivisen eli määrällisen, ja kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen pätevyyskriteerejä. (Kananen 2014,132.)



Kuva 27 Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen pätevyyskriteerit ja niiden yhtenevyys (Kananen 2014, 132)

Laadullisen tutkimuksen pätevyyskriteereitä ovat luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Laadullisen tutkimuksen arviointikriteereitä ovat myös aineiston riittävyys ja analyysin kattavuus sekä analyysin arvioitavuus ja toistettavuus. Aineiston riittävydellä tarkoitetaan kylläntymistä eli saturatiota. Kattavuus kertoo sen, ettei tulkintoja perusteta aineiston satunnaisiin osiin. Tutkimusmateriaalin eri vaiheiden ja tulkintojen dokumentoinnin avulla analyysi on arvioitavissa. (Kananen 2014, 131, 132.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimustulokset ovat luotettavia, jos ne tutkittavan kannalta ovat uskottavia ja luotettavia. Tässä voi syntyä ristiriita, mikäli tutkimuksen tulokset eivät ole tutkittavan kannalta toivottuja. Triangulaation eli monimuotomenetelmän avulla voidaan lisätä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Siinä ilmiötä tarkastellaan monesta eri näkökulmasta ja pyritään näin saamaan vahvistusta tutkimustulokselle eli tulkinnalle. Triangulaatio voi olla menetelmä-, teoria-, aineisto- tai tutkijatriangulaatiota. Menetelmätriangulaatio tarkoittaa useiden menetelmien käyttöä. Teoriatrangulaatiossa sovelletaan eri teorioita ja käytetään eri tieteenaloja. Aineistotriangulaatio tarkoittaa erilaisten aineistojen, kuten haastattelujen, havainnoinnin ja kirjallisten dokumenttien hyödyntämistä. (Kananen 2014, 122–123, 132.)

Toimintatutkimus muistuttaa triangulaatiota, jossa aineisto- ja menetelmätriangulaatio yhdistyvät. Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, jossa menetelmät tiedonkeruussa ja analyysissä voivat vaihdella tilanteen mukaan. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan aineistolähtöistä, joten teoriatriangulaatio ei sovellu toimintatutkimukseen. Triangulaation käyttö laadullisessa tutkimuksessa on siinä mielessä ristiriitaista, että sen avulla pyritään yhteen oikeaan tulkintaan, kun laadullisen tutkimuksen mukaan tulkintoja on useita. (Kananen 2014, 77, 124.) Työpajoissa ja virtuaalitapaamisessa käytettiin useita eri menetelmiä, joiden avulla kerättiin aineistoa, joten voidaan katsoa, että aineisto- ja menetelmätriangulaatiota on käytetty tässä opinnäytetyössä.

Siirrettävyys vastaa määrällisen tutkimuksen yleistettävyyttä. Siirrettävyys on sitä, että tutkimustulokset pätevät myös muissa yhteyksissä ja tapauksissa. Lähtötilanteen ja oletusten hyvä dokumentointi parantaa siirrettävyyttä. Siirrettävyys ei tosin ole laadullisen tutkimuksen varsinainen tarkoitus ja toimintatutkimuksessa sitä sovelletaan poikkeustapauksessa. Riippuvuudessa on kyse eräänlaisesta tutkimustulosten ristiriidattomuudesta. Hyvä dokumentointi varmistaa riippuvuuden, sillä dokumentoinnin avulla ulkopuoliset arvioijat voivat tarkastaa ratkaisujen virheettömyyden. Viittaukset aikaisempiin tutkimuksiin ovat vahvistettavuuden apuna. Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, päätyisivätkö muut tutkijat samaan lopputulokseen eli yksimielisyyttä tuloksista. (Kananen 2014, 133–135.)

Tässä opinnäytetyössä on pyritty mahdollisimman tarkkaan dokumentointiin. Vallitseva pandemiatilanne vaikeutti etenkin toisen työpajan suunniteltua toimintaa. Työpaja jakautui lyhyellä varoitusajalla kahteen fyysisesti eri tilaan, joiden välinen virtuaaliyhteys ei ollut teknisesti paras mahdollinen. Yksi fasilitaattori ei voinut luonnollisesti olla yhtäaikaan kahdessa eri tilassa, joten aineiston keräämisen näkökulmasta jotain oleellista on saattanut jäädä huomioimatta. Toisen työpajan jälkeisessä virtuaalitapaamisessa pyrittiin huomioimaan tämä palaamalla toisessa työpajassa syntyneeseen aineistoon. Tapaamisten välillä oli kaksi viikkoa, joten täysin tässä ei onnistuttu. Heikkoutena voidaan pitää sitä, että resurssien puutteen vuoksi molemmissa työpajoissa toimi vain yksi fasilitaattori ja dokumentointi esimerkiksi kuvaamisen muodossa jäi vähäiseksi.

Työpajoissa tuotettiin aineistoa ja sitä iteroitiin osin seuraavassa tapaamisessa. Lisäksi työpajoista ja virtuaalitapaamisesta laadittiin muistiot, joita osallistujilla oli mahdollisuus kommentoida. Aineistoa koottiin yhteisesti sovittuun työtilaan, jossa sitä oli myös mahdollista tarkastella. Voidaan siis katsoa, että tältä osin opinnäytetyö täyttää luotettavuuskriteerin, sillä osallistujat olivat samaa mieltä muistioiden sisällöstä niiden laatijan, opinnäytetyöntekijän, kanssa.

Objektiivisuus lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Objektiivisuus tarkoittaa sitä, että tutkijan mielipiteillä ei ole ollut vaikutusta tutkimustuloksiin, vaan tulokset nousevat ainoastaan aineistosta. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu tutkimukseen, eikä laadullisessa tutkimuksessa voida koskaan olla täysin objektiivisia ja tutkijasta vapaita. (Kananen 2014, 136.)

Objektiivisuuteen kiinnitettiin erityisen paljon huomiota opinnäytetyöprosessin aikana. Opinnäytetyö tehtiin opinnäytetyöntekijän pitkäaikaisessa työympäristössä, joten omia mielipiteitä oli ehtinyt kertyä vuosien varrella. Fasilitaattorin rooli työpajoissa auttoi objektiivisuudessa, sillä fasilitaattori ei yleensä tuo omia mielipiteitä esiin, vaan keskittyy sisällön tuottamisen sijasta työpajojen ohjaamiseen ja lopputulokseen pääsemiseen. Aineiston analyysi tehtiin pääasiassa yhteiskehittämisen työpajoissa, joka edesauttoi opinnäytetyön objektiivisuutta.

Kehittämistyön eettisyyteen kuuluvat rehellisyys, huolellisuus, tarkkuus ja tavoitteiden korkea moraalit. Kehittämistyön seurausten tulee olla käytäntöä hyödyttäviä. Tutkimuksen kohteiden tulee tietää roolinsa kehittämistyössä, mitä tutkija tai kehittäjä on tekemässä, mikä on toiminnan kohde ja tavoite sekä se, yksilöidäänkö vastaajat vai ei. Eettisyyttä ovat myös plagioinnin välttäminen ja se, ettei tuloksia yleistetä kriittikittömästi tai raportointi ole harhaanjohtavaa tai puutteellista. Toimeksiantajan arvot, asenteet ja käytännöt eivät saa ohjata toimintaa. (Ojasalo ym. 2015, 48–49.)

Tässä opinnäytetyössä on pyritty toimimaan kehittämistyön ja tutkimustoiminnan eettisten pelisääntöjen mukaan. Kehittämistyössä on pyritty huolellisuuteen, tarkkuuteen ja rehellisyyteen eri vaiheiden aineiston keräämisessä, analysoinnissa, työpajatoiminnassa sekä dokumentoinnissa. Fyysinen aineisto on

arkistoitu niin, että siihen voi tarvittaessa palata. Opinnäytetyön tuloksena syntynyt muotoilupeli ja kehittämishankkeen työtavan valintatyökalu syntyivät kerätyn aineiston perusteella ja ne etenevät opinnäytetyön ulkopuolella prototyypointi- ja testausvaiheeseen.

Kehittämistyössä mukana olleet sairaala-apteekin johtoryhmän jäsenet ja teemahaastateltavat ovat olleet tietoisia opinnäytetyöstä ja kehittämistyön tavoitteista eikä haastateltavia ole yksilöity. Haastattelujen tallentamiseen on kysytty jokaiselta lupa erikseen. Muiden tekstien ja ajatusten lainauksissa on käytetty lähdeviitteitä. Hyvinvointiyhtymältä on saatu tutkimuslupa opinnäytetyön tekemiseen ja opinnäytetyösopimus on tehty toimeksiantajan, ammattikorkeakoulun ja opinnäytetyöntekijän kesken.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää malli tai työkalu palvelumuotoilun vakiinnuttamisen tueksi Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän sairaala-apteekissa sekä lisätä ymmärrystä palvelumuotoilusta. Opinnäytetyön prosessina käytettiin Design Councilin tuplatimanttimalia ja palvelumuotoilun metodeja. Opinnäytetyö rajattiin toisen timantin kehittä-vaiheen konseptointiin ja skenaarion laatimiseen. Tuota-vaihe jatkuu opinnäytetyön ulkopuolella, jolloin varsinaisia prototyyppisiä kehitetään ja testataan palautteen perusteella.

Opinnäytetyön aikana tehtiin taustatutkimuksena seitsemän teemahaastattelua sekä etsittiin mahdollisia palvelumuotoilun malleja ja työkaluja Internetistä. Teemahaastatteluissa saatiin tietoa käytännön seikoista. Teemahaastatteluja ei ollut tarkoitus litteroida, vaan niistä kirjattiin oleellisia asioita ylös. Asiantuntijaorganisaation kulttuurissa on totuttu antamaan valmiita vastauksia. Tämä näkyi siinä, että ymmärrys siitä, ettei jotain asiaa tiedetä heti, vaan sitä kysytään työpajatoiminnassa muilta, voi viedä aikaa. Toimintaympäristö vaikuttaa myös työkalujen valintaan ja työpajojen pituuteen. Kehittämiskohteiden valinta haastateltavien organisaatioissa jäi osin epäselväksi. Tämä voi olla osoitus siitä, että palvelumuotoilulla on jo vankempi jalansija organisaatioissa ja kehittämistyö on siten luontaista. Palvelumuotoiluosaaminen oli kuitenkin vielä levinnyt epätasaisesti haastateltavien organisaatioissa.

Taustatutkimuksista ei löytynyt soveltuvaa mallia tai työkalua, joten sen kehittämistä jatkettiin yhteiskehittämisen työpajoissa, joihin osallistui sairaala-apteekin johtoryhmän jäseniä. Ensimmäisessä yhteiskehittämisen työpajassa luotiin yhteistä näkemystä sairaala-apteekin arvoista, palveluista, sidosryhmistä ja kehittämistyön olemassa olevista vahvuuksista ja heikkouksista. Ensimmäinen timantti kiteytyi suunnitteluvetureihin, joita olivat kehittämistyön polku ja kehittämistyön heikkouksien kehittäminen.

Yhteiskehittämisen työpajojen ja yhden virtuaalikokoontumisen jälkeen kehitettiin sairaala-apteekin kehittämishankkeiden työskentelyn tueksi muotoilupelin konsepti ja skenaario.

Muotoilupeli sisältää idean tai kehittämiskohteen valinnan jälkeisen prosessin aina työtavan valinnasta lopputuloksen reflektointiin saakka. Peli kuvaa kehittämistyön polkua ja palvelutuokioihin sisällytetään kyseisen palvelutuokion toiminnan ohjeita. Kehittämishankkeessa voi kyseessä olla laaja kokonaisuus, joten pelaamiseen tarvitaan ehkä useampi työpaja. Pelissä onkin yritetty kiinnittää huomiota aina muotoilupelin seuraavan vaiheen aikataulun sopimiseen sekä sovittujen asioiden dokumentointiin. Dokumentointi tehdään pelin omalle dokumentointilomakkeelle, joka suunnitellaan pelin ensimmäisellä testauskeralla.

Muotoilupelin konsepti vastaa päätutkimuskysymykseen, joka oli: millainen malli tai tukimateriaali auttaisi palvelumuotoilun haltuun ottamisessa ja vakiinnuttamisessa? Sairaala-apteekin johtoryhmä piti muotoilupeliä parhaana vaihtoehtona kehittämishankkeiden palvelumuotoilun työtavaksi. Sen ohjaavan rakenteen perusteella suunnittelu etenee järjestelmällisesti, vaikka ei välttämättä suoraviivaisesti, vaan iteroinnin jälkeen voidaan palata pelin edellisiin vaiheisiin. Muotoilupeli on osaltaan tukemassa luovuutta, ideointia ja innovointia. Muotoilupelin ensimmäinen prototyyppi etenee testausvaiheeseen kehittämishankkeessa, jonka johtoryhmä valitsee syksyn 2020 aikana.

Palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun kypsyystaso määrittävät muun muassa palvelumuotoiluosaamisen tason. Kypsyystaso vaikuttaa myös palvelumuotoilun menetelmien ja työkalujen valintaan. Näyttäisi siltä, että kypsyystasoa vas-

taavilla palvelumuotoilun toimilla on positiivinen merkitys ratkaisujen viemisessä osaksi arjen toimintaa. Kypsyystason mukaisen palvelumuotoilun toimia on helpompi ymmärtää ja omaksua käytettävissä olevia työkaluja. Näytöt palvelumuotoilun vaikuttavuudesta vahvistavat palvelumuotoilun asemaa organisaatiossa ja onnistuneita projekteja tulisi pitää esillä.

Sairaala-apteekin kypsyystasoa mitattiin sekä muotoilun että palvelumuotoilun kypsyystasomittareilla. Tulokset olivat muotoilun kypsyystasomittarin osalta osin ristiriitaisia, joka osaltaan saattoi johtua siitä, että mittarissa oli mukana yritysmaailmaan julkista sektoria paremmin sopivia kysymyksiä. Tärkein seurattava osio on kypsyiden osio. Mittareiden avulla saatiin vastaus toiseen alakysymykseen: mikä on sairaala-apteekin palvelumuotoilun kypsyystaso?

Sairaala-apteekin muotoilun ja palvelumuotoilun kypsyystaso osoittautui matalaksi. Tämä oli odotettavissa, koska palvelumuotoilu on rantautunut sairaala-apteekkiin noin vuosi sitten opinnäytetyöntekijän palvelumuotoilun opiskelun alkamisen yhteydessä. Kypsyystasomittareiden tulosten avulla voidaan vahvistaa palvelumuotoilun vakiinnuttamisen kannalta heikoimpia osa-alueita.

Heikoimpien osa-alueiden vahvistaminen vastaa toiseen opinnäytetyön alatutkimuskysymykseen: miten käytännön toimenpiteillä palvelumuotoilun vakiintumista tuetaan? Käytännön toimenpiteet nousevat kypsyystasomittareista ja jatkossa koko sairaala-apteekin henkilökunnalle tehtävistä Webropol-kyselyistä. Palvelumuotoilun osaamisen vahvistamiseksi on sovittu palvelumuotoilun tietoisku ja yhteisten palaverien yhdeksi aiheeksi. Innovatiivisen ympäristön vahvistamiseksi pohditaan keinoja luottamuksen ilmapiirin vahvistamiseksi ja ideoiden esiin tuomiseksi sekä viestinnän ja resurssien kehittämiseksi. Palvelumuotoilun vuosikellon avulla aikataulutetaan toiminnot osaksi arjen toimintaa. Palvelumuotoilun *jobs to be done* kiteyttää tämänhetkisen ydinajatuksen siitä, miksi palvelumuotoilu tulisi vakiinnuttaa osaksi sairaala-apteekin kehittämistoimintaa.

11 POHDINTA

Sairaala-apteekin palvelumuotoilun vakiinnuttamisen tukimateriaalin, mallin tai työkalun, kehittäminen aloitettiin tutustumalla teoriaan. Muotoilun ja palvelumuotoilun kirjallisuudessa korostui, että terveydenhuolto ja erityisesti sairaalamaailma ovat haastavia palvelumuotoilun kenttiä. Sairaalassa on vahva asiantuntijaorganisaatio. Teoriaan tutustumisen edetessä vahvistui käsitys siitä, että julkisen terveydenhuollon organisaatiolla on ominaispiirteitä, jotka täytyy ottaa huomioon työpajatoiminnassa. Näiden ominaispiirteiden tunnistaminen auttaa palvelumuotoilun ja muotoilun vakiinnuttamista haastavassa ympäristössä.

Vahva hierarkia saattaa vaikuttaa työpajatoimintaan siten, että ryhmän muut jäsenet myötäilevät hierarkiassa ylemmällä tasolla olevaa. Myös työkalujen valinnassa on otettava huomioon työpajoihin osallistuvien taustat. Väärien mielikuvien luominen kevyestä leikinomaisesta työpajatoiminnasta voi aiheuttaa vastarintaa ja olla esteenä työpajatoimintaan osallistumiselle. Fasilitaattorin rooli korostuukin korkean tason asiantuntijaorganisaatioissa.

Muotoilu ja palvelumuotoilu vaatii toimiakseen luovaa sekä turvallista ilmapiiriä. Asiantuntijaorganisaatioissa on totuttu siihen, että asiantuntijoilla on vastaus kysymyksiin. Palvelumuotoilun työpajojen toimintatavat voivat olla outoja ja aiheuttaa hämmennystä. Sen oivaltaminen, että palvelumuotoilun työpajoissa ei ole oikeita tai väärinä vastauksia, vaan jokaisella on oma näkökulmansa, ideoita kehitetään yhdessä ja ratkaisut ongelmiin löydetään kokeilujen ja testausten kautta, lisää osaltaan luovaa ilmapiiriä. Ideoita uskalletaan kertoa eikä ideointivaiheessa esitetä arvostelevia näkemyksiä.

Opinnäytetyön yhteydessä tutustuttiin muotoilun ja palvelumuotoilun kypsyysmalleihin. Yleensä niiden ylimmällä tasolla katsotaan muotoilun ja palvelumuotoilun vakiintuneen organisaation toimintaan. Kypsyysmallit antavat melko yleisiä ylätasoa suosituksia seuraavalle tasolle siirtymiseen. Kriteerinä eri tasojen välillä voi olla esimerkiksi, että palvelumuotoilun ymmärrys laajenee organisaatiossa verrattuna alempaan tasoon. Pohdittavaksi jää, miten laajeneminen käsitetään ja miten sitä mitataan. Tämä oli osasyynä siihen, että Forsbergin ja Säynäjäkankaan palvelumuotoilun haltuunottamisen mallia ei laajemmin tässä opinnäytetyössä lopulta hyödynnetty.

Varsinaisia konkreettisia ehdotuksia kypsyysmalleissa on niukasti. Jokainen organisaatio luo oman, erityisen kulttuurinsa, joten kovin yksityiskohtaisia ohjeita on ehkä mahdoton antaa. Isomassa organisaatiossa voivat eri osaorganisaatioidenkin kulttuurit erota toisistaan. Organisaatio on oman toimintaympäristönsä asiantuntija ja erilaisten mittareiden ja kypsyysmallien avulla voivat itse parhaiten määritellä kypsyystasonsa ja sen pohjalta suunnitella keinoja muotoilun ja palvelumuotoilun kypsyystasolta toiselle siirtymiseen. Tähän saatetaan kuitenkin, ainakin alimmilla tasoilla, tarvita ulkopuolisen ja kokeneempien muotoilijoiden ja palvelumuotoilijoiden apua.

Julkisen sektorin kypsyysmalleja on niukasti, jos lainkaan Design Councilin kehittämän porrasmallin lisäksi. Eräs kehittämisen ja tutkimisen kohde olisi siten julkisen sektorin, terveydenhuollon ja erityisesti sairaalaympäristön muotoilun ja palvelumuotoilun kypsyysmallien kehittäminen. Kypsyysmallit on yleensä suunnattu isoille yrityksille ja niiden liiketaloudelliset periaatteet sekä toimintatavat eroavat julkisesta sektorista. Mallit eivät siten kovin hyvin ole sovellettavissa julkiseen terveydenhuoltoon ja sairaalaympäristöön.

Opinnäytetyössä syntynyt muotoilupeli toimii omalta osaltaan palvelumuotoilun vakiinnuttamisen tukena sairaala-apteekissa. Sen pelaamisen aikana lisääntynee ymmärrys palvelumuotoilusta ja käyttäjäkeskeisestä ajattelutavasta. Oleellista on myös valita palvelumuotoilun avulla toteutettavat kehittämiskohteet oikein. Palvelumuotoiluprosessi on melko raskas prosessi, joten sen käyttäminen on perusteltua niiden asioiden ratkaisemisessa, jotka vaikuttavat vaikeasti lähestyttäviltä. Vaikka palvelumuotoilun työkaluja ei käytettäisi, palvelumuotoilu on myös ajatustapa, joka tulisi olla kaikessa kehittämistyössä läsnä.

Myös muita tukitoimia tarvitaan palvelumuotoilun vakiinnuttamiseksi. Suunnitelmallinen ote, aikataulut, viestintä ja tavoitteiden asettaminen edistävät palvelumuotoiluprosessin käyttöä. Ratkaisujen vieminen käytäntöön vaatii erityistä huomiota. Kehitetty ratkaisu muuttaa yleensä toimintatapaa. Koulutusta, ohjeita ja viestintää tarvitaan muutoksen aikaansaamiseksi osaksi arjen toimintaa.

Palvelumuotoilu on laajenemassa muotoiluosaajien lisäksi arjen toimintavaksi muotoilutaustaa omaamattomien joukossa. Sitä voitaneen pitää palvelumuotoilun vaikuttavuuden ansiona. Vielä on niukasti mittareita, joilla voitaisiin mitata laadullista toimintaa ja kehittämistä, johon palvelumuotoilukin voidaan lukea, ja niiden vaikutuksia esimerkiksi työntekijäkokemukseen ja liiketaloudellisiin tavoitteisiin.

Mielenkiintoinen käytännön tutkimuskohde olisi Espoon sivistystoimen työkalupakin käyttö Espoon sivistystoimessa. Työkalupakki on verkossa avoimesti saatavilla, joten laajempikin käyttötutkimus voisi olla aiheellinen. Olisi kiinnostavaa tietää, miten työkalupakin käyttö on koettu, millaista koulutusta siihen on saatu, missä tilanteissa sitä käytetään sekä onko sen avulla ajatustapa muuttunut käyttäjälähtoisemmäksi. Tieto siitä, mitä käytännön haasteita työkalupakin käyttäjät ovat kohdanneet, voisi auttaa välttämään samoja sudenkuoppia.

Opinnäytetyöprosessi edisti opinnäytetyöntekijän palvelumuotoiluosaamista. Fasilitaattorin roolissa keskustelun ohjaaminen käyttäjälähtöiseen näkökulmaan vaatii vielä harjoittelua. Aikataulujen laatimisessa ei aina osattu jättää joustovaraa. Valmius siihen, että aina ei mennä suunnitellun aikataulun mukaan, vaan tulisi osata pysähtyä osallistujia askarruttavien seikkojen äärelle, vaatii vielä opettelua. Vallitseva pandemiatilanne aiheutti muutoksia aikatauluihin ja myös fyysisen toimintatilan vaihtumisen virtuaalitilaan. Sujuva työkalujen soveltaminen lyhyellä aikavälillä ei ole vielä hallinnassa. Työpajoista saatiin pääosin hyvää ja innostunutta palautetta ja osallistujat pitivät yhteiskehittämisen työtapaa mielenkiintoisena ja tuloksia aikaan saavana. Ratkaisujen käyttäntöön viemiseen tulee kiinnittää huomiota.

Muutos on aikaa vievä prosessi. Palvelumuotoilun kypsyyden lähtötaso on sairaala-apteekissa mitattu, mutta mittareita tulisi kehittää lisää. Sairaala-apteekin kehittämistyön polun vaikutusta palvelumuotoilun asemaan sairaala-apteekissa voi seurata palvelumuotoilun vaikuttavuuden avulla eli sillä, kuinka onnistuneita tuloksia saadaan aikaan. Ymmärrys palvelumuotoilusta kasvoi ja syveni opinnäytetyöprosessissa sekä opinnäytetyön toimeksiantajan että opinnäytetyöntekijän osalta.

LÄHTEET

Artefact. 2020. What we do? WWW-dokumentti sivu. Saatavissa: <https://www.artefactgroup.com/what-we-do/> [viitattu 11.10.2020].

Artefact s.a. Design Maturity Survey. (Beta). WWW-kysely. Saatavissa: <http://dms.artefactgroup.com/> [viitattu 22.9.2020].

British Columbia. s.a. The Service Design Playbook. Beta version one. Government Communications and Public Engagement. British Columbia. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/british-columbians-our-governments/services-policies-for-government/service-experience-digital-delivery/service-design-playbook-beta.pdf> [viitattu 20.9.2020].

Corsten, N. 2019a. The Service Design Maturity Model. Service Design Network. Youtube. Videoleike. Julkaistu 24.12.2019. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=H8q6-vBXV20> [viitattu 22.9.2020].

Corsten, N. 2019b. The Service Design Maturity Model. Service Design Network. WWW-artikkeli. Saatavissa: <https://www.service-design-network.org/community-knowledge/the-service-design-maturity-model> [viitattu 5.9.2020].

Danish Design Centre. s.a. About The Danish Design Centre. WWW-sivu. Saatavissa: <https://danskdesigncenter.dk/en/about-danish-design-centre> [viitattu 11.10.2020].

Danish Design Centre. 2016. The Design Ladder: Four steps of design use. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://danskdesigncenter.dk/sites/default/files/pdf/design_ladder_2016_eng_0.pdf [viitattu 5.9.2020].

Department for Digital, Culture, Media & Sport. 2020. Open Government Playbook. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.gov.uk/government/publications/open-government-playbook> [viitattu 20.9.2020].

Design Council. s.a. Design methods for developing services. Saatavissa: https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design_methods_for_developing_services.pdf [viitattu 11.9.2020].

Design Council. 2013. Design for Public Good. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20for%20Public%20Good.pdf> [viitattu 10.10.2020].

Design Council. 2015. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond> [viitattu 29.9.2020].

Design Council. 2020. Who we are? WWW-sivu. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/who-we-are/our-mission> [viitattu 11.10.2020].

Fossik, P. s.a. IBM-A Service Design Playbook. www-sivu. Saatavissa: <https://peterfossick.co/projects/ibm-a-service-design-playbook/> [viitattu 20.9.2020].

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. E-kirja. Viides painos. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 27.9.2020]

Haastateltava A. 2020. Teemahaastattelu. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä.

Haastateltava B. 2020. Teemahaastattelu. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä.

Hakio, K., Mattelmäki, T. & Jyrämä, A. 2015. Muotoiluharjoituksia: palveluiden yhteissuunnittelua verkostoissa. Teoksessa: Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Aalto yliopiston julkaisusarja. TAIDE+MUOTOILU+ARKKITEHTUURI 1/2015. E-kirja. Helsinki: Unigrafia Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.10.2020].

Hirvonsalo, J. 2017. Palvelumuotoilusta ei puhuta enää vuonna 2025. Blogi. Saatavissa: <https://www.palvelumuotoilu.fi/palvelumuotoilusta-ei-puhuta-enaavuonna-2025/> [viitattu 20.9.2020].

Hopiavuori, M. & Alonso, A. 2016. Educational Efforts: Service Designers for the Public Sector. Teoksessa: Service Design Impact Report: Public Sector. PDF-dokumentti. Service Design Network gGmbH. Saatavissa: https://www.service-design-network.org/uploads/sdn-impact-report_public-sector.pdf [viitattu 10.10.2020].

IBM. s.a. Design Thinking Field Guide. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://voltagecontrol.com/wp-content/uploads/2019/12/IBM20Design20Thinking20Field20Guide20Watson20Build20v3.5_ac.pdf [viitattu 20.9.2020].

Ikonen, E. 2019. Sähköposti. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä.

Ikonen, K., Petrelius, E. & Rosenlöf, R. 2018. Asiakaslähtöinen palvelumuotoilu Sote-alalla. Metropolia ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden ammattikorkeakoulututkimus. Opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018060312130> [viitattu 22.9.2020].

Iqbal, M., Jenniskens, S. & Ouchene, D. 2016. Putting the Backstage on the Frontstage: the Public Sector Challenge of Delivering Far More for Far Less. Teoksessa: Service Design Impact Report: Public Sector. PDF-dokumentti. Service Design Network gGmbH. Saatavissa: https://www.service-design-network.org/uploads/sdn-impact-report_public-sector.pdf [viitattu 22.9.2020].

Johansson, J-E., Sorsa, V-P. & Oulasvirta, L. 2012. Työeläkejärjestelmä julkisyyksityisenä kumppanuutena. Vakiopaineita ja jatkuvuuden haasteita. Teoksessa Anttonen, A., Haveri, A., Lehto, J. & Palukka, H. (toim.) 2012. Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos. E-kirja. Tampere: Tampere University Press. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 11.10.2020].

Jäppinen, T., & Sorsimo, J. 2016. Julkisten palvelujen käyttäjälähtöinen uudistaminen Helsingissä. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu. Kolmas painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Järvinen, M. 2019. Co-creating an in-house service concept for boosting innovation and development. Laurea-ammattikorkeakoulu. Degree Programme in Service Innovation and Design. Opinnäyte. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201902212622> [viitattu 30.9.2020].

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 9.9.2020].

Kinnunen, J. 2017. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen. E-kirja. Kolmas uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Saatavissa <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 12.9.2020].

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Toinen painos. Helsinki: Alma Talent Oy.

Koivuaho, A. 2018. Muotoiluajattelun organisatorisen kypsyyden määrittäminen: Case OP. Lapin yliopisto. Taiteiden tiedekunta. Pro gradu tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63392/ProGradu_Koivuaho_2018.pdf;jsessionid=5C640CA44D3482EDFE3CE25541A05AF4?sequence=1 [viitattu 24.9.2020].

Kuntaliitto. 2020. Työkalu sosiaali ja terveystieteiden kehittäjille käyttäjäkeskeiseen palvelusuunnitteluun. Sote-palvelukehittäjän työkalu – Kehityskompassi. WWW-sivu. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/kehityskompassi> [viitattu 24.9.2020].

Kurronen, J. 2015. Muotoilu osana julkisen sektorin innovointia. Teoksessa: Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Aalto yliopiston julkaisusarja. TAIDE+MUOTOILU+ARKKITEHTUURI 1/2015. E-kirja. Helsinki: Unigrafia Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.10.2020].

Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. E-kirja. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 9.9.2020].

Lamberg, K. 2019. Yhteisötutkimus ja ennakointi SDN-Suomen menestystekijöiden määrittelyn tukena. Laurea-ammattikorkeakoulu. Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta. Tradenomi YAMK. Opinnäyte. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019102920360> [viitattu 11.10.2020].

Lehto, J., Anttonen, A., Haveri, A. & Palukka, H. 2012. Julkisen palvelun muutos tutkimuksen kohteena. Teoksessa: Anttonen, A., Haveri, A., Lehto, J. & Palukka, H (toim.) Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos. E-kirja. Tampere: Tampere University Press. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 9.10.2020].

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonon, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma Oy

Mager, B. 2016. Innovating public services. Teoksessa: Service Design Impact Report: Public Sector. PDF-dokumentti. Service Design Network gGmbH. Saatavissa: https://www.service-design-network.org/uploads/sdn-impact-report_public-sector.pdf [viitattu 22.9.2020].

Mager, B. & Alonso, A. 2016. Developing the Metrics to Assess Service Design for the Public Sector. Teoksessa: Service Design Impact Report: Public Sector. PDF-dokumentti. Service Design Network gGmbH. Saatavissa: https://www.service-design-network.org/uploads/sdn-impact-report_public-sector.pdf [viitattu 10.10.2020].

Mager, B., Alonso, A. & Hopiavuori, M. 2016. What Comes Next? Teoksessa: Service Design Impact Report: Public Sector. PDF-dokumentti. Service Design Network gGmbH. Saatavissa: https://www.service-design-network.org/uploads/sdn-impact-report_public-sector.pdf [viitattu 10.10.2020].

Malmelin, N. & Poutanen, P. 2017. Luovuuden idea. Luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 12.9.2020].

Manhães, M. 2018. Service design and service-dominant logic: a perfect match. Teoksessa: Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormes, M. & Schneider, J. This is Service Design Doing. E-kirja. Sebastopol: O'Reilly. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 12.9.2020].

Mattelmäki, T. 2006. Muotoiluluotaimet. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Maula, H. & Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Miettinen, S. 2014. Nyt on muotoiluajattelun aika. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.) muotoiluajattelu. E-kirja. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. Saatavissa <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 12.9.2020]

Miettinen, S. (toim.). 2016. Palvelumuotoilu. Kolmas painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Mäki, S. 2012. Potilas muotoili palvelun paremmaksi. *Aalto University Magazine* 02, 33–40.

Niiranen, V. 2017. Moniammatillisten verkostojen johtaminen. Teoksessa: Ris-
sanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. E-kirja.
Kolmas uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Saatavissa [https://kaak-
kuri.finna.fi/](https://kaakkuri.finna.fi/) [viitattu 12.9.2020]

Numata, E., Hosono, S. & Shimomura, Y. 2016. Conceptual Design Frame-
work for ICT Service System Development and Delivery. WWW-artikkeli. Saa-
tavissa: [https://www.semanticscholar.org/paper/CONCEPTUAL-DESIGN-
FRAMEWORK-FOR-ICT-SERVICE-SYSTEM-Numata-
Hosono/80965aa2a92dec5c2f4c5300515ab3efa742d475](https://www.semanticscholar.org/paper/CONCEPTUAL-DESIGN-FRAMEWORK-FOR-ICT-SERVICE-SYSTEM-Numata-Hosono/80965aa2a92dec5c2f4c5300515ab3efa742d475) [viitattu 20.9.2020].

Nurmi, T. s.a. Tulevaisuuspyörä verstayöskentelyssä. WWW-dokumentti.
Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto.
Saatavissa: [https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaariotyoskentelyn-sovelluk-
sia/osallistavat-menetelmat/tulevaisuuspyora-verstayoskentelyssa/](https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaariotyoskentelyn-sovelluk-sia/osallistavat-menetelmat/tulevaisuuspyora-verstayoskentelyssa/) [viitattu
10.10.2020].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uu-
denlaista osaamista liiketoimintaan. 3.- 4. painos. E-kirja. Helsinki: Sano-
maPro. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 9.9.2020].

Ontario. 2020. Service design playbook. WWW-dokumentti. Saatavissa:
<https://www.ontario.ca/page/service-design-playbook> [viitattu 20.9.2020].

Oosi, O., Keinänen, J., Rausmaa, S. & Pitkänen, A. 2017. Muotoile Suomi-oh-
jelman väliarviointi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. TEM raportteja
33/2017. PDF-dokumentti. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavissa: [http://julkai-
sut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160394/TEMrap_33_2017_verk-
kojulkaisu.pdf](http://julkai-sut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160394/TEMrap_33_2017_verk-kojulkaisu.pdf) [viitattu 22.5.2020].

Penin, L. 2018. An Introduction to Service Design: Designing the Invisible. E-
kirja. Lontoo: Bloomsbury. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu
9.9.2020].

Pirinen, A. 2016. The barriers and enablers of co-design for services. *Internat-
ional Journal of Design*, 10(3), 27–42. PDF-dokumentti. Saatavissa:
https://acris.aalto.fi/ws/portalfiles/portal/11469459/2575_9446_5_PB.pdf [vii-
tattu 10.10.2020]

Puusa, A. 2020a. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa:
Puusa, A. & Juuti, P.: Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-
kirja. Helsinki: Gaudeamus Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu
19.9.2020].

Puusa, A. 2020b. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teok-
sessa: Puusa, A. & Juuti, P.: Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetel-
mät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/>
[viitattu 19.9.2020].

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä. 2019. Päijät-Hämeen hyvinvointikun-
tayhtymän hallintosääntö. PDF-dokumentti. Saatavissa:
[https://www.phhyky.fi/assets/files/2019/12/hallinto-
saanto_16122019_hyv%C3%A4ksytyy.pdf](https://www.phhyky.fi/assets/files/2019/12/hallinto-saanto_16122019_hyv%C3%A4ksytyy.pdf) [viitattu 19.9.2020].

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä. 2017. Strategia 2022. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.phhyky.fi/fi/yhtyma/tietoja-yhtymasta/strategia/> [viitattu 21.5.2020].

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. 2020a. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2019. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.phhyky.fi/assets/files/2020/05/PH_HYKY_vuosikertomus_2019_KAIKKI_TASA_v5_aukeamittain.pdf [viitattu 21.5.2020].

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. 2020b. Yhteisyritys tuottamaan sote-keskuspalvelut Lahdessa, litissä ja Kärkölässä. WWW-artikkeli. saatavissa: <https://www.phhyky.fi/fi/yhteisyritys-tuottamaan-sote-keskuspalvelut-lahdessa-iitissa-ja-karkolassa/> [viitattu 5.9.2020].

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. 2020c. Hallinto. WWW-sivusto. Saatavissa: <https://www.phhyky.fi/fi/yhtyma/hallinto/> [viitattu 19.9.2020].

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. 2020d. Yhtymä. WWW-sivusto. Saatavissa: <https://www.phhyky.fi/fi/yhtyma/> [viitattu 22.9.2020].

Raitakari, S., Juhila, K., Günther, K., Kulmala, A. & Saario, S. 2012. Asiakaslähtöisyydet asiakas-ammattilaisvuorovaikutuksessa: kuluttajuus, kumppanuus ja huolenpito mielenterveyskuntoutuksessa. Teoksessa Anttonen, A., Haveri, A., Lehto, J. & Palukka, H. (toim.) 2012. Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos. E-kirja. Tampere: Tampere University Press. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 21.5.2020].

Rannisto, P-H. 2014. Asiakkuus ja asiakaslähtöisyys julkisissa palveluissa. Teoksessa: Rintamäki, T. & Tienhaara, P. (toim.) Palveluajattelun murros - näkymiä uudistuvaan palveluun. E-kirja. Tampere: Tampere University Press. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.10.2020].

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2017. Sosiaali- ja terveydenhuolto johtamisympäristönä. Teoksessa: Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. E-kirja. Kolmas uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Saatavissa <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.10.2020].

Ruohonen, S. 2009. Toimintatutkimus design-alan opinnäytetyössä. Teoksessa: Mäkelä-Marttinen, L. (toim.) Luova työ tutkimuksen kohteena. Avauksia design-alojen metodologiaan. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Oppimateriaali. Nro 23. Toinen painos. Kouvola: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu 2009.

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakuri.finna.fi/> [viitattu 20.9.2020].

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormes, M. & Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing. E-kirja. Sebastopol: O'Reilly. Saatavissa: <https://kaakuri.finna.fi/> [viitattu 12.9.2020].

STM. 2008. Terveysthuollon vaaratapahtumien raportointijärjestelmien käyttöönotto. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:16. WWW-dokumentti. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/71543/Selv200816.pdf?sequence=1> [viitattu 11.10.2020].

Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. E-kirja. Helsinki: Talentum Media Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 22.5.2020].

Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.10.2020].

Tekes. 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto. Vocabulary of Service Business. PDF-tiedosto. Saatavissa: https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoiminnan_sanasto.pdf [viitattu 12.9.2020].

Tikka, V. & Gävert, N. 2018. Designin uusi aalto. Merkitystä ja menestystä tälle vuosisadalle. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Siltala.

Turunen, S. 2020. Hyvinvointiyhtymä valmistelee väliaikaista sopimusta Mehiläisen kanssa – litin, Kärkölen ja Lahden sotopalvelut turvataan oikeuskäsittelyn ajaksi. Yle uutiset. WWW-uutiskirje. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11520327> [viitattu 5.9.2020].

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 30.10.2020].

Työteho-seura. s.a. Asiakslähtöisyys metsäpalveluiden kehittämisessä-Työkirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://tts.fi/files/2636/Asiakslah-toisyys_metsapalveluiden_kehittamisessa_aukeamittain.pdf [viitattu 19.9.2020].

Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu. Helsinki: Teknologian Teknova Oy.

Vakkuri, J., Kivimäki, R., Mänttari, P. & Kork, A. 2012. Tuottavuusongelma julkisrahoitteisissa palveluissa – Mitä tiedetään, mitä tehdään ja mitä vaikutuksia tekemisellä on? Teoksessa Anttonen, A., Haveri, A., Lehto, J. & Palukka, H. (toim.) 2012. Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos. E-kirja. Tampere: Tampere University Press. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 21.5.2020].

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

Vetterli, C. & Scherrer, C. 2019. Service Innovation by Patient-Centric Innovation Processes. Teoksessa: Pfannstiel, M.A. & Rasche, C. (toim.) Service Design and Service Thinking in Healthcare and Hospital Management. Theory, Concepts, Practice. E-kirja. Springer. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.10.2020].

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. E-kirja. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 20.4.2020].

Villman, K. & Rajahonka, M. 2019. Palveluliiketoiminnan kehittämällä uudistusta ja kasvua. Teoksessa: Rajahonka, M., Karjalainen, J. & Gustafsson-Pesonen, A. (toim.) Pienyrityskeskus yrittäjyyden ja pienten yritysten kehittäjänä ja tutkimuksen tekijänä. Parhaat käytänteet, kokemukset ja uudet mallit 2016–2019. XAMK kehittää 99. PDF-dokumentti. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-222-1> [viitattu 6.9.2020].

Vink, J., Joly, M.P., Wetter-Edman, K., Tronvoll, B. & Edvardsson, B. 2019. Changing the Rules of the Game in Healthcare Through Service Design. Teoksessa: Pfannstiel, M.A. & Rasche, C. (toim.) Service Design and Service Thinking in Healthcare and Hospital Management. Theory, Concepts, Practice. E-kirja. Springer. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 17.9.2020].

KUVALUETTELO

Kuva 1 Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän organisaatiokaavio ja palvelut . Suora lainaus. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. 2020c. Hallinto. WWW-sivusto. Saatavissa: <https://www.phhyky.fi/fi/yhtyma/hallinto/> [viitattu 19.9.2020].

Kuva 2 Palvelumuotoilun haltuunottamisen malli. Suora lainaus. Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Toinen painos. Alma Talent Oy.

Kuva 3 Opinnäytetyön käsittekartta. Vuorio, T. 2020. Palvelumuotoilun vakiinnuttaminen osaksi sairaala-apteekin toimintaa. Käytännön toimia yhteissuunnittelun avulla. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Muotoilija. Opinnäytetyö.

Kuva 4 Opinnäytetyön viitekehys. Vuorio, T. 2020. Palvelumuotoilun vakiinnuttaminen osaksi sairaala-apteekin toimintaa. Käytännön toimia yhteissuunnittelun avulla. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Muotoilija. Opinnäytetyö.

Kuva 5 Opinnäytetyön tuplatimanttimalli, käytetyt menetelmät ja työkalut. Vuorio, T. 2020. Palvelumuotoilun vakiinnuttaminen osaksi sairaala-apteekin toimintaa. Käytännön toimia yhteissuunnittelun avulla. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Muotoilija. Opinnäytetyö.

Kuva 6 Palvelumuotoilun kypsyysmalli, Service Design Network.

Kuvakaappaus. Corsten, N. 2019b. The Service Design Maturity Model. Service Design Network. WWW-artikkeli. Saatavissa: <https://www.service-design-network.org/community-knowledge/the-service-design-maturity-model> [viitattu 5.9.2020].

Kuva 7 Design Councilin innovaatiokehys. Kuvakaappaus. Design Council. 2015. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond> [viitattu 29.9.2020].

Kuva 8 Alustava sisäinen palvelukonsepti innovaatio- ja kehittämistoiminnan tehostamiseksi Tampereen yliopistollisessa sairaalassa . Kuvakaappaus. Järvinen, M. 2019. Co-creating an in-house service concept for boosting innovation and development. Laurea-ammattikorkeakoulu. Degree

Programme in Service Innovation and Design. Opinnäyte. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201902212622> [viitattu 30.9.2020].

Kuva 9 Ensimmäisen työpajan sisältö. Vuorio, T. 2020. Palvelumuotoilun vakiinnuttaminen osaksi sairaala-apteekin toimintaa. Käytännön toimia yhteissuunnittelun avulla. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Muotoilija. Opinnäytetyö.

Kuva 10 Sairaala-apteekin kehittämistyön SWOT-analyysi. Vuorio, T. 2020. Palvelumuotoilun vakiinnuttaminen osaksi sairaala-apteekin toimintaa. Käytännön toimia yhteissuunnittelun avulla. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Muotoilija. Opinnäytetyö.

Kuva 11 Toisen työpajan sisältö. Vuorio, T. 2020. Palvelumuotoilun vakiinnuttaminen osaksi sairaala-apteekin toimintaa. Käytännön toimia yhteissuunnittelun avulla. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Muotoilija. Opinnäytetyö.

Kuva 12 Toisen työpajan määrittä vaiheen osiot. Vuorio, T. 2020. Palvelumuotoilun vakiinnuttaminen osaksi sairaala-apteekin toimintaa. Käytännön toimia yhteissuunnittelun avulla. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Muotoilija. Opinnäytetyö.

Kuva 13 Sairaala-apteekin kehittämistyön palvelupolku. Vuorio, T. 2020. Palvelumuotoilun vakiinnuttaminen osaksi sairaala-apteekin toimintaa. Käytännön toimia yhteissuunnittelun avulla. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Muotoilija. Opinnäytetyö.

Kuva 14 Sairaala-apteekin Artefact -itsearviointityökalun tulos syyskuu 2020, Kuvakaappaus. Artefact s.a. Design Maturity Survey. (Beta). WWW-kysely. Saatavissa: <http://dms.artefactgroup.com/> [viitattu 22.9.2020].

Kuva 15 Sairaala-apteekin palvelumuotoilun kypsyystaso, mittarina on käytetty SDN:n palvelumuotoilun kypsyystason mittaria. Vuorio, T. 2020. Palvelumuotoilun vakiinnuttaminen osaksi sairaala-apteekin toimintaa. Käytännön toimia yhteissuunnittelun avulla. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Muotoilija. Opinnäytetyö.

Kuva 16 Kehittämistyön mallin ja tukimateriaalin sisällön valinnan muotoilupeli pelin jälkeen. Vuorio, T. 2020. Palvelumuotoilun vakiinnuttaminen osaksi sairaala-apteekin toimintaa. Käytännön toimia yhteissuunnittelun avulla. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Muotoilija. Opinnäytetyö.

Kuva 17 Kehittämisprosessin aloitusvaiheeseen valittu sisältö. Vuorio, T. 2020. Palvelumuotoilun vakiinnuttaminen osaksi sairaala-apteekin toimintaa.

Käytännön toimia yhteissuunnittelun avulla. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Muotoilija. Opinnäytetyö.

Kuva 18 Kehittämisprosessin kartoitusvaiheeseen valittu sisältö Vuorio, T. 2020. Palvelumuotoilun vakiinnuttaminen osaksi sairaala-apteekin toimintaa. Käytännön toimia yhteissuunnittelun avulla. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Muotoilija. Opinnäytetyö.

Kuva 19 Teams-tapaamisen sisältö. Vuorio, T. 2020. Palvelumuotoilun vakiinnuttaminen osaksi sairaala-apteekin toimintaa. Käytännön toimia yhteissuunnittelun avulla. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Muotoilija. Opinnäytetyö.

Kuva 20 Tilannekartoitus virtuaalitapaamisessa. Vuorio, T. 2020. Palvelumuotoilun vakiinnuttaminen osaksi sairaala-apteekin toimintaa. Käytännön toimia yhteissuunnittelun avulla. Kaakkois-Suomen Ammattikorkeakoulu. Muotoilija. Opinnäytetyö.

Kuva 21 Kehittämishankkeen työtavan valintatyökalu. Vuorio, T. 2020. Palvelumuotoilun vakiinnuttaminen osaksi sairaala-apteekin toimintaa. Käytännön toimia yhteissuunnittelun avulla. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Muotoilija. Opinnäytetyö.

Kuva 22 Sairaala-apteekin palvelumuotoilun jobs to be done, mukailen Maula & Maula. 2019. Vuorio, T. 2020. Palvelumuotoilun vakiinnuttaminen osaksi sairaala-apteekin toimintaa. Käytännön toimia yhteissuunnittelun avulla. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Muotoilija. Opinnäytetyö.

Kuva 23 Palvelumuotoilun vuosikello. Vuorio, T. 2020. Palvelumuotoilun vakiinnuttaminen osaksi sairaala-apteekin toimintaa. Käytännön toimia yhteissuunnittelun avulla. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Muotoilija. Opinnäytetyö.

Kuva 24 Sairaala-apteekin kehittämistyön polku kuvattuna palvelupolku-mallilla. Vuorio, T. 2020. Palvelumuotoilun vakiinnuttaminen osaksi sairaala-apteekin toimintaa. Käytännön toimia yhteissuunnittelun avulla. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Muotoilija. Opinnäytetyö.

Kuva 25 Sairaala-apteekin kehittämistyön konseptin hahmotelma. Vuorio, T. 2020. Palvelumuotoilun vakiinnuttaminen osaksi sairaala-apteekin toimintaa. Käytännön toimia yhteissuunnittelun avulla. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Muotoilija. Opinnäytetyö.

Kuva 26 Sairaala-apteekin kehittämistyön polun skenaario. Vuorio, T. 2020. Palvelumuotoilun vakiinnuttaminen osaksi sairaala-apteekin toimintaa.

Käytännön toimia yhteissuunnittelun avulla. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Muotoilija. Opinnäytetyö.

Kuva 27 Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen pätevyyskriteerit ja niiden yhtenevyys. Kananen. J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 9.9.2020].

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Miten palvelumuotoilua käytännössä hyödynnetään organisaatiossa?

Miten toiminta on organisoitu?

Onko käytössä jokin keskitetty malli toiminnalle?

Käytetäänkö jotain tiettyjä työkaluja tai yhteistä ”pelikirjaa” palvelumuotoiluprosesseissa?

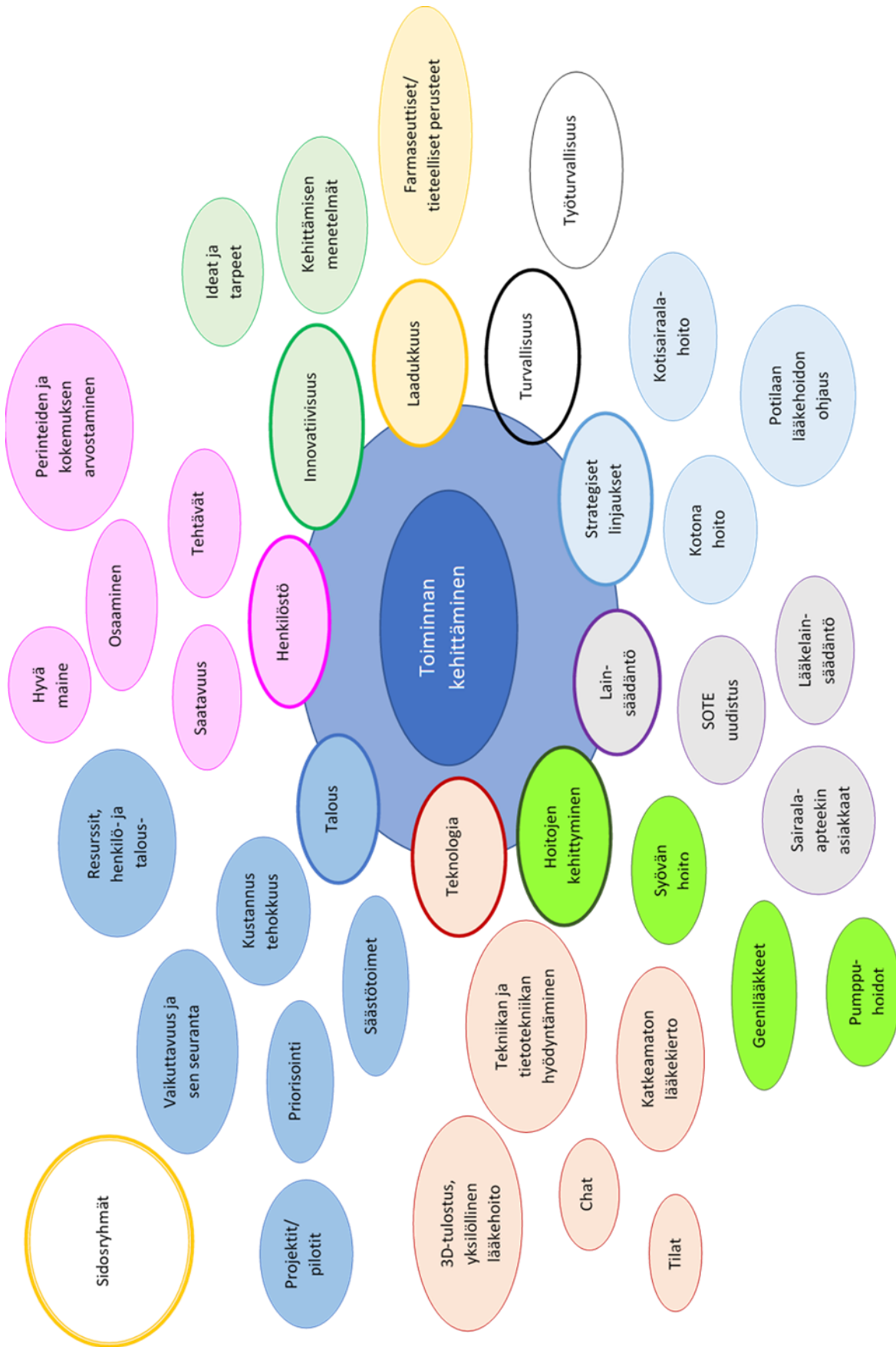
Miten palvelumuotoilun kehittämiskohteet valitaan?

Miten palvelumuotoilu on otettu organisaatiossa vastaan?

Miten palvelumuotoilu on alkujaan valittu kehittämiskohteeksi?

Mitä vinkkejä olisi antaa organisaatiolle, joka on palvelumuotoilun alkutaipaleella?

SAIRAALA-APTEEKIN TULEVAISUUSPYÖRÄ



TOISEN TYÖPAJAN MUOTOILUPELILAUTA JA PELIMERKIT

1

APTEEKIN NYKYISET VAHVUUDET PALVELUMUOTOILUN NÄKÖKULMASTA: Valitkaa korttipakasta ne asiakortit, jotka ovat vahvuksiimme palvelumuotoilun näkökulmasta. Kirjoittakaa kortteihin post-it lapuin (yksi asia yhdelle lapulle), miten voisimme vielä kehittää asiaa

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

2

APTEEKIN NYKYISET HEIKKOUEDET PALVELUMUOTOILUN NÄKÖKULMASTA: Valitkaa korttipakasta ne asiakortit, jotka ovat heikkouksiimme palvelumuotoilun näkökulmasta. Kirjoittakaa kortteihin post-it lapuin (yksi asia yhdelle lapulle), miten voisimme vahvistaa asiaa

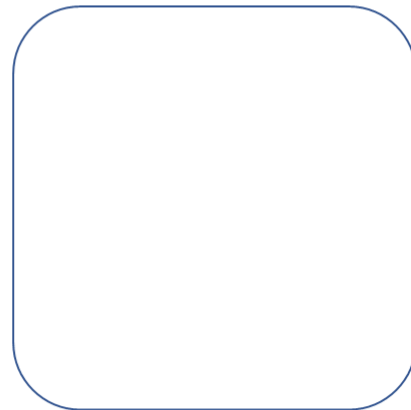
--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

TOISEN TYÖPAJAN MUOTOILUPELILAUTA JA PELIMERKIT

3

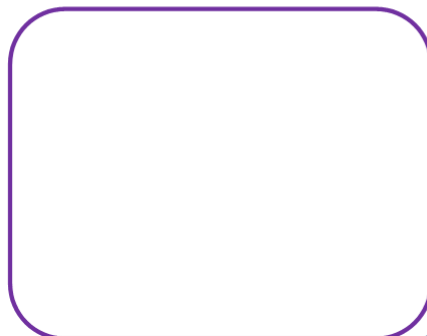
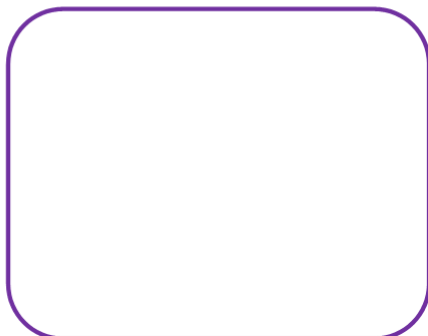
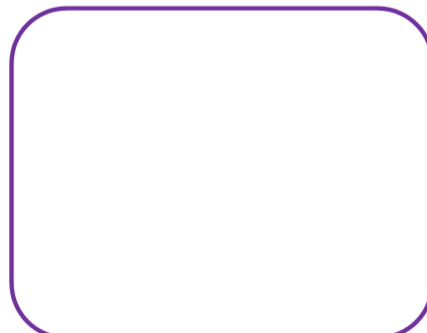
Valitkaa mielestänne sopivin formaatti palvelumuotoilun käytön tukimateriaaliksi ja asettakaa sen kuva tähden keskelle, Mikäli sopivaa kuvaa ei löydy, kirjoittakaa se tyhjälle kortille. Kommenttikenttään voi kirjata kommentteja ja kysymyksiä.



4

Mitä asioita tukimateriaalin tulisi sisältää?

ALOITUSVAIHE: Valitse korteista ne asiat, joihin liittyvät ohjeet ja tai työkalut tulisi olla tukimateriaalissa



TOISEN TYÖPAJAN MUOTOILUPELILAUTA JA PELIMERKIT

KARTOITUSVAIHE: Valitse korteista ne asiat, joihin liittyvät ohjeet ja tai työkalut tulisi olla tiedon keräämisen osalta tukimateriaalissa

A 2x2 grid of four empty rounded square boxes, outlined in blue, intended for selecting items from cards during the mapping phase.

RATKAISUVAIHE: Valitse korteista ne asiat, joihin liittyvät ohjeet ja tai työkalut tulisi olla ideoinnin ja valitun idean iatkokehittämisen osalta tukimateriaalissa

A 2x2 grid of four empty rounded square boxes, outlined in green, intended for selecting items from cards during the solution phase.

SEURANTAVAIHE: Valitse korteista ne asiat, joihin liittyvät ohjeet ja tai työkalut tulisi olla seurannan ja tavoitteen saavuttamisen osalta tukimateriaalissa.

MOTIIVI	OSAAMINEN	INNOVATIIVISUUS	TILAT	KOKONAISUUDEN HALLINTA
LUOTTAMUKSEN ILMAPIIRI	VIESTINTÄ	RESURSSIT		

MOTIIVI	OSAAMINEN	INNOVATIIVISUUS	TILAT	KOKONAISUUDEN HALLINTA
LUOTTAMUKSEN ILMAPIIRI	VIESTINTÄ	RESURSSIT		



"Playbook", pelikirja



Kaavake tai lomake



Muotoilupeli



"Prosessikaavio"



Työkalupakki

Tukimateriaalin
formaatti:

KEHITYSKOHTTEEN VALINTA

- 📌 Miten valitaan kehityskohde, joka toteutetaan palvelumuotoilun keinoin?
- 📌 Kuka valinnan tekee?

PROJEKTIN SUUNNITTELU

- 📌 Käytetäänkö valmiita malleja, esim. kehityskompassia?
- 📌 Tehdäänkö oma suunnitelma?

RESURSSOINTI

- 📌 Aikaresurssit
- 📌 Taloudelliset resurssit
- 📌 Henkilöresurssit
- 📌 Miten uusi toiminta vaikuttaa muuhun toimintaan?

TAVOITTEEN KIRKASTUS

- 📌 Miten selvitetään:
 - 📌 Mitä tehdään?
 - 📌 Kenelle tehdään?
 - 📌 Miksi tehdään?
 - 📌 Miten tehdään?

TOISEN TYÖPAJAN MUOTOILUPELILAUTA JA PELIMERKIT

MITEN SYVENNETÄÄN YMMÄRRYSTÄ?

- ✚ Miten saadaan selville niiden ihmisten toiveet, kipukohdat ja tuntemukset, joita asia koskee?
- ✚ Mitä käytännön keinoja on?

MITEN MUUALLA ASIAT TEHDÄÄN?

- ✚ Onko samantyyppiseen asiaan jo löydetty jossain ratkaisu?
- ✚ Miten mahdollinen olemassa oleva sovellettavissa oleva ratkaisu löytyy?

MITEN KITEYTETÄÄN KERÄTTY TIETO?

- ✚ Mitä visualisointia käytetään? (esim. palvelupolku, persoonat, service blueprint, taulukot)
- ✚ Miten muuten tietoa kitetytetään?

IDEOINTIMENETELMÄT

- ✚ Mitä ideointitapoja on?
- ✚ Mitä ideoiden arviointikeinoja on?

IDEASTA TOIMINTAAN

- ✚ Miten löydetään parhaat ideat?
- ✚ Miten ideoita testataan?
- ✚ Miten testataan ja kokeillaan idean toimivuutta?

TOISEN TYÖPAJAN MUOTOILUPELILAUTA JA PELIMERKIT

MITEN SEURATAAN TAVOITTEEN
ONNISTUMISTA?

- Minkälaisia mittareita on asetettu ja miten ne vastaavat tarkoitustaan?
- Miten kaikki näkökulmat saadaan huomioitua?

MITEN ARVIOIDAAN KEHITTÄMISTYÖN
ONNISTUMISTA?

- Miten arvioidaan kehittämisotteen (esim. palvelumuotoilu) vaikutusta?
- Onko kehittämistyön tavoitteet saavutettu?