

Ninni-Sisko Taavitsainen

**PALVELUMUOTOILU
KEHITTÄMISTYÖN TOIMEENPANOON
TUKENA SOSIAALI- JA
TERVEYSPALVELUISSA**
Kokemuksia Big Room-toiminnasta

Opinnäytetyö

Muotoilu (Yamk)

Palvelumuotoilu



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Muotoilija, palvelumuotoilu (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Ninni-Sisko Taavitsainen
Työn nimi	Palvelumuotoilu kehittämistyön toimeenpanon tukena. Kokemuksia Big Room-toiminnasta.
Toimeksiantaja	Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymä
Vuosi	2021
Sivut	77 sivua, liitteitä 11 sivua
Työn ohjaaja(t)	Anu Vainio

TIIVISTELMÄ

Muutos on arkipäivää sosiaali- ja terveystalouksissa. Erilaiset asiakastarpeet, asiakkaiden pulmien monimuotoistuminen ja taloudellinen epävakaus pakottavat julkisia sosiaali- ja terveystalouksia kehittymään sekä kehittämään palveluitaan alati. Jatkuva kehittäminen ja toimintaympäristön muutokset luovat aidon tarpeen uusille kehittämisen ja muutosjohtamisen välineille.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun mahdollisuutta tukea sosiaali- ja terveystalouksien kehittämisen toimeenpanoa. Työ kuvaa ja edelleen muotoilee Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalouksien, Kymsoten muutostarinaa rakennusteollisuudessa käytetyn toimeenpanon tuen välineen, Big Room-toiminnan käyttöönotosta ja sen kehittämisestä.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa yhteiskehittäen tuotteistettiin ja uudelleen muotoiltiin Kymsoten Big Room-toimintaa. Työpajoissa määritettiin Big Room-toiminnan kautta toteutuvia kehittämistyön toimeenpanon tuen palveluita, mallinnettiin Big Room-toimintaa sekä luotiin asiakasprofiilit. Tämän lisäksi Big Room-toiminnan käyttäjäkokemusta kartoitettiin kyselytutkimuksella.

Tutkimuksen tuloksena syntyi mallinnus Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalouksien Big Room-toiminnasta. Mallinnukseen kuuluivat kuvaus Big Roomin toiminnasta, määrittely sen palveluista sekä toimeenpanontuen välineistä. Tämän lisäksi tuotoksena syntyi uusittu viikkokello sekä Big Room- käyttäjäprofiilit toimintamallin viestinnän tueksi.

Asiasanat: Muotoiluajattelu, palvelumuotoilu, toimeenpanon tuki, Big Room

Degree	Master of Culture and Arts, Service Design
Author (authors)	Ninni-Sisko Taavitsainen
Thesis title	Service design supporting development implementation in health and social services. Experiences from Big Room activity.
Commissioned by	Social and Health Services in Kymenlaakso
Time	November 2021
Pages	77 pages, 11 pages of appendices
Supervisor	Anu Vainio

ABSTRACT

Change is an everyday affair in health and social services. Constant development is required for both health and social services as a whole, as well as the services provided, due to the variety of customer needs and problems and economic instability. Development and changes in the operational environment create a genuine need for new means for development and change management.

This thesis examines the possibilities of design thinking and service design in development execution of health and social services, which also is objective of this study. The thesis describes and shapes further the alteration of Kymenlaakso health and social services, Kymsote, deploying and developing Big Room activity, which is a means used in building industry for implementation support.

The thesis was executed as an action research in which the Big Room activity of Kymsote was productised and redesigned. Workshops defined implementation support services which carry out through Big Room activity, simulated Big Room activity, and created customer profiles. In addition, a questionnaire was used to map Big Room activity user experience.

As a result of the research a model of Big Room activity in Kymenlaakso health and social services was created. The model included a description of how Big Room activity works, a definition of its services and means of implementation support. In addition, a renewed week clock and Big Room user profiles to support communication within the operating model were also achieved as a result.

Keywords: design thinking, service design, implementation support, Big Room

SISÄLLYS

KÄSITELUETTELO	6
1 JOHDANTO	7
2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	7
2.1 Tukea toimeenpanoon	8
2.2 Big Room, mitä se on?	9
3 TUTKIMUSASETELMA	10
3.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	11
3.2 Viitekehys, käsittekartta ja keskeiset käsitteet	12
3.3 Tutkimusstrategia ja tutkimusprosessi	15
3.4 Avainhenkilöt ja tutkijan rooli	18
3.5 Tutkimuksessa käytetyt tiedonkeruumenetelmät	19
4 MUOTOILUAJATTELU MUUTOKSEN TAUSTALLA.....	20
4.1 Muotoiluajattelu Big Room-toiminnassa.....	21
4.2 Muotoiluajattelun rakennuspalikat.....	23
4.3 Palvelumuotoilu	24
4.3.1 Palvelumuotoiluprosessi	25
4.3.2 Tuplatimantti	26
4.4 Palvelun tuoteistaminen.....	28
4.5 Sisäinen asiakkuus	29
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	30
5.1 Määrittele	31
5.1.1 Yhteiskehittämisen ensimmäinen työpaja	32
5.1.2 Työpajan kiteytys; kokemuksista kohti parempaa Big Roomia	32
5.1.3 Työpajan kiteytys; terveiset johdolle	34
5.1.4 Ensimmäiset toteutetut muutokset työpajan pohjalta	34
5.2 Tutki ja kiteytä.....	35
5.2.1 Yhteiskehittämisen toinen työpaja	36

5.2.2	Yhteiskehittämisen kolmas työpaja.....	37
5.3	Ideoi, kuvaa ja kokeile	37
5.3.1	Big Room-toiminnan mallinnus	38
5.3.2	Asiakasprofiilit.....	40
5.3.3	Palvelulupauksen määrittely tuotteistamisen työpajatyön pohjalta	43
5.4	Testaa ja arvioi	45
5.4.1	Kokemuksia työpajatyöskentelystä	46
5.4.2	Kokemuksia johdon tunnilta.....	50
5.4.3	Kokemuksia agendan valmistelusta.....	52
5.4.4	Kokemuksia fasilitoinnin tuesta.....	56
6	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	58
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	60
7.1	Palvelumuotoilun avulla toimeenpanon tukea.....	61
7.2	Fasilitoinnin tuki	64
7.3	Päätöksenteon tuki	65
7.4	Toimeenpanon seuranta ja kehittämistyön yhteensovittaminen	66
7.5	Yhteiskehittämisen rakenne ja toimintakulttuuri	67
8	POHDINTA	69
	LÄHTEET.....	71
	KUVALUETTELO	76
	TAULUKKOLUETTELO.....	77

LIITTEET

Liite 1. Big Room työpajojen fasilitoinnin tuki, kyselylomake

Liite 2. Big Room valmistelu, kyselylomake

Liite 3. Big Room johdon tunti, kyselylomake

Liite 4. Big Room yhteiskehittämisen työpajat 18.2.2021, kyselylomake

Liite 5. Big Room yhteiskehittämisen työpajat, kyselylomake

Liite 6. Kymsote Big Room käyttöönotto haastattelurunko

KÄSITELUETTELO

Big Room

Big room on tavoitteellista yhteiskehittämistä. Big Room-toiminta visualisoi ja koordinoi ja konkretisoi organisaation kehittämistoimintaa. (Granlund, 2021.)

Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelulla tarkoitetaan analyyttistä mutta luovaa lähestymistapaa monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseksi. Muotoiluajattelun kautta pyritään laajentamaan ajattelua, toimintatapaa ja prosessia siten, että erilaiset ratkaisut ja ideat mahdollistuvat. (Pressman 2019, 4.)

Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on toimintaa, jonka tavoitteena on mallintaa käyttäjien tarpeet ja odotukset palveluiksi, jotka toteuttavat yrityksen (tai toimijan) liiketoimintaa ja vastaavat sen tavoitteisiin (Tuulaniemi 2020, 15).

Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa yhdistyvät sekä teoreettinen tutkimus että käytännön kehittämis- ja muutostyö (Juuti & Puusa 2020, 256).

Tuotteistaminen

Tuotteistaminen on uusien tai olemassa olevien palvelujen kehittämistyötä, jossa palvelu määritellään, vakioidaan ja systematisoidaan palvelemaan asiakkaan prosesseja (Jaakkola, Orava ja Varjonen, 2009).

1 JOHDANTO

Muutos on arkipäivää sosiaali- ja terveyspalveluissa. Erilaiset asiakastarpeet, asiakkaiden pulmien monimuotoistuminen, asiakasvolyyymien kasvaminen, lääketieteen ja tieteellisen tutkimuksen kehittyminen, taloudellinen epävakaus sekä rakenteiden muutokset pakottavat julkisia sosiaali- ja terveyspalveluita kehittymään sekä kehittämään palveluitaan alati. Jatkuva kehittäminen ja toimintaympäristön muutokset luovat aidon tarpeen uusille kehittämisen ja muutosjohtamisen välineille. Asiakas- ja käyttäjänäkökulman vahvistaminen sekä näihin liitetty kehittäminen ovat tarpeellisia palvelujen kehittymiselle, jotta tulevaisuudessa pystytään paremmin vastaamaan monimuotoistuneeseen asiakastarpeeseen sekä sen asettamiin muutostarpeisiin.

Tämä tutkimus tarkastelee palvelumuotoilun mahdollisuuksia sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämistyön toimeenpanon edistämisessä. Tutkimus on toteutettu julkisen sektorin sosiaali- ja terveyspalveluissa, jonne muotoiluajattelu on rantautumassa erityisesti palvelumuotoilun menetelmien keinoin. Tutkimuksen toimintaympäristöä, sosiaali- ja terveyspalvelujen kompleksista kokonaisuutta, lähestytään palvelujen kehittämisen näkökulmasta. Työ kuvaa ja edelleen muotoilee Kymenlaakson sosiaali- ja terveyspalvelujen, jäljempänä Kymsoten muutostarinaa rakennusteollisuudessa käytetyn toimeenpanon tuen välineen, Big Room-toiminnan käyttöönotosta. Työssä käsitellään Big Room-toiminnan kehittymistä muutoksen toimeenpanotuen välineenä sekä tutkitaan, miten palvelumuotoilun keinoin Big Room-toimintaa voidaan muotoilla ja jatkokehittää vastaamaan paremmin muuttuvia sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämistyön tarpeita ja toimeenpanokyvyn parantumista.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä, Kymsote on Kymenlaaksoon 1.1.2019 perustettu kuuden kunnan yhteinen kuntayhtymä, jonka tehtävänä on järjestää ja tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut kymenlaaksolaisille asukkaille. Kymsoteen on yhdistynyt Kouvolan, Kotkan, Haminan, Pyhtään, Virolahden ja Miehikkälän kunnan perustason sosiaali- ja terveyspalvelut sekä erikoissairaanhoidon palvelut entisestä kuntayhtymä Careasta. Kymsote

on syntynyt Sipilän hallituksen sote-uudistuksen kaaduttua keväällä 2018, Kymenlaakson jatkaessa uudistuksen pohjalta tehtyä suunnittelu- ja valmistelutyötä vapaaehtoisuuteen perustuen.

Vaikka Kymenlaaksossa Sipilän (29.5.2015 - 6.6.2019) hallituskaudella oli sote-uudistukseen valmistauduttu huolella, tuli vapaaehtoisen kuntayhtymän perustamisen valmistelu toteutukseen pikaisella aikataululla. Kymsoten uuden organisaation valmistelua ei aikataulun puitteissa pystytty toteuttamaan niin systemaattisesti ja kokonaisvaltaisesti kuin näin suuri muutos olisi vaatinut. Tästä johtuen, vuonna 2019 Kymsoten aloittaessa toimintansa, lähdettiin pitkälti siitä, että Kymsoten toiminnot toimivat kuten kuudessa kunnassa ja erikoissairaanhoidossa aiemmin. Tästä Kymsote on lähtenyt matkalle toiminnan ja toimintojen yhtenäistämässä ja uudistamisessa. (Lehto 2021; Tilli 2021.)

2.1 Tukea toimeenpanoon

Kymsoten aloittaessa toimintansa se käynnisti laajan kehitysohjelman ohjaamaan sote-palvelujensa kehittymistä yhä vaikuttavampaan ja yhtenäisempään suuntaan. Kehitysohjelman tarkoitus oli vahvistaa ja luoda Kymsotelle kyvykkyyksiä, joiden avulla vaikutetaan palvelujen laatuun, kysyntään ja sujuvuuteen. Tämän lisäksi tavoitteena oli oikaista taloutta kestäväälle kehitysuralle. Kehitysohjelma koostui 12 hankkeesta, joiden avulla tavoiteltiin modernin sote-toimijan roolia. (Kymsote, 2018.) Uusi organisaatio, uudet johtamisen tavat sekä uudenlainen keskitetyn kehittämispalveluiden rooli hakivat paikkaansa kehitysohjelman alkuvaiheessa (Lehto, 2021).

Kehitysohjelma kohtasi jo ensi metreillään vastoinkäymisiä. Kunnianhimoinen kehittäminen ja uusi organisaatio vaativat paljon yhteensovittamista. Huoli kehittämistyön implementoinnista ja toimeenpanossa onnistumisesta kasvoi. Yhteistoimintamenettelyn käynnistyminen Kymsoten ensimmäisen puolen vuoden aikana toi lisähaasteita kehitystyön käynnistymiseen. Yhteistoimintamenettelyllä oli vaikutuksia myös kehitysohjelmaan. Kehitysohjelman tekemistä supistettiin merkittävästi. Käytännössä kehitysohjelman toimenpiteistä jatkuivat kolmen hankkeen toiminnot. Näitä olivat asiakasohjauksen, asiakaskokemuksen ja digitaalisten palveluiden kehittäminen. Osin myös hyvinvoinnin ja

terveyden edistämiseen liittyviä ennakkoinnin toimenpiteitä sekä hankehallinnointiin ja projektiosaamisen kyvykkyyden vahvistamiseen liittyviä toimia jatkettiin. (Lehto 2021.)

Vaikka kehitysohjelman kehittämistyötä ei sellaisenaan jatkettu, jäljelle jäävien kehitystoimien sekä talouden tasapainottamiseen liittyvien toimenpiteiden yhteensovittamiseen, implementointiin ja niiden johtamiseen vaadittiin systemaattista lähestymistapaa. Myös yhteisen ymmärryksen ja yhteisten toimintamallien kehitystyö vaativat monialaista yhteistyötä ja erilaisten näkökulmien yhteensaattamista. Tämä haaste tunnistettiin Kymsoten kehittämispalveluissa keväällä 2019 ja siihen lähdettiin etsimään ratkaisua. (Lehto 2021; Kariniemi 2021; myös Tilli, 2021.)

Ratkaisuna tunnistettuun ongelmaan Kymsote valitsi toimeenpanon edistämisen työkaluksi rakennusteollisuudessa käytetyn, Lean-johtamiseen pohjautuvan Big Room-toiminnan. Big Room-toiminta on tavoitteellisen yhteistyön toimintamalli, jonka avulla tavoitellaan kehittämistyön toimeenpanon parantamista (Granlund 2019). Käyttöönoton myötä voi todeta, että Big Room-toiminnasta syntyi Kymsoteen strateginen innovaatio. Strategisella innovaatiolla tarkoitetaan toimintaa, jolla yritys toteuttaa tai kehittää jotakin toimialaa muuttavaa uutta ajattelua. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sovellutusta toiminnosta, jota toteutetaan uudella tavalla. Esimerkkinä tällaisesta innovaatiosta voisi mainita vaikkapa konttoriton pankki toiminnon. Strategisia innovaatioita voivat olla myös toimintamallit tai konseptit, jotka otetaan käyttöön täysin toiselta toimialalta ja sovelletaan oman toimialan käyttöön. (Tuulenmäki 2012,27.) Big Room-toiminnan sovellutusta julkiseen sosiaali- ja terveystalouden toimintaympäristöön voi luonnehtia strategiseksi innovaatioksi.

2.2 Big Room, mitä se on?

Big room on parhaimmillaan hyvin suunniteltua, organisoitua ja tavoitteellista yhteistyötä. Toimintamallin avulla koordinoidaan kehittämistyötä ja rakennetaan yhteistä tilannekuvaa kehittämisestä, visuaalisuutta hyödyntäen. Big Roomin tavoitteena on lisätä työn tuottavuutta ja parantaa ihmisten välistä vuorovaikutusta sekä avoimuutta. Big Room-työpajat ovat tapa työskennellä tavoitteellisesti, vertaillen vaihtoehtoja ja löytäen nopeasti ratkaisuja pulmiin.

Tulosta syntyy, kun Big Roomissa on mahdollisuus tehdä päätöksiä nopeasti ja edistää kehittämistyötä ketterästi. Big Room haastaa ja osin kyseenalaistaa vanhat projektityön toimintamallit ja tuo tilalle modernia fasilitoitua yhteistyötä. Big Roomin kotipesä sijaitsee isoissa rakentamisen allianssihankeissa, mutta sitä voi soveltaa kehittämistyön johtamisessa muillakin aloilla. Big Room on nimensä mukaisesti myös fyysinen työskentelytila, jossa työn eteneminen on visualisoitu tilaan ja tilassa työskennellään sovitun syklin mukaisesti. (Granlund 2019.) COVID-19 -pandemia-aikaan Big Room-toiminta Kymsotessa on siirtynyt toteutettavaksi etänä ja kaikki toiminta toteutuu etälaitteiden välityksellä. Tämä on vaikuttanut Big Room-toiminnassa yhteisestä tilasta ja yhteisestä seinälle koostettavasta (last planner) visualisoinnista luopumiseen.

Kymsotessa Big Room-menetelmän tarkoituksena on vahvistaa yhdessä tekemistä sekä edistää tehokkaalla tavalla kehittämistyön etenemistä. Yhteiskehittämällä pyritään parantamaan ihmisten vuorovaikutusta ja avoimuutta. Kun työt sujuvat ja yhdessä löydetään ratkaisuja ongelmiin, on sillä työn tuottavuutta parantava vaikutus. Big Room on ennen kaikkea tapa työskennellä yhdessä, tehdä päätöksiä sekä löytää ratkaisuja.

Big Room-toiminnan erityisenä tavoitteena Kymsotessa on rakentaa yhteistä tilannekuvaa siitä, mitä kehittämistoimintaa organisaatiossa toteutetaan. Big Room-toiminnan avulla varmistetaan, että Kymsoten eri palvelualueilla tehtävä kehittämistyö koordinoidaan yhteen parhaalla mahdollisella tavalla ja näin ollen organisaation eri osien välillä ei pääse toteutumaan osaoptimointia tai päällekkäistä työtä. Big Room-toiminnan avulla vahvistetaan projektien ja hankkeiden johtamista, päätöksentekoa, integraatiota ja erityisesti autetaan muutoksia toteutumaan aikataulussaan.

3 TUTKIMUSASETELMA

Tämä luku käsittelee opinnäytetyön tutkimukselliset lähestymistavat. Ensimmäisessä osiossa määritellään tutkimusongelma, johon opinnäytetyön tutkimuskysymyksillä haetaan ratkaisua. Toisessa kappaleessa esitellään tutkimuksen viitekehys, käsittekartta ja keskeiset käsitteet. Kolmannessa osiossa avataan tarkemmin valittu tutkimusstrategia ja metodologinen lähestymistapa. Luvun lopuksi esitellään tiedon keruuta ja sen menetelmiä.

3.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Kymsoten palvelujen kehittämisen yksikkö on tilannut opinnäytetyönä tarkastelun Kymsoten Big Room-toiminnan mallintamisesta, kehittämisestä ja sen toimivuudesta kehittämistyön toimeenpanotuen välineenä. Big Room-toiminnan soveltamisesta sosiaali- ja terveystalouden kehittämisessä ei ole saatavilla tutkimustietoa. Tämän vuoksi tutkimukselliselle tarkastelulle on paikkansa. Rakennusteollisuuden tutkimuksen puolelta ei myöskään löydy kattavia tutkimuksia Big Room-toiminnasta, vaikka menetelmä onkin siellä nousussa vahvana projektinhallintamenetelmänä. Joitakin opinnäytetöitä aiheesta löytyy.

Työn toiminnallisen osion tavoitteena on muotoilla ja kehittää Kymsoten Big Room-toimintaa sekä mallintaa sitä palveluksi Kymsoten sisäisenä toimintana. Mallinnuksen ja kehitystyön apuna käytetään muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun teoreettista viitekehystä. Työssä etsitään Big Room-toimintamallin kehitystyön kautta näkökulmaa palvelumuotoilun hyödyntämiseen muutoksen toimeenpanossa. Tutkimuksessa tehdään muutamat Kymsoten Big Room-toiminnan kehittymisessä. Toiminnallisesti työn tavoitteena on muotoilla yhteiskehittäen Big Room-toimintaa vastaamaan paremmin kehittämistyön toimeenpanon tuen haasteita. Työn painopiste on kehittämisprojektissa ja siinä syntyvissä mallinnuksissa.

Tutkimuksen kehitysmatkaa toteutetaan palvelumuotoilulle tyypillisen tuotteistamisen avulla. Tuotteistamisen tavoitteena on rakentaa sisäiseen asiakkuuteen pohjautuva mallinnus Big Room-toiminnasta ja sen soveltamisesta sosiaali- ja terveystaloudessa. Työn avulla odotetaan syntyvän tarkempi raami Kymsoten Big Room-toimintaan, vaikka sitä onkin jo toteutettu ennen tämän työn mukaantuloa. Tuotteistamisen tavoitteena on onnistua määrittämään selkeämmin Big Room-toiminnan hyötyjä, toteutusta ja tavoitetta.

Tutkimusongelmaan haetaan ratkaisua seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

Päätutkimuskysymys:

Miten palvelumuotoilun avulla voidaan tukea sosiaali- ja terveystalouden kehittämistyön toimeenpanoa?

Alatutkimuskysymys

Miten palvelumuotoilua hyödyntäen Big Room-toiminta muotoillaan palveluksi, joka soveltuu sosiaali- ja terveystalvelujen toimintaympäristöön?

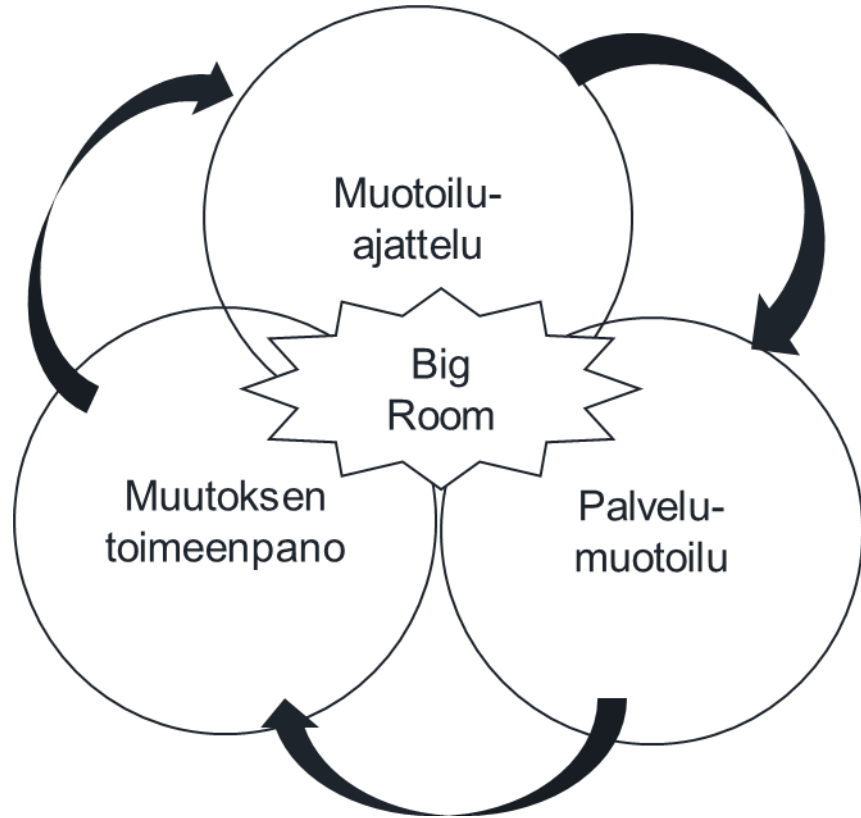
Tutkimuskysymykset ovat relevantteja Kymsoten Big Room-toiminnan kehittämisen ja kehittymisen näkökulmasta. Koska Big Room-toiminta on vasta rautunut sosiaali- ja terveystalveluiden käyttöön, tarvitsee se toimiakseen käyttäjälähtöistä kehittämistä ja tutkimusta, palvelukseksi käyttäjiään optimaalisella tavalla. Tutkimuskysymysten ja sitä varten kootun tutkimusaineiston avulla analysoidaan auttavatko muotoiluajattelu, palvelumuotoilu ja tuotteistaminen raamittamaan Kymsoten Big Room-toimintaa.

3.2 Viitekehys, käsitekartta ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu palvelumuotoilusta ja muotoiluajattelusta, jotka luovat tälle tutkimukselle tietopohjan. Toiminnan ja tutkimuksen kohdetta, Big Room-toimintaa, tarkastellaan ja kehitetään peilaten sitä teorian tietopohjasta nouseviin muotoilun ja palvelumuotoilun määrittäksiin. Teoreettinen viitekehys auttaa mallintamaan ja käsitteellistämään toimintaa, joka kehittämistyön kokeiluina ja tuotoksena syntyy. Tätä toteutetaan erityisesti yhteiskehittämisen ja siitä oppimisen kautta- Tämä on tyypillistä toimintatutkimuksessa, joka on tämän tutkimuksen strateginen lähestymistapa. (Kananen 2014, 11.)

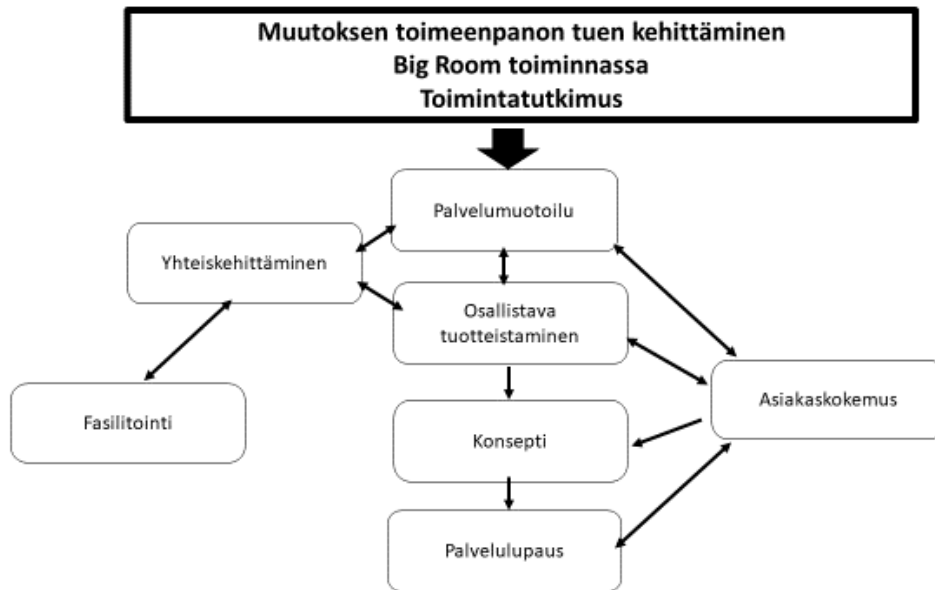
Tutkimustyön toiminnallisen toteuttamisen keskiössä on Big Room-toiminnan kehittäminen Kymsotessa. Tavoitteena on muotoilla ja tuotteistaa Big Room-toimintaa sosiaali- ja terveystalveluiden yhteiskehittämisen ja toimeenpanon tuen välineeksi. Toiminnallinen osio toteutetaan palvelumuotoilun, yhteiskehittämisen ja osallistavan tuotteistamisen menetelmin. Palvelumuotoilun avulla vahvistetaan Big Room-toiminnan rakentumista kohti selkeämpää ja käytettävää toimintamallia sisäisille asiakkaille. Magerin (2021,34) mukaan palvelumuotoilussa on nimenomaisesti kyse siitä, että talvelut ovat asiakasrajapinnassa käytettäviä ja käyttökelpoisia sekä talveluiden tuottajan näkökulmasta

tehokkaita ja erottuvia. Muotoiluajattelun avulla edistetään muotoilun ja palvelumuotoilun näkyväksi tekemistä Kymssotessa. Tutkimuksen teoreettisen viitekehksen visualisointi on esitetty kuvassa (kuva 1).



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys (Taavitsainen 2021)

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden riippuvuuksia sekä suhdetta toisiinsa avataan kuvassa kaksi (kuva 2, s.14). Käsitteet pohjautuvat teoreettiseen viitekehukseen ja ne pyrkivät kuvaamaan tarkemmin teemoja, joiden ympärillä kehittämistyössä toimitaan.



Kuva 2. Tutkimuksen käsittekartta (Taavitsainen 2021).

Palvelumuotoilulla käsitteenä kuvataan toimintaa, jonka tavoitteena on mallintaa käyttäjien tarpeet ja odotukset palveluiksi, jotka toteuttavat yrityksen (tai toimijan) liiketoimintaa ja vastaavat sen tavoitteisiin (Tuulaniemi 2020, 15).

Tuomisen ym. (2015,5) mukaan tuotteistamista käytetään palvelun ja sen tarjoaman arvon kiteyttämiseen käyttämällä avuksi vakiointia ja kuvaamista. Yhteiskehittämällä henkilöstön ja asiakkaiden kanssa varmistetaan, että osana tuotteistamista kiteytyy paras mahdollinen käyttäjätieto tuotteistettavan tuotteen tai palvelun arvosta. Sisäisen palvelun tuotteistamisessa palvelutuotannon kuvaamisella ja yhdenmukaistamisella on suuri rooli. Tässä tutkimuksessa tuotteistaminen toteutuu nimenomaisesti sisäisenä palveluna.

Konseptilla tarkoitetaan tuote- tai palvelukehityksen suunnittelun lopputuotosta, joka määrittelee tuotteelle tai palvelulle karkean tason koonnin, mitä tuote tai palvelu tulee olemaan. Konseptin kehittäminen vaatii osakseen konseptisuunnittelua, jota tehdään usein osana tuotteistamisen prosessia. Tuotteen kehitystä edeltää konseptisuunnittelu, joka on ensimmäisiä työvaiheita matkalla kaupallistettavaan tuotteeseen (tai palveluun). (Kokkonen ym. 2005, 16–17.)

Palvelulupauksella tarkoitetaan konkreettisia asioita, joita yritys asiakkailleen lupaa. Palvelulupauksella kiteytetään asioita, jotka liittyvät palveluiden tarjoamiseen ja sen toimittamiseen tai niiden laatuun. (Brusi, 2021.) Palvelulupauksesta käytetään usein myös termiä asiakaslupaus. Erityisesti asiakaslupaus suositaan silloin, kun halutaan korostaa asiakaskeskeisyyttä. Palvelulupaus voi olla jopa rajaava, jos on epäselvää, kenen vastuulla lupauksen lunastaminen on. Joskus palvelulupaus voidaan tulkita vain lupauksena, jota toteuttavat vain asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt. (Korkiakoski 2019.) Tässä työssä olen päätenyt käyttämään käsitettä palvelulupaus. Se kuvaa mielestäni paremmin Big Room-toiminnan tavoitteita ja toimintaa, jota sillä toteutetaan. Kyseessä ei ole myöskään asiakasrajapinnassa toimiva palvelu, jolloin asiakaslupaus Big Room-toiminnan kontekstissa voisi olla harhaanjohtava.

Yhteiskehittämisellä tarkoitetaan palvelun tai asian yhteiskehittämistä, joka on palvelumuotoilulle tyypillistä. Yhteiskehittämisen avulla palvelumuotoilussa nostetaan erityisesti palvelunkäyttäjää kehittämisen keskipisteeksi. (Koivisto, ym. 2019,34). Fasilitoinnin avulla varmistetaan yhteiskehittämisen jouhevuus ja tuottavuus.

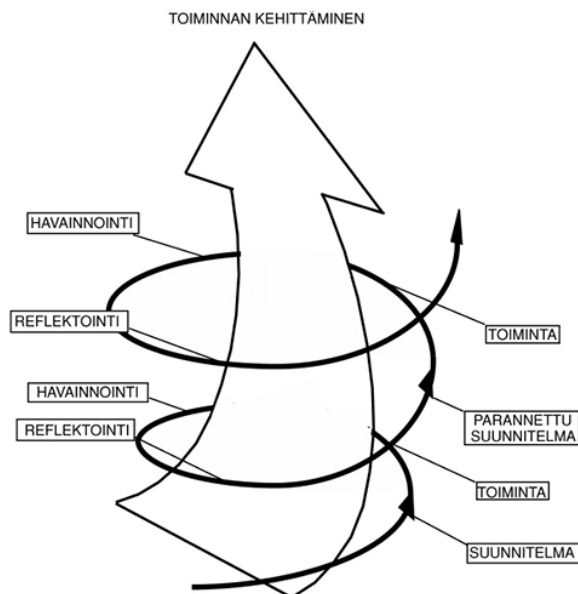
3.3 Tutkimusstrategia ja tutkimusprosessi

Tämän tutkimuksen strategisena, menetelmällisenä lähestymistapana käytetään toimintatutkimusta. Toimintatutkimus on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa yhdistyvät sekä teoreettinen tutkimus että käytännön kehittämis- ja muutostyö (Juuti & Puusa 2020, 256). Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että sen avulla muutetaan ja kehitetään niitä käytäntöjä, joita tutkimuksen kohteena olevassa toimintaympäristössä toteutetaan. Toimintatutkimuksen avulla pyritään löytämään ratkaisuja käytännön pulmiin niiden toimijoiden kanssa yhteiskehittäen, jotka ongelmia kohtaavat. Toimintatutkimuksella etsitään erityisiä oivalluksia kokeilemalla. Toimintatutkimukseen kuuluu myös vahvasti oppiminen ja kehittäminen. (Kananen 2014, 11.)

Tämän tutkimuksen kohteena olevan Big Room-toiminnan kehittämisen avulla halutaan löytää ratkaisuja Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalvelujen toiminnan uudistamiseen ja erityisesti kehitystyön toimeenpanon toteutukseen sekä

niiden johtamiseen. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksessa edistetään prosessia, joka johtaa iteraatiokierroksin Big Room-toiminnan kehittymiseen. Kehittämistoimilla pyritään löytämään paras mahdollinen tapa toteuttaa Big Room-toimintaa, yhdessä kokeillen ja oppien. Kuten toimintatutkimukselle on tyypillistä, toteutuvaa muutosta peilataan myös teoriaan, jolloin ymmärrys tutkittavasta toiminnasta rikastuu. Ymmärryksen kasvaminen ja uuden oppiminen muutosprosessista ovat tärkeä osa toimintatutkimusta. (Juuti & Puusa 2020, 256.)

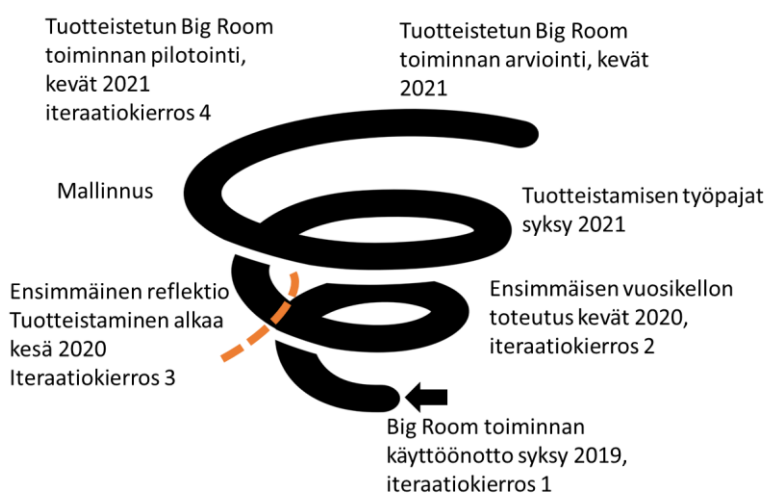
Heikkinen (2018, 189) kuvaa toimintatutkimuksen luonnetta monimuotoiseksi, kehittyväksi ja refleksiiviseksi. Kun ajattelu ja toiminta liittyvät yhteen ja ne toimivat toistensa jatkumoina, kuvataan etenemistä spiraalimallilla. Spiraalimallissa toiminnan tutkimuksellinen kehittäminen etenee iteraatiokierroksin, kuten kuvassa kolme kuvataan (kuva 3). Iteraatiokierrokset tarkoittavat useamman kerran toteutuvaa prosessia, jossa suunnitellaan, toimitaan, havainnoidaan, reflektoidaan ja parannetaan. Tutkimuskierroksia on yleensä useita. Spiraalimallin heikkous on siinä, että sen kuvataan etenevän koko ajan lineaarisesti eteenpäin. Todennäköisesti todellisuudessa kehittämistyössä on monia eri vaiheita ja myös uusia avauksia tehdään, eikä spiraalimallin lineaarinen eteneminen täysin toteudu.



Kuva 3. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen 2018, 189).

Tämän tutkimusprosessin osalta totean, että Big Room-toiminnan kehitystyö etenee iteraatiokierroksin. Matkan varrella toki tehdään pieniä muutoksia, parannustöitä sekä uusia avauksia, mutta kokonaisprosessin kuvaamiseen lineaarinen iteraatiomalli sopii hyvin. Ensimmäiset iteraatiokierrokset Big Room-toiminnassa toteutuivat jo ennen tämän tutkimuksen aloittamista. Ensimmäiselle iteraatiokierrokselle lähdettiin, kun Kymssotessa käynnistettiin Big Room-toiminta syksyllä 2019. Tällöin organisaatiossa harjoiteltiin yhteiskehittämisen struktuuria ja kasvatettiin projektointiosaamista. Big Room-toimintaa toteutettiin pienesti jo syksyllä 2019 ja se kehittyi kevään 2020 aikana, jolloin voi ajatella toteutuneen Big Room-toiminnan toinen iteraatiokierros.

Big Room-toiminnan kolmannelle, mutta tämän tutkimuksen ensimmäiselle iteraatiokierrokselle siirryttiin kesällä 2020 järjestetyn kehittämistyöpajan toteuttamisella. Tässä työpajassa ensimmäisen kerran yhteiskehittämisen menetelmien reflektointiin Big Roomin toiminnallisuuksia avaintoteuttajien kanssa. Tämä työpaja oli myös ensimmäinen tuotteistamiseen liittyvä työpaja. Syksyllä 2020 siirryttiin vaiheen kaksi kokeiluun, jossa toteutettiin kesän reflektion tuloksena syntyneitä muutoksia. Seuraavaan yhteiskehittämisen työpajaan pysähdyttiin tuotteistamisen raamituksen avulla työpajoissa lokakuussa ja joulukuussa 2020. Iteraatiokierrokset kuvattu alla (kuva 4).



Kuva 4 Toimintatutkimuksen spiraalimalli Big Room (Taavitsainen 2021)

3.5 Tutkimuksessa käytetyt tiedonkeruumenetelmät

Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin erilaisin tutkimusmenetelmin. Päättökäytetty aineisto koostui yhteiskehittämisen työpajoista sekä käyttäjäkokemuksen palautekyselystä.

Tutkimuksen aineistoa syntyi seuraavissa osioissa tutkimusprosessia:

- Toiminalliset tuotteistamiseen liittyvät yhteiskehittämisen työpajat ja niistä laaditut koonnit
- Koontien läpikäynti kehitysjohtajan kanssa
- Teemahaastattelut
- Havainnointi fasilitointiohjauksessa ja työpajassa
- Arviointijakso, webropolli-palautteet

Osaa aineistosta (teemahaastattelut) käytettiin myös apuna kuvaamaan tutkimuksen lähtökohtia ja toimintaympäristöä. Teemahaastattelua voidaan pitää toimivana tiedonkeruumenetelmänä, kun haastateltavilta halutaan saada tietoa, näkemyksistä, ajatuksista tai mielipiteitä. Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelun toteutustapaa, jossa käytetään osittain etukäteen suunniteltua haastattelumatriisia eli yhteisiä teemoja. Tämän lisäksi se jättää haastateltavan ja haastattelijan vuorovaikutukselle tilaa. (Hirsjärvi & Hurme 1998, 47–48.)

Tässä tutkimuksessa toteutettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Teemahaastatteluilla kerättiin Kymsoten henkilöstön kokemuksia Big Room-toiminnan käyttöönotosta ja kuvattiin Big Room-toiminnan kehittymisen tarinaa. Teemahaastattelua käytettiin myös reflektoinnin runkona asetettaessa palvelulupausta sekä viimeisteltäessä tuotteistamisen mallinnusta. Teemahaastattelut analysoidaan sisällönanalyysillä. Tämä tarkoittaa omassa tutkimuksessaan aiheiden teemoittelua, koontia, tyypittelyä, vertaamista sekä näistä elementeistä tulkinnan tekemistä. Tyypittely, teemoittelu ja vertaaminen ovat sisällönanalyysille tyypillisiä toteutustapoja (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tämän työn aineistonkeruu toteutettiin miltei kokonaan sähköisesti, mukaan lukien työpajojen toteutukset. Ainoa työpaja, joka toteutettiin fyysisenä tapaamisena, oli ensimmäinen tuotteistamisen työpaja. Sähköisen prosessin vuoksi kehittämistyöpajoista ei ole dokumentoituja valokuvia. Dokumentoinnin

osuutta toteuttavat Kymsoten Big Room teams-työtilaan tallennetut työpajojen työstämisen materiaalit. Näiden pohjalta laadittiin tämän työn koonnit.

Haastattelujen ja työpajamateriaalin lisäksi aineistona käytettiin tutkijan omaa havainnointia toiminnasta. Havainnointimateriaalia on koostettu erityisesti fasilitointiohjauksesta. Fasilitointiohjauksesta on kirjattu lyhyesti havaintoja päiväkirjaan. Havainnointi on myös ollut läsnä työpajojen toteutuksissa, mutta näistä ei ole toteutettu erillistä dokumentointia. Näiden lisäksi aineistona käytetään Big Room-toiminnasta kerättyä käyttäjäkokemusta. Käyttäjäkokemusta kerättiin Webropol-kyselyn avulla, ja tämä oli samalla myös ensimmäinen kerta, kun Big Room-toiminnasta kerättiin laajasti käyttäjäkokemusta.

4 MUOTOILUAJATTELU MUUTOKSEN TAUSTALLA

Muutoksen ja uudistamisen toteuttamisen yksittäistä supersankaria ei ole, eikä sellaista tulla todennäköisesti näkemään. Mitä suurempi organisaation on, sitä isompia ja monimutkaisempia sen ongelmat ovat. Organisaatiossa toteutettavan muutosprossin tai uudistumistarpeen tueksi on löydettävä ratkaisuja, joissa osallistaminen ja johtaminen kulkevat käsikädessä. Tätä tarinaa kertovat lukuisat muutosjohtamisen opit mukaan lukien Kotter. (1996, 26.)

Muotoilua ja muotoilujattelua tarjotaan etenkin julkiselle sektorille pohjaksi uudistaa palveluita. Muotoilu liitettynä muutosjohtamiseen mahdollistaa rohkeatkin uudistukset, joissa pyritään erityisesti toteuttamaan systeemisen tason muutoksia ja löytämään sitä kautta ratkaisuja alan moninaisiin ongelmiin. Muotoiluprosesseissa keskitytään kokonaisuuksien hallintaan ja otetaan prosessit kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Kehittäminen perustuu käyttäjälähtöiseen ongelmanratkaisuun ja yhteiskehittämiseen. Vaikka muotoilujattelu tarjoaa tarkastelukulmaksi kokonaisuuksien kehittämisen, toteutuu konkreettinen uudistustyö usein pienin ennakkoluulottomin kokeiluin. Muotoilussa asioiden havainnollistaminen visualisoinnin avulla sekä luovien ratkaisujen etsiminen pulmiin on arkipäivää. (Jäppinen ja Sorsimo 2014, 85.)

Myös Maula ja Maula (2019, 91-93.) kuvaavat, että muotoilujattelulla saavutetaan suurimmat hyödyt erityisesti sellaisissa organisaatioissa, joissa ongelmat ovat moninaisia ja monimutkaisia. Muotoilujattelusta saadaan vahvuutta

erityisesti silloin, kun projektoitua hanketta edistetään konseptoinnista toteutukseen. Tämä vahvistaa näkökulmaa kokonaisvaltaisen muutoksen toteutumisesta ja siihen pyrkimisestä. Muotoiluajattelulla vahvistetaan toimintaa, jossa projektin toteuttamista ei tarkastella menetelmien summana, vaan kokonaisvaltaisena muutosprosessina.

Miettisen (2011, 27) mukaan yritykset käyttävät muotoiluajattelua kehittääkseen ratkaisuja olemassa olevan liiketoiminnan muuttamiseen tai löytääkseen innovatiivisia uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Muotoilu ja muotoiluajattelu avaavat usein uusia näkökulmia ongelmiin ja tapoihin löytää niihin ratkaisuja (Lehtonen ja Lehto 2014, 23). Muotoilutoimintaa ja siihen pohjautuvaa muotoiluajattelua (ja tämän kautta palvelumuotoilua) käytetään monialaisen yhteissuunnittelun- ja kehittämisen välineenä. Palvelujen muotoilussa asiakaskokemus ja käyttäjälähtöinen kehittäminen ovat keskiössä. (Kälviäinen 2014, 31.) Muotoiluajattelussa kyky tuntea empatiaa ja asettua kyseenalaistamaan olemassa olevaa, tuo kehitystyöhön tarvittavaa ajattelutapaa huomata asioita ja tehdä löytöjä ja havaintoja (Miettinen 2011, 27).

Lehtonen ja Lehto (2014, 20-21) kuvavat, että muotoiluajattelu yhdistetään usein suomalaisessa yritystoiminnassa käyttäjälähtöiseen innovaatiotoimintaan. Innovaatiotoiminnalla pyritään vahvistamaan yritysten kilpailukykyä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Muotoilun avulla pyritään aikaansaamaan uusia mahdollisuuksia tuottavuuden kasvattamiseksi, luomalla omassa toiminnassa erottuvuutta muiden yritysten palveluihin tai toimintaympäristöön nähden. Innovaatioita edistävä toimintakulttuuri, järjestelmät ja osaava henkilökunta ovat menestyksen rakentumisen merkittävät tekijät. Kun näitä ohjataan muotoiluajatteluun perustuen, syntyy mahdollisuus uusiin tieteen- ja toimialoja ylittävien innovaatioihin, jolla luodaan uutta kilpailuetua omaan toimintaan.

4.1 Muotoiluajattelu Big Room-toiminnassa

Muotoilussa on aiemmin keskitytty pitkälti fyysisten tuotteiden muotoiluun. 1990-luvulla muotoilussa avattiin ovia kohti aineettomien kohteiden suunnitteluun. Ensimmäisenä aluevaltauksena oli vuorovaikutussuunnittelu, jossa toteutettiin suunnittelua järjestelmien, ohjelmistojen ja laitteiden sekä niiden

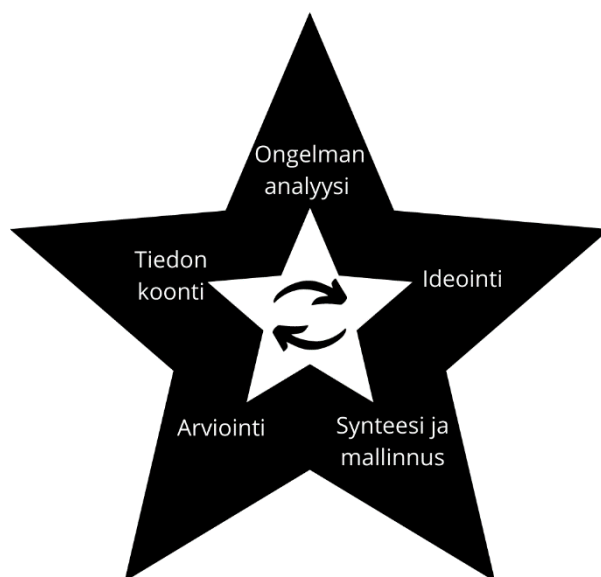
käyttäjien välillä. Tästä muotoilu ja muotoiluajattelu suuntasivat eteenpäin, kohti prosessien, kokemusten ja palveluiden suunnittelua. (Koivisto, Säynäjäkangas ym. 2019, 31.) Muotoiluajattelua voidaan käyttää apuna silloin, kun luodaan uudenlaista ajattelua, toimintatapaa tai sitoutetaan toimijoita uudistustyöhön tai toiminnan muutokseen. Muotoiluprosessin asiantuntija voi osaamisellaan erityisesti tukea innovaatiokyvykkyyden kasvamista sekä vahvistaa tekijöiden osaamista erilaisissa kehittämistä vaativissa tehtävissä. Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu voi myös toimia päätöksenteon tukena ja välineenä, kun asioita simuloidaan konkreettisesti ja asiat esitetään yksinkertaisesti visuaalisoiden. (Miettinen 2014, 15.)

Big Room-toiminta pohjautuu Lean-johtamiseen. Toimintamallin tavoitteena on edistää kehittämistyön toimeenpanoa, rakentaa kehittämisen kokonaiskuvaa sekä sovittaa toteutettavaa kehittämistyötä yhteen. Leanissa ja muotoiluajattelussa on paljon yhtymäkohtia kuten systeemisen tason muutoksen tavoittelu, systemaattisuus ja uudistaminen sekä visuaalisuuden tuominen osaksi kehittämistä ja johtamista (Torkkola 2015, 96-97; Jäppinen ja Sorsimo 2014, 85.). Big Room-toimintamallin toimintatavat ovat olleet mallinnettuna ja käytettynä rakenneteollisuudessa. Mallin soveltamiseksi sosiaali- ja terveydenhuoltoon sopivaksi tarvitaan muotoiluajattelua ja sen menetelmiä. Uuden toimintamallin implementointi ja rakentaminen uudeksi toimintatavaksi vaatii yhteistä kehittämistä ja menetelmiä sen toteuttamiseksi. Big Room-toimintatavan käyttöönoton onnistuessa voidaan jopa puhua systeemisen tason muutoksen tavoittelusta.

Tuulaniemi (2011, 27) luonnehtii palvelumuotoilua systemaattiseksi tavaksi kehittää yrityksen liiketoimintaa. Palvelumuotoilun katsotaan olevan kokonaisvaltainen prosessi, joka rakentuu useista erilaisista osaamisaloista, menetelmistä ja työkaluista sekä näiden yhdistelemisestä. Tästä Big Room-toiminnan implementoinnissa Kymsoteen on ollut kyse. Tuulaniemi (2011, 27) kuvaa palvelumuotoilun matkaa muotoilusta ja muotoiluajattelusta palvelumuotoiluun, lopputuotteen kautta. Muotoilun lopputuotteena on usein muotoilua jostakin asiasta. Palvelumuotoilun lopputuotteena on sen sijaan palvelu tai muotoiltu palvelu. Myös Big Room-toiminnassa tie muotoilusta ja muotoiluajattelusta palvelumuotoiluun käy selväksi. Implementoinnin lopputuotoksena on syntynyt Big Room-palvelu, jota tuotetaan sisäisille asiakkaille.

4.2 Muotoiluajattelun rakennuspalikat

Presman (2021, 5–6) määrittelee muotoiluajattelua luovaksi prosessiksi, jossa ratkaistaan ja yksilöidään ongelmia, uudenlaisen suunnitteluajattelun avulla. Muotoiluajattelun avulla pyritään löytämään ratkaisut, jotka eivät ole itsestään selviä tai ratkaistavissa perinteisin tavoin. Vaikka muotoiluajattelulle ei perinteiseen tapaan määritellä kaavaa, voidaan todeta, että yhdistämällä muotoiluajattelun oppeja, kategorisoimalla ja yhdistämällä näitä kehitettävään prosessiin, voidaan tuottaa tehokkaita ja innovatiivisia ratkaisuita. Kuvatakseen muotoiluajattelun prosessin kulkua, niin kutsuttujen muotoiluajattelun rakennuspalikoiden avulla, jakautuu prosessi viiteen kokonaisuuteen. Ensimmäinen osa rakennuspalikoista on ongelman analyysi. Seuraavassa vaiheessa haetaan ideoita ja generoidaan niitä. Kolmannessa vaiheessa luodaan synteesiä ja mallinnetaan. Neljäs vaihe koostuu kriittisestä arvioinnista ja viimeisessä vaiheessa kootaan ja kerätään informaatio yhteen. Alla oleva kuva (kuva 5) visualisoi muotoiluajattelun perusperiaatteet.



Kuva 5. Muotoiluajattelun peruselementit (Taavitsainen 2021 mukailleen Presman 2021,6)

4.3 Palvelumuotoilu

Stickdorn ym. (2018,20) kuvailee palvelumuotoilua moninaiseksi ajattelun ja yhteisen tekemisen prosessikehittämiseksi, joka yhdistää monia eri (tieteen)aloja ja johtamista. Vilkka (2021, 36) määrittelee palvelumuotoilua yhteiseksi suunnitteluksi, jossa yhdistyvät visuaalisuus, luova ja analyyttinen ajattelu sekä näiden käsitteellistäminen. Tuulaniemi (2020,15) kuvaa, että palvelumuotoilu on toimintaa, jonka tavoitteena on mallintaa käyttäjien tarpeet ja odotukset palveluiksi, jotka toteuttavat yrityksen (tai toimijan) liiketoimintaa ja vastaavat sen tavoitteisiin. Palvelumuotoilulle tyypillistä on yhteissuunnittelu- ja kehittäminen sekä useiden iteraatioiden toteuttaminen osana kehittämissyötä. Iteraatiolla palvelumuotoiluprosessissa tarkoitetaan useaan kertaan toteutuvaa suunnittelun, kehittämisen, toteuttamisen ja arvioinnin sykliä. (Miettinen 2011, 23.)

Palvelumuotoilu vahvistaa muotoiluajattelua muutosprosessissa siten, että se vahvistaa sille tyypillistä kokonaisuuden hallintaa ja yhteensovittaa sitä perinteisempään palveluiden kehittämisen tematiikkaan ja muotoihin. Palvelumuotoilu ei siis ole mikään yksittäinen uusi menetelmä tai ”jippo”, vaan se nivoo yhteen käyttäjäymmärrykseen ja kokemukseen, kokonaisuuden hallintaan ja uudistumiseen tähtäviä kehittämisen menetelmiä, työkaluja sekä muutoksenhallintaa. (Tuulaniemi 2011, 15.) Koivisto ym. (2019, 57) kuvaavat, että palvelumuotoilua voidaan käyttää muutosprosessien tai kehitystyön tukena usealla organisaation tai toiminnan tasolla. Tähän kehittämiseen he lukevat palveluprosessien kehittämisen asiakasrajapinnassa, palvelutuotteiden, muotojen ja palvelutarjooman kehittämisen, viestinnän toimien kehittämisen, yrityksen sisäisen ympäristön kehittämisen sekä kokonaisuudessaan liiketoiminnan kehittämisen.

Palvelumuotoilua apuna käyttäen muotoillaan yritysten palvelutoimintaa vastaamaa paremmin asiakkaiden kokemusta ja käyttäjien ja palvelun vuorovaikutusta. Palvelumuotoilulla voidaan parantaa erilaisten prosessien, esineiden tai vaikkapa tilojen käytettävyyttä. Palvelumuotoilussa käytetään erityisesti käyttäjälähtöisen tutkimuksen menetelmiä (Miettinen 2011, 27.) Palvelumuotoilun avulla tarkastellaan palveluprosesseja kokonaisvaltaisesti ja selvitetään

prosessin eri osien vaikutuksia toisiinsa. Tätä edistetään erityisesti yhteis-suunnittelun avulla. (Mattelmäki 2015,27.)

4.3.1 Palvelumuotoiluprosessi

Tuulaniemi (2011, 126-128) kuvaa palvelumuotoiluprosessin määrittelyn selkiyttävän toteutettavaa kehittämistyötä. Selkeys saavutetaan, kun prosessin vaiheet on määriteltä ja eri vaiheita ei tarvitse joka kerta uudelleen muotoilla. Tämä jättää tilaa luovalle ajattelulle kehittämistyön edetessä. Palvelumuotoiluprosessin ajatellaan tukevan muotoilijan työtä. Prosessista laaditut eri mallinnukset eivät juurikaan poikkea toisista sisällöllisesti. Palvelumuotoilu prosessiin (kuva 6) kuuluvat vaiheet, määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto ja arviointi.



Kuva 6. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 128)

Palvelumuotoiluprosessin vahvuus on sen tapa hahmottaa palvelunkehittämistä. Sen avulla pyritään kuvaamaan koko prosessi mahdollisimman kattavasti ja ottamaan huomioon siihen liittyvät asiat ja riippuvuudet. Palvelumuotoiluprosessi kuvataan toisinaan myös suppeamman kuvauksen kautta. Tähän suppeampaan prosessimallinnukseen kuuluvat asiakasymmärrys, palvelumallin ideointi, konseptointi, prototypointi sekä pilotointi. Laajemman prosessimallinnuksen käyttöä kuvataan tarkoituksenmukaisemmaksi sen vuoksi, että se ottaa paremmin huomioon palvelutuottajaorganisaation tarpeet, kehittämistyöstä vaaditun hyödyn sekä kiinnittää tarkemmin huomiota kehittämistyön tulosten juurtumiseen. (Tuulaniemi 2011, 129.)

Palvelumuotoilutoimisto Palo (2018) määrittelee palvelumuotoiluprosessin muodostuvan neljästä vaiheesta (Kuva 7, s 26). Ensimmäisen vaiheen määrittelyssä päätavoitteena on selvittää ja kartoittaa muutoksen tavoitteita ja erityi-

siä kipupisteitä sekä tarkastella muutosta suhteessa vallitsevaan liiketoimintaympäristöön. Vaiheen aikana pyritään rakentamaan kokonaiskuva ratkaistavasta ongelmasta ja sitoutetaan osallistujat kehittämistyöhön. “Tutki ja kiteytä” -vaiheessa keskitytään tutkimaan kehitettävän asian asiakasymmärrystä ja käyttäjäkokemusta sekä tarkentamaan suunnitteluhaastetta. Prosessin kolmannessa vaiheessa “ideoi, kuvaa ja kokeile” kehitetään suunnitteluongelmaan ratkaisuja. Tämä on vaihe, jossa tyypillisesti luodaan prototyyppejä ja konsepteja sekä toteutetaan nopeita kokeiluja. Prosessin viimeisessä vaiheessa tuote tai palvelu viimeistellään ja viedään tuotantoon tai markkinoille.

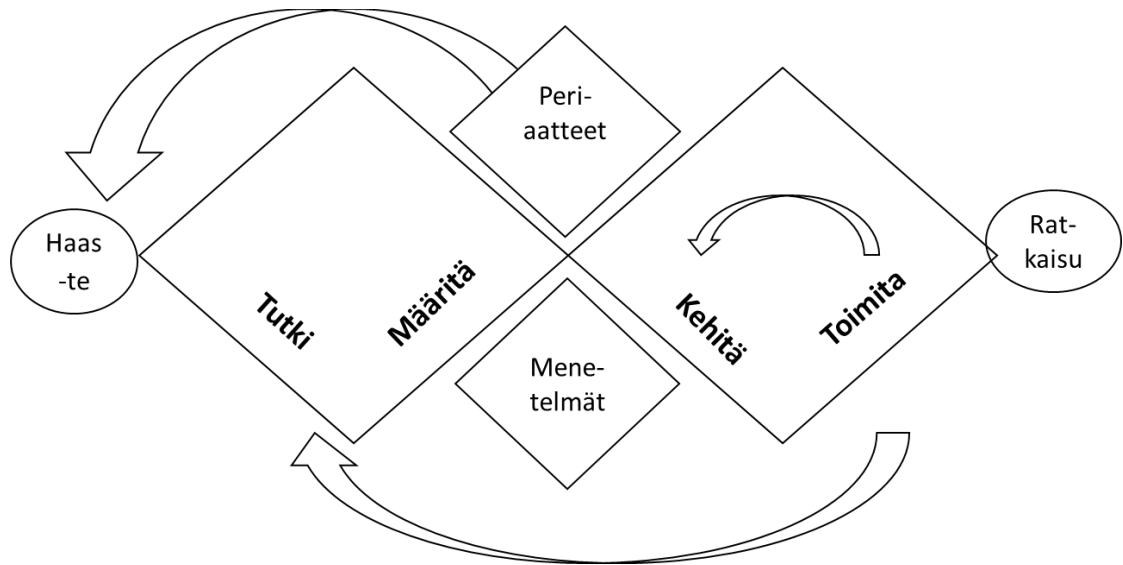


Kuva 7. Palvelumuotoiluprosessi (Palvelumuotoilutoimisto Palo 2018)

4.3.2 Tuplatimantti

Desing Council (2019) lanseerasi vuonna 2004 tuplatimanttimallin (Double Diamond) raamittamaan ja tukemaan muotoilijoiden työtä yritysten, julkisen sektorin sekä järjestöjen moninaisten pulmien ratkaisutyössä. Tuplatimantin avulla tavoitellaan muutosta yritysten tapaan kehittää ja tarjota palveluita. Tuplatimantti luo selkeän, ymmärrettävän ja visuaalisen kuvauksen palvelumuotoilun prosessista. Lisäksi tuplatimanttimallin sisältää tärkeimmät palvelumuotoilua ohjaavat periaatteet, jotka prosessissa on hyvä huomioida, mikäli halutaan saavuttaa pitkäkestoisia ja merkittäviä muutoksia kehitysprossin tuloksena.

Kahden timantin malli kuvaa kahta eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan tutkittavaa asiaa syvemmin ja laajemmin. Tätä kutsutaan divergenttia-ajatteluksi. Toisessa timantissa tarkastellaan tutkittavaa asiaa tarkemmin ja tehdään toimia etsien ratkaisuja ongelmaan. Tätä ajattelua kutsutaan konvergenttia-ajatteluksi. Tuplatimantin timantin osat jakautuvat neljään pääprosessin vaiheeseen. Näitä ovat tutki, määritä, kehitä ja toimita (kuva 8). (Desing Council, 2019.)



Kuva 8 Tuplatimantti (Taavitsainen, mukaillen Desing Council, 2019)

Tutki-vaihe auttaa ymmärtämään mikä on ongelma, johon kehittämällä haetaan ratkaisua. Tämän vaiheen aikana tarkastellaan ja käydään läpi oletuksia, joita kehitettävään asiaan voi liittyä. Tavoitteena on muuttaa oletukset ymmärrykseksi kehitettävästä ongelmasta. Tähän vaiheeseen kuuluu osallistaa henkilöitä, joilla on vaikutusta kehitettävään asiaan. (Desing Council, 2019.)

Määritä-vaiheessa kerätään näkemystä ja kokemusta, jotka auttavat määrittämään haastetta tai pulmaa eri tavoin (Desing Council, 2019.)

Kehitä-vaiheessa rohkaistaan ihmisiä ideoimaan ja antamaan ratkaisuja sekä vastauksia tarkasti määritettyyn ongelmaan. Tässä vaiheessa on tärkeää etsiä innostusta eri lähteistä ja suunnitella yhdessä. (Desing Council, 2019.)

Toimita-vaiheeseen kuuluvat erilaisten lopputulosten ja ratkaisujen testaaminen. Tavoitteena on testata tuotoksia ja tuloksia sekä jatkokehittää niitä, jotka tarvitsevat parannusta. (Desing Council, 2019.)

Tuplatimanttimalli ei ole suoraviivainen prosessi, joka selkeästi etenee aina vaiheesta vaiheeseen. Organisaatiot oppivat prosessin edetessä ja löytävät myös paljon taustalla olevia ongelmia, jotka lähtevät omalle kehityskaarelleen, tuplatimantin alkuun. On huomioitava, että myös tuplatimantin ensimmäiseen timanttiin (löydä) voi kuulua ideoiden testaamista. Alati muuttuvassa toimintaympäristössä on hyvä huomioida, että harvoin mikään ratkaisu tulee valmiiksi, vaan jatkuva kehittyminen on arkipäivää. (Desing Council, 2019.)

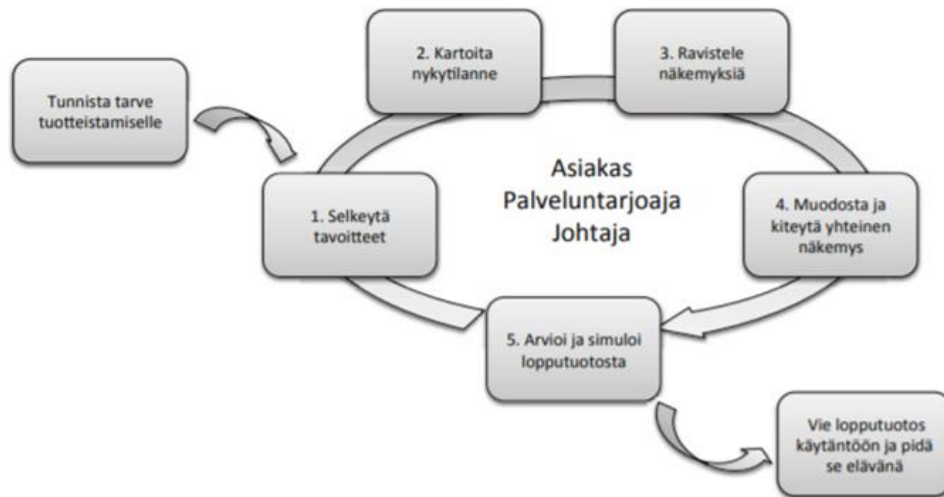
Tuplatimantin periaatteisiin kuuluvat seuraavat neljä kulmakiveä. Aseta ihmiset keskiöön. Kommunikoi visuaalisesti ja mallinna. Tee yhteistyötä ja yhteiskehitä sekä iteroi, iteroi ja iteroi. Tämän lisäksi palvelumuotoiluprosessia tukevat menetelmät, jotka tuplatimanttimalinnukseen on jaoteltu kolmeen kategoriaan. Kategoriat ovat etsi, mallinna ja rakenna.

4.4 Palvelun tuoteistaminen

Tuotteistamisella tarkoitetaan sitä, että pystyt tarjoilemaan palvelusi näyttävässä, selkokiehisessä paketissa mahdolliselle ostajalle. Kun palvelu on yksinkertaisesti ja kompaktisti esitetty, siis tuotteistettu, on sitä mahdollisuus monistaa ja myydä kannattavasti. Tuotteistaminen auttaa yritystä erityisesti myymään ja markkinoimaan palvelua tai tuotetta mahdolliselle ostajalle. (Parantainen s.a.) Tuotteistamista voidaan käyttää myös apuna silloin, kun tuotetta tai palvelua muotoillaan ja kehitetään. Tuotteistaminen sopii menetelmäksi sekä yrityksen ulkoiseen että sisäiseen tuotteistamiseen. (Tuominen 2015, 5.)

Tässä kehitystehtävässä tuotteistamisista on käytetty avuksi sisäisen tuotteistamisen eli sisäisen palvelun mallintamiseen. Tuotteistamista on tehty, jotta Big Room-toimintamallia on pystytty selkiyttämään. Tuotteistamista on toteutettu osallistavan tuotteistamisen prosessin avulla, jonka Tuominen ym. (2015, 12) ovat mallintaneet. Prosessi jakautuu viiteen eri työvaiheeseen, jota kuva-

taan syklisenä ja iteroituvana prosessina (kuva 9, s. 29). Työvaiheet ovat tavoitteiden selkeyttäminen, nykytilanteen kuvaaminen, näkemysten ja ajatusten ravistelu, yhteisen näkemyksen muodostaminen ja lopputuotoksen arviointi.



Kuva 9. Osallistuvan tuotteistamisen prosessi (Tuominen ym. 2015,12).

Osallistavan tuotteistamisen prosessia on käytetty tässä työssä palvelumuotoilun prosessin tukena.

4.5 Sisäinen asiakkuus

Palvelumuotoilua voidaan käyttää apuna kehittäessä yrityksen tai organisaation palvelutuotannon tukiprosesseja. (Koivisto ym. 2019, 61). Toteuttaessa tätä kehitystyötä puhutaan sisäisen asiakkuuden kehittämisestä, vaikka palvelun loppukäyttäjät, potilaat ja asiakkaat, ovat sosiaali- ja terveystalouksessa heitä, joiden vuoksi työtä tehdään. He ovat niitä, joiden tulee olla tyytyväisiä organisaation tarjoamaan palveluun. Grönroos (2009, 326) määrittelee, ettei ulkoiset asiakassuhteet voi kehittyä ilman organisaation sujuvia ja toimivia sisäisiä yhteistyösuhteita. Tämä asettaakin organisaatioiden johtamiselle ja kehittämiselle todellisia haasteita. On ensin myytävä ja markkinoitava asiat sekä muutokset ja uudistukset organisaation omalle välle, vasta sitten voidaan olettaa, että ulkoiset asiakkaat hyötyvät.

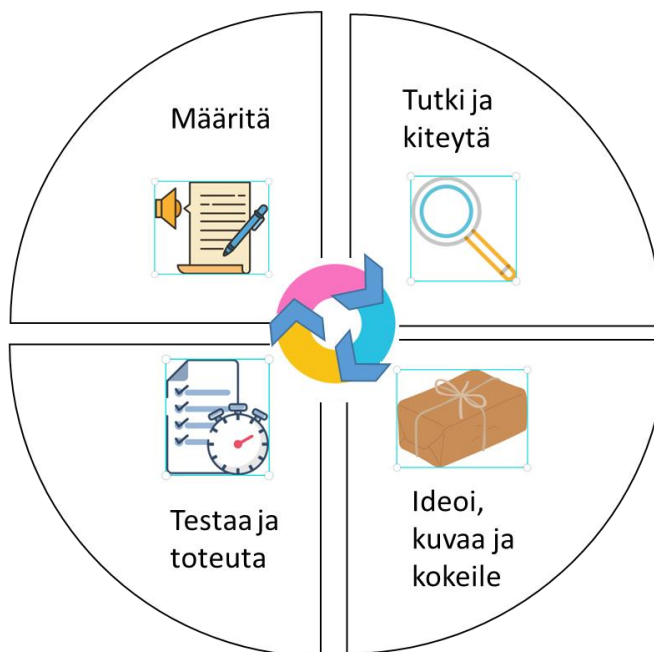
Koivisto ym. (2019, 6.) mukaan palvelumuotoilua voidaan hyödyntää yrityksen sisäisten rakenteiden ja toimintamallien parantamisessa. Sisäisen toiminnan

kehittämällä pyritään vaikuttamaan prosessien tehostumiseen. Usein sisäisen asiakkuuden kehittämistoimissa haetaan parannusta esimerkiksi työrutiineihin, johtamiseen tai työtehtävien roolitukseen

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus ja saadut tuotokset. Luku esittelee myös tutkimuksessa käytetyt palvelumuotoilun ja tuotteistamisen menetelmät. Luku esittelee myös tuotteistamisprosessin vaiheet sekä palautekyselyn tulokset.

Toteutetun kehitystehtävän palvelumuotoiluprosessi määritty seuraaviin vaiheisiin: määrittele, tutki ja kiteytä, ideoi, kuvaa ja kokeile sekä testaa ja toteuta. Prosessimalli (kuva 10) on johdettu tuplatimantista ja sen on mallintanut palvelumuotoilutoimisto Palo (2018).

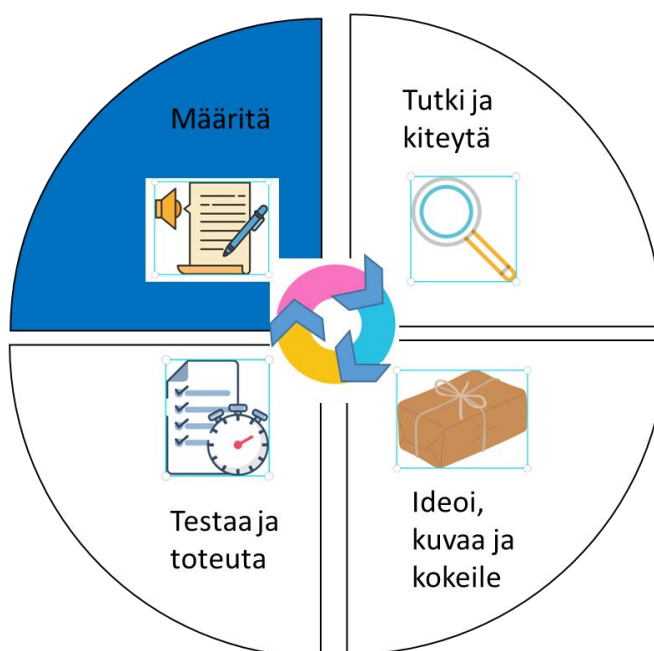


Kuva 10. Palvelumuotoilun prosessi. (Taavitsainen 2021, mukailen Palvelumuotoilutoimisto Palo 2018)

Tutkimuksen palvelumuotoiluprosessin läpiviennissä käytetään apuna myös palvelun tuotteistamista ja siinä toteutettavaa osallistavaa kehittämistä. Käyttäjymmärrystä kasvatetaan sekä osallistavan tuotteistamisen yhteiskehittämisen työpajoilla sekä laajemmalle Big Room-käyttäjäjoukolle suunnatulla kyselytutkimuksella. Tuloksia edustavat syntyneet mallinnukset sekä asiakasprofiilit.

5.1 Määrittele

Palveluprosessin määrittely on palvelumuotoiluprosessin ensimmäinen osa eli, aloitusvaihe (kuva 11). Tämän vaiheen tavoitteena on määritellä kehitettävän kohteen nykytilaa ja selkiyttää tavoitetilaa. Määrittelyssä pyritään tunnistamaan kehitettävän kohteen pullonkaulat ja keräämään niistä kattavasti tietoa kehitystyön tueksi. Tässä vaiheessa määritellään tarkemmin myös ne asiat, joihin kehittämistyöllä haetaan ratkaisua. (Palo 2018; Tuulaniemi 2011,127.)



Kuva 11. Palvelumuotoiluprosessin vaihe määritä (Taavitsainen 2021, mukailen Palvelumuotoilutoimisto Palo 2018)

5.1.1 Yhteiskehittämisen ensimmäinen työpaja

Big Room-toimintaa oli Kymsotessa toteutettu noin puolentoista vuoden ajan (Big Room-toiminnan käynnistäminen ja iteraatiokierrokset kuvattu kappaleessa 3.3). Kevätkauden 2020 lopuksi oli tarpeen pysähtyä ja luoda yhteistä tilannekuvaa Big Room-toiminnan nykytilasta. Tämän lisäksi oli tarpeen saada Big Room-toiminnassa olevilta henkilöiltä näkemystä siitä, minkä asioiden tulisi muuttua, jotta Big Room-toiminta voisi toimia paremmin. Tavoitteena oli tarkentaa mitä Big Room-toiminnan tulisi tulevaisuudessa olla.

Big Room-toiminnassa (suunnittelutyö) on aktiivisesti mukana 10 projektipäällikköä ja projektivastaavaa. Ensimmäiseen tuotteistamisen työpajaan osallistui kuusi heistä. Ensimmäisessä tuotteistamisen työpajassa määritimme nykytilaa, asetimme tavoitteita tulevalle toiminnalle sekä ravistelimme näkemyksiä. Työpaja toteutettiin fyysisesti ja tutkija toimi työpajassa fasilitaattorina. Työpajassa käytettiin sovellettuna osallistavan tuotteistamisen asiakastarinoita ”tilanetori”, jossa määritellään yhteisiä ongelmia, syvennetään niitä ja päädytään kiteytykseen (Tuominen ym. 2015, 58).

Työpajassa työstettiin alla määritellyjä kysymyksiä työpareina.

- 1) Mistä Big Roomissa on pidettävä kiinni, mikä on hyvää?
- 2) Mitä haasteita olet kokenut Big Room-toiminnassa kevään 2020 aikana?
- 3) Mikä muuttuu/minkä tulisi muuttua, kun syksy alkaa?
- 4) Terveisiä johdontunnille?

Kokemuksia kysymyksistä kirjattiin post it-lapuille, jonka pohjalta käytiin keskustelukierros. Kysymysten läpikäynnin jälkeen keskustelua vielä syvennettiin. Myös syvennetyssä keskustelussa esiin nousseet teemat/ajatukset kerättiin post it -lapuille ja koottiin flappipaperille.

5.1.2 Työpajan kiteytys; kokemuksista kohti parempaa Big Roomia

Työpajassa nousivat esiin seuraavat onnistumiset ja pullonkaulat. Erityisesti Big Room-toiminta sai kiitosta siitä, että se on noussut vetäjien mukana tunnetuksi brändiksi Kymsotessa. Big Room-työpajat koetaan tärkeiksi ja niihin

osallistutaan. Big Room koettiin paikaksi, jossa palvelutuotanto otetaan mukaan kehittämiseen, ja kehittämistyötä tehdään yhdessä. Johdon sitoutuminen koettiin hyvänä, ja hyvä tekemisen meininki koettiin työpajoissa. Kehitettävää toiminnassa on kuitenkin osallistumisen suhteen. Vielä liian moni osallistuu Big Room-toimintaa ajatuksella ”tulini kuulolle”. Haasteita koettiin myös kehitysasioiden eteenpäin saattamisessa Big Room-työpajojen välillä. Vaikka työpajassa itsessään saattaa olla aktiivista kehittämistä, suunnittelua ja tekemistä, työpajojen välillä eivät välttämättä asiat etene niin jouhevasti kuin olisi toivottua. Myös asioiden viestimisen suhteen olisi parantamisen varaa. Työpajoihin osallistujat jakavat harvoin kehittämiseen liittyviä asioita työyhteisöissä.

Millaisia muutoksia Big Room-toimintaan työpajassa sitten toivottiin? Koettiin, että muutosta tarvitaan ainakin kutsujen lähettämisen sykliin. Viikkoa ennen työpajan alkamisajankohtaa kutsujen saaminen tuottaa tuotannon toimijoille haasteita työn organisoimisessa siten, että osallistuminen työpajoihin mahdollistuu. Tämä oli haaste erityisesti perusterveydenhuollon toimijoilla. Asia tulee ottaa huomioon ja näin ollen työpajojen aikatauluttamisen suunnitelmallisuutta tulee lisätä.

Vaikka Big Room-toiminnan hyviä puolia on, se että työpajoihin osallistutaan aktiivisesti, on siltikin osallistumisen ja sitouttamisen suhteen vielä parantamisen varaa. Tullaan kuulolle -asennetta tulee muuttaa. Big Room-toiminnan ajatus perustuu siihen, että jokaisella työntekijällä, joka työpajaan on kutsuttu, on jotakin annettavaa kehitettävälle asialle.

Last plannerin tiiviimpää käyttöönottoa pohdittiin, sekä todettiin, että johdon tunnin käytänteitä tulisi muuttaa. Last plannerin käyttöönotto oli vuoden 2020 osalta haasteellista, sillä COVID-19 -pandemiatilanteesta johtuen, jouduimme luopumaan fyysisestä Big Room-tilasta, jossa last planner oli käytössä. Johdon tuntien käytäntöjä tuli selkeyttää siten että, asiat joita johdon tunnille vietään ovat asioita, joihin tarvitaan johdon päätöstä tai linjausta. ”Vain tiedoksi” -asioiden viemistä johdon tunnille tulee loppua.

5.1.3 Työpajan kiteytys; terveiset johdolle

Millaiset terveiset avainkehittäjät muotoilivat johdolle? Avainkehittäjien terveiset johdon tunnille koottiin neljäksi teemaksi:

- Arvostusta ja luottamusta tulee rakentaa kehittämistyöntekijöiden ja johdon välille.
- Yhteistä työstämistä ja pohdintaa kaivataan, ei vain päätöksiä. Toki niitäkin tarvitaan ja niiden perään kuulutettiin!
- Roolin selkeyttämistä, mistä asioista päätetään Big Roomissa ja mistä johtoryhmässä?
- Strategisten tavoitteiden selkeyttämistä kaivataan; mikä on Kymsoten iso kuva?

Terveiset esitettiin johdolle kevään 2020 viimeisellä johdon tunnilla. Teemoista käytiin yhteistä keskustelua. Johto yhtyi avainkehittäjien näkemyksiin.

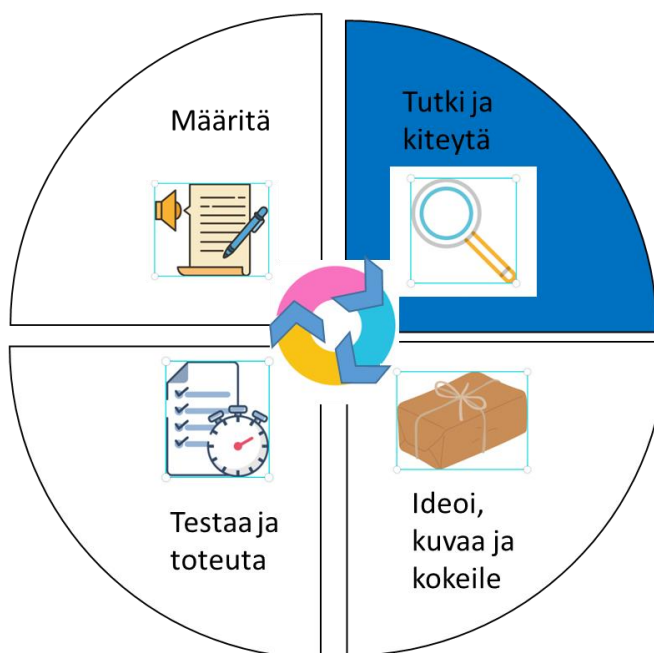
5.1.4 Ensimmäiset toteutetut muutokset työpajan pohjalta

Ensimmäisen yhteiskehittämisen työpajan jälkeen teimme muutoksia syksyn Big Room-toiminnan viikkokelloon. Työpajakutsut pyrittiin lähettämään Big Room-työpajoihin viimeistään kaksi viikkoa ennakkoon, maanantain agendan rakennuksessa tarkastettiin ja suunniteltiin työpajat ja niiden toteutus vähintään kahdelle viikolle eteenpäin. Johdon tunnin konsepti muutettiin kokonaisuudessaan. Johdon tunnille varattiin kiinteä aika. Se määritettiin toteutettavaksi aina torstaisin klo 8.00-9.00 ja se sovittiin kutsuttavan koolle aina silloin, kun on päätettäviä tai erityisen tärkeitä yhteisen keskustelun tai linjauksien asioita. Johdon tunnin asiat valmistellaan yhdessä PMO:n kanssa, ennen johdon tuntia, jotta johdon tunti pystytään fasilitoimaan tehokkaasti ja varmistumaan, että tarvittavat päätökset tai linjaukset saadaan johdon tunnin aikana. Valmistelun avulla voidaan samalla tarkastaa asiat siitä näkökulmasta, jossa päätös kuuluu tehtävän; kuuluvatko ne johdon tunnille, palveluiden johtoryhmään vain Kymsoten viralliseen johtoryhmään. Johdon tunnin päätökset dokumentoidaan Big Roomin teams-kanavaan.

Last planneria ei saatu käyttöön vielä syksyllä 2020. Tämä johtui siitä, että covid-19 -pandemian jatkuessa vielä syksyllä 2020 ei pystytty palaamaan fyysiseen työskentelyyn. Sähköistä last planner-työkalua ei myöskään helposti ollut saatavilla. Kymsote aloitti myös strategiansa kirkastamisen syksyllä 2020 ja osana tätä Kymsote otti käyttöön strategian jalkauttamiseen ja seurantaan suunnatun LATO-työkalun. Tämä toimi myös kehittämisen osalta raportoinnin välineenä ja korvasi osaltaan last planner-työkalun. Valtionavustushankkeilla, joihin Big Room-työpajapäivien sisällöt syksyllä 2020 kohdentuivat, ottivat käyttöön ministeriön raportointityökaluksi määritellyn hankesalkun, jonne kuukausittain raportoidaan kehittämistyössä edistyminen. Näiden raportointityökalujen rinnalle last plannerin rakentaminen erilliseen sähköiseen kanavaan olisi ollut osin päällekkäistä työtä ja vienyt liikaa kehittämisen työpanosta raportointiin.

5.2 Tutki ja kiteytä

“Tutki ja kiteytä” -vaiheessa (kuva 12) keskitytään tutkimaan kehitettävän asian asiakasymmärrystä ja käyttäjäkokemusta sekä tarkentamaan suunniteluhaustetta (Palo 2018.)



Kuva 12. Palvelumuotoiluprosessin vaihe tutki ja kiteytä (Taavitsainen 2021, mukaillen Palvelumuotoilutoimisto Palo 2018)

Työpajan avulla tutkittiin ja kiteytettiin Big Room-toimintaa palveluna ja tarkasteltiin millaisia elementtejä Big Room-toiminnassa tulisi olla, jotta se toimii toimeenpanon tuen palveluna sisäisille asiakkaille. Työpajassa kartoitettiin erityisesti Big Room-toiminnan fasilitaattoreiden sekä agendan suunnittelijoiden näkemyksiä Big Room-toiminnasta.

5.2.1 Yhteskehittämisen toinen työpaja

Toinen tuotteistamisen työpaja pidettiin lokakuussa 2020. Tähän työpajaan osallistui 9 avainkehittäjää. Työpajan tavoitteena oli uudelleen ravistella näkemyksiä toteutettavasta Big Room-toiminnasta, muodostaa yhteistä käsitystä toiminnasta sekä luoda yhteisiä tavoitteita. Tässä työpajassa pysähdyttiin myös Big Room-palvelun äärelle ja määriteltiin Big Room-toiminnan asiakkaita. Työpajassa kehitystyötä edistettiin seuraavien kysymyksien avulla.

- ✓ Mitä sinun mielestäsi BR-toiminta on? Maalaille tulevaisuutta, mitä sen pitäisi olla, jos BR ei vastaa nykyisellään toimintaa.
- ✓ Jos BR:ä ajatellaan palveluna;
 - a) Kenelle BR on tarkoitettu? Kuvailkaa yhdessä haaste, joka kehittäjillä on ja mihin BR voi tuo ratkaisun.
 - b) Miten BR auttaa asiakasta
Mitä hyötyjä BR-toimilla on, millaiseen täsmäongelmaan BR tarjoaa ratkaisua?
Miten asiat muuttuvat, kun toteutetaan BR:ä tai että edettäisiin "normaalin työtavan mukaan"
 - c) Mitä BR sisältää
Mikä erottaa BR tekemisen muusta työpajakehittämisestä?
Mikä työpajatyö tulisi olla BR:n nimissä, mikä ei?
- ✓ Työpajan kolmannessa osiossa työstimme BR-viikkokalenteria yhdessä (viikkokalenteri esitetty tuotteistamisen lopputuotoksessa)

Työpajan tuotoksena osallistujat määrittelivät Big Room-toiminnalla vastattavan erityisesti viiteen kehittämisen haasteeseen.

1. Big Room luo systemaattisen rakenteen kehittämislle

2. Big Roomin avulla osallistetaan ja yhteiskehitetään asioita
3. Big Roomin avulla poistetaan hukkaa sekä rikastetaan monialaisella näkökulmalla asioita
4. Big Room auttaa kehittämistyön yhteensovittamisessa ja esteiden tunnistamisessa
5. Big Room-työ on tavoitteellista
6. Big Roomin avulla tehostetaan kehittämiseen liittyvää päätöksentekoa

Työpajassa selkeästi Big Room-toiminnan asiakkaat olivat haastavampi määriteltävä. Vastauksissa ryhmät lähtivät pohtimaan sitä, että Big Room-työpajoihin kutsutaan ne asiantuntijat ja päättävät avaintoimijat, joita tarvitaan ratkaistavan pulman käsittelyyn. Ryhmät olivat pohdinnoissaan nostaneet esiin muutamia asiakasryhmiä, jotka voisivat olla Big Room-toiminnan asiakkaita. Näitä olivat: kehittäjät, projektin vastuulliset vetäjät, projektien alatyöryhmät, substanssiosaajat, loppuasiakkaan ääni/ esim. prototyypit.

5.2.2 Yhteiskehittämisen kolmas työpaja

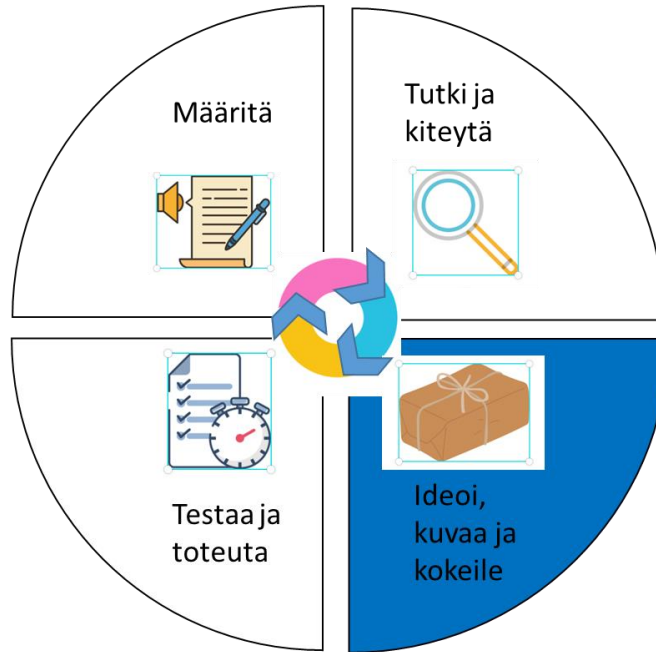
Tuotteistamisen kolmannessa työpajassa keskityttiin uuden viikkokellon laatimisen jatkamiseen, Big Roomissa käsiteltävien asioiden osalta. Tämä työpaja toimi osin jo testaamisen työpajana, kun tarkastelimme ja vakioimme kevään viikkokellon rakentumista ja sen juoksumista. Tämä työpaja toimi täysin viikkokellon rakentamisen työpajana. Työpajassa määriteltiin myös toiminnallisia tavoitteita keväälle. Tämän työpajan työstettävänä kysymyksenä toimivat:

- Kirjaa tähän yleiset teemat, joita mielestäsi kevään BR-toiminnassa tulisi yhteensovittaa.
- Määrittele tärkeimmät välitavoitteet, joita kevään aikana tulee saada aikaan.

Työpajan pohjalta visualisointiin ja vakioitiin Big Room-toiminnan kevään 2021 viikkokello.

5.3 Ideoi, kuvaa ja kokeile

“Ideoi, kuvaa ja kokeile” -osiossa (kuva 13, s. 38) kehitetään suunnitteluongelmaan ratkaisuja. Tämä on vaihe, jossa tyypillisesti luodaan prototyyppejä ja konsepteja sekä toteutetaan nopeita kokeiluja (Palo 2018).



Kuva 13. Palvelumuotoiluprosessin vaihe ideoi, kuvaa ja kokeile (Taavitsainen 2021, mukailen Palvelumuotoilutoimisto Palo 2018)

Prosessivaiheessa kolme tässä tutkimuksessa koottiin yhteiskehittämisen työpajojen pohjalta Big Room-toiminnan tuotteistus, eli mallinnus toiminnasta. Aineistona yhteiskehittämisen työpajojen lisäksi käytettiin kehitysjohtaja Lehdon kanssa käymää reflektiota työpajojen tuotoksista. Tuotteistuksen mallinnuksina syntyi kuvaus Big Room-toiminnasta ja määrittely tarjottavista palveluista, asiakasprofiilit sekä palvelulupaus.

5.3.1 Big Room-toiminnan mallinnus

Big Room-palvelukuvaus koottiin yhteen ja visualisoitiin (kuva 14, s. 39). Kuvauksessa kiteytettiin Big Room-toiminnan tavoite ja keskeiset toiminnot. Kuvauksessa määritellään, että Big Room on tavoitteellista yhteiskehittämistä, jonka avulla koordinoidaan meneillään olevaa kehittämistyötä sekä rakennetaan yhteistä tilannekuvaa kehittämisestä visuaalisuutta hyödyntäen. Big Room-toimintamallilla tavoitellaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen parantamista heidän ratkaistessaan monimutkaisia ongelmia. Big Room perustuu tavoitteellisiin, fasilitoituihin työpajoihin, joiden avulla kehittämistoimintaa edistetään. Big Room tuo myös päätöksenteon lähelle kehittämistä.

Big Room Kymsotessa



Big room on tavoitteellista yhteiskehittämistä.

Toimintamallin avulla koordinoidaan meneillään olevaa kehittämistyötä ja sen riippuvuuksia sekä rakennetaan yhteistä tilannekuvaa kehittämisestä visuaalisuutta hyödyntäen.

Big Roomin tavoitteena on parantaa ihmisten välistä vuorovaikutusta sekä avoimuutta heidän ratkaistessaan monimutkaisia ongelmia. Big Room perustuu tavoitteellisiin fasilitoituihin työpajoihin, joiden avulla edistetään kehittämistyötä ketterästi.

Big Room tuo päätöksenteon lähelle kehittämistä ja toteuttaa sen fasilitoimista.

Kuva 14. Big Room toiminnan palvelukuvaus (Taavitsainen 2021)

Big Room-toiminnan viikkokellon tarkoituksena on kuvata Big Room-toiminnan tosiasiallinen toteutuminen. Viikkokellon avulla allokoidaan resurssia Big Room-toimintaan (työpajoihin osallistuminen) sekä viestitään siitä, miten Big Room-toimintaa Kymsotessa toteutetaan. Uusi viikkokello poikkeaa edellisen Kymsoten iteraatiokierroksen viikkokellosta. Erityinen muutos viikkokellossa on toteutunut kehittäjille suunnatussa Big Room-agendan valmistelussa. Edellisellä iteraatiokierroksella Big Room-agendoja torstain Big Room-päivälle valmisteltiin aina maanantaisin yhden tunnin ajan. Uuden Big Room-viikkokellon mukaan maanantain valmistelutyötä laajennettiin, jotta varmistettiin tehokkaammin se, että kaikki meneillään oleva kehittämistyö saadaan integroitua toisiinsa paremmin. Valmisteluun tuotiin myös muutama lisäelementti. Näitä olivat viestintää liittyvä suunnittelu ja toimeenpanotyö, fasilitoinnin tuki sekä hanketoimistoon sekä päätöksentekoon liittyvä valmistelun tuki. Uusi neljän viikon viikkokello on esitetty alla (kuva 15, s. 40).



Big Room viikkokello

TORSTAIN BIG ROOM-PÄIVÄ VAKIO JOKA VIIKKO
8-9 JOHDON TUNTI (tarpeen mukaan)
9-12 AAMUPÄIVÄ; Työpajat tulevaisuuden sote, perhekeskus, ikääntyneet, rinnakkaistyöpajat, asiantuntija fasilitointi
13-16 ILTAPÄIVÄ; Yhteensovittaminen, PMO fasilitoi
Tiistai, keskiviikko ja perjantai työkokouksia.

Viikko 1
Maanantai: Agendan valmistelu
Toimeenpanon tuki, yhteensovittaminen
Last planner Lato, visuaalinen raportointi 2 h

Viikko 2
Maanantai: Agendan valmistelu
BR agendan tarkastaminen 30 min
fasitointituki/ratkaisutoimisto 1,5 h

Viikko 3
Maanantai: Agendan valmistelu
Kehittämisen viestinnän avainhenkilöt 2 h

Viikko 4
Maanantai: Agendan valmistelu
BR agendan tarkastaminen 30 min

Kuva 15. Big Room viikkokello (Taavitsainen 2021).

Toimita aikataulutettiin uuteen neljän viikon viikkokellosykliin siten, että maanantait teemoitettiin aiheittain. Uudessa viikkokellossa painotettiin torstain Big Room-päivien agendan (työpajojen aiheet) valmistelu siten, että pyritään toteuttamaan aina viikolla 1 ja agenda tarkistetaan myös viikoilla kaksi, kolme ja neljä. Näin varmistetaan, että työpajojen agendat saadaan valmisteltua riittävän ajoissa ja kutsut lähetettyä tuotantoon aina vähintään neljä viikkoa aiemmin. Tämä suunnittelun painopisteen muutos helpottaa tuotannon työntekijöiden mahdollisuutta osallistua työpajoihin.

5.3.2 Asiakasprofiilit

Osana tuotteistamista Big Room-toiminnalle luotiin Kymsote-pohjaiset asiakasprofiilit. Asiakasprofiilien tavoitteena on selkiyttää mitä Big Room-toiminta eri asiakasryhmille tarkoittaa. Asiakasprofiilien avulla kuvataan Big Room-toiminnan erilaisia rooleja. Asiakasprofiileissa on nostettu esille millaiselta toimintaympäristö voi tyypillisen asiakasryhmään kuuluvan osallistujan näkökulmasta näyttää.

Asiakasprofiili Kerttu Kehittäjä (kuva 16, s. 41) kuvaa Big Room-toiminnan ydinasiakasryhmää. Big Room antaa kehittäjille säännöllisen mahdollisuuden osallistaa tarvittavia ammattilaisia edistämäänsä kehittämistyöhön. Kerttu kehittäjä vie Big Room-toiminnan avulla eteenpäin työtehtäviään liittyen kehittä-

missuunnitelmiin ja johdon linjauksiin perustuen. Kerttu on 40-vuotias, peruskoulutukseltaan sairaanhoitaja. Kerttu on myös kiinnostunut jatkokoulutuksesta ja itsensä kehittämistä ja sen vuoksi opiskeleekin maisterin tutkintoa työn ohessa. Kerttu on moniasiataituri, joka edistää kehittämistyössään useita asioita, joskus jopa sortuen ”multitaskäämään” eli toteuttamaan monia asioita samaan aikaan. Kertun pulmat liittyvät tuotannon työntekijöiden kiireeseen ja arjen haasteisiin sekä siihen, että arjen työntekijät eivät allekirjoita aina johdon tai kehittämissuunnitelmien suuntaa.



Kuva 16. Asiakasprofiili Kerttu Kehittäjä (Taavitsainen 2021).

Asiakasprofiili Oili Osallistuja osallistuu Big Room-toimintaan torstaisin Big Room-päivissä (kuva 17, s. 42). Oili työskentelee esimiestehtävissä ja on 51-vuotias. Oilin työ on moninaista. Oilin työ koostuu esimiestyön käytännön tehtävistä ja kehittämisestä. Oilin tehtäviin kuuluu myös omalta osaltaan toteuttaa organisaation strategiaa. Oili kuvaa, että hänen työnsä on vaihtelevaa, mielenkiintoista ja sen myötä myös opettavaista. Joskus Oilin työ kuitenkin näyttyy kerrostuneisuudesta johtuen sekavalta. Oili kokee haasteelliseksi yhdistää arjen työtä ja kehittämistä. Kokonaiskuvan hahmottaminen ja erityisesti sen yhdistäminen arjen työhön on mutkikasta. Kehittämisen kokonaiskuvan rakentamiseen ja siihen suuntaan ohjaamiseen jää harvoin aikaa, jonka vuoksi kehittämistyön jalkauttaminen arkeen on vaikeuksien takana.



Kuva 17. Asiakasprofiili Oili Osallistuja (Taavitsainen 2021).

Asiakasprofiili Juha Johtaja on 58-vuotias pitkän linjan esimies (kuva 18, s. 43). Juha Johtaja on korkeakoulutettu ja innostuu erityisesti, kun kuulee mainittavan sanat kustannustehokkuus ja vaikuttavuus. Juha Johtaja tasapainottelee julkisen talouden riittämättömyyden ja arjen henkilöstötarpeiden välillä. Juha Johtajalla on hyvä tuntemus sekä organisaation ohjauksen mekanismeista että julkisen sosiaali- ja terveystalouden poliittisen ohjaukseen liittyvät ristipaineet. Juha Johtaja kokee haasteelliseksi panostaa kehittämisen kyvykkyyteen ja vahvistaa sitä tulevaisuutta varten, kun taloudellinen paine ja lyhyen aikavälin säästöt olisi saatava näkyviin heti. Juha Johtaja miettii erityisesti toiminnassaan panostaako hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen vai sairaalan päivystykseen.



Kuva 18. Asiakasprofiili Juha Johtaja (Taavitsainen 2021).

Asiakasprofiileissa on pyritty avaamaan tyypillisimmät Big Room-toiminnan käyttäjät. Asiakasprofiilien avulla Big Room-toimintaa pystytään viestinnällisesti kommunikoidaan helpommin. Asiakasprofiilit auttavat osaltaan hahmottamaan sitä, mitä Big Room-toiminta on.

5.3.3 Palvelulupauksen määrittely tuotteistamisen työpajatyön pohjalta

Tuotteistamisen työpajojen jälkeen kehitysjohtajan kanssa toteutettiin reflektiotapaaminen, jossa käytiin läpi tuotteistamisen työpajojen tuotokset ja määritimme materiaalin pohjalta Big Room-toiminnalle palvelulupaus (kuva 19, s. 44). Palvelulupaus toimii Big Room-toiminnassa erityisesti tavoitteen roolissa, jonka avulla konkretisoidaan tavoitetta, johon Big Room-toiminnalla tulisi pyrkiä. Tämän lisäksi palvelulupauksella annetaan sisäisille asiakkaille (tässä tapauksessa organisaation johto, avainkehittäjät ja työpajoihin osallistujat) lupaus siitä, mitä apua kehittämiseen Big Room-toiminta heille tuottaa. Asetimme palvelulupaukselle myös mittarit, jolla palvelulupauksen toteutumisen seuranta mitataan.

Big Room palvelulupaus



Kehittämistyön toimeenpanokyky paranee!

Kuva 19. Big Room-toiminnan palvelulupaus (Taavitsainen 2021)

Kehittämistyön toimeenpanokyky paranee!



Kehittämisen systemaattisuuden seuranta.

Tuotosten seuranta.

Päätösten seuranta.

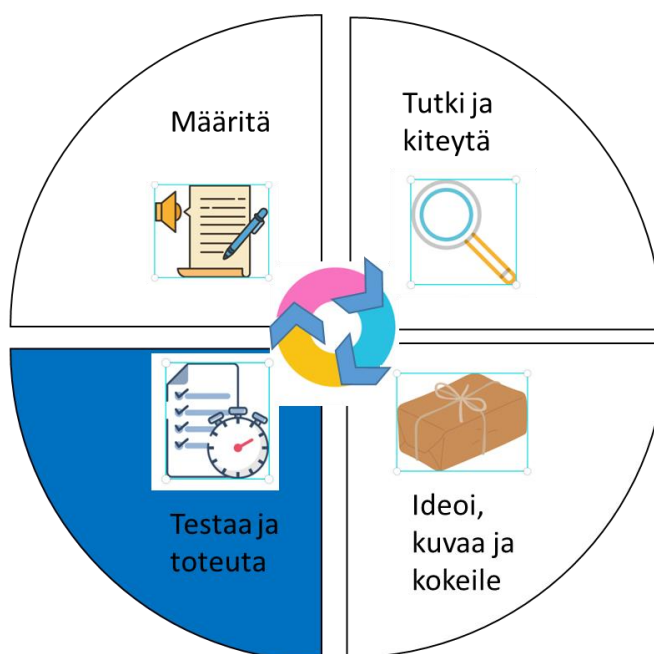
Fasilitoitujen työpajojen laatu.

Kuva 20. Big Room-toiminnan palvelulupaus ja mittarit (Taavitsainen 2021)

Palvelulupauksen (kuva 20) toteutumista seurataan seuraavilla mittareilla. Kehittämisen systemaattisuuden seuranta toteutetaan seuraamalla toteutettujen Big Room-päivien määrää ja työskentelyyn osallistuneiden henkilöiden määrää. Tuotoksien syntymistä ja kehittämistyön edistymistä seurataan LATO-raportointityökalun ja sekä valtionavustushankkeiden hankesalkkuraportoinnin avulla. Päätöksiä seurataan toteutuneiden johdon tuntien ja siellä tehtävien päätösten lukumäärään pohjautuen. Fasilitoitujen työpajojen laatua seurataan käyttäjäkokemukseen pohjautuvalla kyselyllä.

5.4 Testaa ja arvioi

Palvelumuotoiluprosessin viimeisessä vaiheessa (kuva 21) tuote tai palvelu viimeistellään ja viedään tuotantoon tai markkinoille (Palo 2018). Tässä työssä kehittämisprosessin tuotantoon vienti toteutui kehittämistyöpajojen tuotoksen, uuden Big Room-toiminnan mallinnuksen mukaisen toiminnan pilotoinnilla. Uutta viikkokelloa lähdettiin toteuttamaan tammikuussa 2021. Tämän lisäksi toiminnasta haettiin laajempaa käyttäjäkokemusta, joka toimi osana uuden mallinnuksen testaamista.



Kuva 21. Palvelumuotoiluprosessin testaa ja toteuta (Taavitsainen 2021, mukailen Palvelumuotoilutoimisto Palo 2018)

Uuden viikkokellon mukaista Big Roomia lähdettiin toteuttamaan tammikuussa 2021. Palvelulupauksen mittarit saatiin osin keväällä 2021 käyttöön. Palvelulupauksen käyttäjäkokemuskyselyt toteutettiin helmi-maaliskuussa 2021. Palautetta kerättiin kaikilta kolmelta asiakassegmentiltä: Big Room-osallistujilta, kehittäjiltä sekä johdolta. Palautteen kerääminen toteutettiin Webropol-kyselyinä neljän viikon ajan, keräten palautetta kaikista Big Room-työpajoista, johdon tunnilta, agendan valmistelutyöstä sekä fasilitointiohjauksista. Kyselyt toteutettiin erillisinä Webropol-kyselyinä (työpajat, johdon tunti, fasilitoinnin tuki,

agendan valmistelu), siten että Big Room-työpajaosallistujien kysely oli niputettu kakkien torstain työpajojen osalta yhteen. Ensimmäisen viikon palautteenkeruun toteutuksen jälkeen kyselyn rakennetta oli muutettava siten, että torstain työpajaosuuden osalta tuli tehdä jokaiselle työpajalle oma kyselynsä. Tämä muutos oli toteutettava sen vuoksi, että vastaajat eivät olleet osanneet määrittää vastauksiaan oikeisiin työpajoihin. Tämä kävi ilmi sanallisista vastauksista, kun aamupäivän perhekeskuksen työpajan avovastauksista oli luettavissa selvästi asia, joka kuului iltapäivän asiakasohjauksen kehittämisen Big Room-työpajaan. Tämän muutoksen vuoksi aineisto ei ole kyselyiden osalta täysin vertailukelpoinen. Ensimmäisen viikon Big Room-työpajakyselyn muotoa muutettiin siten, että seuraavien kolmen viikon kyselyt toteutettiin kaikki erillisinä. Aineistoa kerättiin arviointijaksolla 15.2.-12.3.2021. Kokemusten kerääminen kesti kokonaisuudessa yhden Big Room-viikkokello (4.viikkoa) syklytyksen ajan.

5.4.1 Kokemuksia työpajatyöskentelystä

Big Room-osallistajat arvioivat Big Room-(torstai)päivien työpajoja seuraavien kysymysten kautta. Miten heidän näkemyksensä mukaan työpaja edisti kehitettävän asian eteenpäin vientiä? Olivatko työpajassa osallisena heidän näkökulmastaan oikeat ammattilaiset? Oliko osallistujien mielestään työpajan rakenne toimiva ja tuliko osallistujat työpajassa kuulluiksi? Näiden lisäksi haettiin kokemusta siihen, toimiiko työpajatoiminnan kautta kehittämistyön yhteensovittaminen ja yhteiskehittäminen. Kyselyllä haettiin palautetta myös siitä, miten tieto osallistujilta ulottuu työpajatoiminnasta eteenpäin ja millaisia välineitä he viestintään käyttävät. Osana kyselyä osallistujilta tiedusteltiin sitä, olisivatko osallistujat valmiita tutustumaan työpajojen materiaaliin ennakkoon, mikäli se lähettäisiin heille ennen työpajaa. Palautekyselyssä oli myös kohta vapaalle palautteelle. Yhteensä neljän viikon palautejaksolta saatiin 120 henkilön ajatuksia työpajojen toimivuudesta. Yhteensä ajanjaksolla Big Room-työskentelyyn osallistui 429 työpajoihin osallistujaa.

Osallistujat kokivat, että työpaja edisti kohtuullisen hyvin kehitettävän asian eteenpäin vientiä (taulukko 1). Keskiarvolla 3,98 oltiin pääosin samaa mieltä siitä, että kehitettävät asiat edistyivät Big Room-työpajan avulla. 79 % vastaajista koki, että työpajassa oli kutsuttuna oikeat ammattilaiset asian käsittelyn

näkökulmasta. Sanallisissa vastauksissa nousi esiin muutamia ammattilaisia tai ammattilaisryhmiä (esim. lääkärit), jotka puuttuivat asian käsittelystä. Myös esimiehiä kaivattiin työpajoihin. Mikäli tähän asiaan haluaisi tarkemmin pureutua, tulisi näiden työpajojen osalta tarkastella sitä, keitä työpajoihin on ollut kutsuttuna. Käydessämme työpajojen vetäjien kanssa aineistoa läpi, emme käyneet yksittäisten työpajojen osallistujalistoja läpi, vaan todettiin, että monien työpajaan on ollut kutsuttuina mainituksi puuttuvien ammattiryhmien edustajia, mutta päällekkäisyyksien vuoksi kaikki kutsutut eivät saavu paikalle.

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Ka.	Mediaani
Eri mieltä	0	3	32	49	36	Täysin samaa mieltä	120	3,98	4
	0 %	2,5 %	26,67 %	40,83 %	30 %				

Taulukko 1. Työpaja edisti kehitettävän asian eteenpäin vientiä. (Webropol-kysely 2021).

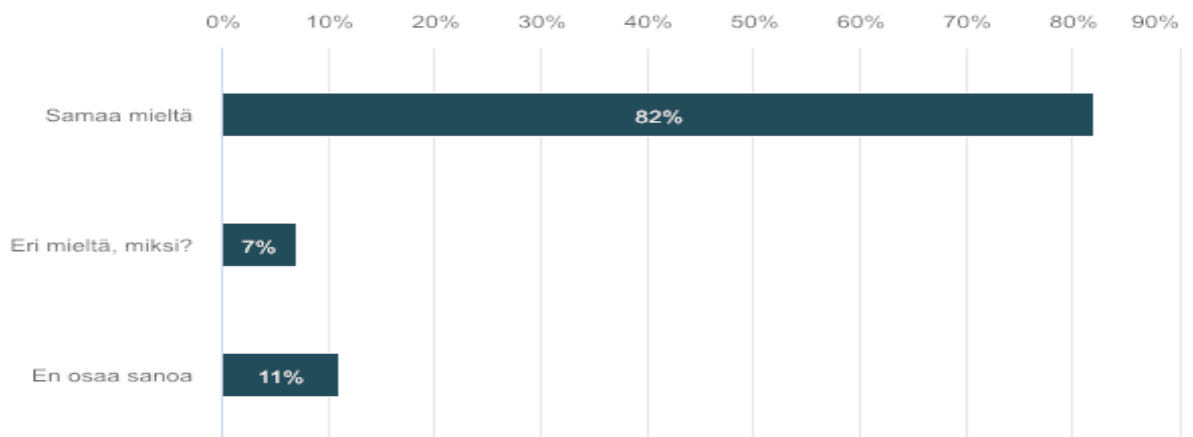
Kysyttäessä vastaajilta Big Room-toiminnan yhteiskehittämisestä ja kehittämistyön yhteensovittamisesta, koettiin yleisesti, että työpajatoiminnan kautta toteutuu yhteiskehittäminen ja kehittämistyön yhteensovitus hyvin.

	1	2	3	4	5		Yht.	Ka.	Mediaani
Ei lainkaan	0	1	25	59	35	Erittäin paljon	120	4,07	4
	0%	0,83%	20,83%	49,17%	29,17%				

Taulukko 2. Big Room-työpajatoiminnan kautta toteutuu yhteiskehittäminen ja kehittämistyön yhteensovitus. (Webropol-kysely 2021).

Työpajan rakenteeseen oltiin pääosin tyytyväisiä (kuva 22, s. 47). 82 % osallistujista vastasi, että työpajan rakenne oli toimiva. 11 % vastaajista ei osan-

nut ottaa asiaan kantaa ja 8 % vastaajista ei kokenut työpajan rakennetta toimivaksi. Kysyttäessä syytä, miksi rakennetta ei koettu toimivaksi vastauksista nousivat esiin esimerkkinä se, että työpajan aika ei koettu riittäväksi käsiteltävään asiaan nähden. Syitä löytyi myös siitä, että asia itsessään koettiin hankalaksi ja siihen liittyi paljon keskeneräisiä asioita. Myös konkreettinen ehdotus työpajan toteuttamisen esitettiin, kun ehdotettiin, että pienryhmissäkin voisi käyttää kädennostotoimintoa, jotta välttyttäisiin mahdolliselta päälle puhumiselta.



Kuva 22. Työpajan rakenne oli toimiva (Webropol-kysely 2021)

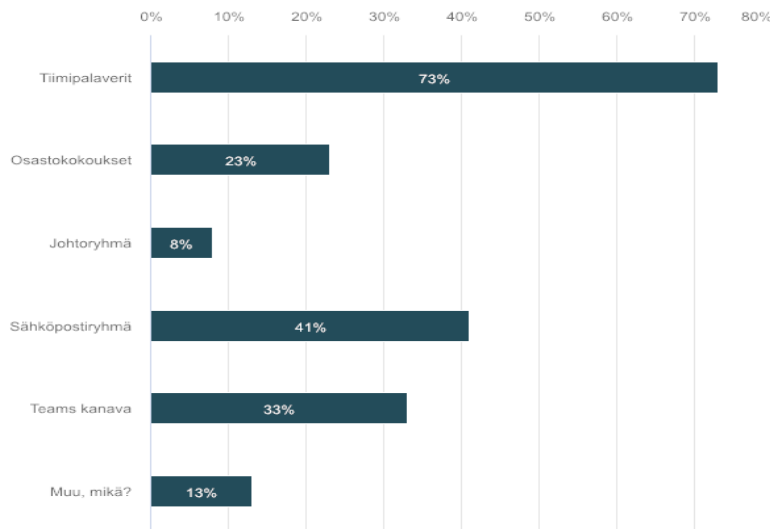
Pyydettyäessä osallistujia arvioimaan väittämää, kaikki työpajaan osallistuneet tulivat kuulluksi, hajaumaa oli vastauksissa löydettävissä jonkin verran. Kuitenkin keskiarvolla 4,18 koettiin, että työpajassa osallistujien ääni tuli kuulluksi (taulukko 3).

	1	2	3	4	5		Yht.	Ka.	Mediaani
Eri mieltä	2	6	19	34	59	Samaa mieltä	120	4,18	4
	1,67%	5%	15,83%	28,33%	49,17%				

Taulukko 3. Kaikki työpajaan osallistuneet tulivat kuulluksi? (Webropol-kysely 2021)

Palautekyselyn avulla haluttiin myös kartoittaa, millaisia välineitä tai väyliä pitkin tieto yhteiskehittämisestä kulkee organisaatiossa eteenpäin. Vastaajien

mukaan 73 % osallistujista viestivät työpajoista erilaisten tiimipalaverien avulla (Kuva 23). Myös sähköpostia ja teams-kanavaa käytettiin viestinnän välineinä. Avointen vastauksien perusteella vastaajat toivat esille, että riippuu työpajassa käsiteltävästä asiasta, millaiseksi kokee oman viestinnällisen vastuun.



Kuva 23. Mitä kanavia käytät viestiessäsi Big Room työpajassa kehitettäviä asioita eteenpäin? (Webropol-kysely 2021).

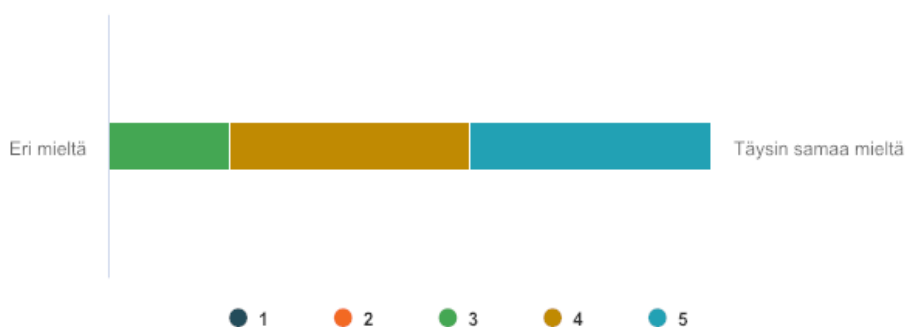
Sanallisissa vastauksissa korostui paljon fasilitaattorin rooli. Monia työpajoja oli kehitetty napakasta työpajan fasilitoinnista. Big Room ja sen työpajat oli useammassa sanallisessa vastauksessa koettu hyväksi yhteiskehittämisen paikaksi ja tavaksi, mutta muutamassa kommentissa pohdittiin myös, miten työpaja eroaa tavallisesta kokoustamisesta. Avoimissa vastauksissa kiinnitettiin myös huomiota siihen, että Big Room-työpajoissa käsitellään liian isoja kokonaisuuksia, joihin on mahdoton tarttua ja ne koettiin emotionaalisesti osin vaikeiksi. Tämä johtunee siitä, että palautteen keräämisen ajanjaksolla useammassa Big Room-iltapäivän työpajassa käsiteltiin Kymsoten uuden asiakaspalveluyhtiö Kaiku24:n käynnistymistä. Asiakaspalveluyhtiön käynnistyminen on Kymsotessa todella suuri toiminnallinen muutos ja luontaisesti aiheuttaa henkilöstössä paljon kysymyksiä, pelkoja ja muutosvastarintaa. Työpajoilla pyrittiin valmistautumaan muutokseen ja osallistamaan henkilöstöä muutostyöhön. Negatiivinen suhtautuminen kehitettävään asiaan heijastelee avoimissa vastauksissa jonkin verran, vaikka sinällään kritiikki ei niinkään suoraan koh-

distu Big Room-toimintaa vaan enemminkin siellä käsiteltäviin asioihin. Muutamia ajatuksia sanallisissa palautteissa oli myös siitä, että Kymsotessa on käynnissä liikaa kehittämistyötä samaan aikaan.

5.4.2 Kokemuksia johdon tunnilta

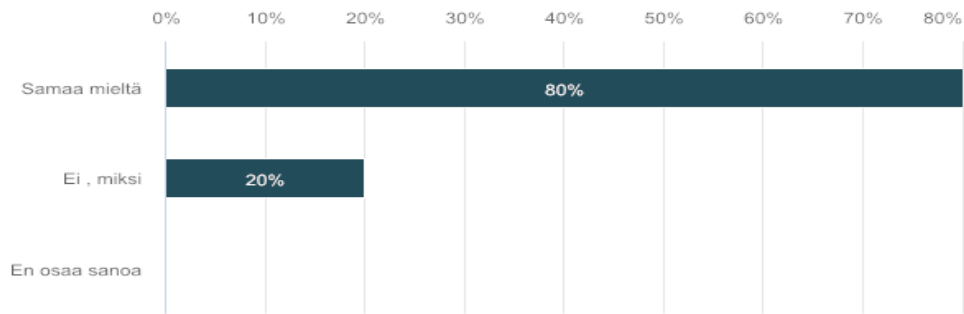
Johdon tunnin osallistujilta kysyttiin, edistikö johdon tunti kehitettävän asian eteenpäin vientiä? Osallistuivatko päätöksentekoon sisällön näkökulmasta keskeiset ammattilaiset? Oliko johdon tunnin rakenne toimiva ja tulivatko osallistujat kuulluksi johdon tunnilla? Myös viestintäkanavista kysyttiin johdolta sekä heidän näkemystä siitä, edistääkö johdon tunti kehittämistyöhön liittyvää päätöksentekoa. Myös vapaan sanan mahdollisuus oli rakennettu kyselyyn. Johdon tunnista palautetta saatiin viideltä osallistujalta. Johdon tunnin kokoonpanoon kuuluu 14 henkilöä.

Osallistujien mukaan johdon tunti edisti kehitettävän asian eteenpäin vientiä hyvin. Keskiarvolla 4,2 kehitettävää asiaa saatiin osallistujien näkemyksen mukaan edistettyä (kuva 24). Kukaan ei ollut antanut väittämälle Likertin-asteikolla 1–5 (eri mieltä 1–5 samaa mieltä) arvoa 1 tai 2. Johdon tunnin rakenteeseen oltiin pääosin tyytyväisiä. 80 % osallistujista vastasivat, että johdon tunnin rakenne oli toimiva. 20 % vastaajista ei ottanut asiaan kantaa.



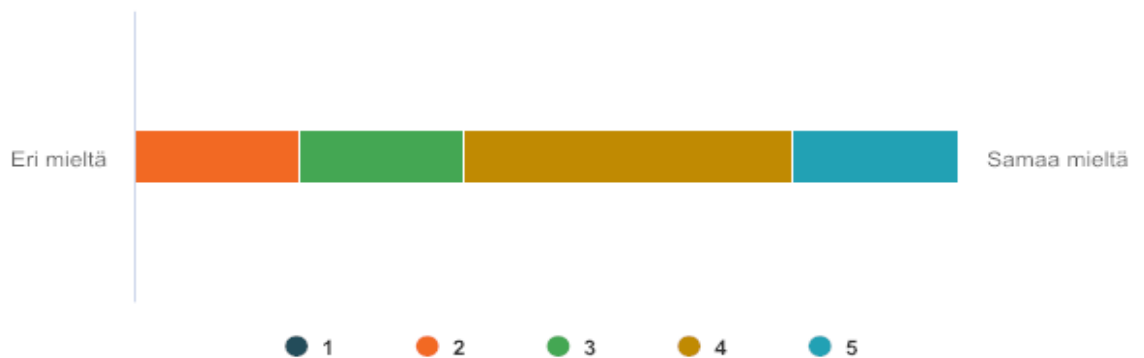
Kuva 24. Kehitettävän asian edistyminen (Webropol-kysely 2021)

Johdon tunnin palautteen perusteella päätöksentekoon osallistuivat pääosin keskeiset ammattilaiset. 80 % vastaajista oli väittämän mukaan samaa mieltä (kuva 25, s. 51). Avointen palautteiden perusteella keskijohdon mukaan kutsuminen johdon tunnille voisi olla tarkoituksenmukaista.



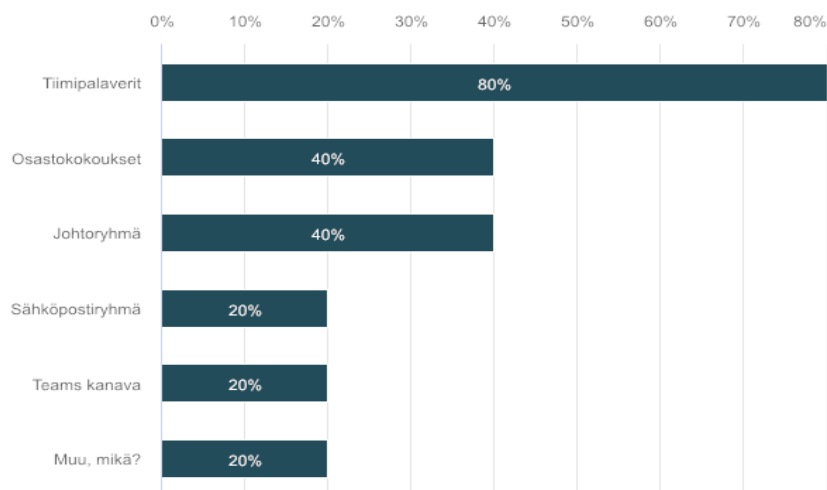
Kuva 25. Osallistuiko päätöksentekoon keskeiset ammattilaiset? (Wepropoll-kysely 2021)

Kuulluksi tulemisen näkökulmasta palaute oli hajanaisempaa (kuva 26). Keskiarvoksi väittämälle: ”kaikki johdon tunnille osallistuneet tulivat kuulluiksi”, saatiin 3,6. Täysin eri mieltä kuulluksi tulemisesta ei kukaan osallistujista ollut. Tämän kysymyksen osalta avoimessa vastauksessa oli muistutettu, että kuulluksi tuleminen ei automaattisesti pidä sisällään kuuntelemista.



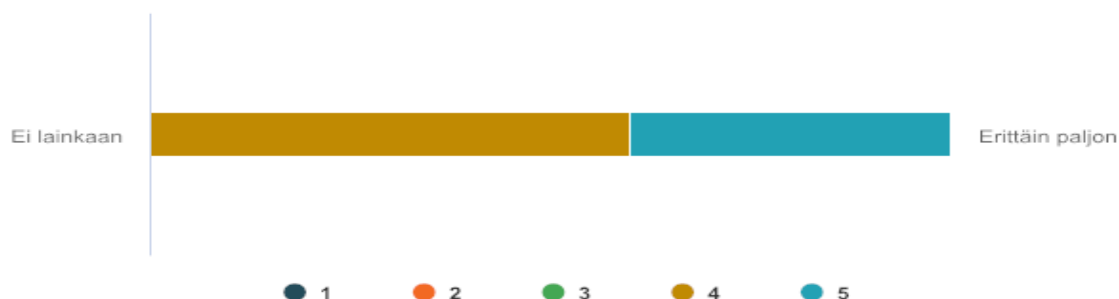
Kuva 26. Kaikki johdon tunnille osallistuneet tulivat kuulluiksi. (Webropol-kysely 2021).

Johdon tunnin osalta viestintäkanavat noudattelivat samaa kuin työpajatyöskentelyssä (kuva 27, s. 52). Pääsääntöinen viestintäkanava on tiimipalaverit. Johdon tunnin viestintäkanavien osalta sähköposti ja teams-kanava eivät nousseet esille tiedotuksen välineenä johdon tunnin asioissa.



Kuva 27. Mitä kanavia käytät viestiessäsi Big Room-työpajassa kehitettäviä asioita eteenpäin? (Webropol-kysely).

Big Room johdon tunnin konseptin avulla voidaan osallistujien mukaan edistää kehittämistyöhön liittyvää päätöksentekoa paljon (kuva 28). Vastaajista kukaan ei ollut antanut väittämälle Likertin-asteikolla 1-5 (eri mieltä 1-5 samaa mieltä) arvoa 1,2 tai 3. Kehittämistyöhön liittyvää päätöksentekoa on pystytty sujuvoittamaan johdon tuntien käyttöönotolla. Vastausten keskiarvo oli 4,4.



Kuva 28. Big Room johdon tuntien avulla voidaan edistää kehittämistyöhön liittyvää päätöksentekoa? (Webropol-kysely 2021)

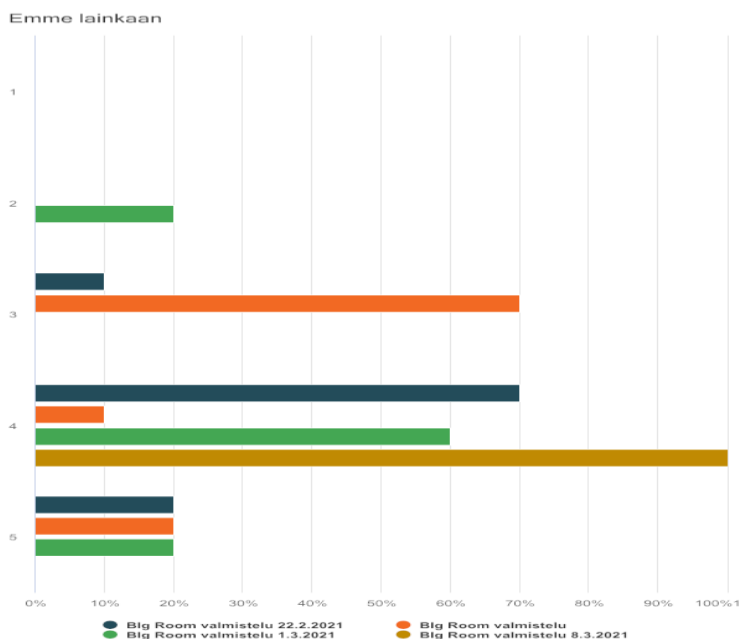
5.4.3 Kokemuksia agendan valmistelusta

Maanantaisin toteutuviissa agendan valmistelukokouksissa kootaan kehittämistyöstä esiin nousevat yhteensovittettavat kehittämisen tarpeet, käydään yhteisesti läpi kehittämisen kokonaiskuvaa sekä tilannetta ja seurataan kehittämistyön edistymistä. Agendan valmistelukokouksessa käydään läpi tarpeet Big Roomin torstain työpajoiksi (kehittämistyön yhteensovittaminen ja pullonkaulojen tunnistaminen). Tätä toteutetaan kalenteroimalla kehittämiseen liitty-

viä tarpeita Big Room-työpajoiksi. Tämän lisäksi kerätään asiat ja päätöksentekoon liittyvät tarpeet johdon tunneille eskaloitavaksi. Tämän lisäksi valmistelutyöpajoihin kuuluvat kehittäjille suunnatut viestinnän toteuttamisen työpajat.

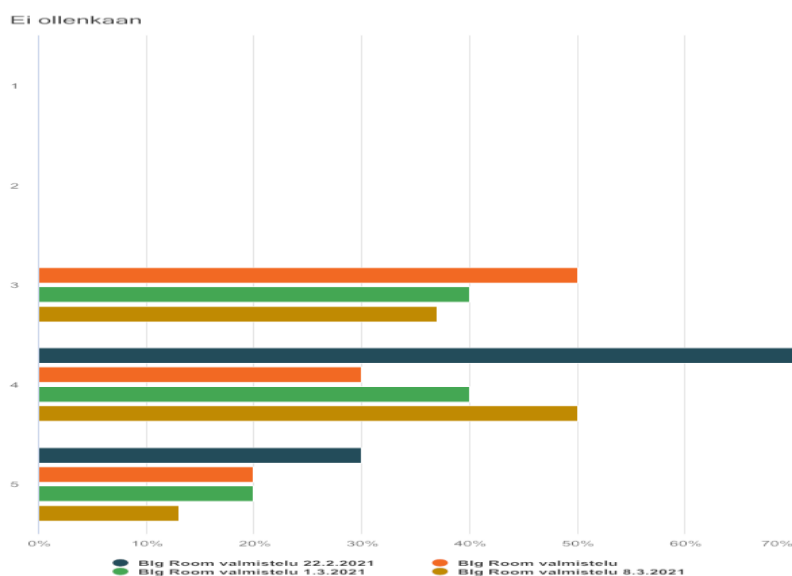
Agendan (maanantain valmistelutyöpajat) osalta kerättiin osallistujien näkemyksiä siitä, miten valmistelutyöpajassa onnistuttiin, edistikö työpaja kehittämistyön yhteensovittamista, toimeenpanoa tai sen edistymistä. Tämän lisäksi kartoitettiin kokemuksia osallistujilta siitä, saivatko he apua tai tietoa omaan kehittämiskokonaisuuden edistämiseen. Tämän lisäksi työpajasta oli mahdollisuus jättää avointa palautetta. Vastauksia agendan valmisteluun liittyvistä kokouksista saatiin 33. Agendan valmisteluun osallistuu viikoittain keskimäärin 10 henkilöä.

Kyselyssä ensimmäiseksi osallistujat arvioivat, miten heidän näkemyksensä mukaan onnistuttiin valmistelutyöpajan toteutuksessa (kuva 29). Työpajojen välillä oli jonkin verran hajontaa, mutta pääosin voi todeta, että toteutuksessa onnistuttiin hyvin. Keskiarvo onnistumiseen oli 3,8.



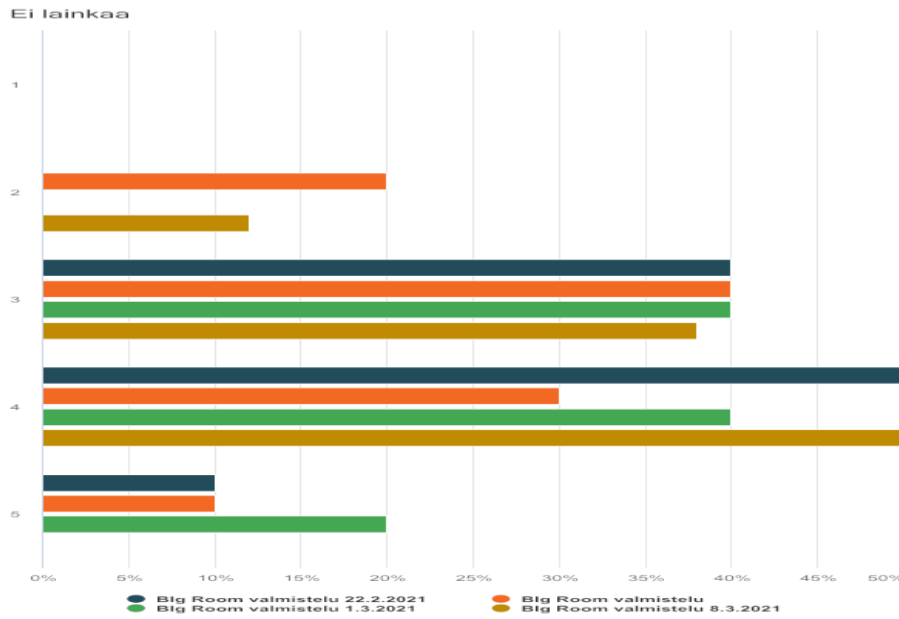
Kuva 29. Miten tänään onnistuimme valmistelutyöpajan toteutuksessa? (Wepropoll-kysely 2021).

Osallistujat arvioivat, että agendan valmistelu edisti kehittämistyön yhteensovittamista hyvin (kuva 30, s. 54). Vastauksien keskiarvo oli 3,9. Kukaan osallistujista ei ollut määrittänyt, että kehittämistyön yhteensovitusta ei toteudu agendan rakentamisen tapaamisissa ollenkaan.



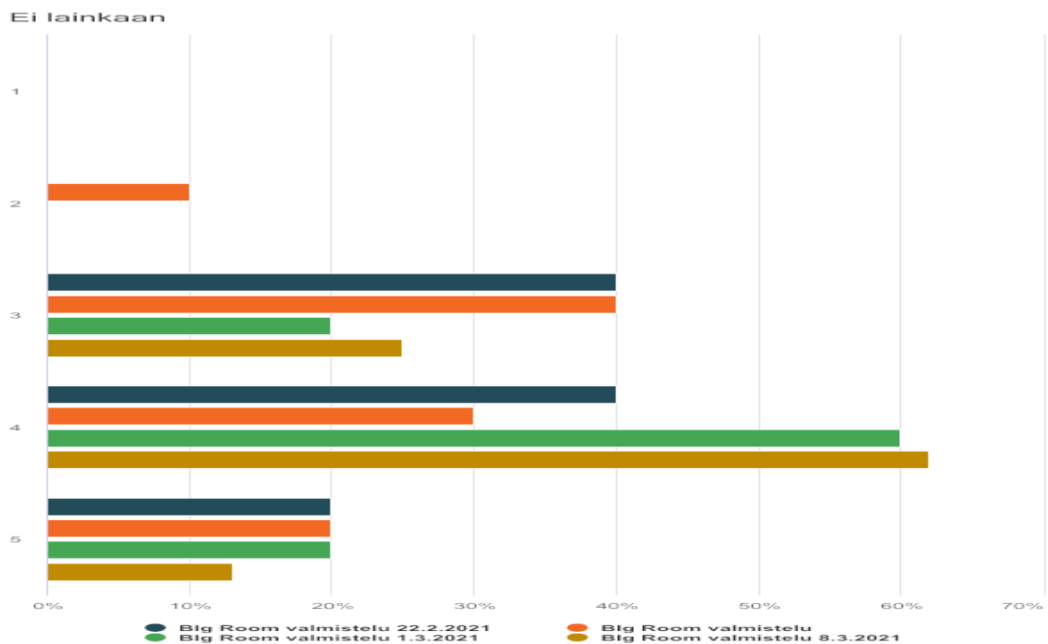
Kuva 30. Edistikö valmistelutyöpaja kehittämistyön yhteensovittamista? (Wepropoll-kysely 2021)

Valmistelutyöhön osallistuneiden kokemuksen mukaan oman kehittämistyöhön yhteensovittamisen tarpeisiin suunnittelutapaaminen vastasi keskiarvoisesti (kuva 31, 55). Pääpaino kokemuksissa oli sen mukainen, että omaan kehittämistyöhön ja sen yhteensovittamiseen saatiin melko hyvin apua, mutta mukana oli myös kokemuksia siitä, että yhteensovittamisesta ei juurikaan saanut apua omaan kehittämistyöhön. Keskiarvo väittämällä oli 3,5.



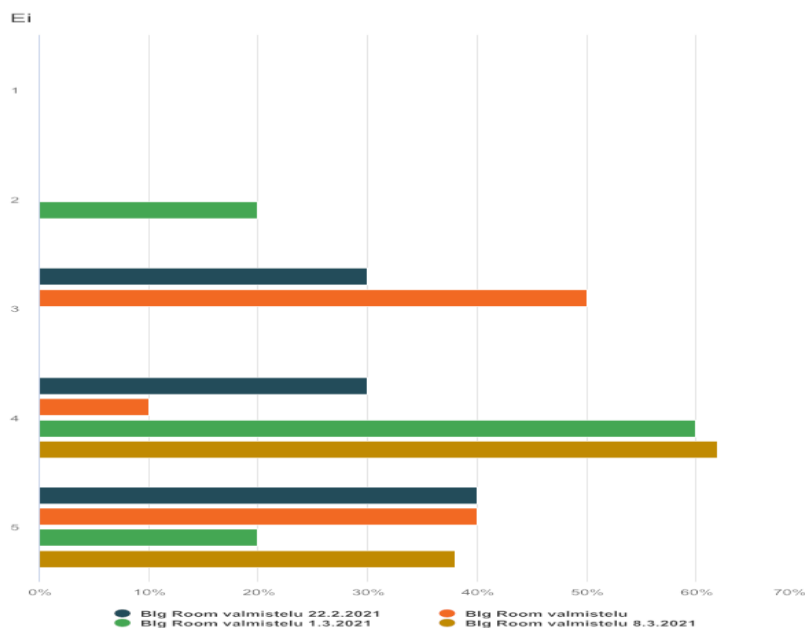
Kuva 31. Saitko apua tai lisäikö työpaja tietoa oman kehittämiskokonaisuutesi edistämisessä tai yhteensovittamisesta? (Webropol-kysely 2021).

Agendan valmistelusta osallistujat kokivat saavansa tukea kehittämiskokonaisuutensa edistämiseen hyvin, keskiarvovastauksissa oli 3,8 (kuva 32).



Kuva 32. Tukiko työpaja kehittämistyön toimeenpanoa/edistymistä? (Webropol-kysely 2021).

Vastaajien mukaan agendan valmistelu työpaja oli heidän mukaansa hyödyllinen (kuva 33, s. 56). Pääpaino tämän kysymyksen osalta on kuitenkin enemmän hyödyissä kuin siinä, että osallistujat olisivat kokeneet työpajan hyödyttömäksi, vaikka hajontaa kysymyksen osalta oli. Vastauksien keskiarvo on 4,1.

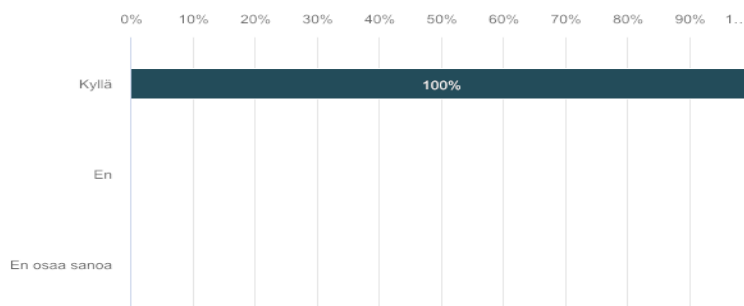


Kuva 33. Oliko työpaja mielestäsi hyödyllinen? (Webropol-kysely 2021).

5.4.4 Kokemuksia fasilitoinnin tuesta

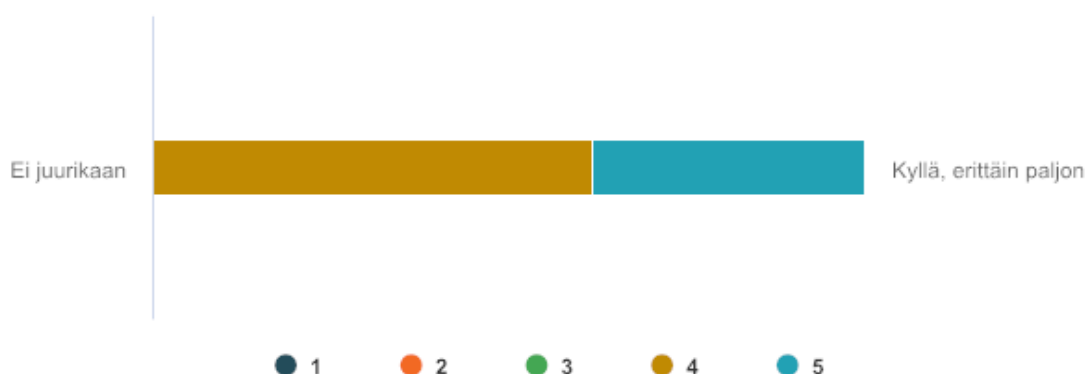
Fasilitoinnin tuen palautekyselyssä kysyttiin, saiko osallistuja oman kokemuksensa perusteella tukea työpajan suunnitteluun tai toteutukseen ja herättikö tuki tapaaminen ajatuksia huomioimaan eri käyttäjien näkökulmia. Kysyttiin myös olisiko fasilitoinnin tuesta hyötyä ja edistikö tukitapaaminen kehitettävän asian edistymistä. Myös tämän osalta oli mahdollisuus jättää vapaata palautetta järjestäjälle. Vastauksia fasilitoinnin tukemisesta saatiin kahdeksalta kehittäjältä. Fasilitoinnin tukemiseen liittyviä ohjauksia pidettiin palautejakson aikana 9.

Fasilitointi-ohjauksen koettiin antavan hyvin tukea työpajan suunnitteluun ja toteutukseen (kuva 34, s. 57). Kahdeksasta vastaajasta yksi ei jättänyt vastaustaan tähän kysymykseen. Fasilitointiohjauksen sisältöinä oli torstai päivien Big Room-työpajat. Ohjauksessa keskityttiin fasilitoinnin tapaan, tekniseen toteutukseen, kehittämisprosessin etenemiseen ja sen suunnitteluun sekä erityisesti siihen, mitä työpajoista arvioidaan saatavan tuotoksia, jotta ne edistävät kehitettävää asiaa.



Kuva 34. Sain tapaamisesta tukea työpajan suunnitteluun tai toteutukseen. (Webropol-kysely).

Palautekyselyssä pyydettiin vastaajia arvioimaan sitä, edistääkö vastaajan kokemuksen mukaan fasilitointituki kehitettävän asian edistymistä sekä kokevatko he tuen itselleen hyödylliseksi (kuva 35). Vastaajat arvioivat, että keskiarvolla 4,38 fasilitointituki edisti kehitettävän asian eteenpäin viemistä ja keskiarvolla 4,63 vastaajat kokivat fasilitointiohjauksen itselleen hyödylliseksi. Lukuja tulkiten voi arvioida, että fasilitointiohjauksesta on ollut Big Room-työpajan vetäjille hyötyä ja se on koettu mielekkääksi.



Kuva 35. Fasilitointituki edisti kehitettävän asian edistymistä. (Webropol-kysely 2021).

Eryteisesti vastaajat kokivat saavansa fasilitointituesta uusia ideoita työpajan toteutukseen. Vastaajat arvioivat, että he saivat hyvin uusia ideoita työpajan toteutukseen (keskiarvo 4,25). Väittämä: ”fasilitointituki herätti huomioimaan eri käyttäjien näkökulmia” hajautti hieman enemmän vastaajien kokemusta. Tämän osalta keskiarvolla 4,0 väittämää tuettiin. Vastauksia tarkastellen mukaan vastaajista ei kuitenkaan vastannut, ettei fasilitointituen avulla eri käyttäjien näkökulmaa työpajatyöskentelyyn olisi rikastettu.

Vapaan sanan osiossa todettiin, että erityisesti hyvänä koettiin konkreettinen

tuki ja apu etänä työpajan fasilitointiin ja siihen liittyvien välineiden opastus. Kiitosta sai myös se, että aina työpajatyöskentelyn fasilitointiin ja suunnitteluun on saatavissa tukea.

6 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2009, 2) linjaa, että humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen osalta eettisiä näkökulmia ja pohdintaa ohjaavat laaditut eettiset periaatteet. Periaatteiden toteutumista seuraavat tiedeyhteisöt, kuten yliopistot ja ammattikorkeakoulut. Eettisten periaatteiden varmistamiseksi tutkimuseettinen neuvottelukunta suosittaa osoittamaan tutkimuksen ennakoarvioitavaksi organisaation ihmistieteiden eettiselle toimikunnalle, mikäli tutkimuksessa puututaan seuraaviin näkökulmiin:

- tutkittavien fyysiseen koskemattomuuteen,
- tutkimuskohteena ovat alle 15-vuotiaat tai tutkimuksessa esitetään poikkeuksellisia ärsykejä tutkittaville.
- tutkimuksessa on riski aiheuttaa tutkittaville henkilöille henkinen haitta tai
- tutkimuksella voi olla merkittävää turvallisuusuhkaa.

Tämä tutkimus tehdään muotoilun tieteenalan alaisuudessa, mutta näen, että tutkimusaineiston suuntautuessa julkisen sosiaali- ja terveystieteisiin, on sen perusteella tämän tutkimuksen aineiston keruuta ja käyttöä syytä tarkastella suhteessa tutkimuseettisen neuvottelukunnan asettamiin periaatteisiin. Myös tutkimuksen tilaajan toimiessa sosiaali- ja terveystieteiden tuottajana, on tutkimuksen toteutusta relevanttia arvioida oheisia periaatteita vasten. Tarkasteltaessa tämän tutkimuksen tutkimuskohdetta, tutkimuksen aineistoa ja sen keruutapaa voi todeta, että ennakoarviointi organisaation tutkimuseettiseltä toimikunnalta ei ole tarpeellinen. Tämän tutkimuksen aineiston keruussa tai aineiston käytössä ei toteudu riskejä tai haittoja, joita tutkimuseettisen toimikunnan kriteerien osalta on asetettu.

Tämän tutkimuksen osalta aineistonkeruun eettiseen näkökulmaan kiinnitetään huomiota seuraavissa toteutuksissa:

- Haastattelut

- Havainnointi

Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkittavia informoidaan aineistonkeruusta sen toteutuksen aikana. Tämä on relevanttia tilanteissa, joissa henkilöitä tai henkilöä on haastateltu tai havainnoitu. Kun tämän tutkimuksen aineistoa on kerätty, tutkimuksen toteutuksesta on keskusteltu ja tutkittavia on informoitu tutkimuksen toteutuksesta. Havainnoinnin on voinut kieltää sen halutesaan.

Tutkimuksen muun aineiston osalta (kyselylomakkeiden vastaukset ja työpajojen tuotokset) eettinen tarkastelu ei ole yksilön näkökulmasta erityisen relevanttia. Kyselylomakeaineiston osalta vastaajia ei voida yksilöidä. Työpajojen osalta aineistoa käsitellään koonteina, joissa yksilöitä tai heidän sanomisiaan ei voida yhdistää henkilöön. Näin ollen yksilöön liittyvää eettistä tarkastelua ei ole sen tarkemmin tarpeen tehdä. Aineiston käytön osalta tutkimuslupa määrittää tutkijalle sen, miten aineistoa voi käyttää osana tutkimusta. Aineistoa on kerätty organisaatiolle huolimatta opiskelijan toteuttamasta tutkimuksesta. Tutkimus lupa on saatu Kymenlaakson sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksesta 14.5.2021.

Tutkimuksen teoreettisen tarkastelun osalta noudatetaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Näillä tarkoitetaan lähdeviitteiden käyttöä, kun erotetaan omaa ja toisten tekstiä tai ajattelua. Tavoitteena on tehdä työn jäljitettävyyden mahdolliseksi lähdeviitteiden ja lähdeluettelolla huolellisella käytöllä.

Tässä opinnäytetyössä on käytetty teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen muotoiluajattelun ja palvelumuotoilualan kirjallisuutta. Teoriakokonaisuus on rakennettu palvelumuotoilukoulutuksessa suositelluista teoksista, joskaan kaikki näistä eivät kuitenkaan ole suorittaneet tieteellistä vertaisarviointiin perustuvaa tarkastelua. Muutamien tässä tutkimuksessa käytettyjen internet-sivustojen viittauksen osalta, tiedon luotettavuuden arviointia on tehty ja todettu, että tähän tutkimukseen poimitut lähteet ovat yleisesti tunnettuja alan tutkijoita tai vaikuttajia tai yhteisöjä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuskysymyksinä tarkastelin, miten palvelumuotoilun avulla voidaan tukea sosiaali- ja terveystalouden kehittämistyön toimeenpanoa ja miten palvelumuotoilun menetelmin Big Room-toiminta muotoillaan palveluksi, joka soveltuu sosiaali- ja terveystalouden toimintaympäristöön?

Miettinen määrittelee (2014,10), että muotoiluajattelun avulla annetaan työkaluja organisaation muutostyöhön ja muutosjohtamiseen. Muotoiluajattelun avulla kasvatetaan organisaation kyvykkyyttä kehittää ja luoda uutta. Muotoiluajattelun avulla mahdollistetaan luovaa monialaista ongelmanratkaisukykyä ja monialaisuutta.

Muotoiluajattelu näyttäytyy tässä tutkimuksessa viitekehyksenä kehittää Big Room-toimintaa. Kymsoissa kasvatetaan Big Room-toiminnan avulla organisaation kyvykkyyttä kehittämiseen ja uusien toimintatapojen ja mallien käyttöönottoon. Tätä toteutetaan erilaisin yhteiskehittämisen menetelmin, joita tuetaan Big Roomista käsin ohjaamalla fasilitointityötä ja saattamalla eri ammattiryhmät yhteisten monimutkaisten ongelmien äärelle, säännöllisesti. Big Room tarjoaa näin ollen johdolle, kehittäjille ja ammattilaisille pohjan ja rakenteen toteuttaa uudistustyötä ja löytää ratkaisuja. Big Room luo uudenlaista tapaa projektinhallintaan ja toteuttaa tältä osin toimintakulttuurillista muutosta kehittämistyön johtamisesta.

Palvelumuotoilulle tyypillisiä piirteitä ovat käyttäjälähtöisyyden korostaminen ja erityisesti osallistaminen yhteissuunnitteluun. Tämän lisäksi palvelumuotoilulla autetaan hallitsemaan monimutkaisia verkostoja, systeemejä ja prosesseja. (Mattelmäki 2015,27.) Tämän tutkimuksen aineiston perusteella voidaan todeta, että yhteissuunnittelua Big Room-toimintamallin avulla toteutetaan suhteellisen onnistuneesti Kymsoissa. Käyttäjäkokemukseen pohjautuen Big Room-toiminta koetaan hyväksi yhteiskehittämisen areenaksi ja kehittämistyö tämän kautta edistyy.

Tämän tutkimuksen kehittämistehtävässä palvelumuotoilun avulla on edelleen mallinnettu ja selkiytetty Big Room-toiminnan toimintatapaa ja vakioitu sen

palvelut ja toiminta. Yhteiskehittämisen lopputuotoksena syntyi visuaalinen kuvaus ja mallinnus, jonka avulla Big Room-toimintaa on jäsennetty ja selkeytetty. Näiden avulla pystytään paremmin viestimään Big Room-toiminnasta sisäisesti. Tämän lisäksi tuotteistamisen lopputuotoksena syntyi uusi viikkokello Big Room-toimintaan. Tämä vietiin tammikuussa 2021 käytäntöön.

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tarkemmin, millaista tukea palvelun tuotteistamisen avulla saatiin kehittämistyön toimeenpanoon ja Big Room-toimintaan. Alaluvussa kulkevat käsi kädessä sekä yhteenvetoa palvelun tuotteistamisesta ja siitä saadusta hyödystä Big Room-toiminnan jäsentämiseen, että toisaalta tarkastelu palvelumuotoilun hyödystä Big Room-toiminnan kehittämisessä ja toteuttamisessa. Näitä kokonaisuuksia peilataan käyttäjäkokemukseen.

7.1 Palvelumuotoilun avulla toimeenpanon tukea

Palvelumuotoilu auttaa mallintamaan käyttäjien tarpeita ja odotuksia palveluksi, jotka toteuttavat yrityksen (tai toimijan) liiketoimintaa ja vastaavat sen tavoitteisiin tai tarpeisiin (Tuulaniemi 2020, 15). Kuten Lehto, Kariniemi ja Tilli (2021) haastatteluissa kuvasivat, Kymsotessa tarvittiin yhteisen ymmärryksen, yhteisen tahtotilan ja palvelusektorit ylittävän yhteistyön vahvistamiseksi systemaattista kehittämisen lähestymistapaa ja mallia. Tähän vastauksena rakennusteollisuudesta tuttu Big Room-menetelmä käyttöön otettiin Kymsotessa. Koska Kymsotessa ei oltu rakentamassa taloa tai toteuttamassa muutakaan rakentamiseen liittyvää fyysistä toteutusta, jonka toteuttamisessa Big Room-menetelmästä oli kokemusta, tuli Kymsotessa lähteä tekemään kehitystyötä menetelmän sovellutuksessa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöön. Big Room-toiminta oli raamitettava, sen hyödyt kuvattava ja siitä oli muotoiltava palvelu, joka tukee kymsotelaisia kehittämistyön toimeenpanossa. Tähän lähdettiin hakemaan ratkaisua palvelumuotoilemalla Big Roomista sovellutusta, joka toimii sosiaali- ja terveystalouselämyksellä palveluna, jonka avulla tuetaan monialaista kehittämistyötä ja sen onnistumista. Mallintaa Big Room toimimaan kehittämistyön toimeenpanotuen välineenä.

Tuotteistamisen mallinnuksen avulla jäsennettiin Big Room-toiminnan palvelut (kuva 36, s. 62). Palvelutiivistyksen avulla voidaan tarkastella, mitä sisäisiä

palveluita kukin asiakasryhmä Big Roomista käyttävät. Tämä selkiyttää myös Big Room-toiminnan resurssien allokointia. Palveluita ovat yhteiskehittämisen rakenne, fasilitoinnin tuki, päätöksenteon tuki ja toimeenpanon seuranta ja kehittämistyön yhteensovitus.



Big Room palvelut

- YHTEISKEHITTÄMISEN RAKENNE**
Fasilitoituja monialaisia työpajoja.
- FASILITOINNIN TUKI**
Ohjattua fasilitointia.
- PÄÄTÖKSEN TEON TUKI**
Fasilitoitua päätöksentekoa.
- TOIMEENPANON SEURANTA
JA KEHITTÄMISTYÖN
YHTEENSOVITUS**
Kehittämistyön tilannekuva ja riippuvuudet.

Kuva 36. Big Room-palvelut (Taavitsainen 2021)

Big Room-toiminnan asiakkaat voidaan karkeasti jakaa kolmeen tyyppiasiakasprofiiliin, jotka ovat osana palvelun tuotteistamista mallinnettu. Asiakasprofiileita on kolme Kerttu Kehittäjä, Juha Johtaja ja Oili osallistuja (kuva 37, s 63). Asiakasprofiilit ovat tarkemmin avattu luvussa 5.3.2.

Big Room asiakasprofiilit



Kuva 37. Big Room-asiakasprofiilit (Taavitsainen 2021)

Seuraavissa luvuissa on tarkemmin analysoitu, millaisia palveluita kukin asiakasryhmä Big Room-toiminnassa käyttää ja mitä hyötyjä (kuva 38) siitä asiakasryhmälle on mahdollisesti saatavissa.



Kuva 38. Big Room-toiminnan hyödyt (Taavitsainen 2021)

Tämän lisäksi seuraavissa luvuissa Big Room-toiminnan palveluita ja niiden hyötyjä on pyritty tarkastelemaan vasten käyttäjäkokemusta.

7.2 Fasilitoinnin tuki

Palvelumuotoilu on Jäppisen ja Sorsimon (2014, 86) mukaan siirtynyt 2010 – luvulla fasilitoimaan yhteiskunnan muutostarpeita, tuoden organisaatioille kyvykkyyttä muutoksen toimeenpanoon ja palvelujen uudistamiseen sekä työkaluja muutoksen toteuttamiseen.

Fasilitointi osaamisen vahvistaminen on yksi työkalu, jolla voidaan tukea organisaation muutoskyvykkyyttä. Yhteiskehittämiseen ja suunnitteluun kuuluvat aina kehittämistyöpajojen suunnittelu. Tämä on oleellinen vaihe myös palvelumuotoilussa. Osana tuotteistamista, Big Room-toiminnan palvelut määriteltiin, joista fasilitoinnin tuki on yksi kehitetyistä palveluista. Fasilitointituki tuotiin osaksi Big Room-viikkokelloa ja näin vakioitiin fasilitointituen palvelu vahvemmin osaksi Big Room-toimintaa. Fasilitoinnin tuen avulla voidaan auttaa työpajojen vetäjiä suunnittelemaan tavoitteellisia työpajoja sekä tukemaan työpajan osallistamisen välineiden ja menetelmien käytössä. Fasilitointiohjauksessa voidaan sparrata kehittäjää huomioimaan myös laajempaa käyttäjänäkökulmaa, prosessikehittämisen etenemistä sekä prosessin eri osien vaikutuksia toisiinsa.

Fasilitointiohjauksen käyttäjäkokemuksen mukaan fasilitointiohjaus koettiin hyväksi ja se herätti kehittäjiä pohtimaan kehitettäviä asioita ja niiden näkökulmia kohtaisen hyvin. Kehittämisen yhteensovittamisen asioissa koettiin onnistuttavan melko hyvin. Yhdistäessä saatuja vapaan sanan kommentteja sekä annettuja numeerisia arvoja, voi esittää johtopäätöksen, että sekä agendan valmistelulle että yhteensovittamiseen liittyvälle tuelle fasilitointiohjauksessa on oma paikkansa ja se on Big Roomissa tarpeellinen.

Palautekyselyssä Kerttu Kehittäjä asiakasprofiilin käyttäjäkokemusta saatiin sekä fasilitointituen kyselyn että maanantain agendan valmistelukokouksen palautteen kautta. Kerttu Kehittäjä on fasilitointituen ja agendan valmisteluun osallistuva, ainoa käyttäjäryhmä.

Yhteenvetona molempien kyselyiden (fasilitoinnin tuki sekä agendan valmistelukokoukset) pohjalta, voi todeta, että Kerttu Kehittäjät kokivat Big Room-toi-

mintamallin tukevan kehittämistyötä hyvin. Tämä ilmenee esimerkiksi kysymyksen kautta, jossa fasilitointiohjauksessa palautetta annettiin siitä, miten ohjaus heidän mukaansa edisti kehittämistyön edistämistä. Palautekyselyn mukaan tuki edisti hyvin kehittämistyön edistymistä.

7.3 Päätöksenteon tuki

Toimeenpanon elementti päätöksenteon tuki toteutuu Big Roomissa johdon tuntien ja niiden fasilitoinnin tuen muotona. Johdon tuntien konsepti selkiytyi osana tämän kehittämistyön toteutusta. Johdon tunti -palveluun kuuluvat päätöksenteon foorumin arviointi, päätettävän asian valmistelu sekä johdon tunnin fasilitointi siten että varmistetaan tarvittavan päätöksen tai linjauksen syntyä. Big Roomin johdon tunnit ovat myös ketteröittäneet kehittämisen päätöksentekoa, sillä enää ei tarvitse miettiä mahtuuko kehittämiseen liittyvät asiat johtoryhmän kokouksen asialistalle.

Miettinen kuvaa (2014, 15.), että muotoiluajattelu voi myös toimia päätöksenteon tukena ja välineenä, kun asioita simuloidaan konkreettisesti ja asiat esitetään yksinkertaisesti visualisoiden. Ensimmäisen tuotteistamisen työpajan tuotoksena päädyimme selkiyttämään Big Roomin johdon tunnin rakennetta. Johdon tunnista tehtiin oma konseptinsa ja se vakioitiin. Johdon tunteja järjestettiin syksystä 2020 alkaen omana osionaan torstaiaamuisin kello kahdeksasta yhdeksään. Johdon tunnin rakennetta muutettiin myös siten, että johdon tunti ei ole joka viikko, vaan se järjestetään vain tarpeen mukaan. Näin optimoidaan johdon ajankäyttö sekä varmistetaan, että kehittäjät ja johto kokevat Big Room johdon tunnit tarpeelliseksi. Tuotteistamisen kokonaismallintamisen aikana lisäsimme vielä myös johdon tunteihin tiiviimpää fasilitoinnin tuen suunnittelua. Tämän lisäksi johdon tuntien fasilitointiin ja erityisesti johdon tunnin rakenteeseen kiinnitettiin huomiota. Tuotteistamisen kokonaisprosessin jälkeen muutettiin johdon tunnin rakennetta vielä siltä osin, että rajattiin johdon tunnille otettavaksi vain yksi asiakokonaisuus kerrallaan käsittelyyn. Näin turvataan asian käsittely ja varmistetaan tarvittavien päätösten saanti.

Asiakasprofiilit Kerttu Kehittäjä ja Juha Johtaja hyötyvät Big Room-päätöksenteon tuesta erityisesti. Kerttu Kehittäjille johdon tunnin päätöksen teon tuen konsepti auttaa kehittäjiä edistämään omaa kehittämistyötä eteenpäin. Juha

Johtajan profiilille johdon tunnit tuovat mahdollisuuden pysähtyä kehittämisen äärelle ja antaa sille tarvittu johdon tuki.

Johdon tunneista saadun palautteen perusteella johdon tunnit on koettu toimivaksi toimeenpanon tuen muodoksi. Big Room-johdon tunnin konseptin avulla voidaan osallistujien mukaan edistää kehittämistyöhön liittyvää päätöksentekoa hyvin ja sen avulla voidaan näin edistää kehittämistyön etenemistä. Jäppinen ja Sorsimo (2014, 90-91) näkevät johdon avainhenkilöiden sitoutumisen yhteissuunnitteluvaiheessa muotoiltavaan ja muutosjohdettavaan projektiin erityisenä toimeenpanon onnistumisen elementtinä.

7.4 Toimeenpanon seuranta ja kehittämistyön yhteensovittaminen

Jäppisen ja Sorsimon mukaan (2014, 85.) muotoiluajattelu tarjoaa tarkastelukulmaksi kokonaisuuksien kehittämisen, jossa konkreettinen uudistustyö toteutuu käytännössä pienin ennakkoluulottomin kokeiluin. Muotoilussa asioiden havainnollistaminen visualisoinnin avulla sekä luovien ratkaisujen etsiminen pulmiin on arkipäivää. Big Room-toiminnassa kehittämistyön yhteensovittamisessa on kyse kehittämisen kokonaisuuden hahmottamisesta, riippuvuuksien tunnistamisesta sekä luovien ratkaisujen löytämisestä niihin solmukohtiin, jotka riippuvuustarkastelussa nousevat usein esiin. Kehittämistyön kokonaisuutta ja riippuvuuksia hahmotetaan yhteisessä maanantain agendanvalmisteluun liittyvissä kokouksissa, joissa samalla seurataan myös kehittämistyön edistymistä. Tästä työtä nousee viikoittain asioita, joita kehittämistyön edistymisen näkökulmasta on ratkaistava.

Toimeenpanon seurannasta ja kehittämistyön yhteensovittamisesta toiminnallisesti hyötyvät eniten Big Roomin Kerttu Kehittäjä -asiakasryhmä. Toki välillisesti kehittämistyön yhteensovittamisesta hyötyvät myös Oili Osallistuja asiakasryhmä, kun erilaisia kehittämiseen liittyviä asioita kootaan yhteen ja käsitellään yhdessä Big Room-työpajassa, ei useassa erillisessä työkokouksessa.

Valmistelutyöhön osallistuneiden kokemuksen mukaan oman kehittämistyöhön yhteensovittamisen tarpeisiin suunnittelutapaaminen (maanantain almistelu) vastasivat keskivertoisesti. Pääpaino kokemuksissa oli sen mukainen, että omaan kehittämistyöhön ja sen yhteensovittamiseen saatiin melko hyvin

apua. Kokemuksissa voi arvioida painottuvan jonkin verran se, millaiselta lähtötasolta valmistelutyöhön osallistuttiin. Käyttäjäkokemuksen kerääminen toteutettiin Big Room-toiminnassa helmi-maaliskuussa, kun uuden muotoinen viikkokello oli ollut toteutuksessa tammikuusta alkaen. Tammikuussa 2021 mukaan toimintaan oli tullut myös paljon uusia kehittäjiä, joille Big Room-toimintamalli oli uutta. Big Room-toiminnan avulla yhteensovitettiin erityisesti kahta isoa hankekokonaisuutta: tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus-hanketta ja sote rakenneuudistus-hanketta. Näiden lisäksi kevään 2020 yhteensovitettavana kehittämiskokonaisuutena oli asiakaspalveluyhtiö KAIKU24:n valmistelutyö. Tämä näkyi avoimissa vastauksissa kehittämistyön yhteensovittamisen näkökulmasta siten, että vastauksissa oli korostettu uuden toimijan roolia ja vielä jäsentymätöntä lähestymistä yleisesti kehittämistyöhön.

Yhteensovittamisen ja toimeenpanon seurannan palvelusta hyötyy eniten asiakasprofiili Kerttu Kehittäjä. Välillisesti hyötyä saa myös Oili Osallistuja asiakasprofiilin edustajat.

7.5 Yhteiskehittämisen rakenne ja toimintakulttuuri

Mikäli yhteiskehittämistä halutaan vahvistaa systemaattisesti, on sille hyvä luoda rakenteet. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että rakenteen avulla mahdollistetaan kehittämiselle aika ja paikka. Tämä vahvistaa organisaatiossa yhteiskehittämisen kulttuurin rakentumista. Kulttuurin rakentuminen mahdollistuu toiminnan kautta, kun opitaan käyttämään kehittämisen rakenteita avuksi kehittämisen pulmiin.

Big Room-toimintamallissa kehittämiselle on määritelty aika ja paikka. Tämä oli määriteltynä Big Room-toimintamallissa jo silloin kun se alun perin käytöön otettiin Kymsootessa. Perusmuotoiseen Big Room-toimintamalliin kuuluvat Big Room-kehittämispäivä (fasilitoidut työpajat ja johdon rinnakkaistyöpajat) ja näiden valmisteluun liittyvä agendanrakentamispalaveri. Palvelumuotoiluprosessin avulla Kymsootessa muotoiltiin Kymsooteen uudenlainen viikkokello, joka jakautui neljän viikon sykleihin, kuvattu tarkemmin kappaleessa 5.3.1.

Uuden viikkokellon muodostuminen on yksi palvelumuotoilun prosessin tuoksia, joka auttaa viestimään siitä, millainen palvelu Big Room-toiminnasta

Kymsoteen on muotoutunut. Viikkokellon avulla uudelleen muotoiltiin Big Room-toiminta. Viikkokelloon koottiin kaikki Big Room-toimintaan määritetyt toiminnot ja niiden toteuttamisen ajankohta. Viikkokellon toimivuudesta ei siinä haettu arviointia tai käyttäjäkokemusta, mutta kokonaisuudessaan käyttäjäkokemusta kerättiin kaikista Big Room-toiminnoista, joita viikkokellosta löytyy. Päätöksenteon tuki eli johdon tunnint, fasilitoinnin tuki, Big Room-työpajat ja valmistelu. Käyttäjänäkökulmasta tähän osioon on siis hyvä analysoida kokonaisuudessaan sitä, millaista käyttäjäkokemusta Big Room-toiminnasta saatiin.

Kokonaisuuden analysoinnissa on hyvä lähteä liikkeelle siitä, miten Big Room-työpajoihin osallistujat kokivat niihin osallistumisen ja sen hyödyn. Tarkastellen vastauksia siitä tulivatko osallistujat työpajassa kuulluksi, koettiin työpajoissa käsiteltävät asiat edistävän kehittävää kokonaisuutta, osallistuivatko työpajaan oikeat henkilöt ja oliko työpajan rakenne toimiva. Näitä tarkasteltaessa voi todeta, että pääsääntöisesti Big Room-toimintamalli koetaan hyväksi yhteiskehittämisen rakenteeksi. Erityisesti fasilitoinnilla koettiin olevan iso merkitys työpajatyössä onnistumisessa. Kehitettävää Big Room-toiminnassa vielä osallistujien mukaan on ja tämä näkyi erityisesti vastauksissa, jossa pohdittiin ennakkomateriaalien lähettämisen merkitystä osallistujien orientaation tueksi. Toisaalta kysyttäessä suoraan osallistujien näkemyksiä siitä, ehtisivätkö osallistujat perehtymään mahdollisesti lähetettävään ennakkomateriaaliin, yli puolet olivat sitä mieltä, että eivät ehtisi tai eivät osanneet arvioida ehtisivätkö vai eivät. Yhteiskehittämisen rakenteena Big Room näyttää toimivan osallistujien mukaan kohtalaisen toimivalta.

Yhteiskehittämisen rakennetta, jos tarkastelee Big Room-agendan valmistelun näkökulmasta voi todeta, että osallistujien palautteen perusteella valmistelu edistää kehittämistyön yhteensovittamista ja edistymistä hyvin. Suoraa syyseuraus –suhdetta tästä ei kuitenkaan voi vielä vetää siihen, kokevatko valmisteluun osallistuneet kehittäjät Big Room-toimintamallin rakenteen toimivaksi. Mikäli tämän lisäksi tarkastellaan palvelumuotoiluprosessin yhteiskehittämisen työpajoissa esiin nostettuja asioita, kuten Big Room-toiminnan ”hyvä brändi” ja se, että pääsääntöisesti Big Room-työpajoihin osallistutaan, kun kutsu saapuu, voidaan näistä yhdessä kyselyaineiston pohjalta vetää johtopäätös, että rakenne koetaan toimivaksi yhteiskehittämisen foorumiksi.

8 POHDINTA

Koivisto ym. (2019,48) määrittää, että palvelumuotoilun avulla on mahdollista tarjota yritykselle tai organisaatiolle sellainen kehittämistyöote, jolla muuttuvassa maailmassa ja markkinoilla on mahdollista menestyä. Palvelumuotoilu avaa uusia näkökulmia perinteiseen kehittämiseen ja toimii sen vastinparina. Palvelumuotoilun erityinen näkökulma on asiakas- ja käyttäjäkokemuksen nostaminen keskiöön ja asioiden, palveluiden ja toimintamallien kehittäminen tätä kokemuspohjaa vasten. Tavoitteena on luoda lisää asiakasarvoa ja sitä kautta parempaa markkinaa.

Miten edellä kuvatut Koiviston ym. (2019,48) näkemykset liittyvät tähän työhön, jos erityisesti asiakas- tai käyttäjäkokemuksen kehittäminen on palvelumuotoilussa keskiössä? Lukiessa tätä työtä, voi todeta, että tämän työn tutkimusaineistossa ei loppuasiakkaan asiakaskokemuksesta tai käyttäjäkokemuksesta puhuta sanakaan.

Vaikka palvelumuotoilussa tai muotoilussa yleisesti, lähdetään liikkeelle palvelusta, jota yritys tarjoaa asiakkailleen, on huomioitava, että ilman henkilökuntaa ja heidän työtään määrittäviä prosesseja tai työnjakoa ei asiakaslähtöisyyttäkään pystytä takaamaan. On siis avattava katsetta laajemmaksi ja pohditettava, mikä auttaa ammattilaista palvelemaan asiakasta? Kuten jo tämän työn johdannossa on todettu, sosiaali- ja terveystieteiden toimintakenttä on niin laaja, kompleksinen sekä alati muuttava, että yksittäisen toimijan on miltei mahdoton pärjätä ilman työn kehittämistä ja erityisesti monialaista näkökulmaa sen toteuttamisessa. Tästä johtuen tarvitsemme myös apua siihen, miten ammattilaisten työn tekemistä voidaan helpottaa ja sujuvoittaa. Näin ollen myös sisäisesti tarvitaan tukea ja palveluita, jotta kehittämistyö organisaatiossa on laadukasta ja tuloksellista sekä sen toimeenpano paranee. Tästä syystä tässä tutkimuksessa olen lähtenyt voimakkaasti palvelumuotoilun tuoteistamaan Kymsoten sisäistä palvelua, Big Room-toimintaa.

Palvelumuotoilu on tässä tutkimuksessa tuonut kehittämistyöhön menetelmällisesti tukea. Tämän lisäksi palvelumuotoilun avulla on pystytty mallintamaan ja sitä kautta selkiyttämään Big Room-toimintaa. Tästä on ollut suuri apu Big

Room-toiminnan vakiinnuttamisessa ja erityisesti sen soveltamistyössä, tutkimmin muotoilussa, joka on pitänyt toteuttaa, jotta toimintamallia voidaan tehokkaasti käyttää sosiaali- ja terveydenhuollon ympäristössä.

Tämän kehittämisprosessin osalta on saavutettu mallinnus, joka toimii toteuttaen Kymsoten Big Room-toimintaa ja auttaen kymsotelaisia kehittämistyön tosiasiallisessa toimeenpanossa. Tämän prosessin jälkeen Big Room-toimintaa on edelleen kehitettävä ja uudelleen muotoiltava tukemaan vielä paremmin kehittämistyön toimeenpanoa. Näihin jatkokehittämisen elementteihin kuuluvat erityisesti visuaalisuuden vahvistaminen osaksi kehittämistyön toimeenpanon seuranta. Myös tarkemman visualisoinnin laatiminen kehittämistyön tilannekuvasta vaatii oman iteraatiokierroksensa.

Big Room-toimintaa muotoilemalla, kehittämistyön tueksi on mallinnettu ketterää päätöksentekoa. Johdon tuntien konseptin avulla saadaan viestittyä johdolle ajantasaista tilannekuvaa meneillään olevasta kehittämistyöstä ja sen avulla johto pystyy myös edistämään osaltaan riippuvuuksien hallintaa. Päätöksenteon osalta jatkokehittämisessä tulee kiinnittää huomiota siihen, miten päätöstieto saavuttaa työntekijätason. Samaa jatkokehittämisen haastetta on yhteiskehittämisen työpajojen osalta. Miten tieto todellisuudessa leviää isossa organisaatiossa, heillekin jotka eivät tällä kertaa ole osallistuneet yhteiskehittämiseen? Tämä on yksi todellinen kehittämistyön toimeenpanon haaste, johon seuraavilla kehittämisen iteraatiokierroksilla tulee tarttua.

Entäpä ne loppukäyttäjät?

Kun edellä mainittuja kehittämisen kokonaisuuksia on edistetty, on Big Roomissa aika suunnata vielä vahvemmin palvelumuotoilun juurille ja rakentaa osaksi systemaattista kehittämistyötä myös loppukäyttäjäasiakkaiden kokemus. Tämä voi toteutua esimerkiksi Kymsotessa käytössä olevan, kuntalaisista koostuvan online-prototyypiyhteisön kautta. Tämän lisäksi näen tulevaisuudessa siintävän jo fasilitoituja työpajoja suunnattuna kokemusasiantuntijoille ja muille innokkaille asiakaskehittäjille.

LÄHTEET

Brusi, P. 2021. Asiakaslupaukset konkretisoivat brändin. Blogi. Päivitetty 6.8.2021. Saatavissa: [Asiakaslupaukset konkretisoivat brändin - Futurelab : Futurelab](#) [viitattu 4.10.2021].

Design Council, 2019. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Blogi. Päivitetty 2019. Saatavissa: [What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond | Design Council](#) [viitattu 10.10.2021].

Granlund Consulting. s.a. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.granlund.fi/konsultointi/palvelut/lean-ja-big-room/> [viitattu 8.11.2019].

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. E-kirja. 5. painos. Talent Oy ja Maarit Tillmann. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 9.7.2021].

Heikkinen, H. 2018. Toimintatutkimus. Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa: Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin1. Metodien valinta ja virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. E-kirja. 5. painos. Jyväskylä. PS-kustannus, 182–194. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 22.5.2020].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1998. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 22.5.2020].

Jaakkola E., Orava M., Varjonen V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. 4. painos. Helsinki. Tekes. PDF- dokumentti. Saatavissa: <https://www.keuke.fi/client/keuke2017/userfiles/palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.pdf> [viitattu 6.2.2020].

Juuti P. & Puusa, A. 2020. Toimintatutkimus. Sekä toimintaa, että tutkimusta. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki. Gaudeamus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 22.5.2020], 252–270.

Jäppinen T., Sorsimo, J. 2014. Muotoiluajattelu muutosjohtamisen työkaluna julkisten palvelujen uudistamisessa. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.). Muotoiluajattelu. Helsinki. Teknologiainfo Teknova Oy, 84–95.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämisen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy. Kurronen Teoksessa Saatavissa: <isbn9789526060606.pdf> (<aalto.fi>)

Kariniemi, J. 2021. Kehittämispäällikkö. Haastattelu 12.3.2021. Kymenlaakson sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus.

Koivisto, M., Säynäkangas, J., Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 28.1.2021].

Koivisto, M., Säynäkangas, J., Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. 2.painos. Alma Talent.

Kokkonen, V., Kuuva, M., Leppimäki, S., Lähteinen V., Meristö, T., Piira, S., Sääskilahti, M., Visioiva tuotekonseptointi. Hollola. Salpausselän Kirjapaino Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 30.9.2021].

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika. Uudenlainen johtaminen. Helsinki. Alma Talent.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suom. Tillmann, M. USA. Harvard Business School Press.

Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. WWW-dokumentti. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html [viitattu 10.4.2020].

Kymsote 2018. Kymsote tähtää kehitystyöllä Suomen sote-huipuksi. Intra-uutinen. 30.11.2018. Saatavissa: [Kymsote tähtää kehitystyöllä Suomen sote-huipuksi \(kaahashp.fi\)](https://www.kymsote.fi/kehitystyolla-suomen-sote-huipuksi-kaahashp.fi) [viitattu 29.4.2021]

Kälviäinen M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Tampere. Teknologiateollisuus Ry. 30–49.

Lehto, L. 2021. Kehitysjohtaja. Haastattelu 11.3.2021. Kymenlaakson sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus.

Lehtonen, K. & Lehto, P. 2014. Muotoilu innovaatiotoiminnassa. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Tampere. Teknologiateollisuus Ry. 18–22. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 28.2.2021].

Mager, B.2021. Service Design as an emerging field. Teoksessa Miettinen, S., Koivisto, M. (toim.) Designing Services with Innovative Methods. Keuruu. Otava Printing LTD. s.28–43. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 30.9.2021].

Mattelmäki T. 2015 Johdanto Teoksessa Unigrafia Oy. Helsinki. Saatavissa: [isbn9789526060606.pdf \(aalto.fi\)](https://www.unigrafia.fi/ISBN/9789526060606.pdf), 27–28.

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

Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärrys. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki. 2.painos. Tammerprint Oy. s.20–43.

Miettinen, S. 2014. Johdanto. Nyt on muotoiluajattelun aika. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Tampere. Teknologiateollisuus Ry. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 25.4.2021], 9–16.

Palvelumuotoilutoimisto Palo 2018. Palvelumuotoilun prosessin vaiheet. Blogi. Päivitetty 8.12.2018. Saatavissa: <https://www.palvelumuotoilu-palo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet> [viitattu 10.10.2021].

Parantainen. s.a. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://pollitasta.fi/tuotteistaminen/> [viitattu 16.7.2021].

Pressmann, A. 2019. Design Thinking. A Guide to Creative Problem Solving for Everyone. Roudledge. New York. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.7.2020].

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing. E-kirja. Sebastopol: O'Reilly Media. Saatavissa: [ProQuest Ebook Central - Reader](https://www.proquest.com/ebooks-central-reader/this-is-service-design-doing/docview/238888888) [viitattu 10.7.2021].

Tilli, K. 2021. Kehittämispäällikkö. Haastattelu 12.3.2021. Kymenlaakson sosi-aali- ja terveystyöpalvelujen kuntayhtymä.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistetttu laitos. 2 painos. Helsinki. Tammi. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 20.5.2020].

Tuominen T., Järvi K., Lehtonen M., Valtanen J., Martinsuo M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Raportti. Aalto-yliopiston julkaisusarja tiede + teknologia 5:2015. Saatavissa <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf> [viitattu 10.7.2021].

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAX-BBXAUIGHG#/kohta:LEAN\(\(20\)ASIANANTUNTIJATY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMISESSA\(\(20\)piste:b5](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAX-BBXAUIGHG#/kohta:LEAN((20)ASIANANTUNTIJATY((d6)N((20)JOHTAMISESSA((20)piste:b5) [viitattu 25.5.2020].

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. Saatavissa: <https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf> [viitattu 14.3.2021].

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Saatavissa: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf [viitattu 14.3.2021].

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna. Talentum media Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 28.2.2021].

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna. 3 painos. Talentum media Oy.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä. PS-kustannus.

KUVALUETTELO

Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys (Taavitsainen 2021).....	13
Kuva 2. Tutkimuksen käsittekartta (Taavitsainen 2021).	14
Kuva 3. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen 2018, 189).	16
Kuva 4 Toimintatutkimuksen spiraalimalli Big Room (Taavitsainen 2021).....	17
Kuva 5. Muotoiluajattelun peruselementit (Taavitsainen 2021 mukailleen Presman 2021,6).....	23
Kuva 6. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 128).....	25
Kuva 7. Palvelumuotoiluprosessi (Palvelumuotoilutoimisto Palo 2018).....	26
Kuva 8 Tuplatimantti (Taavitsainen, mukailleen Desing Council, 2019)	27
Kuva 9. Osallistuvan tuotteistamisen prosessi (Tuominen ym. 2015,12).	29
Kuva 10. Palvelumuotoilun prosessi. (Taavitsainen 2021, mukailleen Palvelumuotoilutoimisto Palo 2018)	30
Kuva 11. Palvelumuotoiluprosessin vaihe määritä (Taavitsainen 2021, mukailleen Palvelumuotoilutoimisto Palo 2018)	31
Kuva 12. Palvelumuotoiluprosessin vaihe tutki ja kiteytä (Taavitsainen 2021, mukailleen Palvelumuotoilutoimisto Palo 2018)	35
Kuva 13. Palvelumuotoiluprosessin vaihe ideoi, kuvaa ja kokeile (Taavitsainen 2021, mukailleen Palvelumuotoilutoimisto Palo 2018)	38
Kuva 14. Big Room toiminnan palvelukuvaus (Taavitsainen 2021).....	39
Kuva 15. Big Room viikkokello (Taavitsainen 2021).....	40
Kuva 16. Asiakasprofiili Kerttu Kehittäjä (Taavitsainen 2021).	41
Kuva 17. Asiakasprofiili Oili Osallistuja (Taavitsainen 2021).	42
Kuva 18. Asiakasprofiili Juha Johtaja (Taavitsainen 2021).	43
Kuva 19. Big Room-toiminnan palvelulupaus (Taavitsainen 2021)	44
Kuva 20. Big Room-toiminnan palvelulupaus ja mittarit (Taavitsainen 2021) .	44
Kuva 21. Palvelumuotoiluprosessin testaa ja toteuta (Taavitsainen 2021, mukailleen Palvelumuotoilutoimisto Palo 2018)	45
Kuva 22. Työpajan rakenne oli toimiva (Webropol-kysely 2021)	48
Kuva 23. Mitä kanavia käytät viestiessäsi Big Room työpajassa kehitettäviä asioita eteenpäin? (Webropol-kysely 2021).....	49
Kuva 24. Kehitettävän asian edistyminen (Webropol-kysely 2021)	50
Kuva 25. Osallistuiko päätöksentekoon keskeiset ammattilaiset? (Wepropoll- kysely 2021)	51

Kuva 26. Kaikki johdon tunnille osallistuneet tulivat kuulluksi. (Webropol-kysely 2021).	51
Kuva 27. Mitä kanavia käytät viestiessäsi Big Room-työpajassa kehitettäviä asioita eteenpäin? (Webropol-kysely).	52
Kuva 28. Big Room johdon tuntien avulla voidaan edistää kehittämistyöhön liittyvää päätöksentekoa? (Webropol-kysely 2021)	52
Kuva 29. Miten tänään onnistuimme valmistelutyöpajan toteutuksessa? (Webropol-kysely 2021).	53
Kuva 30. Edistikö valmistelutyöpaja kehittämistyön yhteensovittamista? (Webropol-kysely 2021)	54
Kuva 31. Saitko apua tai lisäkö työpaja tietoa oman kehittämiskokonaisuutesi edistämiseksi tai yhteensovittamisesta? (Webropol-kysely 2021).	55
Kuva 32. Tukiko työpaja kehittämistyön toimeenpanoa/edistymistä? (Webropol-kysely 2021)	55
Kuva 33. Oliko työpaja mielestäsi hyödyllinen? (Webropol-kysely 2021).	56
Kuva 34. Sain tapaamisesta tukea työpajan suunnitteluun tai toteutukseen. (Webropol-kysely).	57
Kuva 35. Fasilitointituki edisti kehitettävän asian edistymistä. (Webropol-kysely 2021).	57
Kuva 36. Big Room-palvelut (Taavitsainen 2021)	62
Kuva 37. Big Room-asiakasprofiilit (Taavitsainen 2021)	63
Kuva 38. Big Room-toiminnan hyödyt (Taavitsainen 2021)	63

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Työpaja edisti kehitettävän asian eteenpäin viestiä. (Webropol-kysely 2021).	46
Taulukko 2. Big Room työpajatoiminnan kautta toteutuu yhteiskehittäminen ja kehittämistyön yhteensovitus. (Webropol-kysely 2021).	46
Taulukko 3 Kaikki työpajaan osallistuneet tulivat kuulluksi? (Webropol-kysely 2021).	47

Big Room työpajojen fasilitoinnin tuki

1. Sain tapaamisesta tukea työpajan suunnitteluun tai toteutukseen

- Kyllä
 En
 En osaa sanoa

2. Sain uusia ideoita työpajan toteutukseen

	1	2	3	4	5	
En juurikaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kyllä, erittäin paljon

3. Fasilitointituki herätti huomioimaan eri käyttäjien näkökulmia

	1	2	3	4	5	
Ei juurikaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kyllä, erittäin paljon

4. Minulle oli hyötyä fasilitointituesta


	1	2	3	4	5	
Ei juurikaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kyllä, erittäin paljon

5. Fasilitointituki edisti kehitettävän asian edistymistä

	1	2	3	4	5	
Ei juurikaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kyllä, erittäin paljon

6. Vapaa sana, risuja tai ruusuja?

Big Room valmistelu

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

1. Miten tänään onnistuimme valmistelutyöpajan toteutuksessa? *

	1	2	3	4	5	
Emme lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittän hyvin

2. Edistikö valmistelutyöpaja kehittämistyön yhteensovittamista? *

	1	2	3	4	5	
Ei ollenkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todella paljon

3. Tukiko työpaja kehittämistyön toimeenpanoa/edistymistä? *

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kyllä, todella paljon

4. Oliko työpaja mielestäsi hyödyllinen? *

	1	2	3	4	5	
Ei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kyllä

5. Saitko apua tai lisäkö työpaja tietoa oman kehittämiskokonaisuutesi edistämiseksi tai yhteensovittamisesta? *

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin paljon

6. Vapaa kommentointi, risut ja ruusut?

5. Mitä kanavia käytät viestiessäsi Big Room työpajassa kehitettäviä asioita eteenpäin?**Voit valita useamman vaihtoehdon ***

- Tiimipalaverit
- Osastokokoukset
- Johtoryhmä
- Sähköpostiryhmä
- Teams kanava
- Muu, mikä?


6. Big Room johdon tuntien avulla voidaan edistää kehittämistyöhön liittyvää päätöksentekoa *

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin paljon

7. Vapaa sana, risut ja ruusut johdon tunnin järjestäjälle?

Kymsote

Big Room yhteiskehittämisen työpajat 18.2.2021

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

1. Valitse vain yksi kysymykset välillä 1-5.

Osallistuin seuraavan aihealueen työpajaan:

Lasten, nuorten ja perheiden palvelut

2. Valitse vain yksi kysymykset välillä 1-5.

Osallistuin seuraavan aihealueen työpajaan:

Sote-keskus

3. Valitse vain yksi kysymykset välillä 1-5.

Osallistuin seuraavan aihealueen työpajaan:

Ikääntyneet

4. Valitse vain yksi kysymykset välillä 1-5.

Osallistuin seuraavan aihealueen työpajaan:

Asiakaspalveluyhtiö

5. Valitse vain yksi kysymykset välillä 1-5.

Osallistuin seuraavan aihealueen työpajaan:

- Tietojohtaminen

6. Työpaja edisti kehitettävän asian eteenpäin vientiä *

- Samaa mieltä
 Eri mieltä
 En osaa sanoa

7. Työpajaan osallistuivat sisällön näkökulmasta keskeiset henkilöt/ammattilaiset? *

- Samaa mieltä
 Ei , miksi
 En osaa sanoa

8. Työpajan rakenne oli toimiva?

- Samaa mieltä
 Eri mieltä
 En osaa sanoa

9. Kaikki työpajaan osallistuneet tulivat kuulluksi? *

- Samaa mieltä
 Eri mieltä
 En osaa sanoa

10. Mitä kanavia käytät viestiessäsi Big Room työpajassa kehitettäviä asioita eteenpäin? *

- Tiimipalaverit
- Osastokokoukset
- Johtoryhmä
- Sähköpostiryhmä
- Teams -kanava
- Muu, mikä?

11. Big Room työpajatoiminnan kautta toteutuu yhteiskehittäminen ja kehittämistyön yhteensovitus?

- Samaa mieltä
- Eri mieltä
- En osaa sanoa

12. Big Room työpajatoiminnan kautta toteutuu yhteiskehittäminen ja kehittämistyön yhteensovitus? *

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Ei lainkaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Erittäin paljon |

13. Jos Big Room työpajasta lähetettäisiin ennakkomateriaalia tai ennakotehtävä, ehtisitkö paneutumaan aiheeseen ennakkoon? *

- Ei
- Kyllä
- En osaa sanoa

14. Vapaa sana, risut ja ruusut työpajan järjestäjälle?

5. Mitä kanavia käytät viestiessäsi Big Room työpajassa kehitettäviä asioita eteenpäin?**Voit valita useamman vaihtoehdon ***

- Tiimipalaverit
- Osastokokoukset
- Johtoryhmä
- Sähköpostiryhmä
- Teams kanava
- Muu, mikä?

6. Big Room työpajatoiminnan kautta toteutuu yhteiskehittäminen ja kehittämistyön yhteensovitus? *

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin paljon

7. Jos Big Room työpajasta lähetettäisiin ennakkomateriaalia tai ennakkotehtävä, ehtisitkö paneutumaan aiheeseen ennakoon? *

- Ei
- Kyllä
- En osaa sanoa

8. Vapaa sana, risut ja ruusut työpajan järjestäjälle?

Kymsote Big Room käyttöönotto haastattelurunko

- Miten Kymsotesta tuli Kymsote?
- Pyydän sinua muistelemaan?
 - Mikä oli ongelma, johon haettiin ratkaisua alkuvuonna 2020?
- Mikä on Kymsoten kehittämisohjelma ja miten kuvailisit sen ensitai-
valta?