



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Käyttäjäkeskeisten menetelmien hyödyntäminen julkisen sektorin liiketoimintaprosessien kehittämisprojekteissa

Ahokas, Sinikka

2014 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Kerava

Käyttäjäkeskeisten menetelmien hyödyntäminen julkisen sektorin liiketoimintaprosessien kehittämissuunnitelmissa

Sinikka Ahokas
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaami-
nen, Käyttäjäkeskeinen suunnittelu
YAMK
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2014

Sinikka Ahokas

Käyttäjäkeskeisten menetelmien hyödyntäminen julkisen sektorin liiketoimintaprosessien kehittämisprojekteissa

Vuosi

2014

Sivumäärä

99

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ja parantaa kehitysprojektien sisällönmäärittelymenetelmiä siten, että kehittämisprojekteissa käytettäisiin tietoisesti käyttäjäkeskeisiä menetelmiä. Opinnäytetyö tehtiin toimintatutkimuksena, jossa toiminta, tutkimus ja muutos tapahtuivat samanaikaisesti tutkimuksen kohteena olevassa julkisen sektorin organisaatiossa. Teoreettinen viitekehys kuvaa liiketoimintaympäristön muutosvoimia, muotoiluajattelua, käyttäjäkeskeisiä menetelmiä ja niiden jalkauttamista osaksi osaamisenhallintaa ja strategiaa, jolla toteutetaan ja kehitetään palveluja palvelumuotoilun luovilla prosesseilla. Empiirinen osuus kuvaa kohdeorganisaatiossa tehtyjä kehitystoimenpiteitä.

Tutkimuksessa käytettiin ja käsiteltiin laadullisia tutkimusmenetelmiä kahdesta eri näkökulmasta eli itse tutkimusprosessissa ja kehittämisprosessin kohteena olevissa menetelmissä. Menetelmiksi valitut mukavuusotanta, havainnointi, teemahaastattelu sekä samankaltaisuuskaavio tuottivat tutkimusalustan itse tutkimuksen käytännön prosessin toteutukseen. Tutkimusalustasta saatujen tulosten perusteella suunniteltiin, testattiin ja arvioitiin puolestaan tutkimuksen kohteena olevia käyttäjäkeskeisiä menetelmiä Business Model Canvas, käytettävyydestä ja luova ongelmanratkaisutyöpaja.

Tutkimuksen aikana kehitettiin ja testattiin kolme konkreettista työkalua kehittämisprojektien läpiviennin tueksi. Merkittävin työkaluista on käsikirjoituspohja työpajan suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin. Käsikirjoituspohja luo puitteet järjestelmälliseen ja iteratiiviseen kehittämisotteeseen. Toinen työkalu tukee visuaalisesti käsikirjoituspohjaa selkeyttäen osallistujille työpajan kulkua ja pajassa käytettäviä menetelmiä. Kolmas työkalu muokattiin tutkimuksen kohteena olleen Business Model Canvasin pohjalta. Vähimmillään se toimii liiketoiminnan eri kulmakivien muistilistana esimerkiksi liiketoimintaprosessien kehittämisessä ja järjestelmällisesti käytettynä palvelumuotoilun, liiketoimintastrategian suunnittelun ja jalkauttamisen työkaluna.

Projektimenetelmiin jalkautettava käyttäjä- ja yhteistoiminnallinen kehittämisote laajentavat näkemyksiä koko organisaatiossa, osaaminen ei jää enää henkilöityneeksi tai pahimmassa tapauksessa hyödyntämättä. Menetelmien käytöllä voi olla myös mahdollista saada selville jo ennen projektin aloittamista, onko kyseessä oikeasti projektin keinoin ratkaistava ongelma vai vasta yritys hahmottaa ongelmaa. On edullisempaa ja nopeampaa ensin käsitellä työpajassa asia konkreettiseksi aiheeksi, jolle voidaan määrittää konkreettiset tavoitteet.

Näyttää siltä, että julkinen sektori ryhtyy käyttämään yhä enemmän palvelumuotoilua. Tämän huomioiminen tuo organisaatioihin haasteita siihen, miten pystytään tarjoamaan ja kehittämään palveluja hallintokunnille myös käyttäjälähtöisesti tai vähintäänkin ymmärtämään käyttäjälähtöistä suunnittelu- ja kehittämisprosessia menetelmineen. Palvelumuotoilu ja menetelmäosaaminen on myös nähtävä liiketoimintamahdollisuutena; muotoiluosaaminen voisi olla potentiaalinen palvelukonsepti.

Asiasanat: Käyttäjälähtöisyys, määrittely, menetelmä, muotoilu, fasilitointi

Sinikka Ahokas

Utilizing User- Centered Methods in Business Processes in Development Projects in the Public Sector

Year

2014

Pages

99

The purpose of this master's was to solve how the methods of user centered design could be used in developing projects in the public sector. The thesis was done as an action research in which the activity, research and the change occurred simultaneously. The theoretical section discusses the drivers of change in business, user-centered design, knowledge and strategy management from the perspective of design thinking, customer services and service development and creativity process. The empirical section describes the development tasks in case organization.

Action research was used as well as processed qualitative research methods from two different perspectives were used in the actual research process and the development process in the subject methods. The data was collected and results were analyzed with convenience sampling, observation, theme interview and affinity notes. These methods produced a research platform, which was designed, tested and evaluated in the research of user-centered methods Business Model Canvas, usability testing and creative problem-solving workshop.

During the study and tested three concrete tool for projects were developed. The most significant tool was the script for workshop based design, implementation and evaluation. The script is a framework for systematic and iterative development approach. The second tool supports the script visually clarifying to participants the flow and the used methods of the workshop. The third tool was on Business Model Canvas. At a minimum it works for example business process development. But it can also serve as a full-scale tool for designing and implementing the business strategy and service design.

A user-centered and collaborative approach to development expands the views of the entire organization and competence will not be any more personified or in the worst case cannot be utilized. By using these methods it may also be possible to identify, whether it is a real project to solve the problem or it is only an attempt to understand the problem even before starting the project. It is important to define clear target for project. That can be done in workshop with user-centered methods in order to save time and money.

It seems that the public sector will start increasingly use service design. It brings challenges for organizations on how to be able to provide and develop services to municipalities by using user-centered methods. Or at least to level that they can understand user centered design and development process and methodology. Service design and method competence should also be seen as a business opportunity; design know-how could be a potential service concept.

Keywords: User-orientation, specification, method, design, facilitation

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat.....	8
2.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
3	Tutkimuksen viitekehys	10
3.1	Liiketoimintaympäristön muutostekijät kehittämistyön käynnistäjänä	11
3.1.1	Projektikäytännöt	11
3.1.2	Asiakkaan maailman tunnistaminen.....	12
3.1.3	Kestävä kehitys	14
3.1.4	Käyttäjälähtöinen kehittäminen.....	16
3.2	Asiakas- ja käyttäjätieto.....	17
3.3	Käyttäjäkeskeisten menetelmien käyttöönotto	20
3.3.1	Kehittämisen- ja menetelmäosaaminen.....	20
3.3.2	Sosiaalinen arkkitehtuuri ja tietovirtojen käsittely	22
3.3.3	Organisaatiokulttuuri ja ryhmädynamiikka	24
3.3.4	Osaamistarpeiden strategiset pelisäännöt	26
3.3.5	Muotoiluajattelu.....	29
3.4	Strategian ja muotoiluajattelun jalkauttaminen	30
3.4.1	Projektit strategian toteuttajana	32
3.4.2	Muotoiluajattelu projektien toteutuksessa	34
3.4.3	Käyttöliittymäajattelu kokonaisuuksien hahmottamisessa	34
3.5	Palvelumuotoiluajattelu palvelujen kehittämiskielenä	36
3.6	Tutkimuksen kohteena olevat käyttäjäkeskeiset menetelmät.....	39
3.6.1	Käytettävyydestaus.....	40
3.6.2	Luova ongelmanratkaisutyöpaja	43
3.6.3	Business Model Canvas	46
3.7	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.....	46
3.7.1	Toimintaympäristön muutostekijät, osaamistarpeet ja strategia	51
3.7.2	Asiakas, palvelut ja palvelujen kehittäminen.....	52
3.7.3	Tiedonjalostusprosessissa käytettävien menetelmien soveltaminen....	54
4	Metodologia ja menetelmävalinnat tutkimusprosessissa.....	56
4.1	Otantamenetelmät.....	57
4.2	Havainnointi.....	58
4.3	Teemahaastattelu.....	58
4.4	Tulosten analysointimenetelmät	60
5	Tutkimuksen suorittaminen teoreettista viitekehystä soveltaen.....	61
5.1	Vaihe 1: Tutkimusalustan rakentaminen ja kehittäminen	62
5.2	Vaihe 2: Projektien sisällöllisten haasteiden hahmottaminen	63
5.3	Vaihe 3: Työkalujen kartoittaminen ja kokeilu	63

5.3.1	Tutkimuksen otanta-, tiedonkeräys- ja analysointimenetelmät	63
5.3.2	Business Model Canvas (BMC)	64
5.3.3	Ääneenajattelu	68
5.3.4	Palvelumuotoilu	69
5.3.5	Työpajat ja fasilitointi	70
6	Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset	72
6.1	Tutkimuskysymykset	72
6.1.1	Kehitysprojektien sisällön määrittelemisen ongelmat ja haasteet	73
6.1.2	Kehitysprojektien sisällön määrittelyssä käytettävät menetelmät	74
6.1.3	Käyttäjäkeskeisten menetelmien testaus ja käyttöönotto	76
6.1.4	Organisaation saamat hyödyt käyttäjäkeskeisistä menetelmistä	78
6.2	Tulokset	79
6.2.1	Työkalut työpajojen suunnitteluun ja toteuttamiseen	79
6.2.2	Työpajojen toimivuuden analysointi	80
6.2.3	Johtopäätökset	83
7	Tutkimuksen arviointi	84
	Kuvat	90
	Liitteet	91

1 Johdanto

Toimintatutkimukseni teoreettisen viitekehyksen näkökulmien ja inspiraation lähteenä on käytetty julkisen sektorin näkökulmasta tutkimukseen, kehittämiseen, kehittämismenetelmiin ja työkaluihin liittyviä julkaisuja. Lisäksi inspiraatiota on haettu osaamisen hallinnan, strategioiden ja käyttäjakeskeisen suunnittelun, käytettävyystudkimuksen, kestävän kehityksen, projektitoiminnan ja konseptisuunnittelun julkaisuista.

Organisaatioiden toimintaympäristössä muutostekijöinä tai mahdollisuutena katsantokannasta riippuen niin julkisen kuin yksityissektorin osalta näyttää olevan mm. hinta- ja asiakaskilpailu, palvelujen ulkoistamispaineet, projektimaiseen toimintaan siirtyminen, kestävän ja vastuullisen toimintatavan huomioiminen, ikääntyvä väestö ja globalisoitumisen ja koulutuksen myötä syntyvän informaatiotulvan hallinta. (Leppälä 2011; Lahtinen 2012; Sitra 2013; Storbacka & Lehtinen 1997.)

Muutokset vaativat kehitystoimenpiteitä eli innovatiivista ja osaamiseen perustuvaa kehittämistä. Lisäksi tarvitaan palvelujen käyttäjän käyttökontekstin tuntemista, yhteis- ja käyttäjakeskeisen suunnittelun periaatteiden omaksumista sekä palvelukokonaisuuksien suunnittelua asiakkaan ja tuottajan molemminpuolisen arvontuotto-odotusten huomioimiseksi. (Huotari, Laitakari-Svärd, Laakso & Koskinen 2003; Hysalo 2009; Storbacka & Lehtinen 1997.)

Strategia voidaan nähdä perinteisen jäykän roolin sijaan elämyksellisenä rajapintana, jossa palvelut käsikirjoitetaan yhdessä asiakkaan kanssa (Helin & Möttönen 2012). Toimintaympäristön kompleksisuus asettaa osaamisvaatimukseksi moninaisuuden ja kokonaisuuksien johtamistaidot. Innovatiivisessa organisaatiossa osaamisenhallintaan luodaan rakenteet, joita johdetaan strategisesti osaamis pääoman johtamisena. Liiketoimintatarpeet määrittelevät organisaatiossa tarvittavan osaamisen, kompetenssi ja asiantuntijuus perustuvat osaamista jakaviin yhteistoimintafoorumeihin yksittäisten asiantuntijaosaamisten sijaan. (Ojala 2008; Sammal-lahti 2009).

Pelkkä tuotos- ja tulostiedon kerääminen eivät riitä, vaan organisaation kehittämistyöhön tarvitaan systemaattista sosiaalista arkkitehtuuria, joka jalostaa tietovirtoja kuten asiakas - ja käyttäjätieto. Kehittäminen toimintatapana on nähtävä menetelmäosaamisen, fasilitointi- ja vuoropuhelutaitojen sekä tiedonjalostusprosessien kehittämisenä muutoksen ja poikkeustilan sijaan. Kehittämisosaamiseen kuuluu olennaisena osana organisaatiokulttuurin vaikutuksen ymmärtäminen kehittämisessä, muotoiluajattelun omaksuminen, kehittäjän roolin näkeminen muotoilijana ja käyttöliittymäajattelun laajentaminen pelkästä laiteympäristöstä palvelukokonaisuuksiin. Kehittäjältä eli muotoilijalta vaaditaan taitoa kohdata loppuasiakas eli enää ei puhuta asiakasosaamisesta vaan käyttäjäosaamisesta. Kehitysprojekteissa loppukäyttäjä tai

asiakas on nähtävä hyödyllisenä resurssina, koska hänellä on hallussaan mittaamattoman arvokasta tietoa projektin lopputulosten käyttöympäristöstä ja projektiin kohdistuvista odotuksista. (Gustafsson & Marniemi 2012; Jokela 2010; Leppälä 2011; Ståhle & Wilenius 2006; Tuulaniemi 2011.)

Julkinen sektori on vasta hiljattain alkanut hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä palvelujen kehittämisessä virastokohtaisesta tuottajakeskeisyydestä käyttäjakeskeisyyteen ja yhteistoiminnallisuuteen. Palvelujen käyttäjät näyttävät olevan palvelumuotoilun käyttöönottoon valmiimpia kuin palvelujen tuotannosta vastaavat poliitikot ja viranhaltijat. Muotoilun hyödyntäminen varsinkin kestävän kehityksen näkökulmasta mahdollistaisi julkisen sektorin roolin merkittävänä suunnannäyttäjänä ja keskustelun herättäjänä. (Jäppinen 2011; Sitra 2013.)

Muotoiluajatteluun kuuluva kokonaisvaltainen iteratiivinen ongelmanratkaisu, kokeellisuus, visuaalisuus, prototyypin ja skenaarioiden käyttö luovat yhteisen kehityskielen organisaatioon. Näiden avulla abstraktit ideat, ongelmat ja uusien prosessien linkittyminen vanhoihin voidaan konkretisoida näkyviksi poikkisektoriaalisesti eli yli organisaatorajojen vuorovaikutteisen oppimisen kautta. Käyttäjakeskeisiä menetelmiä ja niiden variaatioita on tarjolla useita, mutta ne eivät yksistään riitä ideointiin ja ongelmanratkaisuun tarvittavan tiedon louhintaan toimintaympäristöstä vaan tarvitaan prosessi minkä mukaan edetään ja sovelletaan käyttäjakeskeisiä menetelmiä kulloisenkin kontekstin mukaan. Kehittäjän rooli muuttuu käyttäjakeskeisessä suunnittelussa muotoilijan ja fasilitaattorin rooliksi, joka vaatii ryhmätyöprosessin ja siinä käytettävien menetelmien järjestelmällistä suunnittelua. (Fraser 2007; Holloway 2009; Jäppinen 2011; Kantojärvi 2012.)

Työpajoissa kehitettyjä ideoita ja ratkaisuja voidaan stressitestata ja jatkokehittää visuaalisella, palvelumuotoilussa käytettävällä liiketoimintamallin Business Model Canvas - kehittämistyökalulla (Osterwalder, 2011). Työkalu auttaa hahmottamaan organisaation liiketoiminnan kannalta keskeisimmät toiminnot ja havainnollistaa eri toimintojen vuorovaikutuksen. Kanvaasin avulla voidaan konkreettisesti havaita ja tuoda esiin, kuinka organisaatio luo ja mahdollistaa arvon muodostumisen asiakkailleen.

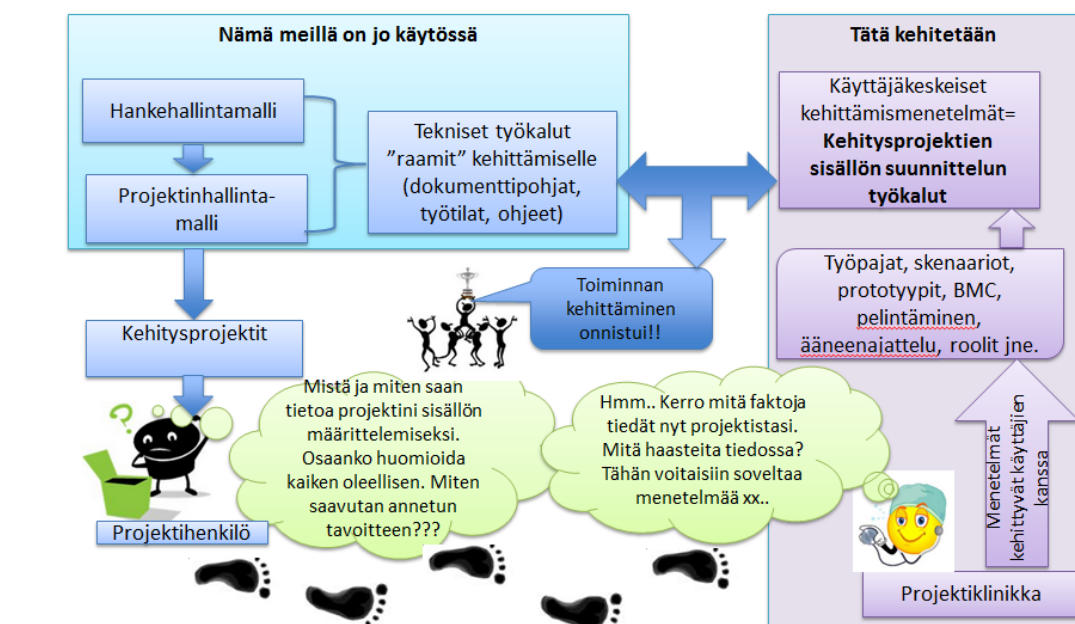
2 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Tutkimusaihe - ja toteuttamistapa toimintatutkimuksena kehittyi vähitellen henkilökohtaisesta motivaatiosta organisaation osaamisen kehittämiseen, tukiorganisaatiossa työskentelyn kautta karttuneeseen monialaiseen kokemukseen ja mahdollisuudesta kokeilla ja soveltaa tutkimuksen teoriaa käytäntöön organisaatiossa. Osaamisen kehittämisen osalta voitiin hyödyntää aiemmissa opinnoissani tekemäni kehittämisprojektin tuloksia ja syventää siinä esiinnoussutta osaamis pääoman johtamisen yhden kulmakiven eli rakenne pääoman kehittämistä

(Ahokas 2011). Käyttäjäkeskeisten menetelmien tarkastelu, kokeilu ja arviointi asettuvat rakennepääomaan kuuluvan menetelmäosaamisen kehittämiseen.

Yhtenäinen organisaation projektinhallintamalli jalkautettiin konkreettisesti käytäntöön melko hiljattain (2012) ja sitä arvioidaan ja kehitetään edelleen iteratiivisesti käyttäjien kanssa malliin kuuluvan projektiklinikoiden kautta, joissa koulutuksessa saatuja oppeja on voinut tulla kertaamaan ja saamaan sparrausta oman projektisuunnitelman tekemiseen. Käyttöön otettu projektinhallintamenetelmä antaa projektille ”tekniset” raamit projektin läpivientiin, mutta sisällön eli vaatimusmäärittelyn tuottaminen projektiin on haasteellista. Organisaatiossa on tätä nykyä käytössä sekalaisia kehittämiskäytäntöjä ja selkeitä yhteisesti sovittuja kehittämismalleja ei ole havaittavissa. Tämä vaikuttanee siihen, että kehittämissuunnitelmissa ei aina onnistuta aidosti kehittämään toimintaa. Tulokset näyttävät ajoittain jäävän puolitiehen, ja käyttäjät eivät ole riittävästi tai ollenkaan mukana kehittämisessä. Kehittämissuunnitelman päätyttyä joudutaan usein tekemään korjausliikkeitä projektin tuotoksen siirryttyä tuotantoon prosessiksi. Tästä asetelmasta käynnistyi pohdinta, miten kehittäisin projekteissa ja prosesseissa toimivien henkilöiden menetelmäosaamista.

Projektimallin jalkautusvaiheessa saatiin tietoja ja havaintoja organisaation kehittämishankkeista, kehittämistyön tavoista ja niiden kehittämiskohteista tutkimuksen pohjatiedoiksi. Projektiklinikoiden kautta saatiin kehittämiskohteista syventävää lisätietoa ja kokeilumahdollisuuksia käyttäjäkeskeisille menetelmille. Toimintatutkimuksesta piirretty kuva esittelee pähkinänkuoressa mistä tutkimuksessa on kyse (kuva 1).



Kuva 1: Toimintatutkimus pähkinänkuoressa

2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Organisaation kehittämistoimenpiteisiin ei näytä olevan nimeä tai käsitettä, kaikki kehittämistyö on vain kehittämistä. Olisi kuitenkin tärkeää, että organisaatio kehittää ja nimeää itselleen sopivat yhtenäiset kehittämismenetelmät. Kun kehittämismenetelmillä on nimet, kaikki kehittämiseen osallistuvat osapuolet tietävät mitä on odotettavissa ja yhteisellä kehittämiskielellä työ on sujuvampaa. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja parantaa kehitysprojektien sisällönmäärittelymenetelmiä siten, että projekteissa käytettäisiin tietoisesti käyttäjakeskeisiä menetelmiä yhtenä kehittämistyön vaihtoehtona. Tutkimuksessa ei oteta kantaa työpajoissa käsiteltyjen aiheiden lopputuloksiin, vaan keskitytään niissä kokeiltujen menetelmien arviointiin. Tavoitetta lähestytään seuraavin tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä ovat kehitysprojektien sisällön määrittämisen ongelmat ja haasteet?
- Mitä käyttäjakeskeisiä menetelmiä voidaan kokeilla ja käyttää kehitysprojektien sisällön määrittämiseen?
- Miten käyttäjakeskeiset menetelmät otetaan käyttöön ja testataan organisaatiossa?
- Mitä hyötyjä organisaatio saa projektin sisällön määrittämisestä käyttäjakeskeisin menetelmin?

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on kuvattu kohdassa 3. Viitekehyksen näkökulmat ovat liiketoimintaympäristön vaikutukset kehittämistyöhön, asiakas- ja käyttäjätiedon muuttaminen käyttäjakeskeisen suunnittelun osaksi, käyttäjakeskeisten menetelmien käyttöönotossa huomioitavat seikat organisaatiossa strategian, osaamisenhallinnan ja kehittämisprojektien osalta. Kohta 3.5 käsittelee palvelumuotoilua, joka esitetään sateenvarjon lailla kokoavana kehyksenä organisaation kehittämisprosesseihin, joissa hyödynnetään kohdassa 3.6 esitettyjä käyttäjakeskeisiä menetelmiä. Kohdassa 3.7 esitetään teoreettisen viitekehyksen yhteenveto, joka on myös visuaalisesti kuvattu liitteissä 1-3. Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto visuaalisine kuvineen on toiminut kohdassa 5 kuvatun varsinaisen tutkimustyön pohjana ja viitekehyksenä. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset on kuvattu kohdassa 6, tutkimuksen arviointi kohdassa 7.

3 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys lähestyy laaja-alaisesti käyttäjakeskeisten- ja yhteistoimintamenetelmien käyttöön sekä niiden käyttöönotossa huomioitavia ja vaikuttavia näkökulmia. Liiketoimintaympäristössä olevat muutostekijät asettavat paineita kehittämiseen ja sen menetelmiin. Kehittäminen vaatii kehittämisosaamista, jossa huomioidaan teknisten menetelmäosaamisen lisäksi sosiaalinen konteksti.

Kehittämisen- ja menetelmäosaaminen kuuluvat strategisesti osaamispääomanjohtamisen alueelle ja sitä hallitaan rakennepääomana. Palvelumuotoilu tarjoaa palveluille menetelmiseen kehittämiskielen, joka osallistaa konkreettisesti niin asiakkaat kuin työntekijät suunnittelu- prosessiin alkuvaiheessa.

3.1 Liiketoimintaympäristön muutostekijät kehittämistyön käynnistäjänä

Kehitystoimenpiteitä on toteutettu pitkään projektimenetelmin, mutta julkisen sektorin osalta projektimainen toiminta ei ole välttämättä itsestäänselvyys. Projektitoiminta on kuitenkin ottamassa sijaa myös julkisissa organisaatioissa. Tämä lisää mm. hallintokuntien välistä vuoropuhelua sekä integroi toimijoita ja asiakkaita yhteistyöhön.

Asiakkaan maailman tunnistaminen kehitystyössä on oleellinen asiakkaan saamaan ja käyttämän lopputuloksen onnistumisen kannalta. Globaalit liikevoimat vaikuttavat asiakkaiden arvoihin ja määrittävät heidän tuote- tai palvelutarpeitaan.

3.1.1 Projektikäytännöt

Leppälän mukaan nykyisin lähes kaikki tuotteet kehitetään projekteina. Aikoinaan projektikäytännön omaksuminen tuotekehitystyöhön koettiin merkittäväksi uudistukseksi, jolla hankkeiden suunnittelu ja valvonta saatiin aiempaa varmemmaksi. Kaikkia tuotekehityksen ongelmia se ei kuitenkaan ratkaissut, mutta teki ne helpommaksi käsitellä. Kelvottomia tuotteita tulee kuitenkin markkinoille, ja tuotteen tasolla näkyvät ongelmat eivät johdu siitä, että tuoteprojektit olisivat epäonnistuneet projektitason tavoitteissa. Pikemminkin ne osoittavat ongelmia arvioida tuotetta sen eri rajapintojen ja intressiryhmien näkökulmasta eli ongelmat eivät aiheudu kontrollin puutteesta tai projektien suorituskyvystä vaan ovat pohjimmiltaan tietoon ja osaamiseen liittyviä puutteita. Projektin alkuvaiheessa tehtävä projektin näkökulman rajaaminen ja yksinkertaistaminen on välttämätöntä projektin johtamisen näkökulmasta mutta kohtalokas tuotekehityksen lopputuloksen kannalta. (Leppälä 2011, 99-103.)

Leppälä jatkaa, että projektimaisen toimintatavan läpimurto ja omaksuminen vähitellen on kiistaton asia julkisten palvelujen eri sektoreilla. Projektikäytännöt nähdään itsestään selvinä, ja on kritisoitu julkisen sektorin ongelmallista projektitoimintaa huomioimatta sitä, että projektikäytännöt on selvästi viety alueelle, jonne ne eivät oikein istu. Julkisen hallinnon muuttuneesta toimintatavasta ei ole paluuta ja uusi toimintatapa sisältää myös hyödyllisiä ja hyvin toimivia käytäntöjä. Tämän vuoksi on erotettava toisistaan perusteltu hallintotapojen arvostelu ja toisaalta projektikäytännön kehittymättömyys sekä väärinymmärretyt toimintatavat. Projektoidut hankkeet mielletään enemmän tai vähemmän tietoisesti solmituiksi sopimuksiksi, joissa näkyy osapuolten keskinäinen sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin valtasuhteiden sijaan. Projektihallinto tukee demokraattista ja neuvottelevaa hallin-

totapaa. Samanlaista sitouttamista tapahtuu projektien osanottajien tullessa hallinnon toimikentän eri alueilta. Uudella hallintotavalla on toimijoita yhdistävä ja yhteistyötä edistävä ja integroiva vaikutus. Tämänkaltaisia vaikutuksia saadaan aikaan niin eri hallintokuntien välillä ja alueellisessa mittakaavassa kuin myös kansainvälisessä mittakaavassa. Samalla myös hallinnon läpinäkyvyys paranee, koska aletaan toimia määrittelemällä tavoitteita, ohjelmia ja niitä toteuttavia projekteja. (Leppälä 2011, 139-140.)

Leppälä näkee julkisen sektorin projektikäytänteiden positiivisten vaikutusten lisäksi haasteita. Onnistuneen projektin ydinkäsite on projektin tai oikeastaan sen tuloksen omistajuus eli se taho joka saa projektin tuloksesta pääasiallisen hyödyn. Omistajan tulisi olla myös vahvasti projektissa mukana alusta alkaen sopimusosapuolena ja ohjaajana. Julkisen sektorin omistajarooli lankeaa viimekädessä kansalaiselle, kuitenkin kansalaisen vaikutusmahdollisuus on delegoitu useaan kertaan ensin poliittiselle rakenteelle ja sitten viranhaltijoille. Kansalainen on joutunut etäälle projektin suunnittelusta ja ohjausryhmistä ja käytännössä projektista on vain tullut uusi välikerros kansalaisen ja julkisen sektorin ohjauksen ja kehittämisen välille. Leppälä kritisoi useiden projektien roolia eräänlaisena siirtymävaiheen toimintatapana, jonka kautta edetään kohti julkisten palvelujen ulkoistamista. On erikoista, että erilaiset palvelut, joiden kautta kansalaiset ovat kosketuksessa julkiseen sektoriin, ovat ulkoistuksen kohteena. (Leppälä 2011, 141.)

Toisaalta projektien myötä muuttuva julkisen sektorin hallintotapa ja mahdolliset palvelujen ulkoistuspaineet voivat luoda Ojasalon ym. kuvaamia paikallisia innovatiivisia tiedon ja osaamisen keskittymiä. Nämä luovat vaurautta lähiympäristöönsä ja koko kansakuntaan sekä yhteistyöllä vaikutetaan alueiden kehittämiseen toimimalla toisiinsa kytkeytyneiden organisaatioiden verkostoina. Paikallisella toiminta-alueella on keskeinen rooli uusien innovaatioiden syntymisessä; yritykset eivät ole eristäytyneitä vaan toimivat osana toimintaympäristöä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 14.)

3.1.2 Asiakkaan maailman tunnistaminen

Kilpailu markkinoilla kovenee vuodesta toiseen ja kuluttajat vaativat tuotteilta laatua. Kuluttajien kokema laatu on usein sitä, jonka he kokevat helpoksi ja ymmärrettäväksi ja joka vastaa samalla kulloiseenkin tarpeeseen. Enää ei selvitä kehittämällä tuotteisiin uusia ominaisuuksia vaan tuotteiden tulee kyetä kutsumaasi asiakkaitaan luokseen jo kaukaa. Suunnittelijalta tämä vaatii huomattavaa paneutumista käyttäjän maailmaan, jotta suunnittelija osaisi tuoda tuotteeseen näkyviin juuri ne tarpeet, joita kuluttaja tuotteelta vaatii. Kuluttaja ei välttämättä osaa pukea sanoiksi omia tarpeitaan. Suunnittelija ei usein saa kohdistettua palautetta suoraan markkinoilta vaan käyttäjien kommentit näkyvät ostokäyttäytymisenä, josta ei voi suoraan tulkita, mikä tekijä menetystuotteessa on merkittävä ja mikä ei. Ostokäyttäy-

tymisen syynä eivät aina olekaan hienot lisäominaisuudet vaan kohderyhmän kauneuskäsitteet, ennakkoluulot, arvomaailmat ja asenteet. (Huotari, Laitakari-Svärd, Laakso & Koskinen 2003, 15.)

Storbacka ym. toteavat myös, että asiakastyytyväisyyden lähtökohtana ei ole ollut asiakkaan tarpeiden syvälinen ymmärtäminen. He kääntävät tarve-sanana mahdollisuuksiksi, joita asiakas ei ole itsekään tiedostanut. Pinnallinen asiakaslähtöisyys jäykistää toimintaa ja pysäyttää kehityksen, koska asiakkaat eivät välttämättä ole innovatiivisia vaan pikemminkin konservatiivisia. Asiakastyytyväisyydellä johtaminen on kapea näkemys johtamisesta ja voi olla jopa vaarallinen kehityksen jarru. Asiakastyytyväisyydellä johtaminen muodostuu jarruksi silloin, kun se estää yrityksen oman osaamisen kehittämisen eli tyytyväisyysmittausten mukaan asiakkaat ovat tyytyväisiä eikä painetta osaamiseen kehittämiseen tule. (Storbacka & Lehtinen 1997, 17.)

Tyytyväisyysmittaukset usein vakiintuvat jollekin tasolle ja niiden merkitys johtamisen työkaluna vähenee. Yritykset, jotka toimivat pinnallisen asiakaslähtöisyyden pohjalta, sopeutuvat liikaa asiakkaan tarpeiden mukaan ja yritys toimii ennen pitkää asiakkaan armoilla. Asiakkaan armoilla oleminen tarkoittaa, että yritys ajautuu ilman omaa tahtoa erilaisiin tilanteisiin asiakkaiden toivomuksesta tai jopa asiakkaiden oletettujen toivomusten pohjalta. Asiakkuusajattelussa on kysymys yrityksen ja asiakkaan yhteistyösuhteesta, asiakkuutta rakennetaan siten, että molemmat osapuolet voittavat. Asiakkuusstrategioiden tavoitteena on jalostaa asiakkuuksia, jotta asiakkuuksien arvo kasvaa. (Storbacka & Lehtinen 1997, 17.)

Storbacka ym. kuvaavat asiakkuusajattelun kulmakiviksi asiakkaan arvontuotannon, tuotteen määrittelyn prosessiksi ja yrityksen vastuun kantamisen. Keskeisin kulmakivi on asiakkaan arvontuotannon syvälinen tunteminen; siirrytään ”kauppojen tekemisen” maailmasta ”asiakkuuksien johtamisen” maailmaan. Asiakkuuden johtamisella ei maksimoida yksittäisen kaupan tuottoa vaan yhteistyössä asiakkaan kanssa rakennetaan kestävää asiakkuutta pyrkimällä molemminpuolisesti sovittamaan prosesseja niin hyvin toisiinsa, että arvoa syntyy molemmille osapuolille. Asiakkuusajattelussa kilpailukyky ei pohjaudu ainoastaan hintakilpailukykyyn vaan yrityksen kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan itselleen arvoa. Tuotteen määrittelyssä prosessiksi perinteinen jako tavaroihin tai palveluihin on merkityksetön. Tuote on nähtävä kokonaisuutena, jossa asiakkaan ja yrityksen eri prosessivaiheiden välillä tapahtuu vaihdantaa. Vaihdamme kautta yrityksen osaaminen siirtyy osaksi asiakkaan arvontuotantoa. Tässä ajattelumallissa tuotedifferointi tarkoittaa prosessidifferointia, joka avaa rajattomia mahdollisuuksia rakentaa erilaisia asiakkuuksia. Yrityksen vastuunkantaminen rakentaa asiakkuuden lujutta vain, jos se kantaa vastuuta asiakkuuden kehittämisestä ja tarjoaa asiakkaalle uusia mahdollisuuksia tuottaa itselleen arvoa. Asiakkuudessa ei ole kyse enää vastakkainasettelusta vaan

yhteisen hyödyn tavoittelusta, tavoitteena on elää yhdessä asiakkaan kanssa. (Storbacka & Lehtinen 1997, 19-20.)

Storbacka ym. mukaan yrityksen välitöntä toimintaympäristöä määrittää se, että kilpailu hinnoista ja asiakkaista kiristyvät ja eväitä markkinoilla pärjäämiseen on haettava uusista tuotekonsepteista. Kehitystyötä leimaa yhä vahvempi siirtyminen palvelukeskeisiin tuotekonsepteihin ja kilpailu käydään siitä, kuka osaa parhaiten tunnistaa asiakkaiden nykyiset tarpeet ja ennen kaikkea ennakoida tarpeiden muutokset. Storbacka kuvailee kuluttajien elävän maailmassa, jossa ympäristön saastuminen etenee vääjäämättömästi, väestö eri puolilla maailmaa ikääntyy ja toisaalta kasvaa ja teknologia kehittyy jättiharppauksin. Talouden globalisaatio synnyttää uudenlaista työn- ja tulonjakoa sekä toisaalta yhdenmukaistaa kehitystä. Merkittävien kuluttajien tietoisuuteen vaikuttava tekijä on ollut koulutuksen lisääntyminen, joka yhdessä informaatiotulvan kanssa on murtautunut kuvan kuluttajasta passiivisena objektina, jolle riittää tasalaatuisuus ja edullisuus. Haaste ydintuottajan ja kuluttajan välisen suhteen ymmärtämisessä on se, että kuluttaja ”kantaa yhä enemmän maailmaa päässään”. Kuluttajien arvot ja mieltymykset ovat enenevässä määrin kytköksissä globaaleihin virtoihin ja liikevoimiin. (Storbacka & Lehtinen 1997, 55-56.)

3.1.3 Kestävä kehitys

Lahtinen viittaa verkkoartikkelissaan Chick & Micklethwaiteen (2011), jotka painottavat kestävän kehityksen huomioon ottamisen suunnittelussa olevan parempaan suuntaan kulkemista. Heidän mukaansa globaalit haasteet kuitenkin vaatisivat, että kestävän kehityksen tulisi olla erottamaton osa muotoilua; kestävän kehityksen periaatteiden tulisi määritellä muotoilutyön ehdot, tavoitteet ja päämäärä. (Lahtinen 2012.)

Liiketoiminnan tuloksia ei mitata enää pelkästään rahana vaan arvoa tuottaakin toiminnan vastuullisuus. Lahtinen viittaa verkkoartikkelissaan kansainvälisesti tunnettuun liiketoiminnan kehittäjä Brandon Schaueriin, joka kutsuu tätä arvomuutosta ekonomisen ajattelun siirtymisestä flownomics-aikakauteen, jossa ROI (return on investment) vaihtuu lyhenteeksi ROB (return on behaviour). Lahtisen mukaan onnistuminen ihmisen käyttäytymiseen vaikuttamisessa tuo lisäarvoa. Arjessa jaksaminen, mielekkyys, arvokkuus, yhteisöllisyyden kasvaminen, tasapainoinen rinnakkaiselo luonnon kanssa, talouden ja voimavarojen säästöt, tehokkaammat toimintatavat ja hyvän elämän kokemukset lisääntyvät. Lahtinen jatkaa muotoilun olevan aina suhteessa menneisyyteen ja nykyisyyteen, mutta erityisesti se suuntautuu tulevaisuuteen, mikä vain alleviivaa muotoilijoiden vastuuta työskennellä yhteiseksi hyväksi. (Lahtinen 2012.) Sitran julkaisu mukailee Lahtista eli hyvinvointiyhteiskunnassa hyvinvointi on nähtävä entistä enemmän myös investointina ja liiketoimintamahdollisuutena, ei vain kuluna. (Sitra 2013,10.)

Hoffrénin ym. mukaan nykyisessä ehtyvien luonnonvarojen yhteiskunnassa inhimillisen pääoman investoinnit luovat mahdollisuuden asiantuntijuuteen ja innovaatioihin, jotka auttavat yhteiskuntaa rakentamaan niukat resurssit huomioiden suurempaa hyvinvointia kestävästi. Kestävä innovointi perustuu eettisesti, sosiaalisesti, taloudellisesti ja ympäristöllisesti kestäville periaatteille. Tieto- ja viestintäteknologiat tarjoavat mahdollisuuden valmistaa ja kuluttaa tuotteita entistä vähemmällä energia- ja materiaalipanoksilla. Lisäksi voidaan kehittää uusia aineettomia tuotteita, jotka tulevaisuudessa korvaavat vanhat materiaaliset tuotteet. Inhimillinen pääoma on keskeinen tekijä alati kehittyvässä tietoyhteiskunnassa, joka rakentuu yhä enemmän aineettoman pääoman, uusien teknologioiden ja sähköisen informaation varaan. Yksilöiden ja eri maiden kyky hyödyntää tämä tietotalous riippuu suurelta osin inhimillisestä pääomasta eli ihmisten koulutus- ja osaamistasosta. (Hoffrén, Lemmetyinen & Pitkä 2010, 103.)

Sitran julkaisu kuvaa julkisen sektorin hankkeita kokoluokaltaan jättimäisiksi. Jonkin idean toimivuuden testaaminen pienin kokeiluina jo suunnitteluvaiheessa on hyödyllistä konkretisoinnin kannalta. Kokeilusta oppii paljon, suunnitelmaa voi ohjata oikeaan suuntaan ja kokeilla sitten taas uudestaan. Näin lopputulos vastaa parhaiten sitä, mitä oikeasti tarvitaan. Kokeilujen ja nopeiden ratkaisujen tuominen julkiselle sektorille takaisivat, että suunnitelman ongelmakohdat löydettäisiin jo matkan varrella, ja lopputulos vastaisi parhaalla mahdollisella tavalla tosielämän tarpeita. Ison laivan kääntyessä, syntyy väistämättä liikehdintää. Tämän vuoksi julkinen talous voi parhaimmillaan olla kestävä talouden keskeinen suunnannäyttävä ja keskustelun herättävä. (Sitra 2013, 21-27.)

Kestävä kehityksen näkökulmat palvelujen suunnittelussa näyttävät olevan ajankohtaisia. Lahtinen (2012) esittelee verkkoartikkelissaan kestäväan kehitykseen liittyviä suunnittelutermejä kuten vihreä design (green design), ekodesign, vastuullinen liiketoiminta ja suunnittelu (corporate social responsibility and design) ja kestävä kehityksen design (design for sustainability). Hänen mukaansa termit ovat merkkejä siitä, että muotoilijat ja suunnittelijat ovat valinneet jo kestävä kehityksen suunnan, jonka vuoksi tekevät työtään. Eriksson (2012) kritisoi kuitenkin palvelumuotoilu-termin alla tehtävän hyvin monenlaista konseptointia ja fiksausta. Erikssonin mukaan osalla näistä ei ole mitään tekemistä palvelumuotoilun kanssa, osa taas jää tavoitteistaan kauas päätyen lopulta olemaan vain uudelleen muotoiltu tai pakattu sama vanha palvelu. Heiskanen puolestaan varoittaa viherpesusta markkinointikeinona eli niin sanotun ekologisuuden viestimisestä, joka kosiskelee asiakkaita. Viherpesu on vaarallinen ja mainetta tahraava sudenkuoppa, josta internetaikakautena joutuu pian kriittiseen valoon. (Heiskanen 2009-2012, 35.)

Eriksson kyseenalaistaa palvelumuotoilun roolin kestävä kehityksen kärkipelurina, koska on mahdollista, että se jättää myös jälkeensä harmaan vanan. Eriksson toteaa myös osan palve-

lumuotoilutoimenpiteistä saavuttavan tavoitteensa kunnianhimoisena palvelunuudistajana. Tämä keihäänkärkiosuus onnistuu tavoitteessaan ja toimittaa paremmin suunniteltua palvelua. Suunnitellun palvelun tulisi kuitenkin olla jollakin tavalla tehokkaampi, monipuolisempi tai vähemmän resursseja kuluttava. Tällaista palvelua käytettäessä pitäisi koitua vähemmän materiaalista kulutusta tai vaihtoehtoisesti samalla resurssimäärällä enemmän ja monipuolisempaa palvelua. Näiden lisäksi toimittajan taloudellisen tuloksen tulisi parantua. (Eriksson 2012.)

3.1.4 Käyttäjälähtöinen kehittäminen

Gustafssonin ym. mukaan julkiset organisaatiot ovat tätä nykyä poikkeuksellisen haastavassa tilanteessa, jossa on osattava tehdä oikeaan osuvia valintoja tulevaisuuden suhteen. Uudistumiseksi ei riitä enää vanhan päivittäminen, on kyettävä arvioimaan ainakin lähitulevaisuuden keskeiset muutostekijät, näkemään kokonaisuus ja tekemään tältä pohjalta päätöksiä. Päätösten tekeminen tai tekemättä jättäminen on nykyään ehkä merkittävin erottava tekijä kehittyvien ja paikallaan junaavien organisaatioiden välillä. Pirstaleinen kehittämisote kuormittaa ja turhauttaa organisaatiota ja synnyttää pahimmillaan kehittämiskynnyksyyttä, koska mikään ei kovasta yrittämisestä huolimatta edisty. Tulevaisuuteen suuntautuva ja valintojen tekemiseen perustuva johtaminen on tahdon lisäksi taitolaji. Gustafsson ym. kyseenalaistavat sen, millä tiedolla ja perusteella jokin tulevaisuuden valinta on tehty. Julkiset organisaatiot keräävät ja niistä kerätään monenlaista tuotos- ja tulostietoa, jota kuitenkin edelleen hyödynnetään systemaattisesti vähäisesti tehtäessä tulevaisuuteen suuntautuvia valintoja. (Gustafsson & Marniemi 2012,13-14.)

Gustafsson ym. painottavat, että uudistumista vauhdittavan asian eteneminen ”läpihuutojutuna”, ei ole todellista uudistumista vaan kyseessä on pikemminkin vain pieni parannus tai muutos. Vasta kun uudistamisessa ilmenee soraääniä ja kyseenalaistamista, ollaan merkityksellisten asioiden äärellä. Innovatiivisuuden johtamisessa on kyse uudistumiskyvyn johtamisesta, jonka keinoin tavoitellaan kilpailuetua- tai kykyä ja joka nojaa osaamiseen. Avainelementteinä tässä ovat itsensä likoon laittaminen, vision tarinallistaminen ja määrätietoisin askelein eteneminen. (Gustafsson & Marniemi 2012, 131.)

Kuntapalveluissa on vasta hiljattain ryhdytty hyödyntämään käyttäjälähtöisiä palvelumuotoilun menetelmiä palvelujen kehittämisessä. Hennala kuvaa käyttäjälähtöisten kuntasektorin palvelujen kehittämisen haasteita. Kunnallisten palvelujen käyttäjä tulisi nähdä ennemmin subjektina kuin objektina. Yhteistoiminnallisuus tulisi nähdä toimintatapana ja palvelun käyttäjät tulisi tunnistaa ja sitouttaa palvelujen suunnittelussa voimavarana ja ottaa heidät rohkeasti mukaan muutenkin kuin vain asiakaspalautteen tai palvelutoivelistojen muodossa sekä aikaan saada luottamus pohjainen hyvä kehittämiskierre. (Hennala 2011, 112-113.)

Jäppinen viittaa Sorsimon (2009) tutkimukseen, jonka mukaan julkisten palvelujen käyttäjät olivat valmiimpia käyttäjälähtöisyyden vaatimaan muutokseen kuin palvelujen tuotannosta vastaavat poliitikot ja viranhaltijat. Kuntalaisen vaikutusmahdollisuus julkisten palvelujen uudistamiseen voi olla perinteinen osallistuminen edustuksellisen ja suoran demokratian kautta. Uudempi tapa on osallistua itse palvelutuotannon suunnitteluun ja kehittämiseen käyttäjälähtöisen innovaatio toiminnan kautta. Sorsimo kertoo Helsingin olevan yksi kansallisen käyttäjälähtöisen innovaatiostrategian toimeenpanon edelläkävijöistä. Elinkeinopalveluja uudistettiin vuosina 2008-2011 yritysmyönteisellä kumppanihankeella ja kehitettiin visuaalisin ja osallistavin palvelumuotoilun menetelmin kolmen eri palvelukokonaisuuden osalta. Virasto-kohtaisesta tuottajakeskeisyydestä siirryttiin käyttäjakeskeisyyteen eli kuntalaisten tarpeista lähtevään palvelujen kehittämiseen. Asiakkaan ja hallintokuntien vuoropuhelu ja yhteistyö ovat tiivistyneet kehittäjäverkoston tapaamisissa ja työpajoissa. Palvelupolkujen kehittämisen tavoitteena on sujuvoittaa ja optimoida yli hallintokuntien meneviä asiakasprosesseja, säästää yritysasiakkaiden aika ja parantaa asiakkaiden palvelukokemusta ja asiakastyytyväisyyttä. Uudet poikkihallinnolliset yhteistyömallit edellyttävät mm. johtamis- ja kehittämisvastuiden sopimista hallintokuntien välillä. (Jäppinen 2011, 106-112.)

Huotarin ym. mukaan käyttäjän osallistuminen suunnitteluprosessiin tuo arvokasta tietoa käyttökontekstista, tehtävistä ja siitä, miten he aikovat tulevaisuudessa käyttää tuotetta tai järjestelmää. Yleiskäyttöistä tuotetta kehitettäessä on käyttäjäryhmä hajanaisempi eikä välttämättä hyvin saavutettavissa. Oleellista on kuitenkin se, että käyttäjät ovat mukana kehityksessä, jotta vaatimukset saadaan määritettyä ja suunnitteluratkaisusta saadaan palautetta testauksen myötä. Ryhmän koko voi vaihdella isosta pieneen tarpeiden ja osaamisten mukaan. Ryhmän on oltava monipuolinen, jotta kaikki seikat tulevat huomioonotetuksi erilaisten osaamisten kautta. On tärkeää, että ryhmään osallistuvat ovat omaksuneet käyttäjakeskeisen suunnittelun periaatteet ja että tämä tietämys siirtyy osaksi kaikkia suunnitteluprosesseja. (Huotari ym. 2003, 19.)

Suunnitteluprosessin työtavoilla ja projektimaisilla työtavoilla on ero. Leppälän mukaan luovalle työntekijälle projekti tarjoaa välttävät toimintapuitteet välittömään tehtävien hoitoon, mutta mahdollisuutta tietämyksen hyväksikäyttöön, verkostojen luomiseen ja henkilökohtaiseen kehittämiseen se ei paljoa tarjoa (Leppälä, 2011, 150).

3.2 Asiakas- ja käyttäjätieto

Käyttäjätieto ei ole Hyysalon mukaan vain markkina- tai asiakastietoa kuten usein ajatellaan. Se koskee ihmisten tosiasiallisia toimia ja pureutuu ostopäätösten ja yleisten luokitteluiden taakse. Käyttäjätieto on siis tietoa, jonka avulla voidaan luoda hyödyllinen ja miellyttävä tuote tai palvelu sen tosiasiallisille käyttäjille. Tuote tai palvelu on haluttava eli vastaa käyttäji-

en toiveita ja tarpeita, hyödyllinen eli se auttaa käyttäjiä saavuttamaan tavoitteensa ja kehittämään toimiaan. Lisäksi se on käytettävä eli operointi onnistuu hyvin ja johtaa toivottuihin tuloksiin myös käytännössä ja se on miellyttävä eli sen käyttö tai hallussapito tuottaa mielihyvää, jopa iloa. (Hyysalo 2009, 19-20.) Hasu ym. ovat todenneet palvelujen kasvun liike-toiminnassa muuttavan asiakaskeskeisyyden sisältöä ja toteuttamistapaa käyttäjälähtöiseen tuotesuunnitteluun, koska palvelujen innovointi edellyttää uudenlaista tietoa, jota ei välttämättä suoraan voi löytää asiakaspalautteista tai markkinatutkimuksista. Asiakkaat ja käyttäjät on saatava mukaan suunnitteluun. (Hasu, Keinonen, Mutanen, Aaltonen, Hakatie & Kurvinen 2004, 14.)

Jokela tiivistää käyttäjäkäsitteen henkilöksi, joka on konkreettisesti tuotteen kanssa vuorovaikutuksessa. Käsitteet käyttäjä ja asiakas sekoitetaan helposti, ja hänen mukaansa on oleellista erottaa ne. Käyttäjä siis käyttää tuotetta, asiakas on puolestaan se, joka tekee ostopäätöksen tuotteesta. (Jokela 2010, 14.)

Tuote tai palvelu luo käyttäjälleen käyttökokemuksen. Käyttökokemus on Hyysalon mukaan muutakin kuin tuotteen tai palvelun käyttämistä, käyttötoiminnan kokonaisuuden hahmottamiseen vaikuttavat myös erilaiset maailmat:

- ihmisten maailma: käyttäjien identiteetti, persoonallisuus, asenteet, arvot, motiivit ja elämäntyyli,
- toimintojen maailma: käytön tilanteet, pyrkimykset, suorat tavoitteet ja ihmisten välinen vuorovaikutus,
- tuotteiden maailma: käyttöä tukevat toiset tuotteet, kilpailevat tuotteet, vertailut tuotteiden välillä, vertailut trendeihin,
- tuotemerkitysten maailma: aiemmat kokemukset, muistot, kiinnittyminen tiettyihin tuotteisiin, tarinat ja tarinatyypit joiden osana tuotteita hahmotetaan, tuotteiden muokkaaminen osaksi omaa elämää ja ympäristöä ja
- fyysinen maailma: fyysinen ja esteettinen ympäristö; niin luonnon muodostama kuin arkkitehtuuri ja muu infrastruktuuri. (Hyysalo 2009, 33-34).

Hasu ym. näkevät myös eräänlaisia käyttäjien maailmoja. Asiakaskeskeisyyden saadessa uutta sisältöä yrityksissä, muotoilun kohde muuttuu ja muotoilijan vastuut muuttuvat ja osaamisvaatimukset kasvavat. Muotoilijan on opittava kohtaamaan muotoilun asiakas, joka saattaa olla tuotteen loppukäyttäjä, ostopäätöksen tekijä, huollosta ja käyttökoulutuksesta vastaava tai tuotetta tehdassuunnittelun osana käytävä suunnittelija. On vielä avoin kysymys, miten käytännössä yrityksissä rakennetaan uusi asiakasosaaminen tai pikemmin käyttäjäosaaminen. (Hasu ym. 2004, 14.) Julkisissakin organisaatioissa on otettava huomioon asiakas, vaikka asiakkuuden määritelmät ovat huomattavan monitahoisia. Asiakkuutta edustaa useimmiten joko omistaja- tai tilaajataho. (Gustafsson & Marniemi 2012, 13-14.)

Ståhlen ym. mukaan kehittymiskykyinen yritys jalostaa tietoa jatkuvasti ja systemaattisesti luoden tehokkaan sosiaalisen arkkitehtuurin tietovirtojen käsittelyyn. Pelkkä arkkitehtuuri ei auta, jos itse tiedonjalostusprosessi epäonnistuu. On varmistettava, että tiedonjalostukseen varattu kallisarvoinen aika käytetään niin, että tieto todella jalostuu. Jos tässä onnistutaan, panostus on ollut pieni, mutta jos foorumit eivät toimi, hukataan merkittävästi aikaa ja energiaa. Yrityksen kilpailuetu syntyy siitä, tuottavatko tietofoorumit todella lisäarvoa vai pelkäävät piilokustannuksia. Yrityksen kehittymisen nopeus määräytyy yksinomaan sen perusteella, onko sillä käytössään tietoa omasta toiminnastaan, toimintaympäristön muutoksista ja kykeneekö se jalostamaan tiedon tarpeeksi nopeasti johtopäätöksiksi ja toiminnaksi. Tiedonjalostuskyky yrityksessä on aina koko organisaation kollektiivista kyvykkyyttä. (Ståhle & Wilenius 2006, 111.)

Jäppisen mukaan suomalaisessa ja kansainvälisessä innovaatiopolitiikassa käyttäjälähtöisyys on ollut käsitteenä vasta 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä. Suomessa kuntalaisen mahdollisuutta kehittää palveluja niiden käyttäjänä on pyritty turvaamaan 2000-luvun alun ja 2008 hyväksytyin kansallisen innovaatiostrategian avulla. Kuntalaisen osallistumismahdollisuudet ovat täydentyneet uusilla innovatiivisin käyttäjälähtöisin menetelmin kuten palvelumuotoilu. Kuntalaisten kanssa yhteistyössä suunnitellut ja tuotetut palvelut eivät kuitenkaan vielä ole kansainvälisen eivätkä kotimaisen tutkimuksen mukaan yleisiä. Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta voi tarjota uudenlaisen keskusteluareenan kuntalaisten ja päätöksiä tekevien tahojen välillä. Palvelujen käyttäjät voivat ilmaista proaktiivisesti palvelutarpeensa jo palvelun suunnitteluvaiheessa ja toimia palvelujen kehittämisvaiheessa muutosagentteina yhteistyössä viranhaltijoiden, median ja poliitikkojen kanssa. (Jäppinen 2011, 8-9.)

Jäppinen jatkaa, että systemaattisesti käytettynä käyttäjälähtöisyys näkyy myös laadun ja tuotavuuden parantumisena. Palvelumuotoilun menetelmät tuovat uusia tieteellisiä tapoja tunnistaa käyttäjien tulevia tarpeita, jotka voivat vähäisten palvelu- ja tuoteparannusten sijasta tuottaa myös radikaaleja innovaatioita organisaatiossa. Lisäksi taloustieteen näkökulmasta käyttäjälähtöisyyden mukana tuomat poikkisektorialiset prosessit uudistavat palvelutuotantoa ja tuovat uutta kilpailukykyä kunnille. Käyttäjälähtöisyyden hyödyt näkyvät myös palveluhenkilöstön palautteesta. Käyttäjälähtöisyys jakaa palvelujen suunnitteluvastuuta ja lisää työtyytyväisyyttä. Vuorovaikutteisen oppimisen kautta kuntaorganisaatio saattaa kyseenalaistaa ja muuttaa vallitsevia normejaan ja muotoilla kunnan palvelujärjestelmälle uuden mallin ja ottaa sen käyttöön. (Jäppinen 2011, 9.)

Käyttäjäkeskeisyys voidaan nähdä myös työkaluna käyttäytymisen muuttamiseen. Lahtisen mukaan käyttäjän hyväksi tehdyt palvelukonseptit ja -ratkaisut perustuvat käyttäjän ohjaamiseen ja suostutteluun (persuasive design). Käyttäjää ohjaavien ja suostuttelevien palveluratkaisujen tavoitteena on tuottaa arvoa ihmisen käyttäytymistä muuttamalla. (Lahtinen 2012.)

Käyttäjäkeskeisen suunnittelun yksi periaate on se, että menetelmät on valittava tilanteen ja tarpeen mukaan, jotta kunkin suunnitteluongelman erityispiirteet tulisi huomioitua. Menetelmän valinta jää lähes aina suunnittelijan tai tuotekehitysryhmän harkittavaksi, koska yrityksillä on usein rakennettu tarkasti määritetyt tuotekehitysprosessit tuotekehityksen tehtävien pilkkomisineen ja harkintapisteineen. Harkinnan jälkeen prosessi voi edetä seuraavaan vaiheeseen tai se voidaan katkaista. Prosessit luovat puitteet käyttäjäkeskeisille menetelmille, mutta ne eivät aina määritä mitä kussakin vaiheessa tulisi tehdä. (Huotari ym. 2003, 22.)

3.3 Käyttäjäkeskeisten menetelmien käyttöönotto

Kehittämisaaminen ei ole itsestäänselvyys. Se liittyy oppimiseen ja siihen, että uudistuva organisaatio on samalla oppiva organisaatio, joka kykenee sietämään keskeneräisyyttä, koska organisaatiosta ei koskaan tule kokonaan valmista. Poikkeuksetta kyse on siitä, että oppiminen synnyttää uudistumista. (Virtanen 2009, 89.)

Kehittämistyössä tarvitaan asiantuntemuksen jakamista erilaisissa verkostoissa sekä tiedonhankinta- ja jalostustaitoja. Tätä voidaan ajatella sosiaalisena arkkitehtuurina, jossa on huomioitava organisaatiokulttuurin ja ryhmädynamiikan vaikutukset. Organisaation strategia määrittää osaamistarpeet ja osaamisen kehittämisen pelisäännöt.

3.3.1 Kehittämis- ja menetelmäosaaminen

Kehittäminen liittyy Ojasalon ym. mukaan nykyään lähes jokaisen toimenkuvaan ja tehtäviin tavalla tai toisella. Organisaatioissa pyritään usein kehittämistyöllä luomaan uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita tai palveluja ympäristön ja omien tarpeiden pohjalta. Kehittämistyössä on tärkeää tuntea ja osata erilaisten menetelmien käyttö. Kehittämiseen liittyvässä menetelmäosaamisessa ei ole kyse yksittäisten aineistonhankinta- ja analysointimenetelmien kuten kysely- ja haastattelututkimuksen hallinnasta. Menetelmäosaaminen on laajempaa useista taidoista ja tiedoista koostuvaa osaamista. Menetelmäosaamista tarvitaan jo aidon ja mielenkiintoisen kehittämiskohteen tunnistamisessa. Jotta kehittämistehtävän rajaamisessa onnistutaan, on hallittava keskeisimmät käsitteet ja tuntea aiheeseen liittyvä olemassa oleva tieto. Kehittämisprosessissa tarvitaan tiedonhankintataitoja, kykyä erottaa oleellinen epäolennaisesta, käyttökelpoisten ratkaisujen rakentamistaitoja ja innovaatioosaamista. Lisäksi tarvitaan kehittämistyön tulosten jakamistaitoja erilaisten esittelyjen ja dokumenttien avulla. Kehittämistyössä korostuvat itsenäisyys, itsensä johtaminen, tavoitteellisuus, järjestelmällisyys ja oman ajattelun ja toiminnan sekä hankitun tiedon ja kehitettyjen ratkaisujen kriittinen arviointi, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, ongelmanratkaisutaidot, rohkeus tarttua asioihin ja vastuullisuus viedä niitä päätökseen. Asiantuntemuksen jakaminen

ja uuden tietämyksen siirtäminen osaksi työyhteisöjen ja ammatillisten verkostojen toimintaa ovat yksi keskeisimmistä tavoitteista työelämän kehittämistöissä. (Ojasalo ym. 2009, 11-15.)

On viisasta uudistua itse, jos koko ympäröivä yhteisö, ympäristö tai innovaatioekosysteemi muuttuu (Gustafsson & Marniemi 2012, 13). Ojasalo ym. painottavat myös, että organisaation menestykseen ei riitä pelkästään se, että sopeutuu ympäristössä tapahtuviin jatkuviin muutoksiin. Parhaiten menestyneet ovat pystyneet itse viemään kehitystä eteenpäin toimimalla kehityksen moottoreina. Todelliset menestyjät arvioivat toteutunutta ja myös tulevaisuuden kehitysnäkymiä, varautuvat niihin ja toteuttavat pitkäaikaisia tavoitteitansa erilaisissa tulevaisuuden tilanteissa. Toimialojen rajoja on pystytty rikkomaan ja luomaan uudenlaisia asiakastarpeita ja ansaintamahdollisuuksia kehittämällä esimerkiksi uusia liiketoimintamalleja. (Ojasalo ym. 2009, 13.) Gustafssonin ym. mukaan muutosjohtamisessa muutos käsitellään liian usein liian vähäisin perustein poikkeustilana. Muutos-sana voidaan korvata useissa tapauksissa sanoilla kehittäminen ja uudistaminen. Muutospaine on onnistuneen tai ainakin perustellun muutoksen edellytys, jolloin on tärkeää kyetä kertomaan uskottavasti, miksi muutos tehdään. (Gustafsson & Marniemi 2012, 125.)

Virtanen ym. viittaavat Juutiseen (2003, 2004), jonka mukaan organisaation kehittämistyön onnistumiseksi ja pysyvien vaikutusten aikaansaamiseksi on oleellista johtaa muutosta. Virtanen ym. jatkavat, että yksi kaikkein kriittisimmistä on oivallus, että tavoiteltu muutos näyttää eri suunnista tarkasteltuna erilaiselta. Johto, asiantuntijat ja työntekijät hahmottavat muutoksen eri näkökulmista, ja tulkinnat muutoksen suunnasta, syvyydestä tai merkittävydestä vaihtelee oleellisesti katsojasta riippuen. (Virtanen & Wennberg 2005, 41.)

Leppälä kuvailee yritysten ja organisaatioiden järkevän johtamisen 2000-luvun menestystekijöitä. Mallissa tietämys ja osaaminen ovat aivan keskeisiä. Uusien näkemysten kautta organisaatiot ovat saaneet uuden merkityksen kollektiivisina tietovarastoina, jotka säilövät, siivilöivät ja jalostavat yksilöiden henkilökohtaista osaamista yhteiseksi varannoksi ja siirtävät sitä toimintaprosessien käyttövoimaksi. Organisaatiot ja yhteisöt ovat tärkeitä tiedon muodostumisen ja hyödyntämisen prosesseissa, koska vain pieni osa prosessi- ja teknologiatiedoista on ylipäänsä dokumentoitua. Valtaosa tiedosta sijaitsee henkilöissä ja yhteisöissä sosiaalisena ja kulttuurisena tietona. Sosiaalinen tieto on luonteeltaan hiljaista tietoa, jota ei voi ilmaista välittömästi, mutta se voidaan hyödyntää ja muuttaa ilmaistuun muotoon tekemisen ja toiminnan kautta. Tieto on myös kontekstisidonnaista ja saa merkityksen oikeassa asiayhteydessä ja opitaan toiminnan kautta. Tässä valossa juuri organisaatiossa tapahtuva yhteisöllinen toiminta on sekä osaamista tuottavaa eli ymmärrystä luovaa että sitä hyödyntävää eli hiljaisen tiedon muuttamista ilmaistuun muotoon. Projektitoimintaan siirtyminen aiheuttaa Leppälän mukaan sen, että osaamisen tuottaminen ja sen hyödyntäminen siirtyvät osittain projekteihin. (Leppälä 2011, 67-68.)

Tuote on yrityksen osaamisen käytännön ilmentymä; tuotetta tärkeämpi asia on sen osaamisen hahmottaminen, jota yritys tarvitsee ollakseen kilpailukykyinen. Tehokkaan verkostoitumisen kautta yrityksen ei tarvitse enää kehittää kaikkea asiakkuudessa tarvittavaa osaamista omaan organisaatioonsa vaan se on hankittavissa tarvittaessa muilta yhteistyökumppaneilta. Asiakaskin voi olla osaamisen lähde, oppimalla asiakkuuksista uutta osaamista voidaan hyödyntää myös muissa asiakkuuksissa. Asiakkaita valittaessa ja arvioitaessa on oleellista ottaa huomioon asiakkuuden kautta syntyvä osaaminen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 26-27.)

Orientaatio on asiakkaalle käsikirjoitus siitä, miten asiakkuudessa on toimittava. Yritys tarjoaa tietoa, joka orientoi asiakasta käyttämään yrityksen tuotteita ja palveluita ja toisaalta kertoo asiakkaalle yrityksen ydinosaamisesta, eli miten yritys voi tuottaa asiakkaille lisäarvoa asiakkaan arvontuotantoon omalla osaamisellaan. Mitä monimutkaisemmasta asiakkuudesta on kyse, sitä enemmän osaamista asiakas joutuu panostamaan asiakkuuteen. Asiakkuus saa syvällisen merkityksen yhteisen tiedonvälityksen kautta esimerkiksi asiakkaan osallistuessa keskeisten asiakkuusprosessien suunnitteluun. Mitä enemmän asiakas saa asiakkuudesta lisäarvoa itselleen, sitä arvokkaampi asiakkuus on yritykselle. Tässä asetelmassa molempien osapuolten osaamisen kehittyminen on tärkeää. Yrityksen organisatoriset ja tietotekniset järjestelmät eivät pelkästään riitä asiakkuuden arvonnousuun, koska tieto on ihmisissä avainhenkilöiden osaamisessa asiakkuusmuistissa. Asiakkuuteen liittyvät tiedostot, joita asiakkaan ja yrityksen henkilöt osaavat käyttää asiakkuuden kehittämiseksi, kutsutaan asiakasmuistiksi. Asiakkuusmuisti poikkeaa tavallisesta tietokannasta sen vuoksi, että sillä on merkitystä nimenomaan tietylle asiakkuudelle, voidaan puhua osuudesta asiakkaan ajatuksista. (Storbacka & Lehtinen 1997, 43-46.)

3.3.2 Sosiaalinen arkkitehtuuri ja tietovirtojen käsittely

Yritysten ja yhteiskunnan toiminta perustuu Ojasalon ym. mukaan yhä enemmän tietoon ja sen hallintaan. Nopeasti muuttuva, verkottuva, digitalisoituva ja globaalistuva toimintaympäristö on luonut suuria muutostarpeita yritysten toimintaan; tiedon määrän kasvaessa nopeasti yrityksissä tarvitaan aivan uutta ajattelua. Tietotulva on nostanut tutkimustiedon merkityksen korkeammalle kuin se on koskaan ollut. Ympäriällä on runsaasti tietoa, mutta yhä useammin ihmiset kokevat, että ovat entistä tietämättömpiä monista asioista. Yritysten ongelmien ratkaisemiseksi tarvitaan täsmätietoa, eli tietomassasta pitää pystyä poimimaan olennainen, yrityksen tarpeita palveleva tieto. (Ojasalo ym. 2009, 13.)

Tietomäärän lisääntyessä syntyy jatkuvasti uusia tavaroita ja palveluja ja kilpailu kiristyy muutosnopeuden kasvaessa ja tulevaisuuden ennakkoinnin muuttuessa entistä vaikeammaksi. Organisaatioilta vaaditaan nopeuden ja joustavuuden maksimointia pysyäkseen muutoksessa mukana. Uusien mahdollisuuksien tutkiminen muuttuvassa tilanteessa on tärkeää ja organi-

saation ketteruus, muutosten nopea omaksumiskyky ja vastausnopeus vaikuttavat keskeisesti sen menestykseen. Innovatiivisuuden vaatimus kasvaa jatkuvasti. Innovaatioita pidetään usein tekniikkajohtoisina, mutta ne eivät useinkaan ole sitä. Laajasti määriteltynä innovaatiot sisältävät myös sosiaalisen innovaation eli tavat toimia toisin, uudet käytännöt ja käytäntöjen muuttuminen rutiineiksi. Innovaatioissa voidaan hyödyntää tekniikkaa tai teknisiä menetelmiä, mutta se ei ole välttämätöntä. (Ojasalo ym. 2009, 13.)

Leppälän mukaan tieto jalostuu monipuolisen osallistumisen kautta ja uuden tiedon luominen huomattavalta osin verkostossa tapahtuvaa toimintaa. Sama pätee suuressa määrin myös tiedon hyväksikäyttöön. Osaamisen karttumisen mittaaminen on jokseenkin mahdotonta tai ainakin mittaustulosten tulkinta on moniselitteistä, osaamisen hyödyntäminen on puolestaan helpompaa. Kenttätutkimukset näyttävät korostavan tiedon diversiteettiä eli moninaisuutta ja monimuotoisuutta. (Leppälä 2011, 73.) Ståhlen ym. mukaan tietofoorumit oppivat vähitellen hallitsemaan tiedonjalostusta yhä paremmin. Ihmisten oppiessa keskustelun dialogiin perustuvat pelisäännöt, tiedonjalostusprosessi nopeutuu ja paranee laadullisesti. Syvällisen tiedonjalostuksen oppimisprosessi ei ole helppoa, herättää monenlaisia tunteita ja vie ryhmältä aikaa puolesta vuodesta vuoteen. (Ståhle & Wilenius 2006, 112-113.)

Tieto ja tietäminen kuuluvat inhimillisyyteen ja sosiaaliseen kontekstiin. Ståhle ym. käyttävät termiä sosiaalinen arkkitehtuuri, joka toimiessaan vaatii systemaattista tietoa toimintaympäristöstä, tulkinnoiksi jalostettua tietoa ja näihin perustuvien johtopäätösten nopeaa vientiä käytäntöön. Tekniset koneet eivät tiedä mitään, ne vain tallentavat ja prosessoivat tietoja. Lisäksi he painottavat, että tiedon jalostamiseen tarvitaan myös ymmärrystä siitä, miten itse tiedonjalostusprosessia voidaan kehittää ja prosessin tuloksena pitäisi syntyä uuden tietämyksen lisäksi positiivista energiaa. Yritys ei hyödy tiedosta ja osaamisesta, jos yrityksellä ei ole motivaatiota tai voimavaroja soveltaa niitä käytäntöön. (Ståhle & Wilenius 2006, 109-111.)

Leppälä toteaa myös, että nykyisin työtä lähestytään prosessien ja niitä tukevien tietovarantojen kautta. Sosiaaliseen innovaatioon tai arkkitehtuuriin sopii myös Leppälän ajatukset siitä, että normaalissa työelämässä on tärkeää kehittää ja säilyttää luovan toiminnan edellytyksiä, koska luovuus ei ole jotain erityistä ja poikkeuksellista vaan inhimillisen toiminnan ja ajattelun luonnollinen piirre. Työn organisoinnin muotoja voidaan arvioida, muokata ja kehittää luovan toiminnan edistämistarpeen mukaan. Luovan työn tekijä ja luova työprosessi voivat olla yhtä hyvin tasapainoisia, virkamiesmäisiä ja kontrolloituja. Luovuutta on mahdollista tunnistaa sen lopputuloksista, jotka avaavat uusia näkökulmia tai ratkaisee ongelman aivan poikkeavin tavoin. Näin ollen on selvää, että luovuus on myös työelämässä hyvin tavoiteltua, ja sitä pyritään edistämään monin tavoin, esimerkiksi ottamalla käyttöön luovuustekniikoita. (Leppälä 2011, 143.)

Kantojärvi määrittelee luovuuden olevan aktiivinen asenne, jossa ongelmia tarkastellaan mahdollisuuksina ja ihmetellään uteliaasti, miksi jotain tapahtuu sekä vältetään jumittumista yhteen ja ensimmäiseen näkökulmaan. Itseilmaisun osalta se voi olla rehellistä tarkastelua kuten kuka minä olen, mitä minulle tapahtuu ja mitä mieltä olen asioista. Kaikki tämä edellyttää, että venyttää ajatteluaan ja toimintaansa jollain tasolla epämukavuusalueelle. (Kantojärvi 2012, 19-20).

3.3.3 Organisaatiokulttuuri ja ryhmädynamiikka

Aktiiviseen luovaan asenteeseen kuulu se, että ei syytä muita omista olosuhteistaan. Luova asenne ei ole vain uskoa, että asiat voisivat olla paremmin, vaan omien ajatusten tietoista valintaa ja aktiivista toimintaa asioiden parantamiseksi. Kantojärvi kutsuu asetelmaa vaikuttaja- ja uhritietoisuudeksi (creator consciousness, victim consciousness). Ryhmätilanteessa fasilitaattorilla voi siis olla edessään ryhmä, joissa on muutamia vaikuttajia, mutta myös usein uhrin näkökulmasta asioita tarkastelevaa henkilöä, asetelma voi olla jopa osa viestintäkulttuuria. (Kantojärvi 2012, 20).

Leppälä on kiinnittänyt huomionsa erilaisiin rooli-asetelmiin projektikontekstissa. Projektien tullessa organisaation keskeiseksi toiminnaksi, ne vaikuttavat myös sosiaaliseen käyttäytymiseen. Projektimuotoisessa työskentelyssä henkilöt joutuvat usein ja toistuvasti uusiin tilapäisiin työyhteisöihin, jolloin projektirajapinnat heikentävät työyhteisön säätelevää vaikutusta. Projekteissa käyttäytymiseen alkaa vaikuttaa enenevässä määrin ryhmädynamiikka, jossa ihmisten henkilökohtaisilla taipumuksilla ja valmiuksilla on oma korostunut roolinsa. Projektitympäristö on näyttämö, jolla ihminen näkyy ja jolla joudutaan turvautumaan yksilöllisiin strategioihin ja suojamekanismeihin. Useita tunnettuja taloustieteen ja päätöksentekoteorioita on testattu laboratorio-olosuhteissa rakennetuissa pelitilanteissa, ja myös psykologit hyödyntävät pelitilanteita käyttäytymisen selittämisen viitekehyksessä. Transaktioanalyysi on yksi esimerkki, joka sopii erityisen hyvin asemien ja valtasuhteiden analysointiin. Projekteissa se on kiinnostavaa, koska juuri projekteille ja matriisiorganisaatioille ovat tyypillisiä konflikteille alttiit ja ristiriitaiset valtasuhteet. (Leppälä 2011, 106.)

Leppälä viittaa Berneen, jonka mukaan pelaamisen dynamiikan lähteenä ja taustana ovat ihmisen minuuden kolme minän tilaa. ”Vanhempi” kuvaa auktoriteettia ja ihmisen halua kontrolloida ympäristöään tahtotilaa viestimällä. Vanhempi voi esiintyä myös suojelevana tai rankaisevana. ”Aikuinen” edustaa rationaalista, tunneneutraalia asioiden prosessointia. ”Lapsi” heijastaa lapselle tyypillisiä reaktioita ja puolustautumismekanismeja aikuisten auktoriteettia vastaan. Lapsen toimintatapa voi olla kapinoiva tai alistettu. Ammatillisessa esiintymisessään henkilö pyrkii toimimaan normaalisti aikuisen tasolla, mutta sosiaalinen tilanne aktivoi tunne-reaktiot, jotka saattavat aiheuttaa siirtymisen vanhemman tai lapsen tunnetasolle. Kommuni-

kaatio on keskeinen sosiaalisen vuorovaikutuksen muoto ja koostuu toisiaan seuraavista sosiaalisen vaihdon tapahtumista eli transaktioista. Rakenteeltaan transaktiot ovat yksinkertaisia heräte-vastepareja, jossa kommunikaation aloittava osapuoli virittää tapahtuman ja vastapuoli tuottaa siihen sopivan reaktion. (Leppälä 2011, 107.)

Leppälä jatkaa konfliktisen kommunikaation nostavan tunnelämpötilaa. Peli merkitsee toistuvaa, konflikteja heijastavaa kommunikaatiota ja saa alkunsa risteävästä heräte-reaktioparista esimerkiksi vanhemman tasolta lapselle, aikuisen tasolta vanhemmalle jne. Pelin siitä tekee se, jos molemmat osapuolet haluavat jatkaa konfliktissa olevia vaihtoja. Pelin tarkoituksena on muuttaa sosiaalista tasapainoa läsnäolijoiden keskuudessa, ja siksi projektin kaltainen sosiaalinen näyttämö rohkaisee ja motivoi pelaamiseen. Perimmäinen pelaamisen tavoite on joko oman aseman korottaminen tai vastapuolen saattaminen huonoon valoon nolaamalla tai nöyryyttämällä. Pelissä on usein kaksi tai kolme osapuolta ja tyypilliset roolit pelissä ovat ”vainooja”, ”uhri” ja joskus myös ”pelastaja”. Pelaamista on usein projektiryhmissä ja epäkypsässä projektikulttuurissa projektikokoukset kääntyvät helposti syyllisten metsästämiseksi, koska ei pysytä aikuisten tasolla. Projektityöympäristöissä on havaittavissa myös toisenlainen pelimaailma eli asiantuntijapelit, joissa tavoitteena on asiantuntija-asemassa olevan pelaajan aseman korottaminen tai heikentäminen. (Leppälä 2011, 108-109.)

Leppälä varoittaa projektitoiminnan lisääntyessä heikkenevästä kontrollimekanismien vaikutuksesta ja mainitsee yhä useampien ihmisten altistuvan ikäville peleille pelaamalla niitä joko vainoojan näkökulmasta tai olemalla uhrin asemassa. Yhteisön ilmapiirille ja hiljaisen tiedon verkostoille tämä on tuhoisaa. (Leppälä 2011, 112.) Projektitoiminnan organisointikaaviot kuvaavat tätä asetelmaa, joka ohjaa projektin alusta alkaen liikkeelle virheellisestä vastakainasettelusta. Projektiryhmän kannalta loppukäyttäjä tai asiakas ei ole vastustaja vaan hyödyllinen resurssi, koska hänellä on hallussaan mittaamattoman arvokasta tietoa projektin lopputulosten käyttöympäristöstä ja projektiin kohdistuvista odotuksista. (Leppälä 2011, 113.) Leppälän näkökulma pelaamiseen voidaan tulkita negatiivissävytteiseksi. Vaajakallio sen sijaan kuvaa pelaamisen yhtenä suunnittelutyön mahdollisuutena. Hänen mukaansa suunnittelupelit voivat toimia kuin metafora, jonka tarkoituksena on korostaa suunnittelutyöpajassa pelimäistä, rentoa tunnelmaa. Pelisäännöt ja materiaalit toimivat konkreettisena tapana organisoida ja ohjata suunnittelutyöpajan toimintaa. (Vaajakallio 2012, 106-107.)

Leppälän (2011, 121) mukaan ihmisen vahvimpia tuottamia rakennelmia on organisaatiokulttuuri, joka muodostuu kasautuneesta tietämyksestä, ihmissuhteiden verkostoista ja opituista käyttäytymismalleista. Virtanen puhuu organisaatiokulttuurin ”egosta”, joka on kompleksinen energioiden rypäs, se on sidottu syntyhetkestään alkaen historiaansa ja kasvaa joka päivä. Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen on välttämätöntä, ilman ymmärrystä kulttuurin kehittäminen ja johtaminen on pulmallista tai peräti mahdotonta. Kehittäjien on tiedostettava

organisaation hyvien ja huonojen rutiinien merkitys kompleksisessa kokonaisuudessa. Rutiinit ovat siunaus, jos ne perustuvat sovittuihin toimintatapoihin, koska ne varmistavat sovitun toimintamallin toteutumisen. Rutiinit voidaan nähdä myös ahdistuksen hallintakeinona, kaaosmaisessa ympäristössä rutiinit tuovat elämään järjestystä ja ennakoitavuutta. Rutiinit voivat olla myös addiktiivisia, jotka johtavat pahimmillaan patologiseen organisaatiokäyttäytymiseen. (Virtanen 2012, 103.)

Gustafsson ym. pohtivat organisaatiokulttuuria, jota voi lähestyä kolmesta eri näkökulmasta; työyhteisöjen, viestinnän ja suorituksen johtamisesta, joiden summana syntyy organisaatiota uudistavan johtamisen kokonaisuus. Organisaatiota uudistava johtaminen tulee mahdolliseksi useimmiten parhaiten ja nopeimmin organisaatorakenteiden radikaalissa muuttumistilanteessa kuten fuusioissa, aluehallinnon uudistuksissa ja organisaation sisäisissä yksiköiden yhdistämisissä, mutta ei kuitenkaan sattumalta tai passiivisesti. Käytännössä on kyse yhteisen koodiston uudistamisesta, joka aikaansaadaan kaikkien yhteisön jäsenten käyttäytymisen ja käytöksen uudistumisella yhteisesti sovittuun suuntaan. Uudistamismatkan varrella on tärkeää käyttää työkaluja, jotka edesauttavat kehittämistä kuten itsearviointitestit, draaman ja huumorin hyödyntäminen sekä erilaiset nelikenttäanalyysit. Organisaatiokulttuurin kehittymisen kannalta on tärkeää luoda sisäistä dialogia, jonka aikana opetellaan yhdessä puhumaan organisaatioon liittyvistä asioista. Organisaatiokulttuurin uudistaminen on pitkä prosessi, jossa jaetaan harvoin pikavoittoja. Nykytilanteen hahmottamiseen voi mennä vuosi, toimintatapojen ja periaatteiden sekä pelisääntöjen uudistamiseen ja niiden mukaiseen toimintaan helposti 2-4 vuotta. Varsinaiseen organisaatiokulttuurin uudistamiseen 5-15 vuotta. (Gustafsson & Marniemi 2012, 69-70.) Gustafsson ym. (2012, 30) mukaan kokonaisuuksien hallinta on nykyisessä turbulenssissa ehdottomasti yksi kolmen kärkeen johtotehtävissä toimivien osaamisvaatimuksista.

3.3.4 Osaamistarpeiden strategiset pelisäännöt

Mintzbergin, Ahlstrandin ja Lampelin (2001, 325) mukaan muutosta ei voi johtaa; onnistunut muutos tulee vain oppimisen, kasvun ja kehittämisen kautta. Nopeita tuloksia ei välttämättä heti näy, koska taustalla vaikuttavat organisaation usein pitkälliset kulttuurilliset sekä järjestelmiin, tapoihin ja taitoihin liittyvät tekijät. Mintzberg ym. (2001, 208) jatkavat, että ylimmän johdon tärkeimpiä tehtäviä on strategisen oppimisen prosessin hallinta ja johtaminen. Kaminskyn mukaan laaja strategiaryhmä eli yksikön johtoryhmä täydennettynä mm. asiantuntijoilla tuo mahdollisimman laaja-alaisesti käyttöön organisaation ydiosaamisen juuret: tiedot, taidot, arvot, asenteet, kokemukset, kontaktit ja aineelliset sekä aineettomat resurssit. Vain kokemus- ja tunneperäinen oppiminen antavat todellisen ymmärryksen ja sisäistämisen ja näin mahdollistaa strategian viemisen myös käytäntöön. (Kaminsky 2010, 343.) Osaamisen kehittämisen aikajänteen tulisi olla vuosia, koska ei ole järkevää vaatia, että osaaminen ke-

hittyisi sormia napsauttamalla. Osaamisen kehittyminen ja erityisesti taitojen kehittyminen vaatii toistoja, jotta uutta asiaa hallitsee ammattimaisesti. (Gustafsson & Marniemi 2012, 112.)

Inhimillinen pääoma (human capital) tarkoittaa yksilöön sidottua pääomaa eli tietojen, taitojen, osaamisen ja kokemuksen kehittymistä ja pääoman laatua voidaan kehittää periaatteessa loputtomiin. Pääoma ilmenee esim. luovuutena ja kykynä kehittää ja käyttää aineellisia ja aineettomia resursseja suunnitelmallisesti sekä monipuolisesti. Inhimillinen pääoma voidaan käsittää laajemmin osaksi oppimisprosessia, joka jatkuu läpi elämän alkaen koulujärjestelmästä ja joka täydentyy työelämässä yritysten tarjoamalla koulutus- ja kehittämistoimilla sekä työssä oppimisen menetelmillä. Yhteiskunnan näkökulmasta tämä merkitsee sitä, että yhä useampia ihmisiä on autettava saavuttamaan ja säilyttämään kykypotentiaalinsa elinikänsä ajan. Inhimillinen pääoma on ympäristönäkökulmasta katsottuna myös ratkaiseva tekijä hyvinvoinnin rakentamisessa ja säilyttämisessä. (Hoffrén ym. 2010, 102-103.)

Gustafsson ym. kritisoivat osaamisen kehittämisen tarkoittavan liian monelle ainoastaan ulkoisia kursseja ja koulutuksia. Työnantajan tai johdon näkemys osaamisen kehittämisestä ja tarpeesta jää puuttumaan, jolloin työntekijä saa itse määrittää oman osaamisensa kehittämiskohteet liiallisestikin. Tutkinnoista riippumattomia ja monitieteisiä osaamisalueita ei aina edes tunnisteta, eikä suunnitelmissa ole niiden mukaisia toimenkuvia. Osaamisen johtaminen on joskus vanhanaikaista hallinnointia, jossa ei ennakoita osaamistarpeiden muutoksia vaan niihin reagoidaan vasta jälkikäteen. (Gustafsson & Marniemi 2012, 103.)

Otala painottaa, että hajaantunut asiantuntijuus tulee saattaa johtamisen rakentein yhteen, koska rakenteet ovat organisaation osaamisen kannalta jopa tärkeämpiä kuin yksittäisen ihmisen osaaminen. Ei ole merkitystä, minkä oppikunnan tai minkä sisältöisin termein osaamisesta puhutaan organisaatiossa. Tärkeää on se, että yrityksessä on määritetty, mitä osaamista sen toiminnassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa sekä mikä osaaminen on kaikkein tärkeintä sen strategian ja tavoitteiden kannalta. (Otala 2008, 53.)

Otalan mukaan osaamisenhallintaa kehitettäessä ei kuitenkaan tule kokonaan unohtaa yksilön osaamista ja hänen työrooliaan. Jokainen yksilö omaa omanlaisensa motivaation itsensä kehittämiseen ja tämän vuoksi on tärkeää tarjota erilaisia työssäoppimismenetelmiä. On tärkeää, että osaamisen hallintaan strategisine tavoitteineen ja työssäoppimismenetelmineen on sitouduttu ylintä johtoa myöten ja että osaaminen nähdään osaamispääoman johtamisena. Osaaminen tai osaamispääoma tulee määritellä, jotta tiedetään mitä pitäisi johtaa. Osaamispääomaa johdetaan järjestelmällisesti luoden oppimista tukevat rakenteet (rakenpääoma) ja organisaatioon luodaan kulttuuri, jossa henkilöstö haluaa kehittää ja käyttää osaamistaan yhteisen tavoitteen hyväksi (henkilöpääoma). Organisaation ei aina kannata yrittää osata itse

kaikkea vaan on järkevää luoda suhteita osaamiskumppaneihin (suhdepääoma). Työntekijän vastuulla on oman työnsä ja ammattitaitonsa kehittäminen ja peilaaminen omiin ja organisaation strategiaan tavoitteisiin. (Ojala 2008, 37-47).

Stähle ym. viittaavat Hakkaraiseen (2004), jonka mukaan ihmiset omaavat erilaiset tiedon vastaanottamis- ja soveltamiskyvyt eli heidän konseptuaalinen kyvykkyytensä vaihtelee. Kaikki eivät pysty käsitteellistämään asioita yhtä tehokkaasti tai ymmärtämään asioiden merkitystä käytännön näkökulmasta. Jos tämä kyky puuttuu, paraskaan sosiaalinen arkkitehtuuri ei voi korvata sitä. Oppiminen yrityksessä tapahtuu pääosin osallistumisen ja osallisuuden kautta. Asiantuntemuksen kehittyminen riippuu siitä, pääseekö ihminen relevanttiin viralliseen ja epäviralliseen kulttuuriseen tietoon käsiksi. Tutkimukset osoittavat, että osallistuminen muodollisiin ja epämuodollisiin asiantuntijayhteisöihin on olennaista taitojen ja tiedollisten kompetenssien kehittymiselle. Kompetenssia ja asiantuntijuutta voidaan yhä harvemmin kuvata yksilön taitoina, koska ne perustuvat usein yhteistoiminnallisten tiimien ja verkostojen asiantuntemukseen. Yrityksen tarvitsema tieto ja tietotaito eivät ole yhden tai kahden henkilön hallinnassa, vaan ne toimivat vain monen ihmisen integroituneen ajattelun ja työn voimin. Ilman asiantuntijuuden rakentamaa osaamispohjaa yrityksen on mahdotonta hyötyä riittävästi tiedonjalostuksen tuomasta hyödystä. (Stähle & Wilenius 2006, 114.)

Vaikka asiantuntijuutta voidaan yhä harvemmin kuvata yksilön taitona, haasteita voi ilmetä siinä miten ja kenelle asiantuntijat jäsentävät ja hyödyntävät tietoa. Stähle ym. viittaavat Castelsiin (1996-98), jonka mukaan ihmisen identiteetti toimii tietojen jäsentäjänä. Jos työntekijän identiteetti on vahvasti sitoutunut yritykseen, hän etsii ja jäsentää tietoa yrityksen edun näkökulmasta. Asiantuntijoiden osalta tilanne voi olla erilainen, koska he ovat identifioituneet omaan ammattikuntaansa tai asiantuntemuksen alaansa ja jäsentävät tietoa paljolti ammatillisen kiinnostuksen mukaan. Identiteetti voi muodostua myös valtarakenteiden ohjaamana, kuten yksilö identiteetti voi muodostua valtaapitävien vastustamisesta. Tämä johtaa siihen, että aletaan korostaa tietoa, joka kumoaa vallan korostamia näkökulmia. Identiteetti voi olla vahvasti sidottu myös yksilön omaan rooliin; esimerkiksi innovaattorit huomaa- vat radikaalin kehittämisen näkökulmat ja signaalit, mutta eivät välttämättä innostu ottamaan osaa pienin askelin etenevään, koko organisaatiota koskevaan kehitystyöhön. (Stähle & Wilenius 2006, 116-117.)

Projektit mielletään usein työssäoppimismahdollisuutena. Leppälä kuitenkin varoittaa projektijohtamisen periaatteisiin kuuluvasta projektiryhmän itsenäisyydestä ja erillisyydestä, joka voi näkyä siinä, että projektin jäsenillä ei ole juuri rooleja muissa toimintaprosesseissa ja rooli epävirallisissa sosiaalisissa verkostoissa heikentyy. Eristymisellä on haitallisia vaikutuksia osaamisen hyödyntämisessä; projektihenkilöstöllä on vaikeampi ammentaa muualla organisaatiossa olevaa osaamista omaan käyttöönsä ja samalla projekteissa syntyvä osaami-

nen jää pitkälti hyödyntämättä tai se jää enintään henkilökohtaiseksi. Osaamisen siirtymisen haittoja voidaan vähentää antamalla henkilöiden toimia projektien ohessa myös muissa tehtävissä. (Leppälä, 2011, 75.)

Gustafsson ym. (2012, 112) muistuttavat, että asiakaspalautteen pohjalta organisaatioon suhteutetut osaamistarpeet motivoivat asiantuntijoita enemmän kuin organisatorisella jyräämisvallalla osoitetut. Gustafsson ym. toteavat osaamisen johtamisen perusparadigman muuttuneen radikaalisti viimeisten kymmenen vuoden aikana perinteisestä mallista, jossa on pyritty vahvistamaan kilpailukyky ja suuntaviivat ylhäältä käsin. Uudessa paradigmassa valtuutettujen työntekijöiden toivotaan ottavan vastuuta organisaation kilpailukyvyistä ja kehittämisestä ja johtajien tehtävänä on tukea työntekijöiden yritteliäisyyttä, innovatiivisuutta ja huolehtia työkyvystä. Suomalaisissa julkisissa organisaatioissa tällainen malli on kuitenkin vielä melko harvinainen. (Gustafsson & Marniemi 2012, 111.)

3.3.5 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelu on inspiraation lähde ja ongelmanratkaisutapa, joka sijoittuu tutkimuksen ja muotoilun välille, hyödyntää hyviä puolia molemmista näkökulmista ja yhdistää samanaikaisesti useita eri näkökulmia ja tekniikoita ajattelun, toiminnan ja ympäristön vuorovaikutuksessa. Muotoilijan ajattelun osia ovat esimerkiksi ympäristö ja ongelman luonnostelu kokonaisuutta piirtäen. (Keinonen 2000, 40-41.)

Hollowayn mukaan muotoiluajattelussa suunnittelijat lähestyvät ongelmanratkaisua kokonaisvaltaisesti. Strategiatyöhön sovellettuna se tarkoittaa asiayhteyden ”360°” tarkastelua eli asiakastarpeiden, käyttöympäristön, sosiaalisten tekijöiden, nousevien trendien, jne. ymmärtämistä ja hahmottamista. Kokeilunarvoista on esimerkiksi skenaarioiden ja prototyyppien käyttö. Mitä jos strategia laaditaankin kuten prototyyppi, joka näyttää organisaatiolle, miltä menestys näyttää, kun jokainen rooli on antanut oman panoksensa siihen? (Holloway 2009, 51).

Muotoiluajatteluun kuuluu olennaisena osana kokeellisuus ja visuaalinen työskentely eli abstraktit ideat muutetaan käytännöksi ja käsin kosketeltavaksi esimerkiksi yksinkertaisilla prototyypeillä tai mitä-jos-skenaarioilla. Konkreettiset mallit toimivat pohjana strategiaryhmän keskusteluun, jolloin saadaan elintärkeitä ideoita. Mallit mahdollistavat ideoiden testaamisen aikaisessa vaiheessa ilman suurta riskiä ja resurssien kuluttamista esimerkiksi analyttikkojen ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa ja näin ollen mallit auttavat saavuttamaan kokonaisvaltaisemman käsityksen aiheesta jota voidaan iteratiivisesti kehittää. Skenaarioilla ja prototyypeillä saadaan esitettyä ja testattua helpolla tavalla uuden strategian tuomat uudet prosessit

ja miten ne linkittyvät vanhoihin. Lisäksi saadaan strategiaryhmän avainhenkilöille yhteinen kieli ja kokemus tulevasta strategiasta. (Fraser 2007, 73; Holloway 2009, 51.)

Miettinen viittaa Grönroosiin (2000), jonka mukaan muotoilijan hyödyntäessä etnografisen menetelmän osallistuvaa otetta syntyy oppimisprosessi, jossa vuorovaikutuksellinen oppiminen on luovan ideoinnin perusta. Muotoilija oppii tietoisesti katsoen, kuunnellen ja kokeillen. Etnografiset menetelmät tuovat ihmisen, esineen tai palvelun välisistä suhteista esiin sen, mikä on palveluun tai esineeseen liittyvän käyttäjän ajattelun sisin. Merkitys, jonka ihminen esineelle tai palvelulle antaa, on muotoilun kannalta keskeistä. Etnografian avulla tuote- ja palveluideoita on mahdollista löytää aivan tavallista arkea tutkimalla. (Miettinen 2011, 63.)

Muotoilumenetelmien käyttämisessä on myös huomioitava kustannukset, käytettävä aika ja tulosten kypsyminen. Huotarini ym. mukaan käyttäjakeskeisten menetelmien käyttämisestä aiheutuu merkittävimmät kustannukset pääosin tekijöiden palkoista ja mahdollisista matkakuiluista. Jos tutkimusasetelma ei ole erittäin innovatiivinen, tarvittavien työtuntien ja matkojen laskeminen on suhteellisen helppoa. Lähes valmiin tuotteen testaus asiantuntijoilla maksaa selvästi vähemmän kuin uuden tuoteidean luomiseen tähtäävä tutkimus. Kokeneiden suunnittelijoiden aikaa on varattava riittävästi suunnitteluun, tulkintaan ja raportointiin. Tulkintaan tarvittava aika on helppo alibudjetoida, vaikka tulosten hyödyllisyys on riippuvainen pitkälti siitä miten monipuolinen ja looginen tulkinta on. Yksinkertainen, selkeä ja looginen tulos on helppo viestiä ja se kantaa tuotekehitysprosessissa pidemmälle kuin hajanainen sarja havaintoja. Käyttäjätutkimukseen tarvitaan materiaaleja, mutta ne ovat kustannuksiltaan usein edullisia kuten paperi ja pahvi. Tulosten kypsyminen vie aikansa, ja tämä on huomioitava asiakkaiden kanssa neuvotellessa; tuloksia esitellään mieluummin kuukauden päästä kuin viikon päästä. (Huotari ym. 2003, 11.)

3.4 Strategian ja muotoiluajattelun jalkauttaminen

Helin ym. määrittelevät strategian yrityksen tietoiseksi keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinnaksi muuttuvassa maailmassa. Strategia on tietoisesti tehtyjä valintoja, asioiden asettamista tärkeysjärjestykseen ja tavoitteita. Strategiaa voidaan kuvata mielikuvinä, imagona, vertauskuvina ja tarinoina, jolloin se on tunteisiin vetoava tarina, jonka juonta ihmiset voivat käyttää hyväksi. Suotuisat mielikuvat vetoavat ensin organisaation palveluksessa oleviin henkilöihin ja heidän kautta asiakkaisiin. Strategia voidaan nähdä myös asiakkaiden ja organisaation välisenä elämyksellisenä rajapintana, joka tuo asiakkaiden elämään mieltä ja merkityksiä sekä jopa identiteetin. (Helin & Möttönen 2012, 10.)

Hyvä strateginen johtaminen innostaa henkilöstöä uudistamaan omia toimintatapojaan, ajatteluaan ja käyttäytymistään. (Gustafsson & Marniemi, 2012, 21.) Suominen ym. puolestaan

korostaa, että esimies vaikuttaa strategiasta tehtyyn tulkintaan haluaa hän sitä tai ei. Organisaatiossa tapahtuvista muutoksista, uusista työtavoista ja strategiasta halutaan kuulla työntekijätasosta riippumatta viimekädessä omalta esimieheltään. Esimies on paljon vartijana, koska hänen odotetaan olevan perillä asioista ja osaavan soveltaa eri organisaatiotasojen viestejä omaan osastoonsa tai tiimiinsä. Esimiehen reaktioita, asennoitumista ja sanoja tulkitaan, olivatpa ne harkittuja tai eivät ja halusi esimies vaikuttaa niillä tai ei. Tapa, jolla esimies tulkitsee ja antaa merkityksiä sekä organisaation toimintaympäristössä tapahtuville ilmiöille että organisaatiossa syntyville innovaatioille on ratkaiseva. Tämä tarkoittaa esimiehelle entistä suurempaa roolia organisaation strategian uudistajana ja innovoijana. (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2012, 14-15 .)

Sammallahden mukaan strategian johtamisessa on olennaista huolehtia, että päämäärää tavoittelevat parhaat ihmiset sopivissa rooleissa ja suhteissa toisiinsa. Motivointi, viestintä, motivaatio ja resurssien suuntaus ovat johtamiskulttuurin kulmakiviä. Motivoinnissa tärkeää on luoda ilmapiiri, josta syntyy tunnereaktio; tunne on tuntijalleen totta. Motivaatiota mm. luo tunne, että työpanosta arvostetaan esimiehen ja työtovereiden keskuudessa, tulee kuulluksi, työt on resursoitu sopivasti tehtävään sekä mukanaolo kehittämisessä ja kehittymisessä. (Sammallahti 2009, 64.) Gustafsson ym. (2012, 79) kehottavat myös huomioimaan työyhteisön johtamisessa osallistamisen, mutta samalla varoittavat ylisosialistamista "kaikki mukana kaikessa"-toimintaa. Ei ole järkevää osallistaa epäolennaisissa kohdissa ja väärin tavoin eikä myöskään sortua näennäisosallistamiseen tai huutoäänestyksiin.

Kaminsky varoittaa, että monialainen strategiaryhmä johtaa helposti hajanaisiin ja tuottavuudeltaan heikkoihin prosesseihin. Keskustelut ja työskentely valahtaa helposti epäolennaisuuksiin ja hyvin operatiivisiin kysymyksiin. Ammattitaitoisen ja kokeneen ohjaajan tehtävänä on vaikuttaa resurssien, energian ja ajankäytön oikeaan kohdentamiseen. Ohjaajan on pystyttävä tilanne- ja asiakkohtaisesti muuttamaan kysymyksenasetteluja sekä käytettäviä menetelmiä ja sovelluksia. Näin vältetään toistamasta vanhentuneita kaavoja ympäristön muuttuessa eli strategia, jolla nykyinen menestys on saavutettu, ei toimikaan enää välttämättä muuttuneessa ympäristössä. (Kaminsky 2010, 343-344.)

Sopeutuminen on asiakasstrategioiden määrittelyn lähtökohta. Jotta asiakkuus voi syntyä, prosessit on sovitettava yhteen. Joko asiakas sopeutuu yrityksen prosessiin, yritys sopeuttaa omia prosessejaan asiakkaan prosessiin tai molemmat sopeuttavat prosessejaan toisiinsa. Sopeutuminen voi tapahtua asiakkuuden eri vaiheissa, mutta jos sopeutumista ei tapahdu, asiakkuutta ei joko synny lainkaan tai se loppuu. Sopeutuminen voidaan nähdä myös käsikirjoituksen kautta eli asiakas sopeutuu yrityksen laatimaan käsikirjoitukseen tai yritys sopeutuu asiakkaan käsikirjoitukseen tai käsikirjoitus laaditaan yhteistyössä. (Storbacka & Lehtinen 1997, 123.)

Liiketoimintakonsepti on strategian toteuma. Konseptin arvoinnovaatio tai ydin on oltava todellinen ja merkittävä asiakkaalle, jotta konsepti tuo yritykselle rahaa. Strategia luo ja muokkaa konseptia, joka on asiakkaalle relevantti, näkyvä, tuoksuva, maistuva ja kuuluva. Konsepti on jatkuvasti kehittyvä orgaani, jota on kehitettävä strategisiin lähtökohtiin perustuen. Konsepti on yrityksen toiminnan timantti, jonka ulkokuori määrittää toiminnan genetiikan eli koodin; brändi-identiteetin. Timantin sisällä on konseptin osat, joita ei pitäisi pystyä ilman genetiikan tuntemusta suunnittelemaan. Identiteettityön tekeminen yrityksen sisällä on operatiivisen toteutuksen peruskivi eli operatiivista liiketoimintakonseptin toteuttamista ei kannata tehdä ennen kuin on mietitty konseptin viestiä ja merkitystä kuluttajalle. Palvelukonseptin ja brändi-identiteetin luomisen ja sen kehittämisen lähtökohtana on yhteisen kielen puhuminen, jolloin asioita käsitetään samalla tavalla työntekijöiden keskuudessa. Brändiä luodaan ja mainetta rakennetaan aina liiketoiminnan kehittämiseksi, eikä vain suunnittelijoiden ja toteuttajien iloksi. Brändin lähtökohtana on vastata määriteltyjen asiakasryhmien henkisiin ja fyysisiin tarpeisiin. (Sammallahti 2009, 67-70.)

Hasun ym. (2004, 28) mukaan muotoilu on johdettava, kehitettävä ja uudistettava tietoisesti. Kerran vakiintunut muotoilun perinne ei ole välttämättä enää tarkoituksenmukainen kun liiketoiminta muuttuu. He jatkavat, että muotoilun organisointi ja johtamistapa yrityksessä vaikuttavat keskeisesti siihen, millaista muotoiluosaamista sisällöllisesti ja laadullisesti syntyy. Ilman keskitettyä ohjausta ja näkemystä muotoilun merkityksestä, muotoilun osaaminen jää vain yksittäisiin projekteihin eikä osaaminen leviä ja syvene organisaatiossa. Ilman ohjausjärjestelmää muotoilu ei ankkuroidu yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin. Muotoilutoiminnasta vastaavalla taholla on oltava keskusteluyhteys liikkeenjohtoon tai tuotekehitysjohtoon yrityksen koosta ja organisaatiomuodosta riippuen. (Hasu ym. 2004, 35.)

3.4.1 Projektit strategian toteuttajana

Organisaatioissa tapahtuu parannuksia ja kehittämistyötä jatkuvasti, ilman kehitystyötä yrityksen toimintamahdollisuudet kapenevat globaaleiksi muuttuneilla markkinoilla. Kehittämissankkeissa ja niiden onnistumisessa henkilöstökysymykset ovat avainasemassa. Ilman henkilöstöä, kehittämistä ja henkilöstön osallistamista kehittämistyöhön on organisaatiota vaikea viedä eteenpäin. Kehittämistyöstä aiheutuu aina kustannuksia, kulujen asemasta kehittäminen tulisi nähdä investointina. Kehittämisen syyt ja tarkoitukset vaikuttavat toimijoiden motivaatioon ja toimijoilta vaaditaan vähintäänkin muutoksen hyväksyntä, jotta muutos onnistuisi. Muutosten taustalla voi olla taloudelliset realiteetit, jolloin vaikutukset eivät toimijoiden näkökulmasta ole aina positiivisia. (Kananen 2012, 85-86.)

Strategiaa toteutetaan usein kehityshankkein. Hankkeet toteutetaan käyttäen organisaation hyväksymiä projektinhallintamalleja tai projektimainen toiminta käynnistetään osana strate-

giaa. Projektimainen toiminta herättää keskustelua ja Leppälä (2011, 122) varoittelee projektitoimintaan siirtymisen aiheuttavan helposti sisäisten kulttuurien konfliktin, koska projektiryhmät toimivat usein omien tiukkojen sääntöjen mukaisesti ja samalla ryhmien erillisyyden ja oma hallinto luovat emo-organisaation sisälle vapauden saarekkeen ilman elämää rajoittavia ammatillisia ja sosiaalisia käytäntöjä.

Leppälän mukaan organisaation siirtyminen projektitoimintaan voi johtua yleisestä vaatimuksesta parantaa toiminnan kustannustehokkuutta ja toisaalta projektitalouteen siirtyminen myös suorastaan edellyttää yleisen kustannustietoisuuden parantamista. Nämä johtavat siihen, että organisaation toimintoihin kiinnitetään hintalappu, joka vähentää tehokkaasti spontaania tiedonvaihantaa. Aiemmin ilmaiset neuvonpidot ovat muuttuneetkin maksullisiksi palveluiksi. Näin syntyy kustannusmuuri projektien välille sekä projektien ja linjaorganisaation välille. Kustannusmuuri kasvattaa myös kulttuurimuureja; yhteisten tavoitteiden ja intressien eteen työskentely muuttuu projektien ja osastojen lyhytnäköisten intressien vahtimiseksi. Projektikulttuuri muuttaa yhtenäisen organisaatiokulttuurin keskinäisen sisäisen laskutuksen kulttuuriksi, joka on selvästi näkyvässä sekä talouselämässä että julkisissa organisaatioissa. Osaamisen vaihdon ja palvelusten sisäinen laskuttaminen on osaamiskulttuurille tuhoisaa. (Leppälä 2011, 76-77.)

Leppälä kritisoi projektin oleellisen tärkeän suunnitteluvaiheen jäämistä projektikäytännöissä vähäiselle huomiolle vain muodolliseksi ja riittämättömäksi puitteeksi. Aikataulusuunnitelmien ja kustannusarvion laatiminen on vaativaa asiantuntijatyötä, jossa tarvitaan vankkaa teknologian tai sovellusalan asiantuntemusta. Projektin perustaminen vankalle pohjalle pelkän arvauksen sijaan vaatii laaja-alaisempaa lähestymistapaa. Projektin sisältö voi olla aiheeltaan sumea tai vaikeaselkoinen, joka voi johtaa siihen että projekti onkin perimmäiseltä olemukseltaan yritys hahmottaa ongelmaa kuin ratkaista se. Projekti on siihen tarkoitukseen väärä työkalu, koska projekti on nimenomaan ratkaisuväline. Jos lähtökohta on tällainen, vaikeus hahmottaa työpaketteja, työpakettien onnistumista ja edistymistä ei pystytä seuraamaan ennen kuin on edetty jo pitkälle. Ei-konkreettisissa eli pehmeissä projekteissa kuten selvitys- ja tutkimusprojekteissa tilanne on tavallinen, joka ei kuitenkaan muodostu vakavaksi, koska projekti voidaan pysäyttää ja kirjata siihen asti saadut tulokset lopullisina. Vaikeampi tilanne syntyy, jos projektin lopputulos on kova eli konkreettinen kuten ohjelmointiprojekteissa. Niitä on vaikea pysäyttää ennen kuin lopputulos on valmis ja niiden osalta kustannusten ja aikataulun venyminen onkin enemmän sääntö kuin poikkeus. (Leppälä 2011, 57-58.)

Projektissa eri henkilöiden ja ryhmien välinen tietojen vaihto vaatii paljon työtä. Kun tietoja vaihtavien osapuolten määrä kasvaa, samalla kasvaa tarvittavan kommunikaation määrä ja vielä paljon nopeammin. (Leppälä 2011, 58.) Samallahti pohtii Leppälän tavoin ja tarkentaa osaltaan tietojen vaihtoon ja työkuormitukseen liittyvää kontekstia. Hänen mukaansa viestin-

nän tulee olla aina kahdensuuntaista, ja yrityksen tulee luoda keinot henkilökunnan vastavuoroiseen kommunikointiin. Eri-ikäisten, erilaisen toimialakokemuksen ja koulutuksen sekä eri kulttuuritaustan omaavien miesten ja naisten tuoman voimavaran hyödyntämistä kutsutaan moninaisuuden johtamiseksi. Moninaisuutta on myös asenne erilaisiin persooniin, temperamentteihin ja toimintatapoihin nähden. Yritysten on kestettävä eri tavalla työhön ja elämään suhtautuvien ihmisten toimintatapoja ja ajattelumaailmaa sekä näkemään työyhteisöön tarvittava balanssi eli erilaisten persoonien sekoittamisen tarve. (Sammallahti 2009, 65-66.)

3.4.2 Muotoiluajattelu projektien toteutuksessa

Systeemiajattelun ollessa 1960-luvulla muodissa ajateltiin, että kun tuotesuunnitteluprosessissa käydään läpi tietyt vaiheet, voidaan kattaa kaikki tuotteen käyttöyhteydet ja tekniset ratkaisut. Tuotekehityksen riskien minimoimiseksi ja selkeän johtamisen nimissä tuotekehitystoiminta kivetettiin tietyssä järjestyksessä tehtäviksi vaiheiksi. Systeemiajattelun paradoksina on, että tuotekehitys on viimekädessä luovaa toimintaa. Luovuutta voidaan tukea luomalla kannustavia olosuhteita, mutta luovuus pakenee jos sitä yrittää vangita menettelytapoihin ja prosessikaavioihin. Muotoilijat tiedostavat tämän ja käyttävät työssään muotoilijoiden perinteisiä työtapoja, joilla haetaan tuntumaa tuotteen käyttäjistä ja käyttökontekstista. Muotoilijakeskeinen työtapo ei ole riskitön. Muotoilijan kohdellessa itseään käyttäjänä ja yleistäen yhtä havaintoa, muotoilija suunnittelee tuotetta helposti itselleen. Tuotekehityksen ammattilainen ei ajattele tuotteita samalla tavalla kuin lopullinen käyttäjä. Tuloksena on tuote, joka on käsittämätön tavalliselle ihmiselle, joka ei osaa ajatella tuotetta ammattilaisen tavoin, ei tunne kilpailevia ratkaisuja eikä osaa arvioida esimerkiksi yksityiskohtia tai etsiä käyttöliittymän oikopolkuja. Tällaisessa tapauksessa tuote ei toimi vaikka se olisi arvostettu tuotetesteissä ja se kaupaksi vain joissain käyttäjäryhmissä. (Huotari, 2003, 16-18.)

Tiukasti joihinkin malleihin perustuva suunnitteluprosessi tuottaa varmasti alun perin tavoitteeksi asetetut tulokset, mutta lopputulos ei enää palvelekaan toivotusti. Sitran julkaisussa todetaan, että jatkuvasti muuttuvassa maailmassa etukäteen suunnitteleminen on vaikeaa. Perinteisesti ideasta tehdään ensin huippuunsa hiottu suunnitelma. Suunnitelma pannaan käytäntöön, kun se on valmis. Suunnittelun aikana maailma on kuitenkin mennyt eteenpäin ja suunnitelman tiedot ovat vanhentuneet. (Sitra 2013, 27.)

3.4.3 Käyttöliittymäajattelu kokonaisuuksien hahmottamisessa

Jokelan mukaan tietokonepohjaiseen käyttöliittymään kuuluvat näyttö ja siinä näkyvät vuorovaikutuselementit, hiiri, näppäimistö ja ohjelmistolliset tai mekaaniset osat, joilla tuotteen ja käyttäjän vuorovaikutus toteutetaan. Käyttäjän ja sovelluksen vuorovaikutus on kuitenkin Jokelan mukaan laajempi asia kuin pelkkä tietokoneen tai laitteen käyttöliittymä ja hän käyt-

tää tästä termiä vuorovaikutusmedia, joka kuvaa kaikkia niitä välineitä, joiden kautta käyttäjä kommunikoi sovelluksen kanssa. Esimerkkeinä hän kuvaa käyttöohjeet, koulutuspaketit, tuotteen myyntipakkaus ja sen sisältämät dokumentit, tukipalvelut ja jopa markkinointiviestintä. Vuorovaikutusmediat vaikuttavat kukin osaltaan sovelluksesta saatuun käyttäjäkokemukseen, ja Jokela kehottaa ottamaan kaikki vuorovaikutusmediat huomioon ratkaisuja suunniteltaessa. (Jokela 2010, 15.)

Storbacka ym. tuo käyttöliittymäkäsitteeseen termin kohtaamismaisema. Laajasti tulkiten kohtaamismaisema sisältää varsinaisten puitteiden lisäksi laitteiden muodostaman rajapinnan asiakkaan ja yrityksen välillä eli käyttöliittymän. Maisemaan kuuluvat kaikki asiat, joita asiakas voi aistia. Kohtaamismaiseman tarkoitus on ohjata asiakkaan mahdollisuuksia suoriutua omista tehtävistään kohtaamisten aikana. Tiedot ja tunteet ovat ohjausmekanismin perustana ja ne voivat olla julkituotuja tai implisiittisiä. Kohtaamismaisema vaikuttaa asiakkuuden arvonnousuun, koska maiseman yksityiskohtien hiomisella vaikutetaan asiakkaiden ja yrityksen toimintaan. Ympäristö, jossa kohtaaminen tapahtuu vaikuttaa sekä henkilöstöön että asiakkasiin. Kohtaamismaiseman merkitys on tiedostettu pitkään palveluyrityksissä, mutta sen merkitys ei rajoitu vain palveluihin. (Storbacka & Lehtinen 1997, 79.) Miettisen (2011, 48) mukaan mm. Grönroos (2000) puhuu palvelun laadusta viestivästä palvelumaisemasta (servicecape).

Palvelun eräänlaisena käyttöliittymänä voidaan nähdä Miettisen viittaama Grönroosin (2000) ym. palvelujärjestelmä, joka kuvaa palvelutuotteen tuottamiseen tarvittavat tukitoiminnot ja resurssit. Palvelujärjestelmässä oleva näkyvyysraja erottaa organisaatiosta asiakkaalle näkyvän (vuorovaikutteinen osa) ja hänelle näkymättömän osan (tukiosa) toisistaan. Vuorovaikutteisen osan välityksellä asiakkaat kokevat palvelun ja ovat vuorovaikutussuhteessa palveluntarjoajaan. Vuorovaikutteinen osa muodostuu useasta eri resurssista. Asiakasresurssilla tarkoitetaan asiakkaiden osallistumista palveluun sekä maksavina asiakkaina että palvelutapahtumaan vaikuttavia muita asiakkaita. Asiakasresurssin osuus palvelutuotannossa vaihtelee, itsepalvelussa resurssilla on suuri merkitys. Kontaktiresurssit ovat tuotantoprosessissa asiakkaiden kanssa suorassa kanssakäymisessä olevat henkilökunta tai laitteet kuten internet ja palveluautomaatit. Palveluhenkilökunnan käyttäytymisellä ja ulkoasulla on suuri merkitys asiakkaiden palvelusta saamaansa käsitykseen. Palveluntuottajan järjestelmät ja operatiiviset rutiinit vaikuttavat merkittävästi asiakkaiden saamaan palvelukokemukseen. Asiakkaan on oltava vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan rutiinien ja järjestelmien kanssa ja toisaalta palveluhenkilökunnan on toimittava näiden käytäntöjen mukaan. Palveluorganisaatioiden välillä on eroja siinä, kuinka asiakaskeskeisesti järjestelmät ja rutiinit on suunniteltu. (Miettinen 2011, 46-48.)

Miettinen (2011, 48) viittaa Grönroosiin (2000) ym., joiden mukaan palvelun tukiosan toiminnot tukevat vuorovaikutteista osaa. Vaikka näkymättömät osat eivät ole suoraan asiakkaan

arvosteltavana, ovat ne tärkeä osa palvelua. Miettinen jatkaa johtamistuen koostuvan Grönroosin (2000) mukaan palveluorganisaation yhteisistä arvoista, ajattelu- ja työskentelytavoista sekä palvelukulttuurista. Johdon roolina on rohkaista alaisiaan palveluhenkisyteen ja kiinnostuksen asiakkaita ja heidän tarpeitaan kohtaan. Fyysisen tuen tehtävänä on luoda edellytyksiä palvelun onnistumiseen asiakasrajapinnassa. Järjestelmätuki muodostuu palveluorganisaation tekniikkaan liittyvistä investoinneista kuten tietojärjestelmät, toimistot, työkalut jne. (Miettinen 2011,49.)

Käyttöliittymien suunnittelu vaatii erilaisia ammattitaitoja ja osaamisia. Visuaalisen alan ammattilaiset tekevät näkyväksi tiedon, jota muut hallitsevat käyttöliittymän kautta. (Keinonen 2000, 16.) Käyttöliittymän kehityksessä on tärkeää huomioida, että se antaa käyttäjille selvät vihjeet, miten siihen kuuluvia asioita ja toimintoja käytetään ja mitä varten ne ovat käyttöliittymässä. Asioiden ja toimintojen näkyvän rakenteen ja ennen kaikkea niiden mahdollisuuksien, rajoitusten ja kytkentöjen on tarjottava osviittoja niiden toiminnasta. (Norman 1991,25-49.)

Käyttöliittymän käyttäjien moninaisuutta Hyysalo kuvaa seuraavasti:

- ensisijaiset käyttäjät käyttävät laitetta itse,
- välilliset käyttäjät eivät käytä järjestelmää, mutta antavat sinne syötteitä tai saavat niitä sieltä (esimerkiksi työtoverit ja asiakkaat),
- kolmannet osalliset ovat niitä, joihin tuotteen käytöllä vaikututetaan, vaikka he eivät ole mitenkään suorasti tekemisissä laitteen kanssa ja
- ylläpitäjät ovat ihmisiä, jotka kehittävät, korjaavat tai ylläpitävät tuotetta tai muita niiden toimintojen osia, joissa tuotetta käytetään (Hyysalo 2009, 244).

Käyttäjien moninaisuus tuo oman ulottuvuuden siihen, miten käyttöliittymä koetaan. Esimerkiksi jokin käyttäjästä riippumaton tekninen vika aiheuttaa jonkin virhetilanteen. Normanin (1991, 27) mukaan tällainen kausaliteetti eli syy-yhteys voi aiheuttaa sen, että käyttäjä voi luulla rikkoneensa omalla toiminnallaan jotakin, vaikka kyseessä onkin vain yhteensattuma. Norman (1991, 66) toteaa myös, tällaisten väärrien syy-yhteyksien ilmetessä riskinä on, että käyttäjät eivät halua käyttää käyttöliittymää, jotkut voivat kokea turhautumista ja jopa syyllisyyttä kun eivät osaa käyttää sitä.

3.5 Palvelumuotoiluajattelu palvelujen kehittämiskielenä

Moritzin mukaan palveluilla on ainutlaatuisia ominaisuuksia; ne eivät ole konkreettisia, niitä ei voi varastoida tai omistaa ja kuluttaminen tapahtuu samaan aikaan kuin tuotanto. Lisäksi ne ovat monimutkaisia, ajassa tapahtuvia kokemuksia. Palvelujen suunnitteleminen edellyttää erityisiä näkökohtia. (Moritz 2005, 8.) Morizin kuvaus antaa palvelun luonteesta melko abst-

raktin kuvan. Tuulaniemen kuvaus antaa sen sijaan palvelukäsitteelle jotain konkreettista muotoa kuvausten muodossa. Hän puhuu konseptoinnista eli palvelun suuresta kuvasta, jossa kuvataan palvelun keskeinen idea. Palvelukonseptissa esitetään kokonainen tarina palvelun isoimmista linjoista yksittäisten ideoiden sijaan. Palvelukonsepti koostuu suunniteltavan palvelun palvelupolusta, johon sisältyy palvelutuokiot tai kontaktipisteet niin, että saadaan yhteinen ymmärrys palvelusta, miten palvelu tuotetaan, miten se vastaa asiakastarpeeseen ja mitä vaatimuksia se tuottaa palvelun tuottajalta. (Tuulaniemi 2011, 189.) Miettinen (2011, 43) lisää näkökulmiin Grönroosin (2000) mainitseman tavoitteen asiakkaan ongelman ja tarpeen palveluratkaisusta, jonka lopputuloksen tulisi tuottaa asiakkaalle arvoa.

Sammallahti puolestaan viittaa palveludesigniin paljon puhuttuna ajattelutapana palveluliiketoimintakonseptin kehittämisessä. Design-termi antaa osiittaa siitä, että luovaa ajattelua ja muotoilua hyödynnetään palvelua suunniteltaessa. Design-orientoituneella suunnitteluprosessilla tavoitellaan mm. sitä, miten teknisten laitteiden kieli, viestit äänet ja muodot tukevat tavoiteltavaa brändi-identiteettiä. Lisäksi prosessi kuvaa miten asiakas hahmottaa opasteet, rakenteet, henkilökunnan käyttäytymisen ja puhutun kielen asiakkaan käyttäessä palvelua. Mikään palvelu ei ole yksittäinen tapahtuma vaan siihen liittyy useita palasia. (Sammallahti, 2009, 80.)

Palvelumuotoiluosaaminen tarjoaa Tuulaniemen (2011, 252) mukaan uudenlaisen tavan lähestyä palveluiden kehittämistä. Se jopa auttaa eri toimialoihin kohdistuvissa muutospaineissa kuten väestön ikääntymisessä, julkisten palvelujen taloudellisten resurssien väheneminen ja työväestön määrän vähentyessä. Miettinen (2011, 109) viittaa Harteveldiin ja Raijmakersiin (2010), joiden mukaan palvelumuotoilu voi lisätä menetelmänä yrityksen innovaatiokyvykkyyttä. Se aikaansaadaan tunnistamalla asiakkaiden tarpeet, kehittämällä niihin suunnattuja palveluja ja osoittamalla, kuinka uusi palvelu tuo lisää liiketoimintaa tilaajalleen ja vastaa käyttäjien tarpeisiin.

Miettinen (2011, 31) viittaa Safferiin (2002), jonka mukaan palvelumuotoilu kuten myös järjestelmäsuunnittelu keskittyy kontekstiin, jossa tuotteita ja palveluita käytetään. Ihmiset käyttävät tuotteita ympäristössä, joissa tapahtuvia prosesseja on ymmärrettävä ja osattava muokata. Prosesseista muodostuu palvelujärjestelmä, jonka jäsentämistä ja ymmärtämistä palvelumuotoilun käyttö helpottaa. Miettinen (2011,31) jatkaa viittaamalla Koivistoon (2009), jonka mukaan palvelumuotoilulla asiakkaalle luodaan tämän tarpeiden ja toiveiden mukainen palvelukokemus. Lisäksi palvelumuotoilussa huomioidaan myös palvelun tuottajan näkökulmat. Palvelumuotoilun tavoitteena on palvelukokonaisuus, joka on asiakkaan näkökulmasta haluttava ja käytettävä sekä tuottajan näkökulmasta tehokas ja tunnistettava. Palvelumuotoilun toimeksianto voi olla joko uusien palveluiden suunnittelua tai olemassa olevien kehittämistä.

Kuntasektorilla Helsinki on lähtenyt Tuulaniemen mukaan ensimmäisten kuntien joukossa kehittämään tuottajalähtöisiä palvelujaan käyttäjäohjautuviksi. Yritysmyönteinen kumppanihanke tavoittelee sujuvampia asiakaslähtöisiä - ja ystävällisiä palveluita. Helsingin kaupungin elinkeinojohtaja Eero Holstilan mukaan design käsittää myös julkisten palvelujen ja prosessien muotoilun. Prosessien kehittäminen perinteisillä työkaluilla on osoittanut haastavaksi ja tämän vuoksi on päätetty lähteä ennakkoluulottomasti palvelumuotoilun keinoin. Hankkeen tekijät uskovat palvelumuotoilijoiden ja kunnan välisen vuoropuhelun tuovan helpotusta kuntien jatkuvasti kasvavaan kustannuspaineeseen lisäten toiminnan tuottavuutta ja kilpailukykyä. Raaseporin kehitysjohtaja Jyrki Hakkarainen näkee, että palvelumuotoilu voisi tuoda kuntajohtamiseen uusia työkaluja ja metodeja. Palvelumuotoilu voi parantaa Hakkaraisen mukaan sekä organisaatioiden sisäistä että ulos suunnattua viestintää ja tuo työkaluja kommunikoinnin avuksi kuten visualisoinnit, prototyypit tai muut fyysiset työmenetelmät. (Tuulaniemi 2011, 282.)

Tuulaniemi viittaa Culminatum Oy:n ohjelmajohtaja Jussi Sorsimoon, joka on seurannut usean vuoden ajan palvelumuotoilun mahdollisuuksia julkisten organisaatioiden kehittämisessä. Sorsimon mukaan palvelumuotoilu voisi tuoda muotoilullista otetta ja hyvää asiakaslähtöistä kehittämistä johtamisen ja kehittämisen prosesseihin. Vuosisuunnitelmia tekevät julkiset organisaatiot pitäisi saada ketterämmiksi ja toimintaan tulisi tuoda muotoilusta tuttua mallinnusta, testausta, kokeilua ja arviointia. Palvelumuotoilun menetelmin voidaan innostaa ja sitouttaa laajempia verkostoja organisaatioissa, eri ammattiryhmissä ja poliittisissa intresseissä. Sorsimo näkee visuaalisuuden yhdistämässä eri taustoista tulevia ihmisiä ja visuaalisuudella on paljon annettavaa kun yritetään johtaa, innostaa ja koordinoida laajoja ja laaja-alaisia verkostoja, jotka ratkaisevat loppukäyttäjän kannalta asiat. Julkisen sektorin organisaatorakenteet ovat haasteena palvelumuotoilun käytölle; kuka päättää palvelumuotoilun käytöstä ja kuka on yhteistyökumppani sisältäpäin. (Tuulaniemi 2011, 283.)

Tuulaniemi kuvaa palvelumuotoilun käyttöönoton ongelmia julkisella sektorilla. Tarvittavia rakenteita, resursseja ja perinteitä muotoilun laajempaan hyödyntämiseen ei ole. Organisaatiossa ei ole muotoilujohtajia, ammattimaisia muotoilutyön ostajia, muotoilusta vastaavia tahoja eikä strategisia linjauksia tekeviä tahoja. Toinen ongelma on julkisen sektorin kilpailutusjärjestelmä, joka mahdollistaa tarkoituksenmukaiset painotukset, mutta palvelumuotoilun osaamisessa on puutteita vähäisten kokemusten vuoksi. Hinta on määräävä tekijä suurimassa osassa valintoja. Kolmantena ongelmana on se, ettei kuntasektorilla ole tarpeeksi palvelumuotoilun ammattilaisia, koska ammattimaisesti toimivat palvelumuotoilijat toimivat yksityissektorilla. Yksityissektorillakin monet palvelutarjoajat ovat osaamistasoltaan vaatimattomia, palvelumuotoilun ollessa melkoinen muutisana. Osaamisvaje kuroutuu hitaasti kiinni uuden palvelumuotoilusukupolven päästessä töihin kokeneiden ammattilaisten oppiin. Palvelumuotoiluosaamisen juurtuminen julkisten palveluiden kehittämiseen on toivottavaa, koska tule-

vaisuuden haasteet julkisella sektorilla ovat niin valtavia, ettei kehittämistyössä ole varaa olla hyödyntämättä palvelumuotoilua. (Tuulaniemi 2011, 285.)

Tuulaniemi näkee palvelumuotoilussa myös lisäarvon tuottamisen mahdollisuuden. Yrityksillä ja kunnilla on yhteinen tavoite tarjota mahdollisimman pienellä resurssimäärällä mahdollisimman paljon tuloksia. Kuntasektorin moniportaisen päätöksentekojärjestelmän vuoksi ja ehkä tiedostamattakin pidetty palvelut kuntapalveluiden näköisinä eli jotenkin karsittuna ja skandinaavisen askeettisesti muotoiltuna. Miksei kuntapalveluissakin voisi tarjota lisäpalveluita ja lisäarvoa lisämaksusta tutkimalla asiakkaiden todellisia tarpeita ja valintoja joiden perusteella suunniteltaisiin pelkistetty palvelutuote joka ratkaisee ihmisen ongelman, mutta tarjoaa optiona lisämaksullista lisäarvopalvelua. Peruspalvelun tuottamisessa ei tuhlataisi, mutta voitaisiin tuoda kuntaan jopa lisää rahaa maksullisilla palveluilla. (Tuulaniemi 2011, 281.)

Moritz esittelee palvelumuotoilun (Service Design, SD) monimutkaisen kokonaisuuden hahmottamisen helpottamiseksi kuusi suunnitteluprojektin vaihetta: ymmärrys asiakkaista ja kontekstista (SD-Understanding), strategia-ajattelu (SD-Thinking), konseptien suunnittelu (SD-Generation), parhaiden ideoiden valinta (SD-Filtering), kuvaaminen (SD-Explaining) ja toteuttaminen (SD-Realising). Joka vaiheessa kuvataan siihen kuuluvat tehtävät ja niissä käytettävissä olevia menetelmiä, joilla kukin vaihe saadaan maaliin löytämällä siitä ydinasia. Vaiheiden tarkoituksena on siis luoda yksinkertainen ja luova viitekehys sekä esitellä mitä erilaisia ajattelutapoja palvelumuotoilussa tarvitaan. Vaihteita voidaan yhdistellä ja käyttää limittäin. (Moritz 2005, 123.)

Palvelumuotoilun työkalupakki-sivustossa tiivistetään hyvin Marc Sticdornin näkemys palvelumuotoilun vahvuuksista. Sticdorn kuvaa vahvuudeksi sen, ettei palvelumuotoilua ole tarkkaan määriteltä, eikä se siten ole rajattu osaamisalue. Pikemminkin se yleinen ajattelutapa, prosesseineen ja työkaluvalikoimineen, joka pohjautuu useisiin osaamisalueisiin sisältäen muotoilun, insinööritieteet, johtamisen ja yhteiskuntatieteet. Osaamisalueet voivat käyttää jaettua ajatusmallia yhteisenä kielenä kehittäessään menestyviä palveluja. (SDT-Palvelumuotoilun työkalupakki 2014.)

3.6 Tutkimuksen kohteena olevat käyttäjäkeskeiset menetelmät

Käytettävyydestä antaa tietoa suunnittelijalle tai tutkijalle järjestelmien ja laitteiden ominaisuuksista loppukäyttäjän silmin koettuna. Käyttäjäkeskeisiä menetelmiä hyödynnetään muuhunkin kuin teknisiin laitteisiin. Kirjallisuus tarjoaa useita käyttäjäkeskeisiä menetelmiä ja niiden variaatioita.

Käyttäjakeskeisessä suunnittelussa vaaditaan ryhmätyöprosessin ja siinä käytettävien menetelmien järjestelmällistä valintaa ja suunnittelua kulloisenkin kontekstin mukaan. Luova ongelmanratkaisuprosessi tarjoaa viitekehyksen, johon menetelmiä voidaan soveltaa.

3.6.1 Käytettävyydestaus

Käytettävyydestaus on tunnetuin ja useimmiten hyödynnetty käytettävyyden arviointimenetelmä (Nielsen 1995). Empiirisessä käyttäjätutkimuksessa arvioidaan järjestelmän ominaisuuksia yhdessä loppukäyttäjien kanssa. Menetelmä on paras tapa saada selvitettyä käyttäjien käytönaikaisia tehtäviä, kokemuksia ja ongelmia. (Riihiahho 2000, 8).

Hyysalo tarkoittaa käytettävyydestauksella sen selvittämistä, miten hyvin laitteen käyttäjät pystyvät suorittamaan tehtäviään laitteella. Testitehtävillä tai asiantuntija-arvioilla haetaan tietoa siitä, miten käyttäjät hahmottavat laitteen toiminnan, aiheuttavatko jotkin sen piirteet virhesuorituksia tai ymmärretäänkö ne toisin kuin suunnittelijat olivat tarkoittaneet. Testauksen avulla siis perataan esiin laitteiston muutostarpeita. Niitä voidaan toteuttaa niin toimivin laittein kuin paperiprototyypein ja varioida eri tuotteille ja käyttäjäryhmille soveltuvaiksi (Hyysalo 2009, 164).

Hyysalon (2009, 164) mukaan käytettävyydestä saadaan vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä laitteen käytössä toimi odotetusti tai hyvin?
- Tekivätkö käyttäjät testissä asioita, joita heidän odotettiin laitteella tekevän?
- Tekivätkö he niitä sillä odotetulla tavalla? Saivatko he kaikki tehtävät tehdyiksi? Mitä virheitä ja ongelmia käyttäjälle tuli? Missä niitä oli eniten? Olivatko virheet systemaattisia eri käyttäjien välillä?
- Ymmärsivätkö käyttäjät jotain systemaattisesti eri tavalla kuin oli ajateltu?
- Osoittivatko käyttäjät kiinnostusta keskeisiin suunnitteluideoihin? Pitivätkö he kiinnostavana jotain, jonka ei ollut ajateltu olevan kiinnostavaa? Tiedettiinkö käyttäjien odotuksista etukäteen ja mikäli tiedettiin, vastasiko tuote näitä odotuksia?
- Milloin käyttäjät näyttivät turhautuneilta tai hämmentyneiltä testissä? Mitä he tekivät näissä ongelmatilanteissa?

Käytettävyydestauksessa yhden testikäyttäjän suoriutumisesta ei vielä voida päätellä kuin suurimpia ongelmia. Käytännössä testataan kolmesta viiteen käyttäjää, sillä tämän jälkeen työmäärää vastaavat hyödyt alkavat nopeasti vähetä. Kun testattavalla laitteella on merkittävästi toisistaan poikkeavia käyttäjäryhmiä, kukin niistä muodostaa oman testaus- ja tulkinta-kokonaisuutensa (Hyysalo 2009, 166).

Hyvin suunniteltu käytettävyydestä mittaa sovelluksen tai sivuston kriittisten toimintojen todellista suorituskykyä. Testauksia voidaan järjestää myös etätyökaluratkaisuilla (Goldstein 2012). Asiantuntevasti tehty käytettävyydestä antaa suoraa tietoa tuotteen suunnitteluratkaisuista ja niiden kehitystarpeista ja paljastaa miten käyttäjät hahmottavat tuotetta. Käytettävyydestä antaa tuloksia suunnitteluvirheistä, käyttäjien hahmottamistavoista ja tuotetta koskevista malleista. Menetelmä on vahvimmillaan käyttöliittymän rakenteen, ryhmitteilyn ja navigoinnin kehittämisessä. (Hyysalo, 2009, 179.)

Hyysalon (2009, 164) mukaan käytettävyydestä käytön lisääntyminen, koska testejä on suhteellisen helppo toteuttaa, ne mahdollistavat käyttäjien suoran seuraamisen, tulokset voidaan esittää selkeinä ongelmalistoina sekä käytettävyydestä on myös saatavilla runsaasti selkeää ja käytännönläheistä kirjallisuutta. Chisnellin (2009) mukaan klassiseen käytettävyydestä testausprosessiin kuuluu testaus suunnitelman kehittäminen, testausympäristön valitseminen, osallistujien etsiminen ja valinta, testimateriaalien valmistelu, testaus tilaisuuksien suorittaminen, tiedotustilaisuuden järjestäminen osallistujille ja tarkkailijoille, tietojen ja havaintojen analysointi, havaintojen ja suositusten laatiminen.

Käytettävyydestä on myös arvioitava kriittisestä näkökulmasta. Käytettävyydestä on muistettava, että testaus ei takaa kaikkien käytettävyysohjelmien löytymistä. Jokela painottaa että, käytännössä testeissä voidaan kattaa vain osa sovelluksesta, sovelluksen toimivuus tehokäytössä jää testaamatta ja testien perusteella tehtävät parannukset jäävät helposti sovelluksen pintapuoliseen hienosäätöön. Hienosäädöllä ratkaistaan pinnalla olevia ongelmia, mutta rakennetason ongelmat jäävät huomioimatta. (Jokela 2010, 70.)

Jokela mainitsee sudenkuopaksi olettamuksen, että käytettävyyden menetelmien tuottamat tulokset ovat tekijästä riippumattomia. Käytettävyyden menetelmien käyttö ei kuitenkaan ole mekaanista työtä vaan niiden laatuun voivat vaikuttaa menetelmien käyttäjät ja se, että menetelmiä ei aina voida toteuttaa siinä laajuudessa kun kirjallisuus esittää. Menetelmiä joudutaan soveltamaan esimerkiksi projektikontekstiin ja joskus jopa etsimään innovatiivisia ratkaisuja. Menetelmien soveltaminen tarkoittaa siis tulosten olevan entistä enemmän riippuvaisia niiden tekijöistä. (Jokela 2010, 72.)

Käytettävyydestä syntyy kuluja testaus suunnitelman laatimisesta, testausryhmän rekrytoinnista ja palkitsemisesta sekä mahdollisista matkakuluista. Testaus tulosten analysointi vie aikaa ja työpanoksesta isoimman osan ja aiheuttaa myös kustannuksia. Analysointi on tehtävä huolellisesti, jotta tulokset ovat luotettavia (Goldstein 2012). Empiirisiin testausmenetelmiin kuuluvaa ääneenajattelua (Thinking Aloud) Ilves kuitenkin kuvaa kustannustehokkaaksi. (Ilves 2005, 218.)

Ääneenajattelu on Ilvesen mukaan helppokäyttöinen käytettävyytestausmenetelmä, jota voivat käyttää henkilöt, jotka eivät ole käytettävyyssiantuntijoita mm. www-ympäristöjen tutkimisessa. Ilves viittaa Van Waesiin (1998), joka on muun muassa pyrkinyt saamaan ääneenajattelulla paremman ymmärryksen käyttäjien hakustrategioista ja navigaatiokäyttäytymisestä, kun käyttäjät etsivät yksityiskohtaista tietoa. (Ilves 2005, 218.)

Yksinkertainen äänenajattelu on yksi äänenajattelun muunnelma. Perinteisesti äänenajattelututkimuksia ovat suorittaneet käytettävyyssiantuntijat käytettävyyslaboratorioissa videoiden osallistujien toimia ja analysoiden videolta tuloksia. Nielsen (1993) on kuitenkin sitä mieltä, että äänenajattelua voidaan soveltaa myös yksinkertaistetussa muodossa, jolloin metodologiset vaatimukset ovat perinteistä äänenajattelua pienemmät. Yksinkertaistettu äänenajattelu toteutetaan ilman käytettävyyslaboratoriota ja sitä voidaan käyttää jo melko lyhyen koulutuksen jälkeen. Videonauhojen katselu ja analysointi on aikaavievää ja kallista. Yksinkertaistetussa tekniikassa analyysi tehdään käytettävyyssiantuntijan muistiinpanojen perusteella. Yksinkertaistetun äänenajattelun tarkoitus on auttaa löytämään pienillä resursseilla niin monta käytettävyysongelmaa kuin mahdollista. On kuitenkin huomioitava, että sitä ei voida käyttää tutkimustarkoitukseen, jossa tulosten luotettavuus on ensisijaisen tärkeää. (Ilves 2005, 216).

Heuristinen arviointimenetelmä on asiantuntijamenetelmä. Heuristisessa arvioinnissa käytetään pientä joukkoa asiantuntija arvioijia, jotka tutkivat käyttöliittymän ja arvioivat sen käytettävyyttä heuristisia periaatteita vasten. Arvioinnin aikana arvioija käy läpi käyttöliittymän useita kertoja ja tarkastaa eri vuoropuhelun elementtejä ja vertaa niitä luetteloon hyväksytyistä käytettävyyden periaatteista eli heuristiikoista. (Goldstein 2012.) Holzinger kuvaa heuristisen menetelmän eduiksi yleisesti hyväksytyt ja käytössä olevat periaatteet; intuitiivisuus, käytettävyyden huomioiminen kehitysprosessin varhaisessa vaiheessa, tehokas pienten ja suurten ongelmien tunnistaminen, nopeus ja käytettävyyden parantaminen prosessin läpi. (Holzinger 2005.)

Hyysalon mukaan heuristiset säännöt eivät kuitenkaan korvaa käytettävyytestausta. Heuristiikat jäävät joko liian yleisiksi tai niitä kertyy liikaa, jotta niitä pystyisi tehokkaasti soveltamaan. On huomioitava, että riittävä käytettävyyys myös riippuu huomattavasti kohderyhmästä ja käyttötilanteesta toiseen. On aivan eri asia, mitä riittävä käytettävyyys on esim. nuorelle teknologiasuuntautuneelle käyttäjälle tai tavalliselle vanhukselle. (Hyysalo, 2009, 171.)

Heuristisissa arvioinneissa Riihiahon (1998, 2) mukaan ei juurikaan oteta kantaa järjestelmän hyödyllisyyteen eli sen sopivuuteen aiottuun tehtävään, koska arvioijilla harvoin on tähän tarvittavaa sovellusala tietoa. Holzinger kuvaa menetelmän ongelmaksi loppukäyttäjien huomioiden puutteen, liian yksipuoleiset arvioinnit ja epävarmuus kokonaissuunnittelun tarkaste-

lun riittävydestä (Holzinger 2005). Nielsen (1995) suosittelee useamman menetelmän käyttöä ja yhdistelmiä, jotta arviointi olisi mahdollisimman tehokasta sekä tuloksellista (Nielsen 1995).

3.6.2 Luova ongelmanratkaisutyöpaja

Luova ongelmanratkaisu CPS (Creative Problem Solving) on syklinen kuusi-vaiheinen luovuusmalli, jota käytetään pohjana monissa luovuusmenetelmissä esimerkiksi aivoriivessä. Menetelmä auttaa ihmisiä määrittelemään ongelmia ja keksimään uusia ideoita niiden ratkaisemiseksi ja toteuttamiseksi. Mallin vaiheet ovat; tavoitteen/toiveen määrittelemine, tiedon kerääminen, ongelman selkeyttäminen, ideoiden kehittäminen, ratkaisujen valinta ja parantaminen sekä toimintasuunnitelman tekeminen. (Creative Education Foundation 2011.) Kantojärvi kuvaa sitä prosessiksi, jonka avulla voidaan uudelleen määritellä ongelmia tai haasteita, saavuttaa aidosti uutta ajattelua sekä viedä ratkaisut myös käytännön toimiksi. Kantojärvi jatkaa, että CPS- prosessi ei takaa luovia lopputuloksia vaan pikemminkin kyse on siitä, mitä menetelmiä sen läpi viemiseksi käytetään ja erityisesti miten niitä käytetään. Jokainen prosessin vaihe sisältää avaamisen (divergenssin) eli ennakkoluulotonta ideointia ja sulkemisen (konvergenssin) eli kriittistä valintaa. Kantojärven mukaan prosessin läpivientiin kuluu 1-3 päivää. (Kantojärvi 2012, 18, 25).

Työpajat eli workshopit ovat yksi tehokkaimmista suunnittelun keinoista, joilla saadaan näkyväksi organisaation hiljaista tietoa, jolla on aina vaikutusta toimintaan. Toimijoiden nykytilannekuvaukset, tiedot prosesseista ja näkemykset muutoksen oletetuista vaikutuksista tarvitaan muutosprosessia suunniteltaessa. Hankitaan tieto heiltä, joilla tietoa on. (Kananen, 2012, 87.)

Tiedon saaminen ja jakaminen ei kuitenkaan ole aina mutkatonta. Stähle ym. kiinnittävät huomion siihen, että arvot muokkaavat miten tieto mielletään ja millaista painoarvoa sille annetaan. Arvomaailmassa, jossa kulttuuri arvostaa vain dokumentoitua tai teknologiaan läheisesti liittyvää tietoa ei pääse kovin helposti syntymään hedelmällistä keskustelua eivätkä ihmiset ole kovin motivoituneita osallistumaan usean ihmisen välisiin dialogeihin, koska ne mielletään helposti ajan haaskaamiseksi; sellaisia niistä kyseisillä asenteilla tuleekin. He jatkavat, että tiedon luomisen lopputulokseen vaikuttavat suuresti myös henkinen ja fyysinen tila. Tiedonluontitilanteeseen osallistuvien väliset valtasuhteet ja laatu vaikuttavat siihen miten avoin tilanteesta tulee sekä miten itse kukin kykenee kuuntelemaan toista. Fyysinen tila vastaavasti voi olla tiedonluontia edistävä tai sitä estävä. Ihmisillä vaihtelee myös avoimuus omien näkemysten muuttamiseen. Kun uutta tietoa saadaan ja tietämystä luodaan, sen tulisi vaikuttaa ihmisten suuntautumiseen ja ajatusmalleihin. Jos näin ei tapahdu, tavoitteet

ja intressit pysyvät samoina ja ohjaavat vain niitä vahvistavan tiedon havainnointiin ja hyödyntämiseen. (Stähle & Wilenius 2006, 115-117.)

Parviainen kehottaakin, että tietoisesti ryhmään ei tule valita henkilöitä, joiden mielipiteet poikkeavat hyvin paljon toisistaan; mahdolliset konfliktitilanteet voivat aiheuttaa mielipahaa tai vaivautuneisuutta ryhmän jäsenille. Toisaalta Parviainen kehottaa olemaan tarkkana, ettei riko jo muodostunutta hyvää ryhmädynamiikkaa. Asetelmia ei ole järkevää muuttaa, koska se tekisi tilanteesta sosiaalisesti epäluontevan kaikille. (Parviainen 2005, 57.)

Innovointi ei Kantojärven mukaan parane lisäämällä palavereita eikä sitoutuminen lisäänty keskustelulla, jollei tilannetta fasilitoida eli ohjata ryhmäprosessia neutraalisti hyvin. Ryhmäprosessissa osallistujat vastaavat sisällön tuottamisesta ja viime kädessä myös tekemistään päätöksistä, toimenpiteistä sekä niiden tekemättä jättämisestä. Fasilitaattori suunnittelee ryhmätyöprosessin, valitsee siihen parhaiten sopivat työkalut, avustaa ja sparraa ryhmän työskentelyä puuttumatta itse asiiasältöön sekä huolehtii, että ryhmän koko kapasiteetti tulee tehokkaasti hyödynnettyä tilaisuudelle annetun tavoitteen saavuttamiseksi. Fasilitointia voidaan hyödyntää strategian luomisessa ja jalkauttamisessa, verkostotapaamisissa, konfliktien selvittämisessä, tutkimustulosten käsittelyssä ja tiimien kehittämisessä. (Kantojärvi 2012, 11).

CPS:n perustuvat ideointityöpajat eivät yksistään riitä rakentamaan innovatiivisempaa organisaatiota, mutta esimiesten fasilitointitaitojen karttumisella ja osallistumisella voidaan saavuttaa ennennäkemättömiä tuloksia. (Kantojärvi 2012, 18). Stähle ym. kuitenkin muistuttavat, että tiedonjalostusprosessi on arvokasta ja aikavievää toimintaa ja sitä ei pidä soveltaa sellaisiin kohteisiin, jotka hoituvat parhaiten keskitettyjen päätösten, tehokkaan informoinnin ja sopivan teknologian mahdollisuuksin. (Stähle & Wilenius 2006, 117.)

Kantojärvi kuvaa ongelmaa, jossa fasilitoija voi helposti tehdä ryhmäprosessista itsensä näköisiä niin hyvässä kuin pahassa. Prosessissa syntyviä ideoita ja toimenpidesuunnitelmia synnytetään nopeasti ja luovasti, mutta jälkeenpäin huomataan että lähtötilannetta ei olekaan analysoitu riittävästi. Luodut toimenpiteet eivät ratkaisekaan oikeaa ongelmaa, eikä tavanomaisesti oltu päästy oikeasti irti, koska oli pohdittu samaa kysymystä kuin ennenkin. Suuret ideamäärät ilman analysointia vaikeuttavat ryhmäprosessissa tärkeässä roolissa olevaa päätöksentekoa. (Kantojärvi 2012, 12).

Parviainen kuvaa fokusryhmiä puolistrukturoiduiksi ryhmähaastattelu- tai ryhmäkeskustelutilanteiksi, jota ohjaa haastattelija eli moderaattori. Fokusryhmistä saadaan kerättyä tietoa ryhmämerkityksistä, merkitysten luomisen ryhmädynamiikasta ja ryhmien sisäisistä normeista. Fokusryhmiä voidaan käyttää mm. käytettävyytutkimuksessa, käyttöliittymäsuunnittelussa-

ja tutkimuksessa visuaalisen ilmeen, terminologian ja toimintalogiikan ideointiin ja tarkentamiseen. Parviainen painottaa, että fokusryhmien käyttö vaatii kokenutta moderaattoria, joustavaa tilanteenhallintaa, huolellisesti valittuja osallistujia sekä käyttöön soveltuvaa ryhmähaastattelutilaa. Fokusryhmää järjestettäessä on myös muistettava järjestää paikat havainnoijille eli observoijille. Mahdollisesta näkymättömästä havainnoinnista on aina mainittava osallistujille. Menetelmän vahvuuksia ovat joustava haastattelutapa ja suhteellisen lyhyessä ajassa saatava monipuolinen laadullinen aineisto. Menetelmän heikkouksina Parviainen mainitsee osallistujien lausuntojen mahdollisen epäluotettavuuden ryhmätilanteen vaikutuksesta, määrällisen aineiston puutteen ja tilastollisen epäpätevyuden. Fokusryhmillä ei myöskään voida mitata tai validoida mitään. Tulosten laatuun vaikuttavat myös moderaattorin taidot ja motivaatio. (Parviainen 2005, 53, 58.)

Parviainen mainitsee fokusryhmien muodostusvaiheessa tärkeäksi sen, että ryhmän jäsenet eivät saa olla liian erilaisia, jotta yhteisiä merkityksiä ja mielipiteitä on mahdollista ylipäättään muodostua fokusryhmäkeskustelussa. Ryhmädynamiikka, keskustelun laatu ja vuorovaikutuksen tasapuolisuus ovat myös oleellisia luotettavien tulosten tuottamisessa ryhmässä. Ennalta tiedossa olevia sosiaalisia ryhmiä voidaan hyvin käyttää. Parviainen suosittelee ryhmän kooksi 6-8 osallistujaa riippuen tutkimusaiheesta. (Parviainen 2005, 57.)

Ryhmän työskentelyn alkuunpääsemiseksi Parviaisen mukaan voidaan osallistujille tarjota esimerkkejä ja ehdotuksia ja pyytää ryhmää kommentoimaan niitä. Usein on epärealistista odottaa, että fokusryhmiin osallistujat osaisivat keksiä täysin tuoreita ideoita. (Parviainen 2005, 55.) Nummi ehdottaa toiminnallisempaa jana-menetelmää. Menetelmä on mittaustapa, jonka tarkoituksena on aktivoida osallistujia ja selkeyttää mitattavaa asiaa. Lattiaan tai seinään merkitään maalarinteipillä jana ja osallistujille selitetään mitä janan eri kohdat tarkoittavat (negatiivinen, positiivinen, neutraali). Osallistujia pyydetään osoittamaan janasta kohta, joka kuvaa parhaiten omaa tilannetta (tunnetta) tällä hetkellä. (Nummi 2008, 105.) Kua esittelee Me-We-Us-tekniikan, jolla saadaan ryhmän hiljaiset myös osallistumaan ja ideoimaan. Ensin ohjaaja antaa kysymyksen, joihin jokainen ideoi ja kirjoittaa vastauksen lapulle yksin (me). Tämän jälkeen asiasta keskustellaan ja jatkojalostetaan sitä eteenpäin parin kanssa (us). Parikeskustelun jälkeen keskustelun tuotos esitellään koko ryhmälle (we). (Kua, 2011.)

Tutkijalta vaaditaan hyvän havainnointikyvyn lisäksi taitoa kirjata havaintojaan. Ilman havaintojen välitöntä kirjaamista menetetään oleellinen osa tutkimusaineistosta, jos luotetaan vain muistinvaraisiin havaintoihin. Fyysinen havainnoinnin käyttäminen testauksessa ja työpajoissa teknisen kuten videonin lisäksi voi tuntua testattavasta henkilöstä kiusalliselta ja vaikuttaa testauksen kulkuun. Onkin tärkeää huomioida Hyysalon (2009) kuvaus passiivisesta havainnoinnista eli havainnoija on paikalla, mutta ikään kuin karpäsenä katossa tehden muistiin-

panojaan. Passiivinen havainnointi soveltuu hyvin jossain tilassa tapahtuvan toiminnan kar-toittamiseen, jolloin tapahtumista saadaan kokonaiskuva, kun ne virtaavat yhden tai useam-man havainnointipaikan ohi. (Hyysalo 2009, 111.)

3.6.3 Business Model Canvas

Palvelun liiketoimintamallin suunnittelu on kriittisen tärkeää; olemassa olevan liiketoiminta-mallin (Business Model) kehittäminen on selvästi tuottoisin kehityskohde. Liiketoimintamallin innovointi tuottaa yhtä kehityseuroa kohden lähes kymmenkertaisen tuoton. Business Model Canvas (BMC) on visuaalinen työkalu liiketoimintamallin ideointiin ja kehittämiseen. Kanvaasi on hyvä alusta ja lähtökohta henkilökohtaiseen tai ryhmässä tapahtuvaan liiketoimintamallin kehittämistyölle ja soveltuu erinomaisesti työpajatyöskentelylle. Työkalu auttaa hahmotta-maan organisaation liiketoiminnan kannalta keskeisimmät toiminnot, havainnollistaa eri toi-mintojen vuorovaikutuksen ja kanvaasin avulla voidaan konkreettisesti havaita ja tuoda esiin, kuinka organisaatio luo ja mahdollistaa arvon muodostumisen asiakkailleen. Työkalua voidaan hyödyntää niin liiketoiminnassa kuin julkisella sektorilla. Kanvaasi on käytännössä yhdeksään sektoriin jaettu taulu tai piirtoalue, jonka avulla käydään läpi ja kehitetään liiketoimintamal-lia esittämällä kuhunkin sektoriin keskeisiä kysymyksiä. Sektoreita ovat asiakassegmentit, ar-volupaus, arvolupauksen jakelukanavat, asiakassuhde, ansaintamalli, resurssit, ydinprosessit, kulurakenne ja kumppanuudet. Muuttamalla yhtä tai useampaa yhdeksästä laatikosta liike-toimintamallissa, voidaan ideoida, kehittää ja arvioida muutostenvaikutuksia ja näin optimoi-da liiketoimintamalli. (Tuulaniemi 2011, 175-177.)

Mallin kehittäjä Alex Osterwalder kuvaa liiketoimintakehitysmalleja käsitteellisiksi. BMC:n tärkein ero muihin malleihin on se, että mallissa on kaikki käsitteet yksinkertaistettuna ja joka on stressitettävä huolellisesti markkinoilla yritysten, yrittäjien ja aina ylimmän johdon kanssa. Osterwalderin mukaan useat yritykset ympäri maailmaa käyttävät BMC:a kuvaamaan niiden liiketoimintamalleja, liiketoimintamallien kehittämisessä ja uusien keksimisessä. (Os-terwalder 2011). Mallia voidaan käyttää melkein millä tahansa sektorilla, koska tunnistettaes-sa liiketoimintamallin vahvuudet, heikkoudet ja etusijalla olevat toiminnot, voidaan samalla esittää selvemmin organisaation ydintavoitteet. Business Model Canvasin tärkeimpiä etuja on, että se tarjoaa päivitetyn kuvauksen mistä tahansa organisaatiosta, joka pyrkii toteuttamaan palvelumuotoilua. (Stickdorn & Schneider 2012, 208-209.)

3.7 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Tutkimuksen näkökulmien ja inspiraation kirjallisuuslähteinä käytettiin julkisen sektorin kon-tekstissa tutkimukseen, kehittämiseen, kehittämismenetelmiin ja työkaluihin liittyviä julkai-suja. Lisäksi tarkasteltiin osaamisen hallintaan, strategioihin, käyttäjäkeskeiseen suunnitte-

luun, käytettävyytutkimukseen, kestäväan kehitykseen, projektitoimintaan ja konseptisuunnitteluun liittyviä lähteitä. Osio 3.7 on koottu omin sanoin teoreettisesta viitekehyksestä.

Liiketoimintaympäristössä näyttää olevan useita muutostekijöitä, jotka asettavat paineita kehittämiseen ja sen menetelmiin. Toimintaa arvioidaan usein asiakastyytyväisyysmittauksilla, joka jää pinnalliseksi ja vakiintuu tiettyyn turvalliseen tasoon, jolloin kehittämistoimenpiteitä ei haluta käynnistää vaan toimitaan asiakkaan armoilla vastaten jokaiseen toiveeseen. Asiakkuus ei ole vastakkainasettelua vaan yhteisen hyödyn tavoittelua, jolloin tavoitteena on elää yhdessä asiakkaan kanssa. Kansalliset ja globaalit haasteet muokkaavat kuluttajien arvomaailmoja, jotka voivat olla aineellisten arvojen lisäksi syvällisempiä aineettomia. Tuotteet ja palvelut nähdään palvelukokonaisuuksina, joita kehitetään muotoiluajattelun työkaluilla ja tarkastellaan palvelupolkuina. Palvelupolut tuottavat arvoa niin tilaajalle kuin toimittajallekin.

Kehitystoimenpiteitä toteutetaan projektimenetelmin, jotka voidaan nähdä toisaalta tehostavina välineinä ja ikään kuin sopimuksena, mutta toisaalta asettaa haasteita organisaation hallintotapakontekstissa. Toisaalta nämä lisäävät myös liiketoimintamahdollisuuksia poikkihallinnollisesti ja jopa alueellisesti. Vanhan tiedon tai palvelun päivittäminen ei enää riitä, on kyettävä arvioimaan ainakin lähitulevaisuuden keskeiset muutostekijät, näkemään kokonaisuus ja tekemään tältä pohjalta päätöksiä hyödyntäen ja soveltaen kerättyä tietoa. Tämä kaikki vaatii yhteistoiminnallisuutta, käyttäjakeskeistä osaamista ja sen soveltamista kehitysprojekteissa.

Tuotteiden ja palvelujen käyttäjiä tulee osallistaa suunnitteluprosesseihin - ja projekteihin. Julkisen sektorin haasteena on kuitenkin mahdollistaa palvelun käyttäjän suora osallistuminen suunnitteluun ilman poliittisia välikerroksia. Tämän lisäksi kehitysprojektit voivat kohdistua palvelujen ulkoistamiseen. Julkisen sektorin toimijoista Helsingin kaupunki on ryhtynyt hiljattain käyttämään palvelumuotoilun menetelmiä saaden hyviä tuloksia palvelujensa kehittämisessä. Oletettavaa on, että menetelmien käyttöä jatketaan ja laajennetaan, jolloin tämä lisää painetta ymmärtää, hankkia osaamista ja ottaa käyttöön käyttäjakeskeisiä menetelmiä kaupungin eri hallintokunnissa.

Pirstaleinen kehittämisote kuormittaa ja turhauttaa organisaatiota ja synnyttää pahimmillaan kehittämiskynnyksyyttä, koska mikään ei kovasta yrittämisestä huolimatta edisty tai uudistaminen menee ”läpihuutojuttuna” minkään muuttumatta. Pinnallisella, usein hyvään tasoon vakiintuneella asiakastyytyväisyysmittauksella johtaminen on kehittämisen jarru, koska painetta organisaation omaan osaamiseen ei synny. Tämä johtamismalli jättää organisaation asiakkaan armoille sopeutumalla liikaa asiakkaan tarpeisiin, toivomuksiin ja jopa niistä johdettuihin olettamuksiin.

Kehittäminen tapahtuu usein kehittämisprojekteina, joissa voidaan nähdä haasteena hyvä tekninen suoriutumiskyky, mutta sisällöllisesti projektin tuotoksen loppukäyttäjän näkökulmasta vähälle huomiolle. Julkisen sektorin projektikäytänteet ovat verrattain nuoria ja kritiikille alttiita, mutta vähitellen tulossa osaksi hallintotapaa ja hyviä käytäntöjä. Projektitoiminta voidaan nähdä demokraattisena, neuvottelevana ja läpinäkyvänä sopimus pohjaisena toimintana, jossa näkyy osapuolten keskinäinen sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin valtasuhteiden sijaan. Projektit mahdollistavat toimijoiden yhteistyön ja integroitumisen niin hallintokuntien välillä kuin alueellisesti ja kansainvälisesti. Julkisen sektorin projektin ja sen tuloksen omistajana on usein kansalainen, jonka suorat vaikutusmahdollisuudet projektissa ovat vähäiset johdun delegoidusta vaikutusvallasta ensin poliittiselle rakenteelle, viranhaltijakerrokselle ja jopa projektitoimintakin voidaan nähdä uutena välikerroksena kehittämisen välissä.

Kestävän kehityksen näkökulmien mukaan ottaminen suunnittelussa näyttää olevan ajankohtaista ja erottamaton osa muotoilutyötä, jopa niin että kestävän kehityksen periaatteiden tulisi määritellä muotoilutyön ehdot, tavoitteet ja päämäärä. Liiketoiminnan tuloksia ei mitata enää pelkästään rahana vaan arvoa tuottaakin tulevaisuuden toiminnan vastuullisuus ja muotoilijoilla on vastuu työskennellä yhteiseksi hyväksi vaikuttaen ihmisten käyttäytymiseen kestävän kehityksen edistämiseksi hyvinvointiyhteiskunnassa. Hyvinvointi voidaan nähdä enemmän investointina ja liiketoimintamahdollisuutena kuin vain kuluna.

Inhimillisen pääomaan investoiminen luo mahdollisuuden asiantuntijuuteen ja kestäviin innovaatioihin, jotka auttavat yhteiskuntaa rakentamaan niukat resurssit huomioiden suurempaa hyvinvointia kestävästi esimerkiksi kehittämällä uusia aineettomia tuotteita hyödyntäen teknologiaa ja sähköistä informaatiota. Tämä kaikki vaatii inhimillistä pääomaa eli ihmisten moninaista osaamista. Palvelujen ulkoistuspaineet voivat luoda alueellisia innovatiivisia tiedon, osaamisen ja organisaatioiden verkostoja, jotka luovat vaurautta lähiympäristöön ja koko kansakunnalle. Tämä mahdollisuus avaa näkökulman, että yritykset ja julkiset organisaatiot eivät ole erillisiä toimijoita vaan parhaimmillaan voivat toimia yhtenä toimintaympäristönä.

Suunnittelijan on tärkeää paneutua käyttäjän käyttökontekstiin ja saada palautetta asiakkaan käyttökokemuksista pelkän kuluttajan ostokäyttäytymisen sijaan, jotta kokonaiskuva tuotteen menestystekijöistä, haasteista ja mahdollisista uusista tuotekonseptitarpeista saadaan. Ostokäyttäytymisen syynä voi olla kohderyhmän kauneuskäsitteet, ennakkoluulot, arvomaailmat ja asenteet tuotteen hienojen lisäominaisuuksien sijaan; tuotteen tulee kutsua asiakkaitaan jo kaukaa luokseen laadulla, tarpeellisuudella ja helppokäyttöisyydellään. Tähän päästään omaksumalla käyttäjäkeskeisen suunnittelun periaatteet, ottamalla erilaisia käyttäjiä monipuolisesti mukaan suunnitteluprosesseihin ja testaamalla suunnitteluratkaisuja.

Kehittämisaaminen ei ole itsestäänselvyys vaikka se nykyään kuuluu lähes jokaisen toimenkuvaan organisaatioiden erilaisissa muutos tilanteissa. Muutoksessa on pikemminkin kyse kehittämistyöstä, jolla pyritään luomaan uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita tai palveluja ympäristön ja omien tarpeiden pohjalta jolloin on tärkeää tuntea ja osata erilaisten menetelmien käyttö. Menetelmäosaamisessa ei ole kyse yksittäisten aineistonhankinta- ja analysointimenetelmien kuten kysely- ja haastattelututkimuksen hallinnasta vaan kyse on laajemmasta, useista taidoista ja tiedoista koostuvasta osaamisesta. Kehittämistehtävän onnistuneessa rajaamisessa on hallittava keskeisimmät käsitteet ja tunnettava aiheeseen liittyvä olemassa oleva tieto.

Kehittämissuorissa tarvitaan asiantuntemuksen jakamista erilaisissa verkostoissa, tiedonhankintataitoja, kykyä erottaa oleellinen epäoleellisesta, käyttökelpoisten ratkaisujen rakentamistaitoja, innovaatio-osaamista ja tulosten esittelytaitoja. Kehittäjältä vaaditaan itenäisyyttä, itsensä johtamista, tavoitteellisuutta, järjestelmällisyyttä ja oman ajattelun ja toiminnan sekä hankitun tiedon ja kehitettyjen ratkaisujen kriittistä arviointia, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, ongelmanratkaisutaitoja, rohkeutta tarttua asioihin ja vastuullisuutta viedä niitä päätökseen. Organisaatiokulttuurin muuttuminen vie vuosia, joten kehittämistyön on oltava pitkäjänteistä, perustua työkalujen kuten draama-menetelmien käyttöön, vuoropuheluun ja kokonaisuuksien hallinnan oltava osa johdon osaamisvahvuuksia.

Organisaation menestykseen vaikuttavat keskeisesti nopeus, joustavuus, systemaattinen tiedon keräys toimintaympäristöstä, uusien mahdollisuuksien tutkiminen, tekninen sekä eitekkinen innovatiivisuus, muutosten omaksumiskyky ja vastausnopeus. Nämä seikat voidaan nähdä kuuluvaksi organisaation sosiaaliseen innovaatioon tai sosiaaliseen arkkitehtuuriin, joilla on inhimillinen konteksti kuten luovuus, tavat toimia toisin, uudet käytännöt ja käytäntöjen muuttuminen rutiineiksi. Tietofoorumit herättävät monenlaisia tunteita ja vaativat opettelua, mutta vähitellen ne oppivat hallitsemaan tiedonjalostusprosessia yhä nopeammin ja laadukkaammin ihmisten oppiessa keskustelun dialogiin perustuvat pelisäännöt.

Keskeisiä menestystekijöitä 2000-luvun organisaatioilla ovat tietämys ja osaaminen. Organisaatiot ovat kollektiivisia tietovarastoja, jotka säilövät, siivilöivät ja jalostavat yksilöiden henkilökohtaista osaamista yhteiseksi varannoksi ja siirtävät sitä toimintaprosessien käyttövoimaksi. Tiedot sijaitsevat henkilöissä ja yhteisöissä hiljaisena sosiaalisena ja kulttuurisena tietona, jota ei voi ilmaista välittömästi. Se voidaan hyödyntää ja muuttaa ilmaistuun muotoon tekemisen ja toiminnan kautta. Tieto on myös kontekstisidonnaista ja saa merkityksen oikeassa asiayhteydessä ja opitaan toiminnan kautta yhteisöllisessä toiminnassa, jolloin toiminta on sekä osaamista tuottavaa eli ymmärrystä luovaa että sitä hyödyntävää eli hiljaisen tiedon muuttamista ilmaistuun muotoon. Projektimaiseen toimintaan siirryttäessä on huomioitava, että osaamisen tuottaminen ja sen hyödyntäminen siirtyvät osittain projekteihin. Se

voi pahimmillaan rapauttaa vakavasti kollektiivisen, kulttuuriin sidotun osaamisen, asiantuntemuksen ja hidastaa yksilötasolla henkilökohtaista kasvua ja oppimista.

Innovaatiot eivät aina ole tekniikkajohtoisia, vaan sisältävät myös sosiaalisen innovaation elivät toimia toisin, uudet käytännöt ja käytäntöjen muuttuminen rutiineiksi. Osaamisen karttaminen on haasteellista, mutta osaamisen hyödyntämisen mittaaminen ei. Tieto, tietäminen ja toimintatavat näyttävät kuuluvan sosiaaliseen kontekstiin; sosiaaliseen arkkitehtuuriin tai innovaatioon. Muutos-sana olisi parempi muuttaa kehittämis- tai uudistamisanaksi, jolloin se voitaisiin kokea mielekkäämpänä, jatkuvana toimintatapana poikkeustilan sijaan.

Näyttää siltä, että onnistunut muutos tulee vain oppimisen, kasvun ja kehittämisen kautta. Sen aikajänteeseen vaikuttavat organisaation usein pitkälliset kulttuurilliset sekä järjestelmiin, tapoihin ja taitoihin liittyvät tekijät. Yrityksen tarvitsema tieto ja tietotaito eivät ole yhden tai kahden henkilön hallinnassa, vaan se toimii vain monen ihmisen integroituneen ajattelun ja työn voimin. Ilman asiantuntijuuden rakentamaa osaamis pohjaa yrityksen on mahdotonta hyötyä riittävästi tiedonjalostuksen tuomasta hyödystä. Tutkinnoista riippumattomia ja monitieteisiä osaamisalueita ei aina edes tunnisteta, eikä suunnitelmissa ole niiden mukaisia toimenkuvia. Ylimmän johdon tärkeimpiä tehtäviä onkin strategisen oppimisen prosessin hallinta ja johtaminen, jossa hyödynnetään laaja-alaisesti organisaation asiantuntijoiden tietämystä koska vain kokemus- ja tunneperäinen oppiminen antavat todellisen ymmärryksen ja sisäistämisen ja näin mahdollistaa strategian viemisen myös käytäntöön.

Tiedot, taidot, osaamisen ja kokemuksen kehittyminen on yksilöön sidottua eli inhimillistä pääomaa. Sen laatua voidaan kehittää osana oppimisprosessia periaatteessa loputtomiin läpi elämän koulujärjestelmästä työnantajan tarjoamiin koulutuksiin. Se ilmenee esim. luovuutena ja kykyä kehittää ja käyttää aineellisia ja aineettomia resursseja suunnitelmallisesti sekä monipuolisesti. Inhimillisellä pääomalla näyttää olevan myös ratkaiseva rooli hyvinvoinnin rakentamisessa ja säilyttämisessä. Taitojen kehittyminen ammattilaistasolle vaatii toistoja, joten osaamisen kehittymiselle on varattava aikaa jopa vuosia.

Jos osaamisen kehittäminen ei ole oleellinen osa yrityksen strategiaa, on vaikeaa hahmottaa liiketoimintastrategian ja osaamisen kehittämisen yhteys. Silloin ajaudutaan helposti siihen tilanteeseen, että hyvinkin strategia jää pintapuoliseksi ja toteutumatta. Menestyäkseen organisaatio tarvitsee strategian ja sen vahvaa johtamista osaamisen ja vuorovaikutuksen avulla. Mikään näistä yksistään riittää vaan ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan.

Julkisen sektorin palvelumuotoilun käyttöönoton haasteina ovat muotoiluperinteiden puuttuminen ja tarvittavien rakenteiden puuttuminen. Organisaatiossa ei ole muotoilujohtajia, am-

mattimaisia muotoilutyön ostajia, muotoilusta vastaavia tahoja eikä strategisia linjauksia tekeviä tahoja. Julkisen sektorin kilpailutusjärjestelmä mahdollistaa tarkoituksenmukaiset painotukset, mutta palvelumuotoilun osaamisessa on puutteita vähäisten kokemusten vuoksi. Hinta jää määrääväksi tekijäksi suurimmassa osassa valintoja. Palvelumuotoilun ammattilaisia on julkisella sektorilla harvakseltaan, koska ammattimaisesti toimivat palvelumuotoilijat toimivat yksityissektorilla. Muotoiluosaamisen tasokin voi olla vaatimatonta ja jää lähinnä muotisanaksi.

Kohdissa 3.7.1-3.7.3 on kuvattu teoreettisen viitekehyksen merkittävimmät löydökset ja miten niistä muodostuu tämän tutkimustyön perusta.

3.7.1 Toimintaympäristön muutostekijät, osaamistarpeet ja strategia

Organisaatioiden toimintaympäristössä on muutostekijöinä mm. palvelujen ulkoistamispaaineet, hinta- ja asiakaskilpailu, projektimaiseen toimintaan siirtyminen, kestävän ja vastuullisen toimintatavan huomioiminen, globalisoitumisen ja koulutuksen myötä syntyvän informaatiotulvan hallinta. Muutokset vaativat kehitystoimenpiteitä eli innovatiivista, osaamiseen perustuvaa kehittämisotetta, palvelujen käyttäjän käyttökontekstin tuntemista, käyttäjäkeskeisen suunnittelun periaatteiden omaksumista sekä palvelukokonaisuuksien suunnittelua asiakkaan ja tuottajan molemminpuolisen arvontuotto-odotusten huomioiminen.

Kehittäminen ei kuitenkaan onnistu ilman asianmukaista tietoa ja tiedonkäsittelyä. Asiakastieto ei ole saman sisältöistä kuin käyttäjätieto, on myös huomioitava, että ostopäätöksen tekevä asiakas ei välttämättä ole tuotteen tai palvelun lopullinen käyttäjä. Markkinatutkimukset ja asiakaspalautteet antavat osaltaan oleellista tietoa, mutta palvelujen innovointi edellyttää uudenlaista tietoa, jota ei välttämättä suoraan löydy näistä perinteisistä tutkimustavoista. Käyttäjätieto on tietoa, jonka avulla luodaan haluttava, hyödyllinen, käytettävä ja miellyttävä ja jopa iloa tuottava tuote tai palvelu sen tosiasiallisille käyttäjille. Tuote tai palvelu luo käyttäjälleen käyttökokemuksen, joka on muutakin kuin tuotteen tai palvelun käyttämistä.

Käyttökokemuksen kokonaisuuden hahmottamiseen vaikuttavat erilaiset maailmat, jotka tulee huomioida kehitystyössä ja valita kehitysmenetelmät kontekstin mukaan. Julkisista organisaatioista kerääntyy monenlaista tuotos- ja tulostietoa, jota käytetään tällä hetkellä vähäisessä määrin systemaattisesti tehtäessä tulevaisuuteen suuntautuvia haastavia valintoja. Pelkkä tiedon kerääminen ei kuitenkaan riitä vaan organisaation kehittämistyöhön tarvitaan systemaattista sosiaalista arkkitehtuuria, joka jalostaa tietovirtoja kuten asiakastieto ja käyttäjätieto. Arkkitehtuurinen rakenne ei kuitenkaan takaa onnistumista, jos itse tiedonjalostusprosessi tietofoorumeissa epäonnistuu eli tieto ei muutu lisäarvoksi panostuksesta huolimatta.

Tarvitaan siis uudenlaista strategisesti johdettua osaamista ja ajattelua, jotka edesauttavat uskalluksessa hakea uusia toimialarajoja rikkovia liiketoimintamahdollisuuksia. Tarvitaan innovatiivisuuden eli uudistumiskyvyn johtamista, jolla tavoitellaan kilpailuetua tai -kykyä ja joka nojaa osaamiseen. Avainelementteinä tässä ovat itsensä likoon laittaminen, vision tarinallistaminen ja määrätietoisin askelein eteneminen. Kehittäminen toimintatapana on nähtävä menetelmäosaamisen, fasilitointi- ja vuoropuhelutaitojen sekä tiedonjalostusprosessien kehittämisenä muutoksen ja poikkeustilan sijaan. Kehittämisoosaamiseen kuuluu olennaisena osana myös muotoilua ajattelun omaksuminen, kehittäjän roolin näkeminen muotoilijana ja käyttöliittymäajattelun laajentaminen pelkästä laiteympäristöstä palvelukokonaisuuksiin. Kehittämistoimenpiteet ja kehittämisessä käytettävät menetelmät herättävät organisaatiossa usein tunteita ja muutoksissa organisaatiokulttuurin vaikutusten ymmärtäminen on osa kehittäjän osaamista.

Strategia voidaan nähdä perinteisen jäykän roolin sijaan elämyksellisenä rajapintana, jossa palvelut käsikirjoitetaan yhdessä asiakkaan kanssa asiakasstrategioiksi, joilla tavoitellaan molempinpuolista arvontuottoa. Toimintaympäristön kompleksisuus asettaa osaamisvaatimukseksi moninaisuuden ja kokonaisuuksien johtamistaidot. Innovatiivisessa organisaatiossa osaamisenhallinnalle luodaan rakenteet, joita johdetaan strategisesti osaamispääoman johtamisena ja työyhteisö voidaan osallistaa strategiasuunnitteluun olennaisissa kohdissa. Liiketoimintatarpeet määrittelevät organisaatiossa tarvittavan osaamisen, kompetenssi ja asiantuntijuus perustuvat osaamista jakaviin yhteistoimintafoorumeihin yksittäisten asiantuntijaosaamisten sijaan. Strategiaa toteutetaan kehitysprojekteilla, mutta palvelun tuottajan intressit eivät aina ole linjassa asiakkaiden intressien kanssa, joka johtaa näiden maailmojen erilleen ajautumiseen. Jotta tältä vältyttäisiin, palvelutuottajan on yhdistettävä liiketoimintansa strateginen kehittäminen tietoisesti sisäisessä ja ulkoisessa toimintaympäristöstä tunnistettuihin muutoksiin.

Organisaatioiden toimintaympäristön muutostekijöiden käynnistämien kehittämispaineiden ja niiden vaatimien osaamistarpeiden integrointi strategiaan on tiivistetty prosessinomaiseksi kuvaksi liitteeseen (liite 1).

3.7.2 Asiakas, palvelut ja palvelujen kehittäminen

Organisaation kehittämisessä on ymmärrettävä, että asiakas kantaa lisääntyneen koulutuksen ja teknologiakehityksen myötä päässään informaatiotulvana koko maailmaa globalisoitumiseen, ympäristöhaasteineen, väestörakenteen muuttumisineen, työ- ja tulostruktuureineen. Asiakas ei ole enää passiivinen objekti, jolle riittää edullinen hinta ja tasalaatuisuus. Arvot ja mieltymykset ovat kytköksissä globaaleihin virtoihin ja liikevoimiin kuten kestävä kehitys. On myös huomioitava, että aina palvelun ostaja ei ole palvelun lopullinen käyttäjä.

Kuntapalveluissa on vasta hiljattain ryhdytty hyödyntämään palvelumuotoilun menetelmiä palvelujen kehittämisessä virastokohtaisesta tuottajakeskeisyydestä käyttäjakeskeisyyteen ja yhteistoiminnallisuuteen. Palvelujen käyttäjät näyttävät olevan palvelumuotoilun käyttöönottoon valmiimpia kuin palvelujen tuotannosta vastaavat poliitikot ja viranhaltijat. Kehitysprojekteissa loppukäyttäjä tai asiakas on nähtävä hyödyllisenä resurssina, koska hänellä on hallussaan mittaamattoman arvokasta tietoa projektin lopputulosten käyttöympäristöstä ja projektiin kohdistuvista odotuksista. Asiakasresurssilla tarkoitetaan myös asiakkaiden osallistumista palveluun, varsinkin itsepalveluna toteutettavassa palvelussa asiakas on merkittävässä roolissa resurssien osalta.

Palvelut voivat olla julkisia, yksityisiä, organisaation sisäisiä tai ulkoisia monimutkaisia ajassa tapahtuvia kokemuksia. Palvelukonsepti on tarina palvelun ja tuotteen isoista linjoista, joissa palvelupolut muodostavat käsikirjoituksen. Käsikirjoitus kertoo palvelun kontaktipisteet eli asiakkaan saaman palvelun ja mitä palvelu vaatii tuottajalta. Asiakkaan palvelukokonaisuus tulee mieluummin nähdä asiakkaan ja tuottajan molemminpuolisena mahdollisuutena yhteen sovittaa kummankin prosesseja arvoa tuottavasti. Molemmat osapuolet voittavat ja elävät yhdessä ilman vastakkainasettelua. Teknisten laitteiden kieli, viestit, äänet ja muodot tukevat palvelun brändi-identiteettiä. Tämä täydentyy kokemuksilla, miten asiakas hahmottaa opasteet, rakenteet, henkilökunnan käyttäytymisen ja puhutun kielen. Mikään palvelu ei ole yksittäinen tapahtuma vaan siihen liittyy useita palasia. Palveluprosesseissa tapahtuu vaihdantaa, jonka kautta yrityksen osaaminen siirtyy osaksi asiakkaan arvontuotantoa ja vaihdannan kautta muodostuu mahdollisuus erilaisten asiakkuuksien rakentamiselle.

Toisaalta ihmisten käyttäytymisen muuttaminen ohjaavilla ja suostuttelevilla palveluratkaisuilla tuottaa arvoa eli näin ollen ei voida sanoa, että palveluratkaisu on pelkästään loppukäyttäjänsä muokkaama. Muotoilijalta vaaditaan taitoa kohdata loppuasiakas eli enää ei puhuta asiakasosaamisesta vaan käyttäjäosaamisesta.

Toimintaympäristöään seuraavan ja muutokseen reagoivan organisaation tietoisuuden kasvaessa korostuu palveluiden kehittäminen ja niiden sopivuuden arviointi palveluliiketoimintamalliin. Muotoiluajatteluun kuuluva kokonaisvaltainen iteratiivinen ongelmanratkaisu, kokeellisuus, visuaalisuus, prototyyppien ja skenaarioiden käyttö luovat yhteisen kehityskielen organisaatioon. Näiden avulla abstraktit ideat, ongelmat ja uusien prosessien linkittyminen vanhoihin voidaan konkretisoida näkyviksi vuorovaikutteisen oppimisen kautta.

Muotoilumenetelmiin kuuluvan palvelumuotoilun käyttöönotto julkisen sektorin eri toimialojen muospaineissa takaisivat, että suunnitelmien ongelmakohdat löydettäisiin jo alkuvaiheessa nopeilla kokeiluilla. Tällöin lopputulos vastaisi parhaalla mahdollisella tavalla tosielämän tarpeita esimerkiksi lisämaksullisten palvelujen suunnittelemisen ja tarjoamisen.

Palvelumuotoilu vaatii muotoiluajattelua - ja osaamista käyttäjäkeskeisine menetelmineen ja prosesseineen. Nämä kaikki yhdessä lisäävät organisaation innovaatiokyvykkyyttä innostaen ja sitouttaen eri ammattiryhmiä, verkostoja ja poliittisia tahoja.

Palvelumuotoilu parantaa organisaatioiden sisäistä ja ulkoista viestintää, joka osaltaan edistää palvelun suunnittelua kokonaisuudeksi, joka on asiakkaalle haluttava, käytettävä ja tuottajalle tehokas ja tunnistettava. Palvelujen käyttäjät sitoutetaan mukaan suunnitteluvaiheeseen ja samalla he toimivat muutosagentteina yhteistyössä viranhaltijoiden, median ja poliitikojen kanssa. Käyttäjälähtöisyys näkyy myös laadun ja tuottavuuden parantumisena ja taloustieteen näkökulmasta käyttäjälähtöisyys tuo mukanaan poikkisektoriaaliset prosessit, jotka uudistavat palvelutuotantoa ja tuovat uutta kilpailukykyä kunnille. Käyttäjälähtöisyys jakaa palvelujen suunnitteluvastuuta ja lisää työtyytyväisyyttä palveluhenkilöstössä ja vuorovaikutteisen oppimisen kautta kuntaorganisaatio saattaa kyseenalaistaa ja muuttaa vallitsevia normejaan ja muotoilla kunnan palvelujärjestelmälle uuden mallin ja ottaa sen käyttöön. Asiakkaan palvelun tai tuotteen ostopäätökseen vaikuttavat seikat, palvelujen olemus ja palvelujen kehittämiseen tarvittavan muotoiluajattelun soveltaminen palvelumuotoilun keinoin on kuvattu prosessinomaisesti tiivistettynä liitteeseen (liite 2).

3.7.3 Tiedonjalostusprosessissa käytettävien menetelmien soveltaminen

Luovuus ei ole jotain erityistä ja poikkeuksellista vaan inhimillisen toiminnan ja ajattelun luonnollinen piirre. Sitä on tärkeää kehittää ja ylläpitää työyhteisössä työn eri organisoinnin muodoilla. Luovan työn tekijä ja luova työprosessi voivat yhtä hyvin olla tasapainoisia, virkamiesmäisiä ja kontrolloituja. Luovuutta pyritään edistämään ottamalla käyttöön luovuustekniikoita. Käyttäjäkeskeisiä menetelmiä ja niiden variaatioita on tarjolla useita, mutta ne eivät yksistään riitä ideointiin ja ongelmanratkaisuun tarvittavan tiedon louhintaan toimintaympäristöstä.

Tarvitaan runko eli prosessi minkä mukaan edetään ja sovelletaan käyttäjäkeskeisiä menetelmiä kulloisenkin kontekstin mukaan. Kuusivaiheiset luova ongelmanratkaisuprosessi (CPS) ja palvelumuotoilussa käytetty Service Design (SD) prosessi näyttävät olevan samankaltaisia 1-3 päivää kestäviä prosesseja. Niiden avulla voidaan uudelleen määritellä ongelmia tai haasteita, saavuttaa aidosti uutta ajattelua sekä viedä ratkaisut myös käytännön toimiksi. Yksistään prosessi ei takaa luovia lopputuloksia vaan kyse on siitä, mitä menetelmiä sen läpi viemiseksi käytetään ja erityisesti miten niitä käytetään. Jokainen prosessin vaihe sisältää avaamisen (divergenssin) eli ennakkoluulotonta ideointia ja sulkemisen (konvergenssin) eli kriittistä valintaa.

Luovutusprosessin käynnistää uudelleen määriteltävä ongelma tai haaste, jonka ratkaisemiseksi voidaan järjestää fokusryhmä ja toteuttaa työpajana. Työpajaan osallistujat valitaan laadullisilla otantamenetelmillä esimerkiksi mukavuusotannalla. Työyhteisössä tämä menetelmä on yleensä toimiva koska osallistujat pääsevät vaikuttamaan omaan työhönsä. Osallistujat voidaan teemahaastatella tai havainnoida tutkittavaa kohdetta ennen työpajaa ongelman määrittelyn alustamiseksi. Laitteiston muutostarpeiden kartoituksessa käytetään empiirisiä tai heuristisia käytettävyydestä menetelmiä. Työpajoissa voidaan jalostaa testauksista, haastatteluista ja havainnoinneista saatuja tuloksia eri menetelmillä ideomalla lisää ja tarkentamalla jo saatuja ideoita. Työpajoissa kehitettyjä ideoita ja ratkaisuja voidaan stressitestata ja jatkokehittää visuaalisella, palvelumuotoilussa käytettävällä liiketoimintamallin Business Model Canvas- kehittämistyökalulla. Työkalu auttaa hahmottamaan organisaation liiketoiminnan kannalta keskeisimmät toiminnot ja havainnollistaa eri toimintojen vuorovaikutuksen. Kanvaasin avulla voidaan konkreettisesti havaita ja tuoda esiin, kuinka organisaatio luo ja mahdollistaa arvon muodostumisen asiakkailleen.

Luovutusprosessin lopputulokseen vaikuttaa työpajan fyysinen ja ryhmän osallistujien henkinen tila. Fyysinen tila estää tai edistää prosessia, visuaalisia menetelmiä käytettäessä tilaa tarvitaan mm. materiaalien esillepanoon, käsittelyyn, ryhmätyöskentelyyn. Lisäksi havainnoijalle ja tilaisuuden fasilitaattorille eli ryhmäprosessin ohjaajalle on varattava tilaa toimia. Ryhmädynamiikalla on iso merkitys prosessin onnistumisessa. Osallistujien arvot muokkaavat miten tietoa mielletään ja mikä painoarvo sille annetaan, lisäksi avoimuus omien näkemysten muuttamiseen vaihtelee. Tiedon saamisen ja luomisen tulisi vaikuttaa osallistujien suuntautumiseen ja ajatusmalleihin, on kuitenkin huomioitava tiedonluontitilaisuudessa olevat valtasuhteet ja suhteiden laatu, jotka vaikuttavat osaltaan avoimuuteen ja kuuntelukykyyn.

Peli on ihmisiä kiehtova sosiaalinen, ihmisten käyttäytymistä selittävä viitekehys ja yhteisöt pelaavat mielellään me-vastaan-he-peliä tai uhri-vainooja-pelastaja-peliä esimerkiksi projekteissa. Pelaamisen tarkoituksena on vaikuttaa sosiaaliseen tasapainoon ja tämänkaltaiset tunnepitoiset pelit ovat suunnittelemattomia, negatiivissävytteisiä ja tuhoisia yhteisön ilmapiirille ja hiljaisen tiedon jakamiselle. Sen sijaan suunniteltuna menetelmänä peli sääntöineen ja materiaaleineen voi toimia konkreettisenä työpajan ohjausmekanismina ja edesauttaa rennolla tunnelmalla luovuutta.

Kehittäjän rooli muuttuu käyttäjakeskeisessä suunnittelussa muotoilijan ja fasilitaattorin rooliksi, joka vaatii ryhmätyöprosessin ja siinä käytettävien menetelmien järjestelmällistä suunnittelua kulloisenkin kontekstin mukaan. Ryhmädynamiikan hallintaan tarvitaan joustavaa tilanteenhallintaa, herkkää pelisilmää ja huolehtiminen tasapuolisesta vuorovaikutuksesta, jotta ryhmätilanteessa syntyy positiivinen ja luova ilmapiiri. Tämä edesauttaa ennakkoluulotonta ideointia. Fasilitaattorin tehtävänä on avustaa ja sparrata ryhmän kapasiteettia tehokkaasti

annetun tavoitteen saavuttamiseksi puuttumatta itse asiasisältöön. Prosessin hyvä lopputulos vaatii myös hyviä analysointitaitoja eli kriittistä valintaa, jotta oleelliset, tavoitettava edistävät asiat löytyvät epäolennaisten joukosta.

Muotoilun hyödyntäminen varsinkin kestävän kehityksen näkökulmasta mahdollistaisi julkisen sektorin roolin merkittävänä suunnannäyttäjänä ja keskustelun herättäjänä. Palveluja kehitettäessä palvelumuotoilun keinoin kestävimmiä on varottava viherpesua eli paketoimasta vanhaa palvelua uuteen kosmeettisesti ekologiseen pakettiin; näin toimien tahraa vain organisaationsa maineen. Tiedonjalostusprosessissa käytettävät menetelmät, niiden soveltaminen ja soveltamisessa huomioitavat seikat on kuvattu prosessinomaisesti liitteeseen (liite 3).

4 Metodologia ja menetelmävalinnat tutkimusprosessissa

Metodologia on Pitkärannan (2010, 73) mukaan laaja käsite, joka koettelee eri menetelmin tuotetun tiedon pätevyyttä ja luonnetta. Metodologia pohtii eri menetelmiin liittyviä periaatteita, oletuksia, käyttötarkoituksia ja lähtökohtia ja selvittää missä määrin tutkimuksen tulokset ovat käytetyistä menetelmistä riippuvaisia tai riippumattomia.

Suomen kielessä on Kyrön mukaan kaksi eri termiä metodi ja menetelmä. Englannin kielessä on ainoastaan yksi termi method, joka viittaa näihin molempiin. Termejä tutkimusote, lähestymistapa, tutkimusasetelma- tai strategia käytetään kun viitataan tieteenfilosofiaan liittyviin sitoumuksiin ja siellä käytettyyn method-termiin. Menetelmä-termiä käytetään kun viitataan näitä seuraaviin läheisemmin tutkimuksen käytännön toteutuksen liittyviin valintoihin. Kyrö viittaa myös Niiniluotoon (1984, 24-28), jonka mukaan metodologiaan seuraavia valintoja kutsutaan tutkimustyön metodiikan tekniikoiksi. Aineiston keräämiseen, kuvaamiseen, analyysiin ja johtopäätösten tekoon on Niiniluodon mukaan kehitetty eri tieteenaloja ja tutkimusmenetelmiä huomioiden erityisiä menetelmiä ja välineitä, joiden hallitseminen on olennainen osa tutkijan ammattitaidosta. Kyrön mukaan voidaan ajatella, että metodologista päättelyä ja sen rakennetta koskevat valinnat ohjaavat menetelmien valintaan ja yhdistettynä nämä tekniikat muodostavat tutkimuskohtaiset menetelmävalinnat. Menetelmä käsittää siis ne käytännön prosessia ohjaavat säännöt, joilla tutkimusprosessi toteutetaan. (Kyrö 2003, 96.)

Pitkärannan (2010, 34) mukaan toimintatutkimus on osa laajaa laadullisen tutkimuksen metodologiaa. Hän jatkaa, että toimintatutkimus on suoraan yhteydessä työ- tai toimintatilanteeseen ja tutkimuksen koehenkilöinä ovat ne, joihin tutkijalla on toiminnallinen yhteys. Toimintatutkimus on joustava, järjestelmällinen kehys ongelmanratkaisutilanteisiin, uusiin kehittämishankkeisiin ja se on luettavissa empiirisiin menetelmiin liittyen osallistujien 'tässä ja nyt' -kokemuksiin. Tutkimuksessa hyödynnetään erilaisia kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä.

Pitkäranta viittaa Järviseen ym. (2006), joiden mukaan toimintatutkimuksessa toteutetaan samanaikaisesti sekä tutkimus että käytännön tilanteen tai tutkittavan ilmiön muutos. Järvinen ym. jatkavat, että tutkimusaineistoa voidaan kerätä kyselyllä, haastattelulla tai havainnoimalla sekä kirjallisella materiaalilla. Toimintatutkimuksen keskeinen menetelmä on yhteisesti hyväksytyihin näkemyksiin etsiytyvä keskustelu eli diskurssi. Toimintatutkimuksen yleisenä ideana on eteneminen spiraalimaisesti: suunnittelu - toiminta - havainnointi - reflektointi-kierroksina. Toimintatutkimuksen avulla voidaan todentaa, miten jokin suunnittelututkimuksen avulla aikaansaatu artefakti tai innovaatio toimii käytännössä. Pitkänen jatkaa toimintatutkimuksen olevan luonteeltaan enemmänkin tutkimuksellinen lähestymistapa, tutkimusorientaatio tai tutkimusstrategia kuin varsinainen menetelmä. Toimintatutkimus on luetavissa myös tulkitseviin, hermeneuttisiin menetelmiin, koska tutkijan on kyettävä tulkitsemaan tilanteita ja niihin vaikuttavia tekijöitä. (Pitkäranta 2010,143.)

Pitkäranta viittaa Olkkoseen (1994), jonka mukaan hermeneuttisen tieteenkäsitteiden mukaiseen tiedonhankintaan sisältyy keskeisenä asiana tutkijan ja tutkittavan ilmiön parissa toimivien henkilöiden ymmärrys. Ymmärrys vaikeasti mitattavista asiayhteyksistä, ilmiöiden syistä, tapahtumien prosesseista ym. ovat keskeisessä roolissa. Tehdyt havainnot ovat pääasiassa laadullisia ja niiden käsittely perustuu tutkijan tulkintaan. Humanistisista tieteistä käyttäytymistieteet toimivat esikuvana hermeneutiikalle. Käyttäytymistieteissä tutkimuskohteina on usein ilmiöitä, joista on pyrittävä saamaan syvällistä tietoa. Tutkittavat tapaukset ovat ainutkertaisia, esimerkiksi uudenlaisia toimintaratkaisuja, joiden ymmärtäminen on tärkeää esimerkiksi kehityksen ohjaamiselle. (Pitkäranta 2010,23.) Hermeneutiikka korostaa laadullisia aineistoja ja ymmärtävää otetta. Se on kiinnostunut erityisyyksistä yleistysten sijaan. (Pitkäranta 2010,78.)

4.1 Otantamenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan havaintoyksiköiden otannasta, koska otanta, otos ja populaatio ovat kvantitatiivisen tutkimuksen käsitteitä ja niitä ei saa käyttää laadullisessa tutkimuksessa informanttien valinnassa eikä myöskään raportoinnissa. Havaintoyksiköiksi valitaan Pattonin termiä käyttäen tyypillinen tapaus eli tapaus, joka on tyypillinen ilmiön kannalta. Kehittämistutkimuksessa haastateltavien valinta on helpompaa kuin laadullisessa tutkimuksessa, koska kohde on rajatumpi ja haastateltavat ovat usein yhteistyöhaluisempia, koska kehittämiskohde liittyy ja vaikuttaa heihin itseensä. (Kananen 2012, 100-101.)

Anttonen kuvaa mukavuusotannan soveltuvan erittäin hyvin pilottitestaukseen ja esitutkimukseen ja viittaa Robsoniin (1994), joka kuvaa mukavuusotantaa (convenience sampling, suomennettu joskus myös tarkoituksenmukaiseksi otannaksi), vähän resursseja vaativaksi otantamenetelmäksi, jossa osallistujiksi valitaan helpoiten saatavilla olevat osallistujat. Otan-

tamenetelmän periaate toimii hyvin, koska testausryhmään osallistujia voidaan rekrytoida hyvinkin läheltä ystävä-, opiskelu ym. piireistä. Mukavuusotannan käytössä on huomioitava testitulosten osalta se, että mukavuusotannan perusteella ei voida tehdä tilastollisia yleistyksiä otoksesta koko populaatioon, eikä se tuota edustavia tuloksia. (Anttonen 2005, 288.)

4.2 Havainnointi

Kehittämistutkimuksessa havainnointia voidaan Kanasen mukaan tarvita lähtökohtatilanteen kartoittamisessa, ongelman määrittelyssä, prosessin (intervention) aikana ja toteutusta arvioidessa. Osallistuvasta havainnoinnista puhutaan silloin, kun tutkija on fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa. Pääsääntöisesti osallistuvassa havainnoinnissa tutkija itse osallistuu toimintaan, vaikka jotkut katsovat jo pelkän tutkijan läsnäolon olevan osallistuvaa havainnointia. Osallistuvan havainnoinnin etuna on, että tutkija pääsee syvälle tutkittavan ilmiön olemukseen, toisaalta tutkijan vaikutus (reaktiivisuus) tutkimustuloksiin on huomioitava. (Kananen 2012, 93-98.)

Havainnoinnin työkaluina voidaan käyttää esimerkiksi strukturoitua tai strukturoimatonta lomaketta, johon kirjataan seurattavat tapahtumat. Näiden lisäksi voidaan käyttää videointia, mutta sen käyttö sellaisenaan voi aiheuttaa materiaalitulvan, jonka hallinnointi on hankalaa ja aikaa vievää. Peruslähtökotana havainnoinnissa on tutkimuspäiväkirja, johon kirjataan ilmiötä koskevat havainnot tutkimusjakson aikana. Havainnot kirjataan mahdollisimman tarkasti ja aineiston analysointia suoritetaan jatkuvasti. Käytännössä havainnointipäivän jälkeen tutkija perehtyy päivän aineistoon ja tekee siitä tiivistelmän ja yrittää ratkaista mitä aineisto haluaa kertoa ja mitä siitä löytyy. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analyysi tapahtuvat samanaikaisesti, analyysin myötä havainnoijan käsitys ja ymmärrys ilmiöstä kasvavat ja samalla hän voi suunnata havainnointiaan sellaisille osa-alueille, jotka auttavat ratkaisemaan paremmin mysteerion. Tutkimuspäiväkirjan etukäteissuunnittelu on tärkeää, osa-alueet ja kirjaaminen on syytä miettiä etukäteen. (Kananen 2012, 96-98.)

4.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on Kanasen (2012,190) mukaan laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä, joka pyrkii ilmiön ymmärtämiseen eli sen ymmärtämiseen, mistä on kyse. Teemahaastattelua käytetään kehittämistutkimuksen niissä vaiheissa, joissa tarvitaan ymmärrystä ilmiöstä tai asiantiloista kuten ongelman määrittelyssä, vaikuttavuuden ja tulosten arvioinnissa. (Kananen 2012, 99.)

Teemahaastattelun käsite muodostuu kahdesta osasta; teema ja haastattelu. Teema ei ole sama asia kuin kysymys, vaan se on laaja aihekokonaisuus. Haastattelu tarkoittaa haastatteli-

jan ja haastateltavan välistä vuorovaikutustilannetta, joka toteutetaan sanallisen viestinnän avulla hyödyntäen face-to-face tai teknisiä välineitä kuten puhelin, Skype jne. Tilanne muistuttaa pallopeleä, jossa kysymysten ja vastausten avulla päästää kohti maalia. (Kananen 2012, 103.)

Teemahaastattelu voidaan tehdä yksilö- tai ryhmähaastatteluna ja molemmilla menetelmillä on etunsa ja haittansa. Jos haastateltavia yksilöitä on useita, tutkijan työ määrä kasvaa suoraanviihaisesti kun taas ryhmähaastattelussa haastatellaan kerralla useampia havaintoyksiköitä ja haastattelijan aikaa litteroinnin, analysoinnin ja tulkinnan osalta säästyy. Ryhmähaastattelulla saadaan tiivistettyä tietoa, mutta tarkempaa ja luotettavampaa tietoa tuottavat yksilöhaastattelut. Haastateltavat valitaan niin, että tutkittava ilmiö liittyy heihin. Jos ilmiöön liittyvää henkilö ei voida tavoittaa, valitaan seuraavaksi ne, jotka tietävät ilmiöstä eniten. (Kananen 2012, 100.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei aina voida etukäteen määrittellä haastateltavien määrää, joissain tapauksissa ilmiön kanssa tekemisessä olevien määrä on niin pieni, että kaikki voidaan valita mukaan tutkimukseen. Jos ilmiö pitää sisällään paljon havaintoyksiköitä, haastateltavia otetaan niin paljon, että vastaukset alkavat toistaa itseään eli vastaukset saturoituvat ja uusi haastateltava ei tuo enää mitään uutta ilmiön ymmärtämiseen. Laadullisen tutkimuksen kirjoissa on joskus esitetty riittäväksi haastateltavien määräksi 12-15. Etukäteen ei välttämättä voida määrittää havaintoyksiköiden määrää kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa, sillä määrän ratkaisevat aineisto ja tutkimusongelma. Saturaation saavuttaminen edellyttää tiedonkeruun ja analyysivaiheen jatkuvaa vuorovaikutusta, jotta saadaan selville milloin tiedonkeruu on riittävä. (Kananen 2012, 101.)

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston saturaatiosta eli uusia havaintoyksiköitä otetaan tutkittavaksi niin kauan kuin ne tuovat jotain uutta tutkimukseen. Kun vastaukset alkavat toistaa itseään, on saavutettu kylläntymispiste (saturaatio). Kehittämistutkimuksessa saturaatiota voidaan käyttää laadulliseen tutkimukseen rinnastettavissa tilanteissa. (Kananen 2012, 174 -175.)

Teemat valitaan niin, että ne kattavat mahdollisimman hyvin koko ilmiön, joka liittyy ympäristöönsä jollakin tavalla ja se koostuu tekijöistä, elementeistä ja niiden välisistä riippuvuussuhteista ja prosesseista. Kysymyksillä tulee varmistaa kaikkien ilmiön osa-alueiden mukaan tulo. Teemahaastattelun tekniikka etenee yleisestä tiedosta yksityiskohtaiseen. Ilmiön salaisuus on kuin sipuli, jonka kerroksia kuoritaan ytimeen pääsemiseksi. Haastattelukierroksia tehdään useampi, ensimmäisellä kierroksella ilmiö alkaa hahmottua tutkijalle ja saadut vastaukset nostavat uusia kysymyksiä, joihin ei osattu varautua. Teemoja ja niihin liittyviä kysymyksiä ei voida lyödä lukkoon etukäteen, koska se edellyttäisi ilmiöstä niin hyvää käsitystä,

että tarkat teemakysymykset voisi tehdä. Haastattelijan tulee olla joustava haastattelutilanteessa, jotta uskaltaa lähteä arvaamattomillekin poluille, jos sellaisia ilmenee. (Kananen 2012, 102-103.)

Teemahaastattelussa tulee välttää johdattelevia kysymyksiä, koska niillä voidaan saada tulokseksi haluttu vastaus. Epäeettisyyden lisäksi, johdattelevien kysymysten käyttö tutkimuksessa voi asettaa työn luotettavuuden kyseenalaiseksi, jos vastauksia käytetään tulkinnaissa hyväksi. (Kananen 2012, 108.) Hysalo myös mainitsee haastattelun suurimmiksi vaaroiksi johdattelevat kysymykset ja muut vääristymät. Kysytään ja uskotaan asioita, joista käyttäjät eivät itseään tiedä. Tekemisen yksityiskohtia on vaikea kertoa ja niiden toteutusta järjeitetään. Haastattelu tarvitsee usein tuekseen toisia työtapoja. (Hysalo 2009, 127.)

Teema-haastatteluaineisto litteroidaan mahdollisimman sanatarkasti, tosin tutkija joutuu ratkaisemaan mitä kaikkea litteroi, koska se on hidas työvaihe. Litteroinnissa erotetaan tarkkuuden suhteen eri tasoja ja tekniikoita: sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi. Sanatarkka litterointi on tarkin taso, jossa jokainen äännähdykskin on kirjattu ylös. Videotallenteista voidaan kirjata myös äänenpainot, eleet ja katseet, mutta yhteiskuntatieteissä tätä tarkkuustasoa tarvitaan erittäin harvoin. Yleiskielisessä litteroinnissa teksti on muokattu kirjakielelle poistaen murre- tai puhekielen ilmaisut. Propositiotasolla kirjataan vain sanoman tai havainnon ydinsisältö. Litterointitekniikoita on monia ja työn dokumentaatioissa on syytä kertoa litteroinnin tarkkuustaso eli mitä konventiota on käytetty ja esitellä haastateltavat ja heistä käytetyt koodit. (Kananen 2012, 109-112.)

4.4 Tulosten analysointimenetelmät

Laadullisen aineiston analyysimenetelmiä on useita, ne jäävät aina tutkijan päätettäväksi. Laadullisin menetelmin kerätyt aineistot eivät ole samalla tavalla analyysisidonnaisia kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa päätetään jo aineiston keruuta suunniteltaessa analysointimenetelmä. Laadullinen tutkimus on joustava, jos jokin analyysimenetelmä ei tuota tulosta, voidaan käyttää jotain muuta analyysimenetelmää. Laadullisen tutkimuksen erikoisuuksiin kuuluu se, että samasta aineistosta voidaan tehdä eri tulkintoja. Tämä eivät tarkoita sitä, että samoin asetettuun spesifiin tutkimuskysymykseen saataisiin erilaiset ratkaisut, vaan sitä, että aineistoa voidaan analysoida useastakin näkökulmasta. (Kananen 2012, 116.)

Kerätty tutkimusaineisto käsitellään analyysimenetelmin, jotka riippuvat kerätyistä aineistosta. Analyysimenetelmien ja tiedonkeruumenetelmien välillä vallitsee riippuvuus eli tiedonkeruumenetelmä määrää analyysimenetelmän ja päinvastoin. Laadullisessa tutkimuksessa analyysimenetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi sisältöanalyysiä. (Kananen 2012, 190.) Kehittämisen- ja toimintatutkimuksessa ongelman ratkaisu on osoitus analyysin onnistumisesta, mutta

välttämättä se ei tarkoita analyysin syvällisyyttä tai parasta mahdollista ratkaisua. Kehitys vie asioita aina eteenpäin, eilisen ratkaisu voi olla jo huomenna vanha. Tiede pyrkii jatkuvaan parantamiseen. (Kananen 2012, 192.)

Sisältöanalyysin kohteena voivat olla kaikki tekstimuodossa olevat aineistot esimerkiksi teemahaastattelut, kuvaukset, raportit, keskustelut jne., jotka muodostuvat usein runsaalla kuorurutuksella varustetuista sisällöistä. Sisältöanalyysin tarkoituksena on paljastaa tekstin ydin ja tiivistetty kuvaus ydinsisällöksi. Sisältöanalyysi voi tarkoittaa myös sisällön erittelyä, jolloin on mahdollista laskea ilmiöön liittyvien käsitteiden esiintymistiheyttä ja keskinäisiä kytköksiä. Sisällön analyysissa voi olla elementtejä molemmista tavoista eli määrällistä ja tekstuaalista tarkastelua. (Kananen 2012, 116.)

Miettinen ehdottaa käytettäväksi samankaltaisuuskaaviota, joka tuo esiin asiakkaiden tarpeet, ongelmat ja selkeyttää suunnittelua ja on menetelmä käyttäjätiedon sekä ideointisessioiden ”brainstorming” tuottamien ideoiden tulkitsemiseen. Tulkintasessioissa kerättyjä muistiinpanoja kutsutaan samankaltaisuusmuistiinpanoiksi (affinity notes). Se on nopein ja paras tapa nähdä kaikki keskeiset ongelmat käyttäjäkunnan mielestä. Yhdistämällä samankaltaisuusmuistiinpanot ja yksilölliset työmallit pystytään ymmärtämään koko käyttäjäkunnan ongelmia eikä vain ainoastaan yksilöllisiä ongelmia. Samankaltaisuuskaavio on hierarkkinen kaavio, joka on rakennettu tulkintasessioiden samankaltaisuutta koskevista muistiinpanoista. (Miettinen 2012, 75.)

5 Tutkimuksen suorittaminen teoreettista viitekehystä soveltaen

Opinnäytetyö tehtiin toimintatutkimuksena, jossa toiminta, tutkimus ja muutos tapahtuivat samanaikaisesti. Kehittämistutkimus toteutettiin aikavälillä tammikuu 2013-maaliskuu 2014 ja tutkimus eteni kvartaaleittain eli noin 3-4 kuukauden sykleillä seuraavasti:

1. kvartaali: teoreettiseen kirjallisuuteen tutustuminen ja alustavan tutkimussuunnitelman laatiminen
2. kvartaali: tutkimussuunnitelman esittely organisaatiolle ja tutkimusluvan hankkiminen, havaintojen kirjaamisen aloitus, menetelmien kokeilu pilotointimielessä (Business Model Canvas ja ääneenajattelu) ja teoreettisen viitekehysten kirjoittaminen
3. kvartaali: havainnointit ja teoreettisen viitekehysten kirjoittaminen ja palvelumuotoilu-mindmapin kokeilu
4. kvartaali: havainnointit ja teoreettisen viitekehysten kirjoittaminen ja tiivistäminen tutkimuksen toteuttamisen alustaksi
5. kvartaali: teoreettisen viitekehysten viimeistely, soveltaminen ja laatiminen käytännön työkaluiksi, niiden kokeilu ja arviointi työpajoissa.

Toimintatutkimuksessa sovellettiin ja tulkittiin havaintoja tiivistettyä teoreettista viitekehystä vasten, joka on kuvattu liitteissä 1-3. Tutkimus muodostui tällä tavalla kolmivaiheiseksi prosessiksi.

5.1 Vaihe 1: Tutkimusalustan rakentaminen ja kehittäminen

Ensimmäisessä tutkimusvaiheessa rakensin ja kehitin organisaatiossa olemassa olevien rakenteiden pohjalta ikään kuin tutkimusalustan. Kehittämistutkimuksen käynnistäjänä oli projektimaisen toimintatavan käyttöönotto organisaatiossa jo ennen tutkimusta ja sen mukana tulleet haasteet osaamiseen niin teknisessä projektiosaamisessa kuin projektin sisällöllisessä määrittelyssä ja toteutuksessa. Ennen kehittämistutkimusta projektikäytänteet oli koulutettu järjestelmällisesti organisaatiossa. Projektitoiminnan tueksi oli kehitetty myös projektiklinikka, joissa projektihenkilöstöllä oli mahdollisuus saada käytännön apua ja sparrausta projektiinsa. Projektiklinikkatoimintaa pilotoitiin ja arvioitiin koulutusten jälkeen noin vuosi, jonka jälkeen klinikat vakinaistettiin osaksi projektikäytänteitä.

Projektiklinikoilta hahmottui vähitellen kokonaiskuva siitä, kuinka paljon tai vähän projekteissa toimivat henkilöt hahmottivat toimintaympäristöä ja sen muutoksia, vaatimuksia ja miten kulloinkin työn alla oleva projekti vaikutti siihen tai mitä projektissa oli huomioitava. Projektikäytänteiden myötä myös tukioorganisaation osaamistarpeita ryhdyttiin tarkastelemaan liiketoimintalähtöisemmin eli koulutussuunnitelmat laadittiin projekteista ja liiketoiminnoista esiinnoitettujen osaamistarpeiden perusteella. Koulutussuunnitelman osalta hyödynsin organisaatioon aiemmin tehdyn osaamisen kehittämiseen liittyvän kehittämisprojektini (Ahokas 2011) tuloksia.

Toimintatutkimuksessa päätin hyödyntää projektiklinikkaa systemaattisena ja sosiaalisena tietoforumina, koska se oli jo osa organisaatiossa vakiintumassa olevaa toimintatapaa. Projektiklinikan osallistujien kanssa läpikävin projektin tiedot hankesalkusta ja tarkistin, että projektintekijöillä on ymmärrys projektinsa strategiakytköksestä ja että kyseessä on tavoitteellinen kehittäminen. Projektiklinikalla tarjosin ja kokeilin projekteissa olevien haasteiden ratkaisemiseksi erilaisia menetelmiä ja esiintoin yhteistoimintaforummeissa jaettavien osaamisten hyödyntämistä. Menetelmäkokeilulla pyrin lisäämään tietoisuutta vuoropuhelutaitojen merkityksestä. Projektiklinikkatoimintaa kehitettiin tutkimuksen aikana niin, että organisaation eri alojen asiantuntijat varattiin alustavasti jokaiseen projektiklinikkatapahtumaan ja heidät pyydettiin konkreettisesti paikalle tapauskohtaisesti projektin haasteiden niin vaaties- sa. Näin toimien halusin varmistaa, että projektit saisivat nopeasti apua monipuolisessa asiantuntijoiden ja projektihenkilöstön yhteisessä tiedonjalostusprosessissa.

5.2 Vaihe 2: Projektien sisällöllisten haasteiden hahmottaminen

Prosessin toisessa vaiheessa ryhdyin keräämään tutkimusalustan päälle havaintoja mitä kehittämissuunnitelmissa tavoitellaan, mitä haasteita projekteja toteuttavilla henkilöillä on ja arvioin, pystyykö projektiklinikka tarjoamaan haasteiden ratkaisemiseksi työkaluja. Työkalujen osalta tein muutamia nopeita pilotoineja, jotta sain tuntumaa niiden käytöstä. Toisessa vaiheessa etsin myös yhteistä kehittämiskieltä jo olemassa olevan orastavan yhteisen projekti-kielen lisäksi.

Projektiklinikoilla sparrasin organisaation eri liiketoimintojen ja tukitoimintojen kehitysprojekteja, joista nousi esiin samoja seikkoja ja haasteita kuin teoreettisesta viitekehystäkin. Projektien aihesisällöt vaihtelivat tietoteknisistä kehitysprojekteista palvelujen ja prosessien kehittämissuunnitelmiin. Haasteiden yhteinen nimittäjä näytti olevan organisaatioiden sisäisen ja ulkoisen viestinnän vajavaisuus ja poikkisektoriaalisten prosessien vähäinen tuntemus. Tarkastelujakson kvartaaleilla 3-4 hahmottui teoreettisesta viitekehystä haasteiden ratkaisun välineeksi muotoiluajattelu ja palvelumuotoilun ideologian kokeilu käytännössä. Haasteet on kuvattu kohdassa 6.1.1.

5.3 Vaihe 3: Työkalujen kartoittaminen ja kokeilu

Prosessin kolmannessa vaiheessa suunnittelin ja otin käyttöön käsikirjoituspohjan työpajoihin, koska vaiheessa 2 saadut kokemukset ja havainnot esiintöivät ennakkosuunnittelun merkityksellisten menetelmien käytön ja niillä tavoiteltavan lopputuloksen onnistumisessa. Toimintatutkimukseni suunnitelmallisen etenemisen näkökulmasta selkeytin ensin itselleni otanta-, tiedonkeräys- ja analysointimenetelmät, joista saamieni tulosten perusteella pystyin valitsemaan varsinaiset tutkimuksen kohteena olevat käyttäjäkeskeiset menetelmät kokeiltaviksi.

Palvelumuotoilun hahmottuessa käytännön tutkimuksen suunnaksi, hyödynsin kvartaaleilta 2-3 menetelmäkokeiluista saatuja kokemuksia ja havaintoja. Tarkastelin tähän asti kuvattua teoreettista viitekehystä ja täydensin sitä fasilitointi- ja ryhmädynamiikan näkökulmasta. Tämän jälkeen ryhdyin rakentamaan ja testaamaan konkreettisia työkaluja.

5.3.1 Tutkimuksen otanta-, tiedonkeräys- ja analysointimenetelmät

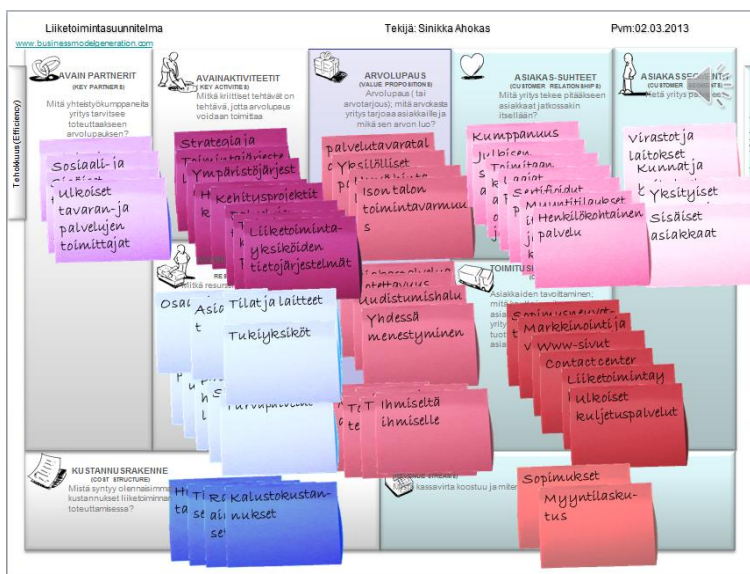
Toimintatutkimukseeni osallistujien otantamenetelmäksi muotoutui mukavuusotanta. Tutkimukseen osallistujia ei erityisemmin rekrytoitu vaan hyödynsin organisaatiossa jo olemassa olevia projekti-, kehitys- ja suunnittelija-asiantuntijoita, jotka osallistuivat projektiklinikkoille. Kun projektiklinikalla ilmeni tutkimukseni kannalta oleellista tietoa, kerroin osallistujille, että käytän sitä mahdollisesti tutkimuksen tarpeisiin.

Tutkimussuunnitelmassani suunnittelin alun perin käyttäväni sekä teemahaastatteluja että havainnointia tutkimustiedon keräämiseen organisaatiosta. Tutkimusalustaan kuuluva projektilinikkatoiminta ja erilaiset organisaation tapaamiset kuitenkin näyttivät tuottavan tietoa suoraan käyttäjiltä ilman erikseen suunniteltuja haastatteluja. Kvartaalilla 2 tein päätöksen, että käytän pääsääntöisesti tutkimuksessa osallistuvaa havainnointia, jota tarvittaessa täydennän teemahaastatteluilla. Osallistuvassa havainnoinnissa toimin tietoisesti niin, että ikään kuin ulkoistin itseni puolueettomaksi käsiteltävästä aiheesta, vaikka fyysisesti olin mukana asian käsittelyssä. Näin sain havaittua eri tilaisuuksiin osallistuneiden näkökulmia ja myös kirjattua niitä tutkimuspäiväkirjaani.

Tutkimukseni niin teoreettisten kuin käytännössä syntyneiden aineistojen analysointimenetelmänä käytin sisältöanalyysiä. Osallistuva havainnointi tuotti erilaisia kuva- ja tekstiaineistoja tutkimuspäiväkirjaani ja näiden perusteella sain hahmotettua ja tiivistettyä samankaltaisuuskaavioon tutkimuksen kannalta oleellisia ydinasioita, joita arvioin ja sovelsin teoreettista viitekehystä vasten.

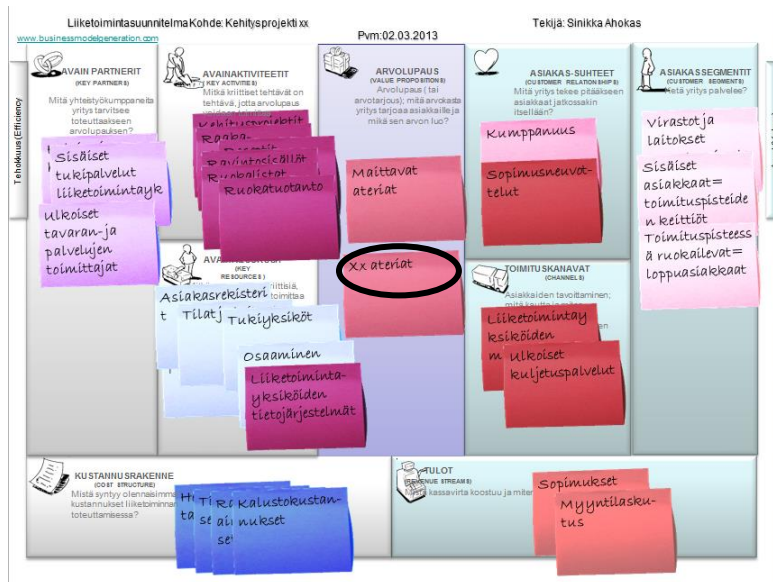
5.3.2 Business Model Canvas (BMC)

Harjoittelin Business Model Canvasin (BMC) käyttöä ensin itsenäisesti tarkastelemalla organisaation internetsivuja asiakkaan näkökulmasta eli miltä organisaation liiketoimintamalli näyttää ulkopuolisen silmin. Kirjasin havainnot kanvaasin eri segmentteihin ja täydensin tietoja jonkin verran organisaation tiedoilla (kuva 2). Näin sain kuvatuksi liiketoiminnan ison kuvan, josta lähdin soveltamaan kanvaasia organisaation silmin kuvitteellisen kehitysprojektin tarpeisiin ikään kuin sipulia kuorien.



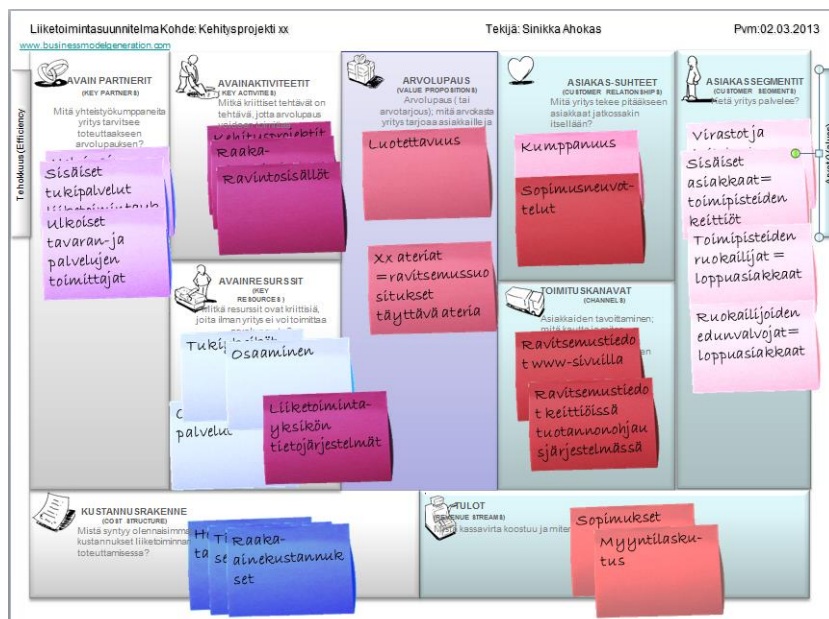
Kuva 2: Organisaation liiketoimintamallin iso kuva internetsivujen kautta purettuna

Toinen kanvaasi (kuva 3) ”kuorii sipulia” eli isosta kuvasta otettiin yksi kohta kehityksen kohdeeksi. Arvolupausegmentissä valittiin kehittämiskohteeksi ”xx ateriat” kanvaasin muut segmentit rakentuivat valitusta lähtökohdasta ja lappujen määrä myös pieneni huomattavasti eli sipulista lähti kuorikerroksia.



Kuva 3: Liiketoimintamallia sovellettu kehitysprojektiin valitsemalla kehityskohde

Kolmannessa kanvaasissa (kuva 4) kehitysprojektissa valittua kohdetta tarkennettiin eli määritettiin ravitsemussuositukset täyttävä ateria tavoitteeksi ja kanvaasin sisältö muuttui jälleen.



Kuva 4: Liiketoimintamallin soveltaminen kehityskohteen tarkentamiseen

Tällä harjoittelulla havaitsin, että kanvaasi on tehokas työväline, joka pakotti miettimään liiketoiminnan kannalta oleellisia seikkoja kokonaisuutena muutostilanteissa niin asiakkaan kuin liiketoiminnan näkökulmasta. Käytin kanvaasin täyttämässä erivärisiä tarralappuja ja väristä huomasin kuinka asioiden merkitys ja segmentti vaihtui kehityskohdetta valitessa ja tarkentaessa tavoitetta. Tavoitteen tarkentamsvaiheessa viimeistään huomasin kuinka yksittäiset asiat alkoivat aueta tarkemmalle tasolle ja kuinka ne vaativat lisäselvitystä. Power-Pointiin tehtynä kanvaasi oli työläs ja aikaavievää täyttää eli työpajakäytössä reaaliaikaisesti se ei ole kovin käyttökelpoinen.

Kanvaasin harjoitteluvaiheesta inspiroituneena päätin kokeilla sitä ryhmätilanteessa seinätaulutekniikalla tavoitteena jalkauttaa strategiaa ja muotoiluajattelua. Hyödynsin kanvaasia työyhteisökeskustelun osana, jossa kanvaasin (kuva 5) avulla jalkautin tiimilleni tietohallintostrategian. Kanvaasin kautta saimme kirkastettua strategisia tavoitteita, joista johdettiin tiimille tavoitteet ja niiden vaatimat osaamistarpeet henkilökohtaisten kehityskeskustelujen pohjaksi. Sovelsin kanvaasia seuraavasti:

1. Annoin tiimille viikkoa ennen tapaamista tehtäväksi tutustua tietohallintostrategiaan
2. Valmistelin fläppitaulut (fläppeihin vain otsikot, tarralapuille avustava kysymys millaisia asioita kuhunkin osioon voisi tulla keskustelun herättäjäksi lappu kerrallaan esim. ”Mitkä resurssit ovat kriittisiä...”). Poimin tarralapuille myös strategiasta oleellisia asioita valmiiksi, jotta tiimi pääsisi jyvälle mitä asioita haetaan ja aikaa ei kuluisi niiden etsimiseen dokumentista vaan saataisiin keskustelu nopeasti käyntiin.
3. Esittelin tiimille BMC-työkalun idean.
4. Aloitin asiakassegmentit-taulusta kysymällä tiimiltä ”ketkä ovat asiakkaitamme?”
5. Tiimi kertoi ja kirjoitti tarroille oman näkemyksensä siitä, ketkä ovat asiakkaitamme ja näytin samalla esimerkkitarroja.
6. Siirryin arvolupaus-tauluun ja kysyin tiimiltä ”mitä arvokasta tarjoamme asiakkaillemme ja mikä sen arvon tuo?”
7. Tiimi kertoi ja kirjoitti tarroille oman näkemyksensä arvolupauksesta ja näytin samalla esimerkkitarroja.
8. Kaikki segmentit käytiin läpi samalla idealla kuin kohdissa 4-7.

Strategia läpikäytiin ja aineistot purettiin seinälle kahdessa tunnissa. Tavoitteet ja osaamistarpeet kuitenkin jouduttiin käsittelemään toisessa noin kahden tunnin tapaamisessa. Tiimille annettiin tehtäväksi täydentää Avainresurssit-taulua itsenäisesti ennen seuraavaa palaveria. Tiimi vastasi seuraaviin kysymyksiin: Mitkä ovat keskeiset osaamiset? Mitä osaamista voisin jakaa (miten, kenelle, milloin)? Mitkä ovat tiimin seuraavan kauden tavoitteet? Tukevatko tavoitteet strategiaa? Strategian lisäksi tarkasteltiin organisaation hankesalkkua, koska siellä

olivat projektien ja hankkeiden tiedot tarkemmalla tasolla kuin strategiassa. Mahdollisia hallintomallimuutoksia käsiteltiin kysymyksellä "mitä osaamistarpeita se tuo tullessaan tiimiin?"



Kuva 5: Strategian jalkauttaminen tiimille kanvaasin kautta

Toisessa tapaamisessa jatkettiin tavoitteiden ja osaamistarpeiden tarkentamisella. Lopputuotoksena syntyi tiimin tiivistetty näkemys tavoitteista ja osaamistarpeista (kuva 6), jotka saatiin pohjaksi henkilökohtaisiin kehityskeskusteluihin ja niistä esiin tulleet tarkennetut osaamistarpeet kirjattiin vuoden 2013 koulutussuunnitelmaan. Koulutussuunnitelman toteutumista seurataan ja arvioidaan vuoden 2014 kehityskeskusteluissa.



Kuva 6: Strategiasta kanvaasin kautta nousseet tavoitteet ja osaamistarpeet

5.3.3 Ääneenajattelu

Hyödynsin äänenajattelu-menetelmää uuden tietojärjestelmäversion testaamisessa käyttämällä organisaation käytössä olevaa Camtasia Studio-sovellusta, joka tallentaa käyttäjän puheen, kasvonilmeet ja tietokoneen näytöllä tehtävät toiminnot. Tässä kokeilussa ei tallennettu kasvonilmeitä, koska halusin madaltaa testaaajien osallistumiskynnystä uudenlaiseen testaustapaan. Organisaation kyseisen järjestelmän asiantuntijat suunnittelivat ja kirjasivat tarvittavat testitapaukset. Testaajina toimi ryhmä järjestelmän loppukäyttäjiä ja mukana oli myös järjestelmän toimittaja tekemässä havaintojaan uuden version toimivuudesta ja mahdollisista uusista kehitystarpeista. Testausryhmästä kaksi teki testauksen äänenajattelulla. Kerroin testaajille äänenajattelutestauksen periaatteet, testaukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja että saatuja tallenteita käytetään vain tutkimukseeni ja erillisen luvan kanssa toimittajan yhteispalaverissa. Testaajat ohjeistettiin seuraavasti teoreettisesta viitekehyksestä nousseiden käytäntöjen mukaisesti:

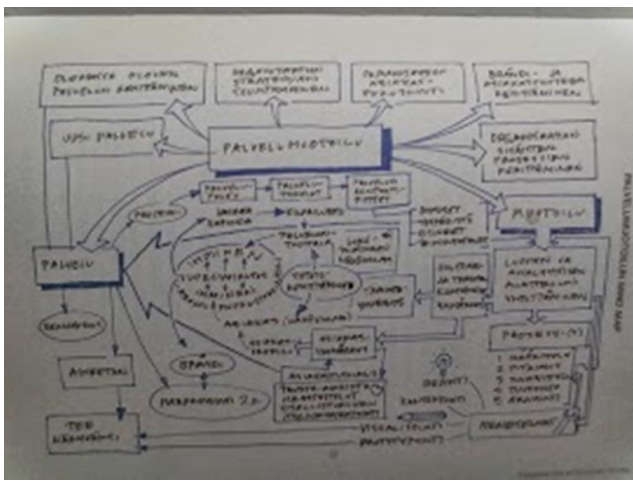
- henkilöllisyytesi ei käy ilmi testituloksissa,
- testin tarkoituksena on testata annettua järjestelmää, ei testaajan taitoja,
- voit keskeyttää testauksen milloin tahansa,
- kun suoritat annettua testaustehtävää, ajattele ääneen kuin olisit yksin huoneessa,
- äänenajattelu tarkoittaa sitä, että kerrot kaiken mitä ajattelet siitä hetkestä lähtien, kun näet testaustehtävän ensimmäistä kertaa testauksen päättymiseen saakka,
- älä suunnittele mitä sanot tai yritä selittää testauksen ohjaajalle mitä olet sanomassa,
- halutessasi voit tehdä merkintöjä testauslomakkeeseen,
- testauksen ohjaajana en puutu testauksen kulkuun muutoin kuin kannustamalla puhumaan ääneen tai jos ilmenee teknisiä ongelmia ja
- testauksessa olen kiinnostunut, mitä ajattelet etsiessäsi vastausta annettuun testaustehtävään.

Testaustilaisuus kesti noin kolme tuntia, jonka aikana saatiin todennettua ja taltioitua käyttäjän näkökulmasta järjestelmäversion uusien ominaisuuksien toimivuus sekä useita kehitysideoita helpolla tavalla. Litteroin saadut tallenteet ja oleellisimmista havainnoista koostin yhteenvetodokumentin, joka sisälsi tallenteesta otetut kuvakaappaukset ja kirjallisen kuvauksen mitä käyttäjä koki haasteelliseksi käyttäessään järjestelmää. Tätä yhteenvettoa käytettiin tarkennettaessa järjestelmän ominaisuuksien vaatimusmäärittelyä järjestelmätoimittajalle. Aineiston analysointiin kului aikaa noin kolme tuntia.

5.3.4 Palvelumuotoilu

Organisaatiossa otettiin käyttöön tutkimuksen aikana uusi palvelukonsepti hyvin nopeasti. Käyttöönotto osui resurssien kannalta haasteelliseen loma-ajankohtaan ja tuli tukioorganisaation tietoon yllättäen. Palvelun suunnittelua oli tehty taustalla, mutta mahdollisia järjestelmätarpeita ei vielä oltu kartoitettu. Jotta tukioorganisaatio pystyi nopeasti vastaamaan palvelutarpeeseen ja kartoittamaan mitä tukea ja järjestelmiä uusi palvelu mahdollisesti tarvitsee, hyödynsin siihen asti kartoittamaani vähäistä tietoa palvelumuotoilusta.

Koska aikataulu oli haastava, päätin kokeilla kirjallisuudesta löytynyttä palvelumuotoilun mindmap-kuvaa (kuva 7), jonka päälle rakensin tukikysymyksiä. Tämän työkaluni avulla ”haastattelin” ensin palvelun käyttöönottoprojektin projektipäällikköä hahmottaakseni mitä tarpeita ja tehtäviä projektista nousee mahdollisesti tukioorganisaatiolle. Sen jälkeen kutsuin kokoon tarvittavat asiantuntijat ja esittelin lyhyesti uuden palvelukonseptin pääpiirteet ja tarpeet piirtäen asioita samalla seinälle fläppipapereille. Tämän jälkeen ylläpidin asiantuntijoiden keskustelua ja ideointia palvelumuotoilun prosessikuvauksella ja siihen tekemälläni kysymyslistalla ja täydentäen koko ajan fläppipapereille (kuva 8) mahdollisia ratkaisuja ja uusia huomioitavia asioita. Annoin myös asiantuntijoille omat fläppipaperit, joihin he tarkensivat omista asiantuntijan näkökulmistaan huomioitavia asioita. Haastattelu ja ryhmätyöskentely veivät aikaa yhteensä noin kuusi tuntia, lopputuloksena oli karkean tason etenemissuunnitelma, mikäli uusi palvelukonsepti tarvitsee toimintaansa järjestelmätukea. Esittelin asiantuntijoiden ryhmätyöskentelyn jälkeen seinäfläpitiä käyttöönottoprojektin projektipäällikölle ja kerroin niiden kautta miten tukioorganisaatio on valmistautunut mahdollisiin uuden palvelun tarvitsemiin järjestelmätarpeisiin. Olin jäämässä lomalle, joten jätin fläppipaperit seinälle ja kehotin kaikkia sen työstämiseen osallistuneita käyttämään sitä muistin virkistämiseen, jos lomien aikana uusi palvelukonsepti tarvitsee tukioorganisaation tukea.

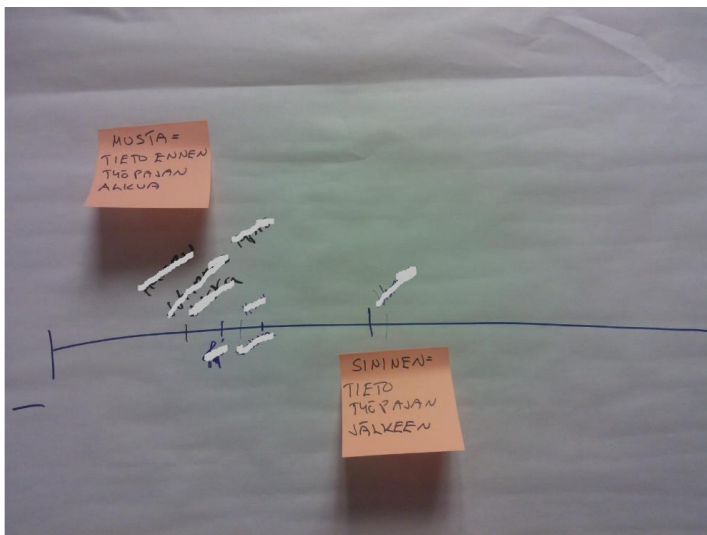


Kuva 7: Palvelumuotoilun mindmap (Tuulaniemi 2011, 141)

työpajakäsittelyllä, mutta vietiin loppuun ilman toista työpajakäsittelyä. Kolmas aihe käsiteltiin yhdessä työpajassa. Työpajoissa käsitellyt aiheet olivat kaikki luonteeltaan luovaan ongelmanratkaisuprosessin selkeytysvaiheeseen kuuluvia.

Työpajoihin menetelmiksi valitsin kirjallisuudesta selkeytysvaiheeseen esiteltyjä menetelmiä, joita sovelsin tapauskohtaisesti. Työpajojen alkulämmittelyssä käytin jana-menetelmää (kuva 9), jolla sain huumorimielellä osallistujat orientoitumaan työpajatyöskentelyyn, arvioimaan omaa tietämystään käsiteltävästä aihealueesta ennen työpajaa ja samalla sain mitattavaa tietoa työpajan tavoitteen onnistumisesta osallistujien merkattua tietämyksensä aiheesta työpajakäsittelyn jälkeen.

Työpajoissa sovelsin muistintyhjennys-menetelmää (Kantojärvi 2012, 138) ja me-we-us-menetelmää ryhmän saamiseksi keskittymään käsiteltävään aihealueeseen ja käynnistämään ryhmän keskinäistä vuorovaikutusta ja keskustelua sekä valitsemaan oleellisia asioita koko ryhmän käsiteltäviksi. Kun ryhmä oli saanut työpajan alkuvaiheessa yhteisen näkemyksen käsiteltävistä asioista, siirryin käyttämään dynaaminen fasilitointi- menetelmää yhdistäen siihen point- menetelmää (Kantojärvi 2012, 95-96; 136) eli ryhdyin fasilitoimaan keskustelua etukäteen työstämieni fläppipapereiden kautta ja kirjasin koko ajan keskustelusta asioita tarralapuille ja liimasin ne mielestäni sille kuuluvalle fläppipaperille (kuva 10). Keskustelun edessä lappujen paikat muuttuivat fläppipaperista toiseen. Työpajan lopputuloksena asiat olivat kiteytyneet isosta aihealueesta muutamaan keskeiseen asiaan, joihin seuraavaksi lähdettiin miettimään tarkennusta.



Kuva 9: Osallistujien tiedon määrän mittaaminen jana-menetelmällä



Kuva 10:Fakta-taulu dynaamisesta fasilitoinnista

6 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Tutkimus tehtiin kolmivaiheisena prosessina. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset ovat muotoutuneet soveltaen ja tulkiten havaintoja tiivistettyä teoreettista viitekehystä vasten, joka on kuvattu liitteissä 1-3.

Tutkimuksen aikana ei otettu kantaa työpajoissa käsiteltyjen aiheiden lopputuloksiin, vaan tutkittiin niissä kokeiltujen käyttäjäkeskeisten menetelmien toimivuutta organisaation kontekstissa.

6.1 Tutkimuskysymykset

Organisaation projektiklinikatoiminta toimi eräänlaisena tutkimusalustana, josta saatiin oleellista tietoa tutkimuksen tarpeisiin. Projektiklinikka toimi systemaattisena ja sosiaalisena tietofoorumina, jonka kautta tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia.

Projektiklinikalla sparrattiin organisaation eri liiketoimintojen ja tukitoimintojen kehitysohjelmia. Näistä nousi esiin samoja seikkoja ja haasteita kuin teoreettisesta viitekehystäkin. Projektiklinikkaa käytettiin konkreettisena foorumina pilotoida käyttäjä- ja yhteistoiminnallisia menetelmiä ja arvioida niistä saatavia hyötyjä.

6.1.1 Kehitysprojektien sisällön määrittelemisen ongelmat ja haasteet

Organisaatio tuottaa palveluja usealla eri toimialalla omissa liiketoimintayksiköissään yhteisen tukioorganisaation palveluja hyödyntäen. Liiketoimintayksiköt tuottavat omia palvelujaan omilla palveluprosesseillaan kuntasektorin tilaajaorganisaatioille. Vastaavasti organisaation tukioorganisaatiot tarjoavat tukipalveluja liiketoimintayksiköille. Tässä kontekstissa on usein vaikea hahmottaa kuka on palvelun lopullinen käyttäjäasiakas ja mikä rooli asiakkaalla on palvelua käyttäessään ja kuinka paljon palvelun toimittajan osaamista siirtyy osaksi asiakkaan arvontuotantoa.

Kehitysprojekteissa havaittiin useasti palvelun tuottamiseen ja kehittämiseen tarvittavien resurssien, sidosryhmien ja vastuiden osalta epätietoisuutta eli näyttää siltä, että kehittämissi- projektit toteuttavat vain tietyn osan tulevasta palvelusta unohtaen palvelupolun eli palvelun käsikirjoituksen. Julkisten palvelujen tuottaminen, ylläpitäminen ja kehittäminen asiakkaalle on monimutkainen prosessi, johon voi liittyä niin organisaation sisäisiä kuin ulkoisia palveluja, samoin asiakas voi olla ulkoinen tai sisäinen. Monimutkaisten palvelu- ja tukiprosessien kokonaisuuden hahmottaminen nousi yhdeksi merkittäväksi haasteeksi, kehitysprojektien toteuttajilla ei välttämättä ollut riittävä näkemystä ja tietoa tahoista, joiden kanssa tulisi läpikäydä ja sopia asioita jo projektin suunnitteluvaiheessa.

Projektikäytänteiden käyttöönoton myötä havaittiin, että projekteja tehdään kirjaamatta niitä organisaation hankesalkkuun ja hyödyntämättä tukipalveluiden tarjoamaa projektiapua. Toiminnan taustalla vaikuttanee projektikäytänteiden tuntuminen kehittämistä rajoittavana ja hidastavana tekijänä tai sisäisten palvelujen tuntemattomuus.

Kehittämissi- projekteissa näytti olevan lähes kaikissa sama haaste eli projektin kohteena olevasta ympäristöstä tai palvelusta ei ollut prosessikuvauksia tai ne eivät olleet ajantasaisia. Usean projektin kohdalla havaittiin, että projektia lähdettiin toteuttamaan tutkimatta ensin sen lopputulosten vaikuttavuutta organisaation olemassa oleviin prosesseihin.

Projektien tavoitteiden määrittelyssä näytti olevan myös haasteita, useissa tapauksissa projektit käynnistettiin liian ympäröivillä tavoitteilla, jotta niitä olisi voinut sellaisenaan lähteä konkreettisilla tehtävillä toteuttamaan ja mittaamaan niiden onnistumista. Tavoitteiden tarkentamisessa havaittiin usein, että tavoitteen toteutumiseen tarvitaankin huomattavasti laajemmin osaajia, osaamista ja vastuunottajia niin projektin tehtävien tekemisessä kuin valmiin tuotoksen ylläpitämisessä.

6.1.2 Kehitysprojektien sisällön määrittelyssä käytettävät menetelmät

Business Model Canvas (BMC) näytti tutkimuksen perusteella olevan monikäyttöinen ja melko helposti omaksuttava visuaalinen työkalu. Työkalun vahvuutena ovat sen käyttömahdollisuudet läpi organisaation kaikkien tasojen aina yksilötyöskentelystä työpajatyöskentelyyn. Kanvaasin käytössä on huomioitava kuitenkin käyttökonteksti, työkalussa olevien segmenttien käsitteet eivät välttämättä ole kaikille itsestäänselvyksiä. Näin ollen segmenttien käsitteet voi olla järkevää kääntää organisaation tuntemaan käsitemaailmaan ja samalla miettiä käsitelytilaisuudessa käytettävät kysymykset organisaation näkökulmasta. Työkalu kannattaa ottaa osaksi työpajatyöskentelyä, vähimmillään se toimii liiketoiminnan eri kulmakivien muistilistana esimerkiksi liiketoimintaprosessien kehittämisessä ja täydessä mittakaavassa käytettynä palvelumuotoilun, liiketoimintastrategian suunnittelun ja jalkauttamisen työkaluna.

Äänenajattelu-menetelmä näytti sopivan hyvin tietojärjestelmätestaukseen, mutta tallenteiden litterointi oli työlästä sekä ryhmätilanteessa se ei oikein ollut toimiva yleisen hälinän vuoksi. Organisaation kehitysprojekteissa, joissa tietotekniikka on merkittävässä roolissa, menetelmän käyttö voisi toimia parhaiten niin, että järjestelmien pääkäyttäjät ja järjestelmäpäälliköt tekisivät ensimmäiset testaukset ääneenajattelulla, jolloin mahdolliset järjestelmässä olevat ongelmat saataisiin taltioitua nopeasti ”livenä” ohjelmistotoimittajalle ilman työlästä kirjallista dokumentaatiota. Mahdollisten ohjelmavirheiden korjausten jälkeen loppukäyttäjät voisivat itsenäisesti testata ääneenajattelulla itselleen sopivana ajankohtana rauhallisessa ympäristössä annetun ohjeistuksen ja testitapaustilaston mukaan. Mallin hyötynä olisi loppukäyttäjien testiajankohdan valinnanvapaus sekä helppo ja nopea dokumentointitapa; jos testit onnistuvat testitapausten mukaan eikä mitään muuta huomionarvoista ilmene, testituloksia ei tarvitse analysoida ja tarvittaessa kuitenkin tallenteisiin voidaan palata myöhemmin.

Palvelumuotoilu näyttää olevan enemmänkin ajattelutapa kuin varsinainen menetelmä. Tämän vuoksi päädyin käyttämään palvelumuotoilua kehyksenä muiden menetelmien käyttöön. Organisaatio tuottaa palveluja usealle toimialalle ja niiden prosesseista näytti muotoutuvan palvelujärjestelmä, jonka jäsentämistä ja ymmärtämistä palvelumuotoiluajattelun käyttö helpotti. Palvelumuotoiluajattelun vahvuus ilmeni tutkimuksen aikana palvelumuotoilun mindmapin kokeilussa. Mindmapilla sai hyvin nopeasti ja tehokkaasti selvitettyä itselleen ja ryhmälle uuden palvelun tarpeet ja haasteet poikkisektoriaalisesti. Palvelupolun kuvaaminen palvelutuokioineen ja kontaktipisteineen, aikaansaa yhteisen ymmärryksen palvelusta, miten palvelu tuotetaan, miten se vastaa asiakastarpeeseen ja mitä vaatimuksia se tuottaa palvelun tuottajalle.

Palvelumuotoiluajattelun käyttöönotto kehitysprojekteissa helpottaa projektin sisällön määrittelyssä, koska ajattelutapa on kokonaisvaltainen niin asiakkaan kuin toimittajan näkö-

kulmasta; tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi suoritettavat tehtävät on helpompi hahmottaa. Palvelumuotoilu vaatii muotoiluajattelua- ja osaamista yhteissuunnittelu- ja käyttäjäkeskeisine menetelmineen ja prosesseineen; nämä kaikki yhdessä lisäävät organisaation innovaatiokyvykkyyttä innostaen ja sitouttaen eri ammattiryhmiä ja verkostoja. Oleellista palvelumuotoilun käytössä on se, että asiakas on nähtävä potentiaalisena tekijänä sekä tekemisen kohteena.

Työpajat kehittävät kehittämisosaamista ja moninaisuuden johtamista. Osaamisen kehittäminen ja jakaminen vaatii kuitenkin pitkäjänteistä työtä, koska yhteistyöfoorumeissa on aina läsnä organisaatiokulttuuri ja ryhmädynamiikka, jotka voivat edistää tai jarruttaa vuorovaikutusta. Työpajatoiminta voinee vähentää ikäviä työelämän pelitilanteita, koska niissä on mukana puolueeton ohjaaja eli fasilitaattori, joka ei ota kantaa käsiteltävään aiheeseen vaan ohjaa ryhmän kapasiteetin kohti tavoitetta. Lisäksi osaamista ei voi lisätä ”napista vääntämällä”, jonkin asian syvällinen oppiminen vaatii toistoja ja tämä on huomioitava myös työpajojen tuloksissa.

Työpajan vetäjällä ja osallistujilla on sama haaste omaksua uudenlaisten yhteistoiminta- ja käyttäjäkeskeisten menetelmien käytännöt, jotka voivat radikaalistikin poiketa organisaation aiemmista palaverikäytännöistä. Organisaation ottaessa käyttöön uusia menetelmiä, on mahdollista, että ensimmäisillä kerroilla ei saada aikaiseksi toivottuja tuloksia, koska ryhmä jännittää ja jopa kritisoi uutta tilannetta toivotun tiedonkäsittelyn, tietämyksen ja osaamisen jakamisen sijaan.

Työpajan tilaajan ja fasilitaattorin on hyvä tiedostaa ero kehitystä eteenpäin vievän kritiikin ja menetelmään kohdistuneen kritiikin välillä. Kritiikkien välillä voi olla vain hienonhieno ero, mutta jos asiat menevät läpihuutojuttuna läpi, todennäköisesti mitään kehitystä ja uutta ei ole saatu aikaiseksi. Epäonnistuminen tavoitteen saavuttamisessa ei aina johdu huonosta ryhmäprosessin etenemisestä, on huomioitava että kaikkiin aihealueisiin eivät työpajakäsittely sovi tai käsittelyyn on valittu väärä menetelmä.

Uusien menetelmien käyttöönottoaiheessa onkin kiinnitettävä huomio huolelliseen etukäteissuunnitteluun, jotta menetelmien käyttäminen on uskottavalla pohjalla, niiden kustannukset ja hyödyt ovat jollakin tavalla mitattavissa ja niitä voidaan iteratiivisesti kehittää organisaation tarpeisiin. Työpajojen käsikirjoittaminen valmiiseen pohjaan helpottaa suunnittelua, tehostaa toteutusta sekä tekee pajat näkyviksi muillekin kuin fasilitaattorille ja osallistujille. Työpajatoiminta ja käsikirjoitus pohjan lisääminen ja jalkauttaminen organisaation projektinhallintamallin osaksi tulee vähentämään pirstaleista kehittämisotetta ja tukee projektien haasteellista vaatimusmäärittely- ja toteutusvaihetta.

Käsitteistä syntyy dokumentaatio ja tietopankki, josta voidaan tarvittaessa käyttää uudelleen tai muokata tapauskohtaisesti pajamalleja menetelmien. Näin myös työpajaosaaminen ei ole henkilöitynyttä vaan on mahdollista jakaa läpi organisaation. On kuitenkin huomioitava, että onnistunut fasilitointi vaatii harjoituksen kautta saatua osaamista, ryhmädynamiikan ja organisaatiokulttuurin lukutaitoa ja ei ole suoraan sellaisenaan papereista opittavaa. Lisäksi tarvitaan eräänlaista pelinlukutaitoa ja uskallusta heittäytyä pois kesken kaiken suunnitellusta, jos näyttää että työpajaan valitut menetelmät eivät toimi.

6.1.3 Käyttäjakeskeisten menetelmien testaus ja käyttöönotto

Kehittämistyö vaatii järjestelmällistä, osaamiseen perustuvaa kehittämisotetta, käytännön pelisääntöjä ja prosesseja. Prosesseista merkittävin on tiedonjalostusprosessi, jonka tarkoituksena on tiedon keräämisen sijaan tiedon jakaminen ja siihen perustuva luova ongelmanratkaisu. Kaikki saatava tieto ei kuitenkaan anna välttämättä automaattisesti kehittämissimpulsia. Hyvät tulokset asiakastyytyväisyyskyselyissä luovat turvallisuuden tunteen, jota ei välttämättä haluta rikkoa käynnistämällä kehittämissankkeita. Olisi kuitenkin tärkeää hyvistä tuloksista huolimatta ajoittain pysähtyä tarkastelemaan organisaation liiketoimintamallia ja miettiä ennakoiden mahdollisia tulevia tarpeita ja niitä toteuttavia strategisia kehitystoimenpiteitä kehityshankkeiden muodossa.

Kehittäminen ei ole muutos- tai poikkeustila, vaan toimintatapa menetelmäosaamisineen, fasilitointi- ja vuoropuhelutaitoineen sekä tiedonjalostusprosessien kehittämisineen. Kehittämisaamiseen kuuluu olennaisena osana muotoiluajattelun omaksuminen, kehittäjän roolin näkeminen muotoilijana ja käyttöliittymäajattelun laajentaminen pelkästä laiteympäristöstä palvelukokonaisuuksiin. Kehittäjän rooli muuttuu käyttäjakeskeisessä suunnittelussa muotoilijan ja fasilitaattorin rooliksi, joka vaatii ryhmätyöprosessin ja siinä käytettävien menetelmien järjestelmällistä suunnittelua kulloisenkin kontekstin mukaan. Muotoilijalta ja fasilitaattorilta vaaditaan taitoa kohdata loppuasiakas ja taitoa myös johdattaa työpajoissa osallistujat asiakasosaamisesta kohti käyttäjäosaamista. Käyttäjäosaamisen yksi tärkeä näkökulma on se, että palvelun ostaja ei aina ole palvelun lopullinen käyttäjä.

Kehittämistyössä on tärkeää tiedostaa, että asiakas ja käyttäjä eivät ole passiivisia objekteja vaan kantavat lisääntyneen koulutuksen ja teknologiakehityksen myötä päässään informaatiotulvana koko maailmaa globalisoitumisineen, ympäristöhaasteineen, väestörakenteen muuttumisineen, työ- ja tulorakenne-eroineen. Tuotteen tai palvelun hinta ja tasalaatuisuus eivät ole enää määräävä tekijä, vaan asiakkaan ja käyttäjän arvot ja mieltymykset ovat kytköksissä globaaleihin virtoihin ja liikevoimiin kuten vastuullisuus ja kestävä kehitys.

Yhteistoiminta- ja käyttäjäkeskeisten menetelmien käyttöönotto voi aiheuttaa alkuvaiheessa sekä innostusta että kritiikkiä. Menetelmiin olennaisena osana kuuluva osaamisen ja tietämyksen jakaminen yhteistoiminnallisesti vaatii aikaa, jotta organisaatiokulttuuri omaksuu uudet menetelmät ja oppii jalostamaan yhdessä tietoa ja ratkaisuja liiketoiminnan tarpeisiin. Menetelmät voivat muuttaa organisaation totuttuja kehitystapoja parhaimmillaan niin, että hiljais-ta tietämystä saadaan hyödynnettyä yllättävistäkin organisaation tasoista uusiksi liiketoimin-tainnovaatioiksi.

Menetelmien käyttäminen vaatii aikaa varsinkin alkuvaiheessa, kun opetellaan niiden sovel-tamista. Menetelmien käytön oppii vain käyttämällä niitä. Kaikkia mahdollisia menetelmiä ei kannata kokeilla joka kehittämistarpeeseen. Muutama luovaan ongelmanratkaisuprosessiin sopiva menetelmä kannattaa valita helpoimmasta päästä, harjoitella niiden käyttö kunnolla ja kirjata havaintoja niiden toimivuudesta ja pystyykö niillä oikeasti ratkaisemaan kulloinenkin haaste. Menetelmiä ei siis tule käyttää vain niiden käyttämisen ilosta vaan niille tulee olla perusteltu tavoite. Jos selkeää tavoitetta ei ole, menetelmien käytöstä syntyy helposti ”tren-diähky”, joka vesittää menetelmien käytön todellisen arvon. Työpajojen vetäminen vaatii näin ollen fasilitointi eli ryhmäprosessin vetämistaitoja, jos taidot ovat vajavaiset työpajat muuttuvat helposti tuloksettomiksi keskustelutilaisuudeksi ja ne koetaan negatiivisiksi ai-kasyöpöiksi.

Oleellista on myös huomioida, että työpajojen tarkoitus ei ole osallistaa näennäisesti tai ottaa varmuuden vuoksi kaikki mahdolliset henkilöt mukaan. Hyvänä sääntönä voitaneen pitää, että osallistujat kutsutaan sen mukaan mitä tietoa heillä on eli tilaajan kanssa on selvitettävä ha-lutun asian ratkaisemisen kannalta oleelliset henkilöt. Jos työpajassa on tiedonjalostamisen onnistumisen kannalta väärät osallistujat, työpaja muuttuu jälleen tuloksettomaksi keskuste-lutilaisuudeksi tai asiaa ratkotaan varsinaisen asian vierestä. Osallistujien osalta on myös hyvä selvittää työpajan tilaajan kanssa heidän valtuutensa päättää asioista, jolloin vältetään tilan-ne, jossa osallistujat luulevat työpajan tulosten tulevan esimerkiksi heti käyttöön vaikka to-dellisuudessa ne vaativat vielä pitkällisen päätösprosessin organisaatiossa.

Fasilitaattorin on siis hyvä tarkentaa, mitä työpajassa ollaan konkreettisesti tekemässä ja mi-ten saadut tulokset etenevät organisaatiossa. Näin toimien kehittämiskyynisyyttä ei pääse syntymään niin helposti; alusta asti tiedetään mitä oltiin tekemässä ja milloin saatuja tuloksia käytetään sen sijaan, että tulokset häviävät jonnekin ja tehty työ nähdään turhana.

Menetelmien käytössä on huomioitava, että fasilitaattorin menetelmäosaamisella on iso rooli menetelmän käytön onnistumisessa ja vähintään yhtä iso rooli on menetelmän tilaajalla, joka määrittää tavoitteet. Fasilitaattori ei saa yksin määrittää työpajan tavoitteita varsinkaan lii-ketoiminnan kehitysprojekteissa, vaan hänen roolinsa on olla puolueeton ryhmäprosessin oh-

jaaja. Menetelmäosaamista vaaditaan myös työpajojen osallistujilta, on huomioitava että ensimmäistä kertaa työpajatyöskentelyyn osallistuvalla saattaa mennä suurin osa energiasta ja huomiosta menetelmän pelisääntöjen mukaan toimimiseen kuin itse ideointiin. Työpajat tarvitsevat toistoja siinä missä henkilötkin, jotta syvälinen oppiminen mahdollistuu ja tilaisuudet muotoutuvat jämäkästi aikataulussa, aihealueessa ja tavoitteessa fokuoituneiksi tilaisuuksiksi.

Käyttäjakeskeisillä menetelmillä saadaan uusia näkökulmia kehittämiseen. On kuitenkin muistettava, että käyttäjakeskeisten menetelmien käyttäminen ja niistä saadut tulokset eivät välttämättä kerro koko totuutta, menetelmät eivät tuota automaattisesti luotettavaa tietoa vaan tulokset ovat tekijöidensä näköisiä. Menetelmien kautta saadut tulokset ovat voineet kontaminoitua eli ikään kuin saastua työpajojen vetäjien vaikutuksesta ja tämä on hyvä huomioida kun käytetään organisaation sisäisiä fasilitaattoreita. Kun fasilitaattori tuntee oman organisaationsa, on riskinä, että puolueettomuus ei säily vaan osallistujia johdatellaan omien intressien mukaan joko tietoisesti tai tiedostamatta esimerkiksi työpajan tukena käytettävien kysymysten avulla. Tästä syystä voi parempi olla menemättä liian sisälle tutkittavaa kohteeseen, jotta puolueettomuus siihen säilyy. Työpajoissa kehitettyjä ideoita ja ratkaisuja voidaan stressitestiä ja jatkokehittää visuaalisella, palvelumuotoilussa käytettävällä liiketoimintamallin Business Model Canvas- kehittämistyökalulla, joka esiintuu konkreettisesti kuinka organisaatio luo ja mahdollistaa arvon muodostumisen asiakkailleen.

6.1.4 Organisaation saamat hyödyt käyttäjakeskeisistä menetelmistä

Kehityshankkeissa- ja projekteissa projektipäällikkö joutuu laatimaan usein ilman asiantuntija-apua projektisuunnitelman vaatimuksineen, koska projektikäytänteissä asiantuntijat tulevat mukaan myöhemmin toteutusvaiheessa projektiryhmään ja itse asiakkaat ja loppukäyttäjät tulevat mukaan pahimmillaan vasta kun projekti on jo valmis. Kehitysprojekteissa loppukäyttäjä tai asiakas tulisi nähdä ja ottaa rohkeasti mukaan hyödyllisenä resurssina, koska hänellä on hallussaan mittaamattoman arvokasta tietoa projektin lopputulosten käyttöympäristöstä ja projektiin kohdistuvista odotuksista.

Projektit eivät saa olla omia erillisiä umpioitaan vaan suunnitteluvaiheessa monialaisen asiantuntemuksen hyödyntäminen todennäköisesti vähentää projektiryhmän itsenäisyyden ja erillisyyden aiheuttamaa osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen vaikeutta. Projektimenetelmiin jalkautettava käyttäjä- ja yhteistoiminnallinen työskentelyote laajentavat näkemyksiä koko organisaatiossa, osaaminen ei jää enää henkilöityneeksi tai pahimmassa tapauksessa hyödyntämättä. Menetelmien käytöllä voi olla myös mahdollista saada selville jo ennen projektin aloittamista, onko kyseessä oikeasti projektilla ratkaistava ongelma vai yritys hahmottaa on-

gelmaa, jolloin on edullisempaa ja nopeampaa ensin käsitellä se työpajassa konkreettisemmaksi aiheeksi.

Palvelumuotoilu helpottaa organisaatioiden sisäistä ja ulkoista viestintää, joka osaltaan edistää palvelun suunnittelua kokonaisuudeksi, joka on asiakkaalle haluttava sekä käytettävä ja tuottajalle tehokas ja tunnistettava. Kun palvelujen käyttäjät osallistetaan mukaan jo suunnitteluvaiheessa, toimivat he muutosagentteina yhteistyössä viranhaltijoiden, median ja poliitikkojen kanssa. Käyttäjälähtöisyys näkyy myös laadun ja tuottavuuden parantumisena ja taloustieteen näkökulmasta käyttäjälähtöisyys tuo mukanaan poikkisektoriaaliset prosessit, jotka uudistavat palvelutuotantoa ja tuovat uutta kilpailukykyä kunnille ja kunnan palvelutoimijoille. Käyttäjälähtöisyys jakaa palvelujen suunnitteluvastuuta ja lisää työtyytyväisyyttä palveluhenkilöstössä ja vuorovaikutteisen oppimisen kautta kuntaorganisaatio saattaa kyseenalaistaa ja muuttaa vallitsevia normejaan ja muotoilla kunnan palvelujärjestelmälle uuden mallin ja ottaa sen käyttöön.

6.2 Tulokset

Toimintatutkimus tuotti konkreettisia työkaluja työpajojen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Näiden tarkoituksena on helpottaa käyttäjä- ja yhteistoiminnallisuusmenetelmien jalkauttamista tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa.

Työpajojen suunnittelu ja läpivienti työkaluja hyödyntäen on huomattavasti helpompaa ja tehokkaampaa kuin ilman niitä. Tämä näkyy mm. työpajojen määrätietoisena läpimenona, jossa osallistujille konkretisoidaan käsiteltävä aihe tavoitteineen ja heidän roolinsa tavoitteen saavuttamisessa.

6.2.1 Työkalut työpajojen suunnitteluun ja toteuttamiseen

Toimintatutkimukseni aikana kehitin ja testasin kolme konkreettista työkalua kehittämisprojektien läpiviennin tueksi. Merkittävin työkaluista on käsikirjoituspohja työpajan suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin (liitteet 4-7). Käsikirjoituspohja toimii luovan ongelmanratkaisuprosessin runkona tarjoten prosessissa huomioitavat vakioasiat muistilistana, joka nopeuttaa työpajan suunnittelua vapauttamalla aikaa rutiiniasioiden muistamisesta varsinaiseen menetelmien suunnitteluun. Käsikirjoituspohja luo puitteet järjestelmälliselle ja iteratiiviselle kehittämisotteelle ohjaamalla vuoropuheluun kehittämistyön tilaajan kanssa ennen ja jälkeen työpajan. Vuoropuhelun tarkoituksena on saada fasilitaattorille riittävästi taustatietoa työpajan onnistuneen lopputuloksen turvaamiseksi.

Selvittämällä huolellisesti tilaajan kanssa työpajan tavoitteet, tavoitteen taustat sekä osallistujien roolit, tehtävät ja valtuudet, fasilitaattori saa alustavan kuvan tulevasta ryhmädynamiikasta, pohjatietoa pajassa käytettävien menetelmien suunnitteluun ja kuinka monta pajaa aiheesta tulee järjestää. Käsikirjoitus pohja ohjaa tehtävälueellon kautta myös kustannustietouteen niin rahassa kuin henkilötyöpäivissä, kehittämisprosessi ei ole ilmainen vaikka sitä tehtäisiinkin organisaation omilla resursseilla. Kustannusten arvioinnilla ja toteutumien seurannalla voidaan tarvittaessa mitata kehitysprosessin tuottavuutta esimerkiksi panostetut henkilötyöpäivät vs. kehitysprosessissa saadut liiketoimintainnovaatiot. Huolellisen käsikirjoituksen mukaan toteutettu työpaja viestii osallistujille aidosta kehittämisen tahtotilasta tai vähintäänkin herättää ajatuksia, että on erilaisia tapoja tehdä yhteistyötä, jakaa osaamista ja verkostoitua kuin tavanomaiset palaverit. Käsikirjoituksen mukaan on helppo roolittaa ja ohjeistaa osallistujat sekä tulostettuna versiona käsikirjoitukseen on helppo merkitä havainnot työpajan analysointivaihetta varten.

Toinen työkalu tukee visuaalisesti käsikirjoitus pohjaa. Visualisointi-työkalun (liite 7) tarkoitus on visuaalisesti kertoa ja selkeyttää osallistujille työpajan kulkua, pajassa käytettäviä menetelmiä sekä toimia helppona tapana pitää esillä pajan aikana tarvittavia tukikysymyksiä, inspiroivia kuvia jne. Työkalua muokataan kulloisenkin työpajan tarpeisiin lisäämällä, poistamalla tai muokkaamalla olemassa olevia kuvia ja tekstejä. Työkalun kuvia voidaan myös tulostaa, jos tilassa ei ole käytettävissä tietotekniikkaa.

Kolmannen, Business Model Canvas -työkalun kehitin sen käyttökokeilusta saamieni havaintojen pohjalta yksinkertaiseksi sisältäen suomenkielisen kanvaasin kuvan, teoreettisessa viitekehyksessä mainitut segmenttien kysymykset ja itse lisäämiäni organisaatioon ja sen toimialoihin sekä palvelun suunnitteluun liittyviä tukikysymyksiä ja avainsanoja fasilitoinnin tueksi (liite 8). PowerPointillä kanvaasin käsittely on työlästä, mutta kanvaasin kuvan voi suurentaa ja tulostaa paperille, tehdä sen mukaiset fläppipaperit tai jos tila ja tietotekniikka antavat myöten, kanvaasin kuvan voi heijastaa seinälle työskentelyalustaksi tarra-lappuille. Tällöin on muistettava ottaa valokuva tai kirjata ylös kanvaasin sisältö, koska tarra-lappuja ei saada kerättyä talteen samoin kuin fläppipapereille liimattuja.

6.2.2 Työpajojen toimivuuden analysointi

Keräsin tutkimuksen aikana havaintoja tutkimuspäiväkirjaani ja laadin teoreettista viitekehystä mukaillen kysymyspatteriston itselleni työpajojen käsikirjoituksen loppuun sisältöanalyysia helpottamaan. Kävin kysymykset läpi joka työpajan jälkeen ja kirjasin havaintoni muistiin. On huomioitava, että havainnoin ja analysoin vain menetelmien ja ryhmän toimivuutta, en itse työpajassa käsiteltävänä olevan aihealueen tuloksia. Seuraavassa taulukossa on kysymyspatteristo ja niihin kirjatut havainnot tiivistetysti kaikista työpajoista.

Toiko janamittaus osallistujille onnistumisen tunteen?	Kyllä	Menetelmä vapautti tunnelmaa ja madalsi kynnystä osallistua seuraavaan menetelmään ”eihän tämä kovin vaikeaa/hölmöä olekaan”. Jatkotyöpaja käynnistyi helposti samalla menetelmällä, osallistujat tiesivät jo mitä odottaa. Janamittaus pajan lopuksi antoi fasilitaattorille karkealla tasolla tietoa onnistuiko paja tavoitteessaan.
Oliko havaittavissa, että ryhmästä sai/ryhmä sai jaettua hiljaista tietoa (eri osaston henkilöiden välillä)?	Kyllä	Syntyi hyvää vuorovaikutusta ja aitoa kiinnostusta toisten ”maailmoihin”. Kesken työpajaprosessia mukaan tulleet osallistuivat luontevasti alusta alkaen, mahdollisesti muun jo työpajoja kokeneen ryhmän rohkaisemana.
Oliko ryhmällä se tieto mitä oletettiin?	Kyllä	Osallistujilla oli tietoa ja tieto syventyi työpajojen edetessä. Seinätaulumenetelmien kautta näkyväksi muuttunut tieto ruokki osallistujien mielenkiintoa ja aktivoi tuottamaan lisää tietoa. Janamittauksessa osa osallistujista koki että tieto ei ollut lisääntynyt, pikemminkin vähentynyt heidän huomattessaan että käsiteltävä aihe oli oletettua kompleksisempi.
Oliko teknisen ratkaisun hakeminen tärkeämpi kuin itse työn tekemisen käytännön prosessi?	Ei	Kaikissa pajoissa oli havaittavissa se, että vaikka aihe oli järjestelmään liittyvä tekninen määrittely, keskustelu käytiin miten konkreettinen työ tehdään ja miten se vaikuttaa järjestelmän vaatimuksiin.
Koettiinko pajat ajanhaaskauksesi?	Ei	Työpajoissa aiheet ilmenivät oletettua kompleksisemmiksi, joten alun perin varattu aika ei riittänyt niiden käsittelyyn. Osallistujat toivoivat toista työpajaa jatkoksi. Toista työpajakierrosta ei koettu edellisen toistolta, vaikka se toteutettiin samoilla menetelmillä kuin ensimmäinen. Pilotointivaiheessa ilmeni jonkin verran kritiikkiä fläppipaperien otsikoista, kritiikki mahdollisesti johtui käsiteltävästä aiheesta, joka meni ”epämukavuusalueelle”.
Näkyikö valtasuhteilla pelaamista?	Kyllä ja ei	Ensimmäisillä kerroilla jonkin verran, joka saattoi johtua myös uuden työskentelytavan aiheuttamasta jännityksestä ja hämmennyksestä.
Kuunneltiin tasapuolisesti kaikkia?	Kyllä	Ensimmäisillä kerroilla fasilitaattorin roolissa joutui enemmän aktivoimaan keskustelua. Toisella kerralla joutui jo jakamaan puheenvuoroja tasapuolisuuden varmistamiseksi.

Toimiko työpajan fyysinen tila?	Kyllä ja ei	Tila toimi kohtuullisesti valituilla menetelmillä, koska seinätauluja täytti fasilitaattori, jolloin liikkumatilaa ei tarvittu paljoa. Työpajaa ei olisi voitu pitää kauempaa kerrallaan, koska tilan ilmanvaihto ei ollut paras mahdollinen.
Muuttuiko osallistujien ajatusmalli yhteiseksi tavoitteeksi vai pidettiin kiinni omasta (vastaanottokyky rajallinen)?	Kyllä	Osallistujilla oli hyvä vastaanottokyky, yhteinen näkemys ja tavoite löytyivät. Toisessa pajatilaisuudessa tavoite kirkastui edelleen.
Analysoitiinko ideoita riittävästi vai jäätikö kiinni johonkin tavanomaiseen epäolennaiseen?	Kyllä	Ideoita analysoitiin riittävästi, joka näkyi siinä, että kirjattua ideoita ja näkökulmia siirrettiin keskustelun edetessä seinätaulusta toiseen merkityksen muuttuessa. Yhdessä pajassa alkuperäinen kysymys muuttui kokonaan toiseksi ryhmän keskustelun tuloksena.
Toimiko ryhmädynamiikka?	Kyllä	Ryhmästä löytyi luontevat puhujat, joiden vetovoimalla muu ryhmä lähti aktiivisesti mukaan.
Sopiko työpaja aihealueen käsittelyyn?	Kyllä ja ei	Työpajat sopivat pääsääntöisesti aihealueiden käsittelyyn. Yhdestä aiheesta huomattiin, että ei ole järkevää järjestää siitä toista työpajakäsittelyä, koska ensimmäisestä pajasta puuttui oleellinen tiedontuottaja. Aihe käsiteltiin päätökseen pajasta saatujen asioiden pohjalta erikseen oikean tiedontuottajan kanssa. Yhden pajan osalta tuli kommenttina tärkeä osallistujan tekemä havainto; työpajatyöskentelyssä on mieltittävä pajan osallistujat huolellisesti ettei liian kompleksista aihealuetta käsitellä henkilöiden kanssa, joilla ei ole mahdollisuutta/tarvetta nähdä kokonaisuutta ja tuotettujen ideoiden toteuttamiskelpoisuutta, kustannuksia ja aikatauluja.
Kiinnostuivatko osallistujat fasilitointi-menetelmistä?	Kyllä	Pajoille toivottiin jatkoa ja itse menetelmiin haluttiin saada lisätietoa projektiklinikoilta. Yhden työpajan osalta osallistujat halusivat mukaan lisää osallistujia käytännön työprosessista tuottamaan lisätietoa käsiteltävään aihealueeseen ennen päätösten tekemistä.

Työpajojen suunnittelu ja läpivienti oli käsikirjoitus-työkalun ansiosta huomattavasti helpompaa ja tehokkaampaa kuin menetelmien pilotoitavaiheessa mutua-tuntumalla tehdyt kokeilut. Käsikirjoitukseen käytetty aika maksoi itsensä takaisin monin verroin itse työpajassa, koska

käytettävät menetelmät oli pystynyt jo ”koeajamaan” ja aikatauluttamaan sopiviksi paloiksi paperilla; työpajan kulun oli jo kertaalleen selvittänyt itselleen ennen varsinaista työpajaa ja pakotti ajattelemaan etukäteen varasuunnitelmaa, jos paja ei etenkään suunnitellulla tavalla. Tämä puolestaan näkyi työpajojen määrätietoisena läpimenona, jossa osallistujille konkrctisoitiin käsiteltävä aihe tavoitteineen ja heidän roolinsa tavoitteen saavuttamisessa sekä fasilitaattori pystyi keskittymään rooliinsa puolueettomana tilaisuuden vetäjänä.

6.2.3 Johtopäätökset

Palvelumuotoilu käyttäjäkeskeisine menetelmineen on nouseva trendi julkisella sektorilla. Muotoilumenetelmiin kuuluvan palvelumuotoilun käyttöönotto julkisen sektorin eri toimialojen muospaineissa takaisivat, että suunnitelmien ongelmakohdat löydettäisiin jo alkuvaiheessa nopeilla poikkisektoriaalisilla kokeiluilla, jolloin lopputulos vastaisi parhaalla mahdollisella tavalla tosielämän tarpeita.

Informaatiotulva voi käynnistää kyseenalaistamisen nykyisen palvelun tai tuotteen taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Päivitettäessä olemassa olevia tuotteita ja palveluja kestävämmiksi, voidaan ajautua tilanteeseen, että tuote tai palvelu joudutaankin ideoimaan kokonaan uudelleen. Nykypäivänä ei välttämättä voida puhua erikseen tuotteen tai palvelun elinkaaresta, hyvin usein kyseessä on palvelutuote, jolloin elinkaarimalli voi olla hyvinkin kompleksinen.

Tuotteen tai palvelun kehittäminen kestävämmäksi vaatii runsaasti tietoa niin paikallisesti kuin globaalistikin, ja tietoa on kyettävä jakamaan myös yli organisaatio- ja toimialarajojen, jolloin mahdollistetaan parhaiten uudet kestävät liiketoimintainnovaatiot. Leikkimielisesti voisi sanoa, että rikkomalla rohkeasti organisaatio- ja toimialarajoja mahdollistetaan hyötyjä kaikille osapuolille; toisen organisaation roska on toiselle organisaatiolle aarre eli kannattavaa liiketoimintaa. Ympäristöasiat eivät siis ole oma saari, vaan ne on otettava huomioon kehittämisprojekteissa ja muotoilun ajatteluun tulisi ottaa luontevaksi osaksi kestäväen kehityksen ideologia.

Vastuullisesti toimiva yritys tarjoaa kestäviä tuotteita ja palveluita ja parantaa asemaansa suhteessa olemassa oleviin ja tuleviin ympäristölainsäädäntöihin. Toimintaympäristön vaatimukset tunteva ja proaktiivisesti niiden suhteen toimiva yritys voidaan nähdä positiivisena toimijana kestäväen kehityksen näkökulmasta. Vastaavasti yritykset jotka toimivat toisin voidaan nähdä negatiivisesti osana ei-kestävää kehitystä. Kestävien palvelumallien avulla voidaan varautua ennalta tulevaisuudessa kiristyvään kilpailuun raaka-aineista ja energiasta. Väestön ikääntyminen aiheuttaa tulevaisuudessa kilpailua työvoiman osalta. Organisaatiot, joiden toiminta ja arvot vastaavat työntekijöiden arvoja ovat etulyöntiasemassa työntekijöitä rekrytoidessa.

Näyttää siis siltä, että julkinen sektori ryhtyy käyttämään enenevässä määrin käyttäjäkeskeisiä menetelmiä, jotka tarvitsevat menetelmäosaamisen laajaa useista taidoista ja tiedoista koostuvaa osaamista. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa tämä on hyvä huomioida, jotta organisaatio pystyy tarjoamaan ja kehittämään palvelujaan hallintokunnille myös käyttäjälähtöisesti tai vähintäänkin ymmärtää käyttäjälähtöisen suunnittelu- ja kehittämisprosessin menetelmien. Kokeilunarvoista olisi soveltaa palvelumuotoilua olemassa olevien palvelujen uudelleenmuotoilussa ja esimerkiksi uusien lisämaksullisten palvelujen suunnittelemiseen ja tarjoamiseen. Palvelumuotoilu- ja menetelmäosaamisesta on myös kysyntää. Organisaation muotoiluosaamisesta voisi olla potentiaalia tehdä kestävä muotoilun ideologian mukainen aineeton palvelukonsepti muiden palvelujen joukkoon.

7 Tutkimuksen arviointi

Opinnäytetyö tehtiin toimintatutkimuksena, joka kuuluu laadullisen tutkimuksen metodologiaan. Toiminta, tutkimus ja muutos tapahtuivat samanaikaisesti ja konkreettisesti tämä näkyi havainnointina ja keskusteluna organisaation eri työ- ja toimintatilanteissa kuten projektiklinikka, erilaisten työpajojen toteuttamisena ja niiden toteuttamisen tueksi kehitettyjen työkalujen muodossa. Tutkimukseen pyydettiin organisaation johdolta lupa ja tutkimukseen osallistuvia informoitiin avoimesti tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Tutkimukseen käytettävien materiaalin ja havaintojen anonyymiydestä kerrottiin etukäteen ja tästä johtuen mm. valokuvista on poistettu yksilöiviä tietoja. Tutkimuksessa onnistuttiin vastaamaan kaikkiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin, tulokset ovat kuvattuna kohdassa 6.

Tutkimukseen osallistujat valittiin mukavuusotannalla organisaation eri osastoilta. Luontevaksi kohderyhmäksi muotoutui projektiklinikoille osallistuneet kehitys- ja projektipäälliköt sekä erilaisissa suunnittelutehtävissä toimivat henkilöt. Otanta oli helppo ratkaisu, koska tutkimus kosketti kohderyhmää ja osallistuminen nähtiin positiivisena asiana. On kuitenkin huomioitava, että tutkimuksen tuloksilla ei voida tehdä tilastollisia yleistyksiä.

Tutkimuksessa käytettiin suoraa havainnointia eli tutkija seurasi tapahtumia paikan päällä niin, että tutkimuksen kohteet tiedostivat havainnoinnin. Tämän lisäksi käytettiin tapauskohtaisesti osallistuvaa havainnointia eli tutkija osallistui toimintaan mm. työpajoissa. Havainnointia käytettiin tässä tutkimuksessa lähtökohtatilanteen kartoittamiseen, ongelmien määrittelyyn, tutkimusprosessin aikana ja toteutuksen arvioinnissa. Tiedonkerääminen osallistuvalla havainnoinnilla antoi runsaasti tietoa tutkimukseen, mutta on huomioitava mahdollisuus että tutkijan läsnäolo ja omat tulkinnat kontaminoivat tuloksia. Camtasia Studio-sovellusta käytettiin ääneenajattelu-menetelmän taltioimiseen tietojärjestelmätestauksessa. Sovellus taltioi tietokoneen näytön tapahtumat, käyttäjän puheen ja kasvoniilmeet. Taltioinnit purettiin oleellisista osin kirjalliseen muotoon.

Havainnoinnin lisäksi tutkimuksessa käytettiin jonkin verran teemahaastatteluja kehityshankkeiden ongelmien määrittelyssä. Haastattelut täydensivät osallistuvaa havainnointia luontevasti projektiklinikalla; osallistujilla oli projektiinsa liittyviä kysymyksiä ja ongelmia joita tarkennettiin tutkittavalta kyselemällä asioita yleistasolta yksityiskohtaisempiin vuorovaikutteisesti. Projektiklinikan kautta syntyivät kontaktit tutkittaviin, joka mahdollisti helposti useamman haastattelukierroksen pitämisen. Projektit olivat liiketoiminnan kehittämisprojekteja, joilla oli ja on edelleen jokin strateginen tavoite.

Teemahaastattelujen avulla saatiin tietoa organisaation nykyprosesseista ja niiden ongelmista, prosessien kehittämistarpeista ja osaamisen kehittämisen tarpeista. Tässä kontekstissa teemahaastattelu voitiin nähdä myös osana käyttäjäkeskeistä lähestymistapaa. Projektiklinikalle osallistuja toi aina aihealueen tullessaan, jolloin teemahaastattelun aihealue määräytyi osallistujan ja projektin mukaan ja näin tutkimukseen sai todella konkreettista tietoa. Tiedon perusteella projektiklinikalta voitiin ehdottaa ja opastaa käyttäjäkeskeisiä menetelmiä projektien läpiviennin avuksi.

Tutkimuksen kohteena oli useampi henkilö ja useampi ilmiö. Havainnointia ja haastatteluja tehtiin niin kauan, kun se toi jotain uutta sisältöä tutkimukseen. Kun havainnot alkoivat toistaa itseään, saavutettiin kylläntymispiste eli saturaatio, jonka jälkeen tein yhteenvedon organisaation kehittämisprojekteissa olevista haasteista.

Toimintatutkimuksessa tutkija oli aidosti kiinni tutkimuskohteessa, joten dokumentointimenetelmänä käytettiin tutkimuspäiväkirjaa (OneNote), johon kirjattiin tuloksia ja havaintoja sitä mukaa kun tutkimustyö eteni. OneNote valittiin dokumentointivälineeksi sen helppokäyttöisyyden vuoksi; ratkaisu mahdollisti nopeiden muistiinpanojen tekemisen sekä työaseman että puhelimen kautta, jolloin muistiinpanot olivat suoraan sähköisessä muodossa ja lähes aina mukana. Tämä helpotti säännöllisesti tehtävää aineiston analysointia ja tiivistelmien tekemistä, tosin ajoittain oli haasteita päästä tiedostoihin tietoteknisten ongelmien vuoksi. Tästä syystä osa aineistosta oli paperidokumentaatiota tai tallennettuna johonkin muuhun tiedostojaintiin.

Toimintatutkimus jaettiin kvartaaleihin, jolloin tutkimukseen saatiin ikään kuin kerrokset suunnittelu, - toiminta, - havainnointi ja reflektointikierroksiin; tutkimukseen kertyi vähitellen aineistoja ja kokemuksia, joiden perusteella pystyi edistämään tutkimusta aina seuraavaan kvartaaliin lisääntyneellä tiedolla ja todentamaan miten menetelmäkokeilut ja niihin suunnitellut työkalut toimivat käytännössä. Näin toimien tutkimuksen validiteetti toteutui eli tutkimus pysyi sille asetetussa kontekstissa.

Ajoittain hektisessä työympäristössä tutkimusmenetelmäksi valittu toimintatutkimus osoittautui toimivaksi, koska tutkimusote ei ollut tiukka menetelmä vaan pikemminkin eteneminen oli joustavasti mahdollista hermeneuttisesti eli tulkitsemalla tilanteita ja niiden taustalla olevia syitä. Hermeneuttiseen tiedonhankintaan sisältyvä tutkijan ja tutkimuskohteen parissa toimivien henkilöiden käyttäjäkeskeisten menetelmien ymmärrys lisääntyi tutkimuksen aikana molemminpuolisesti, mutta on huomioitava se, että näkemys on tutkijan tulkinta asiasta.

Tutkimuksessa käytettiin laadullisia (kvalitatiivisia) tutkimusmenetelmiä niin tutkimusprosessissa kuin kehittämisprosessissa kohteena olevissa menetelmissä. Toimintatutkimuksessa käsiteltiin menetelmiä siis kahdesta eri näkökulmasta, joka oli ajoittain haastavaa. Otanta-, tiedonkeräys- ja analysointimenetelmiksi valitut menetelmät tuottivat tutkimusalustan itse tutkimuksen käytännön prosessin toteutukseen. Tutkimusalustasta saatujen tulosten perusteella suunniteltiin, testattiin ja arvioitiin puolestaan tutkimuksen kohteena olevia käyttäjäkeskeisiä menetelmiä.

Tutkimuksen luotettavuuden eli reliabiliteetti- kriteerinä oli arvioitavuus, joka saatiin aikaiseksi dokumentoimalla ja perustelemalla kaikki ratkaisut ja valinnat tutkimuksen eri vaiheissa. Dokumentointi on todennettavissa opinnäytetyössä, jossa on kuvattu teoreettinen viitekehys ja siitä tehty tiivistelmä, jonka perusteella varsinainen tutkimustyö on johdettu kvartaaleittain eteneväksi ja perustelluksi tutkimusprosessiksi joka puolestaan tuotti konkreettisia dokumentoituja työkaluja. Käytettäviin menetelmiin tutustuttiin etukäteen, jotta menetelmien soveltuvuus tutkimuksen tarpeisiin saatiin varhaisessa vaiheessa selvitettyä ja näin vältettiin mahdolliset väärät valinnat.

Tutkimuksen aineistot analysointiin propositiotasolla laadulliseen tutkimusotteen joustavuudella eli saadut aineistot analysoitiin tapauskohtaisesti tekemällä ja tiivistämällä niiden ydinisällöstä tulkinta, joiden perusteella saatiin tuotettua toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluvia mahdollisia konkreettisia ratkaisuja esiintyneisiin haasteisiin työkalujen muodossa. Analysointi voidaan katsoa onnistuneeksi, koska toimintatutkimuksessa löydettiin ratkaisuja esitettyihin ongelmiin eli tutkimuskysymyksiin.

Tutkimustulokset ovat toistettavissa ja siirrettävissä konkreettisten työkalujen osalta pienistä isoihinkin organisaatioihin, koska työkalut toimivat vain pohjana työpajojen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Suunnittelija ottaa kantaa kokoluokkaan vasta valitessaan sopivia menetelmiä tarvittavaan kontekstiin.

Lähteet

- Fraser, H. 2007. The practice of breakthrough strategies by design. *Journal of Business Strategy*, Vol. 28 Iss: 4 pp. 66 - 74.
- Gustafsson, S. & Marniemi, J. 2012. Julkisen johtamisen työkirja. Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi. Helsinki: Tietosanoma.
- Hasu, M., Keinonen, T., Mutanen, U., Aaltonen, A., Hakatie, A. & Kurvinen, E. 2004. Muotoilun muutos, näkökulmia muotoilutyön organisoimiseen ja johtamisen kehityshaasteisiin 2000-luvulla. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Heiskanen, A. 2009-2012. 10 ideaa kehitystyöhön. Artikkelisarja. AE Partners Oy.
- Holloway, M. 2009. How tangible is your strategy? How design thinking can turn your strategy into reality. *Journal of Business Strategy*, Vol. 30 Iss: 2 pp. 50 - 56.
- Huotari, P., Laitakari-Svärd, I., Laakko, J. & Koskinen, I. 2003. Käyttäjäkeskeinen tuotesuunnittelu, käyttäjätiedon keruu, mallittaminen ja arviointi. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 97. Helsinki.
- Jokela, T. 2010. Navigoi oikein käytettävyyden vesillä. Opas käytettävyysohjattuun vuorovaikutussuunnitteluun. Väylä-Yhtiöt Oy.
- Jäppinen, T. 2011. Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Kunnan ja kuntalaisen vuorovaikutus palveluja koskevassa päätöksenteossa ja niiden uudistamisessa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Kaminsky, M. 2010. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. 2. tarkistettu painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Kananen, J. 2012. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Kehittämistutkimus opinäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta, menesty ryhmän vetäjänä. TalentumMedia Oy.
- Keinonen, T. (toim.) 2000. Miten käytettävyys muotoillaan. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Kyrö, P. 2003. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja. Saarijärven Offset Oy 2004.
- Leppälä, K. 2011. Projektitoiminnan musta kirja, miten aikamme menestynein käytäntö saadaan takaisin raiteilleen. Porvoo: Bookwell Oy.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.
- Miettinen, S. (toim) 2011. Palvelumuotoilu, uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2001. *Strategy Safari*. New York.
- Nummi, P. 2008. Fasilitaattorin käsikirja - tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen. Edita Publishing Oy.

- Norman, D 1991. Miten avata mahdollisia ovia?: tuotesuunnittelun salakarit. Suomentanut Annu James. Espoo: Weilin + Göös.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Sammallahti, T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Helsinki: Books on Demand GmbH.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1998. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY-kirjapainoyksikkö.
- Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma, tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Suominen, K., Sipponen, J., Karkulehto, K. & Hämäläinen, V. 2012. Esimies strategiavaikuttajaksi. 3. painos. Sanoma Pro Oy.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Vaajakallio, K. 2012. Design games as a tool, a mindset and a structure. Aalto University publication series. Doctoral Dissertations 87/2012. Helsinki: Unigrafia.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Sähköiset lähteet
- Ahokas, S. 2011. Osaamisen kehittäminen tietohallinnossa. Erikoistumisopintojen kehittämisprojektin raportti. Haaga-Helia. Viitattu 15.1.2014.
http://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/28735309
- Anttonen, J. 2005. Osallistujien valinta. Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) Käytettyystutkimuksen menetelmät, 283-298. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1. Viitattu 1.2.2013. <http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/18-Anttonen.pdf>
- Chisnell, D. 2009. Usability Testing Demystified. Viitattu 20.1.2013.
<http://www.alistapart.com/articles/usability-testing-demystified/>
- Creative Education Foundation. 2011. What is CPS. Viitattu 8.4.2013.
<http://www.creativeeducationfoundation.org/our-process/what-is-cps>
- Eriksson, J. 2012. Palvelumuotoilu kestävä kehityksen edelläkävijänä? Viitattu 6.12.2013.
<http://dirikka.com/2012/08/08/palvelumuotoilu-kestavan-kehityksen-edellakavijana/>
- Goldstein, D. 2012. Beyond Usability Testing. Viitattu 21.1.2013.
<http://www.alistapart.com/articles/beyond-usability-testing/>
- Hennala, L. 2011. Kuulla vai kuunnella. Käyttäjää osallistavan palveluinnovoinnin lähestymistavan toteuttamisen haasteita julkisella sektorilla. Väitöskirja. Acta Universitatis. Lappeenranta 453. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 18.1.2014.
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/72622/isbn%209789522651389.pdf?sequen>
- Helin, H., Möttönen, S. 2012. Kohti aurinkoista tulevaisuutta - Suurten kaupunkien strategiat. Helsingin kaupungin tutkimuskatsauksia 12. Helsinki. Viitattu 15.1.2014,
http://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/12_03_21_Tutkkats_2_Helin.pdf

Hoffrén, J., Lemmetyinen, I., Pitkä, L. 2010. Esiselvitys hyvinvointi-indikaattoreista. Mittareiden vertailu ja kehittämiskohteet. Sitran selvityksiä 32. Helsinki. Viitattu 24.11.2013.
<http://www.sitra.fi>

Holzinger, A. 2005. Usability Engineering Methods for Software Developers. Communications 48, 1, (s. 71-74). ACM. Viitattu 25.1.2013.
<http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CE8QFjAB&url=http%3A%2F%2Fciteseerx.ist.psu.edu%2Fviewdoc%2Fdownload%3Fdoi%3D10.1.1.88.9038%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf&ei=C6sCUaX7Hlv54QTI0IG4CQ&usq=AFQjCNEIidxEkslwn5pk9mKu53zy6ejQnQ&bvm=bv.41524429,d.bGE>

Ilves, M. 2005. Ääneenajattelu. Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) Käytettävyyss tutkimuksen menetelmät, 209-222. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1. Viitattu 1.2.2013. <http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/14-Ilves.pdf>

Kua, P. 2011. Coaching Tool: Me We Us. Viitattu 8.4.2013.
<http://www.thekua.com/atwork/2011/10/coaching-tool-me-we-us/>

Lahtinen, K. 2012. Kestävän kehityksen palvelumuotoilu. Viitattu 5.12.2013.
<http://www.mustekala.info/node/2767>

Moritz, S. 2005. Service Desing. Parctical acces to an evolving field. Viitattu 9.2.2014.
http://stefan-moritz.com/_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf

Osterwalder, A.2011. Expert interview with Alex Osterwalder about "Business Model Innovation". Viitattu 8.2.2014. <http://www.ariscommunity.com/users/nina-uhl/2011-09-23-expert-interview-alex-osterwalder-about-business-model-innovation>

Parviainen, L. 2005. Fokusryhmät. Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) Käytettävyyss tutkimuksen menetelmät, 53-62. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1. Viitattu 13.3.2013. <http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/4-Parviainen.pdf>

Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Työkirja. Satakunnan AMK. Viitattu 1.2.2014
http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf

Riihiaho, S. 1998. Käytettävyyden arviointi ilman käyttäjiä. Viitattu 2.2.2013.
<http://users.tkk.fi/~ptranne/opinnot/T-121.5600/2005K/asiantuntija-arviot.pdf>

Riihiaho, S. 2000. Experiences with usability evaluation methods. Viitattu 2.4.2013.
http://www.soberit.hut.fi/~sri/Riihiaho_thesis.pdf

SDT Palvelumuotoilun työkalupakki. Viitattu 9.2.2014.
http://sdt.fi/mita_palvelumuotoilu.html

Schneider, J. & Stickdorn, M. 2012. This is services desingn thinking: Basics Tools Cases. Amsterdam: BIS Publishers. Viitattu 2.3.2014.
[http://reader.ebib.com/\(S\(k22rvmr0ffpzmyu5nn1sfvmz\)\)/Reader.aspx?p=1122641&o=1591&u=8tyY4IKNDQVn1hYwJ9Zq9AXlkj%3d&t=1393772792&h=14F178C1EC4C28F001F0E2BF3EBF7B1887300E50&s=21565137&ut=5362&pg=1&r=img&c=-1&pat=n#](http://reader.ebib.com/(S(k22rvmr0ffpzmyu5nn1sfvmz))/Reader.aspx?p=1122641&o=1591&u=8tyY4IKNDQVn1hYwJ9Zq9AXlkj%3d&t=1393772792&h=14F178C1EC4C28F001F0E2BF3EBF7B1887300E50&s=21565137&ut=5362&pg=1&r=img&c=-1&pat=n#)

Sitra 2013. Kestämätön käy kalliiksi. 10 teesiä kestävään talouteen. Erweko: Helsinki. Viitattu 3.12.2013. http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Kestamaton_kay_kalliiksi.pdf

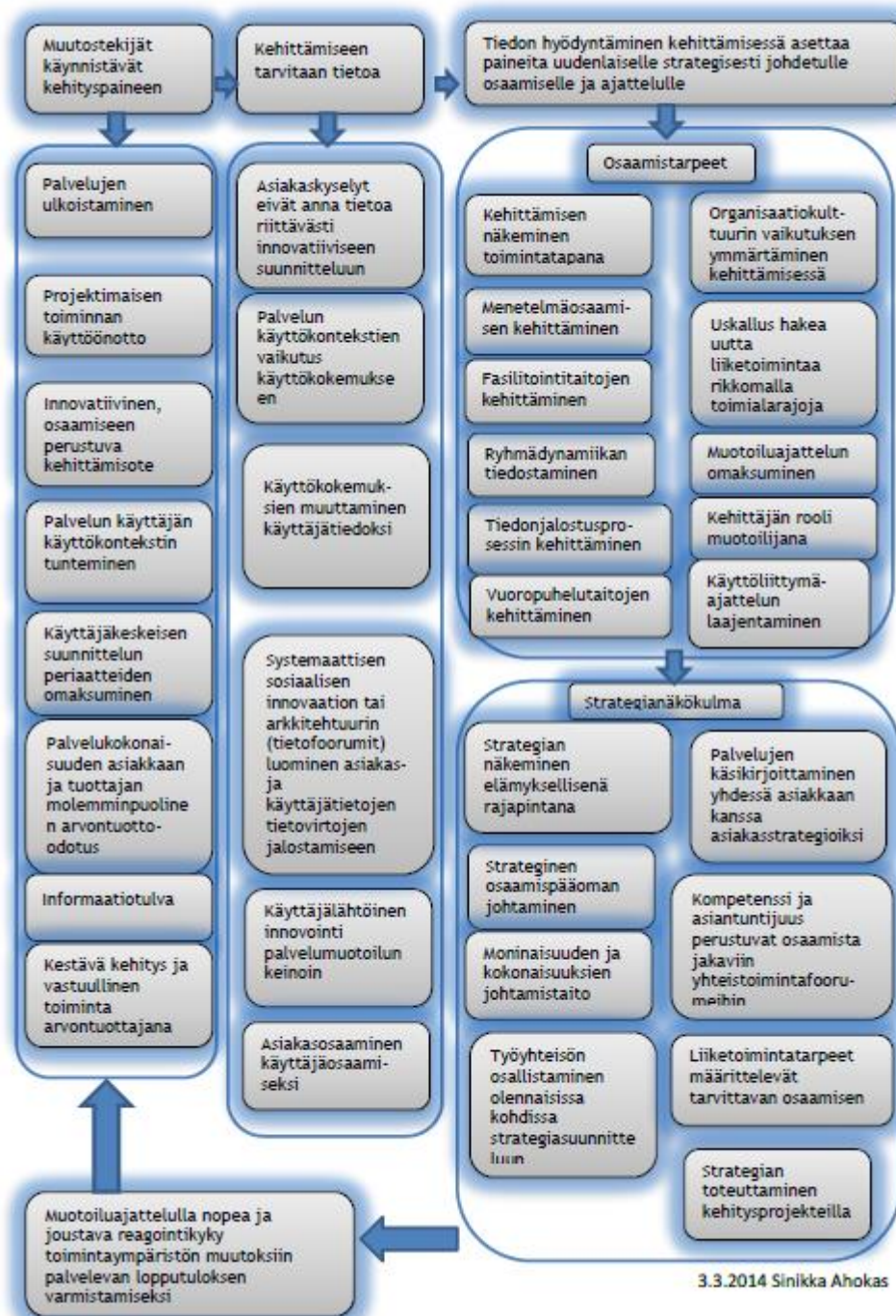
Kuvat

Kuva 1: Toimintatutkimus pähkinäkuoressa	9
Kuva 2: Organisaation liiketoimintamallin iso kuva internetsivujen kautta purettuna.....	64
Kuva 3: Liiketoimintamallia sovellettu kehitysprojektiin valitsemalla kehityskohde.....	65
Kuva 4: Liiketoimintamallin soveltaminen kehityskohteen tarkentamiseen	65
Kuva 5: Strategian jalkauttaminen tiimille kanvaasin kautta.....	67
Kuva 6: Strategiasta kanvaasin kautta nousseet tavoitteet ja osaamistarpeet	67
Kuva 7: Palvelumuotoilun mindmap (Tuulaniemi 2011, 141)	69
Kuva 8: Uuden palvelukonseptin järjestelmätarpeiden kartoitus mindmappia hyödyntäen	70
Kuva 9: Osallistujien tiedon määrän mittaaminen jana-menetelmällä	71
Kuva 10:Fakta-taulu dynaamisesta fasilitoinnista.....	72

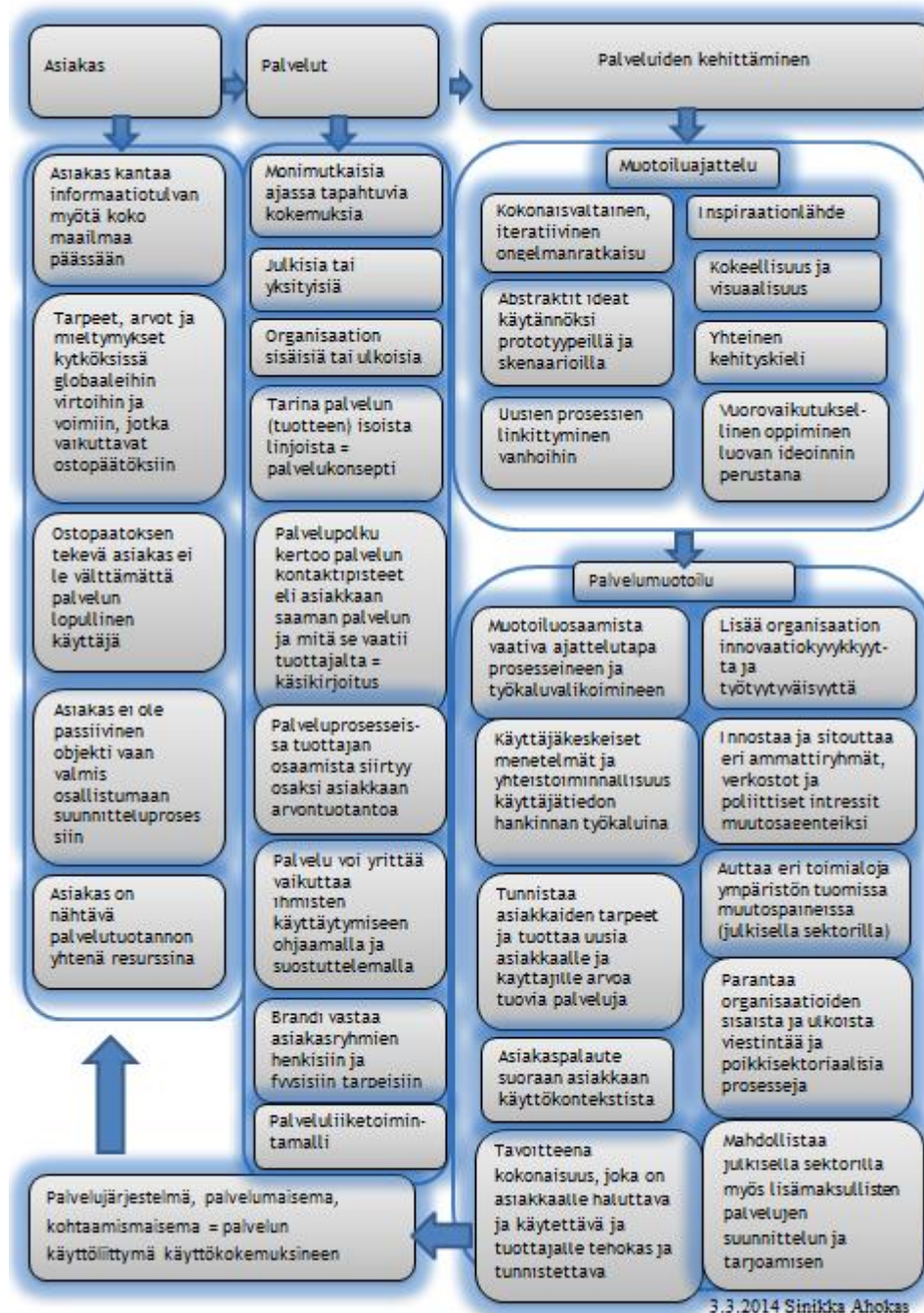
Liitteet

Liite 1 Toimintaympäristön muutostekijät, osaamistarpeet ja strategia	92
Liite 2 Asiakas, palvelut ja palvelujen kehittäminen.....	93
Liite 3 Tiedonjalostusprosessissa käytettävät menetelmät ja niiden soveltaminen	94
Liite 4 Käsikirjoituspohja työpajaan, tilaus/analysointivaihe.	95
Liite 5 Käsikirjoituspohja työpajaan, alustusvaihe.....	96
Liite 6 Käsikirjoituspohja työpajaan, aikataulu ja menetelmät	97
Liite 7 Esimerkkejä työpajan etenemisen ja menetelmien visuaalisesta esittämisestä.....	98
Liite 8 Esimerkkikuvia Business Model Canvas-työkalusta	99

Liite 1 Toimintaympäristön muutostekijät, osaamistarpeet ja strategia



Liite 2 Asiakas, palvelut ja palvelujen kehittäminen



Liite 3 Tiedonjalostusprosessissa käytettävät menetelmät ja niiden soveltaminen



Liite 4 Käsikirjoituspohja työpajaan, tilaus/analysointivaihe.

Tiha Sinikka Ahokas	4.3.2014	Sisäinen
Ajankohta		
Klo		
Paikka		
Vetäjä	Sinikka Ahokas	
Osallistujat (nimi, yksikkö ja tehtävä)		
Osallistujien rooli/tehtävä	Tietoa antava/saa tehdä päätöksiä/...	
Tilaaaja		
Työpajan aihe ja minimitavoite		
Taustatietoa		
Ennakkotehtävät	Kyllä/Ei	
Työpajan budjetti (suunniteltu/toteutunut)	Työpajan kustannukset xx htp/xx htp (osallistujamäärä x työpajojen kesto + mahdollisten ennakko tai välitehtävien tekemisaika + fasilitaattorin käyttämä aika). Materiaali kustannukset xx €/xx €, tilakustannukset xx €/xx €, tarjoilut xx €/xx €.	
Tarvittavat materiaalit	Tarrafläppöjä, tarralappuja, tusseja, visualisointikuva-powerpoint fasilitoinnin tueksi. Työpajan käsikirjoitus tulostettuna. Sihteerille muistiopohja.	
Valmistelun ja tulosten käsittelyn tehtävät. (Suunniteltu/toteutunut aika)	<ul style="list-style-type: none"> - Työpajatilauksen vastaanottaminen ja läpikäynti yhdessä tilaajan kanssa (1h/xxh) - Työpajaan sopivan tilan ja mahdollisten tarjoilujen varaaminen (0,5h/xxh) - Aiheeseen sopivien menetelmien valinta ja kirjaaminen (3 h/xxh) - Mahdollisten ennakko/välitehtävien laatiminen ja toimittaminen osallistujille (2 h/xxh) - Kutsujen ja ohjelman lähettäminen osallistujille (0,5 h/xxh) - Työpajassa tarvittavien materiaalien valmistelu (0,5 h/xxh) - Työpajatilan valmistelu ja purku (1h/xxh) - Työpajan tulosten yhteenveto (2h/xx h) - Työpajan tulosten läpikäynti ja arviointi tilaajan kanssa (1h/xxh) - Työpaja 1 kesto (2 h/xxh), työpaja 2 kesto (xxh/xxh)... 	
Havainnot työpajasta		
Tulosten ja havaintojen läpikäynti tilaajan kanssa työpajan jälkeen	xx.xx.2014	

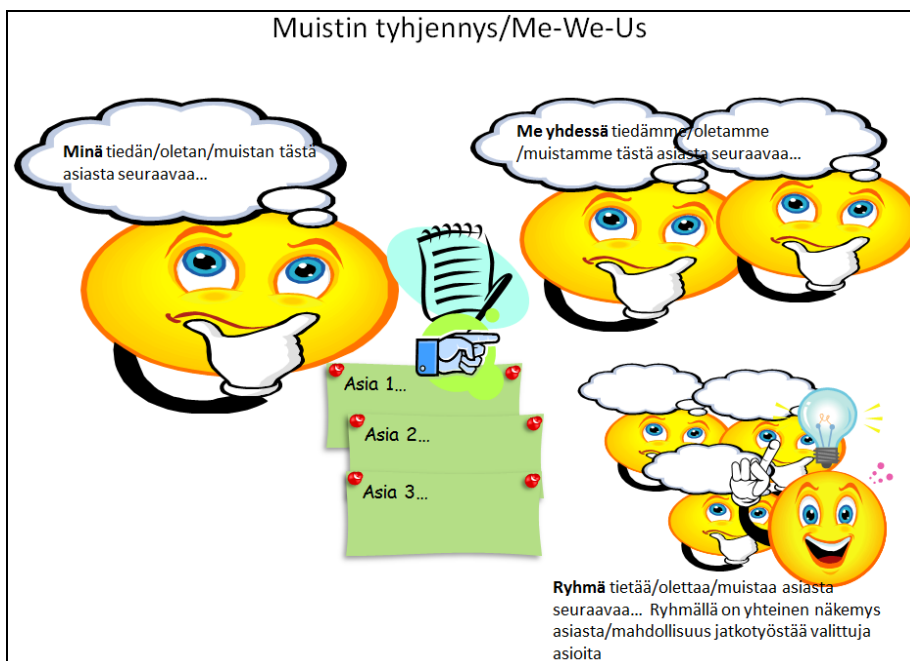
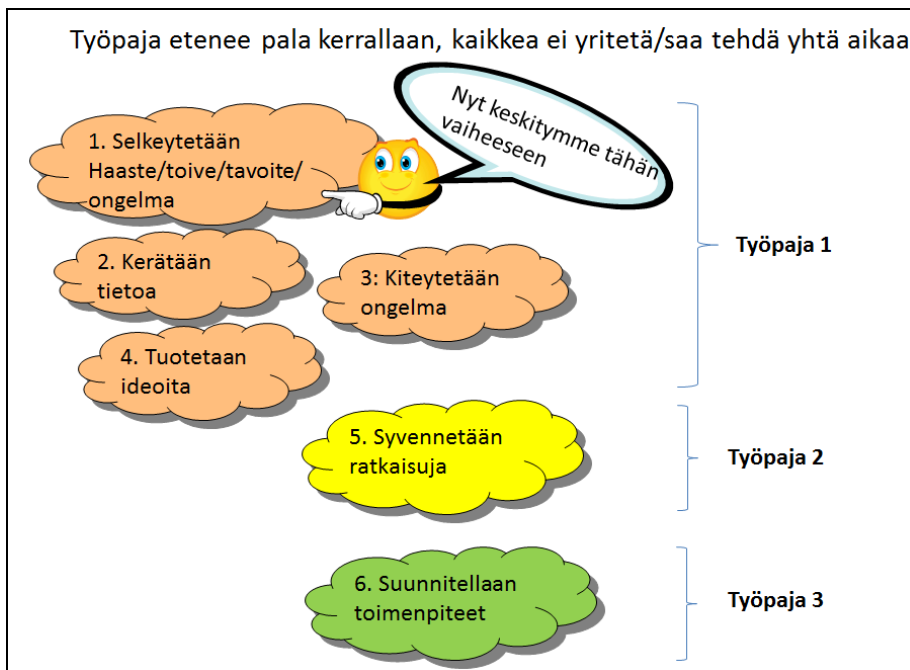
Liite 5 Käsikirjoituspohja työpajaan, alustusvaihe.

	TYÖPAJASUUNNITELMA	2 (5)
Tiha Sinikka Ahokas	4.3.2014	Sisäinen
<p>Työpajan ohjelma:</p> <p>Klo 00.00- 00.00 ALUSTUS:</p> <p>Henkilöx: Miksi ollaan työpajassa. (max. 5 min.)</p> <p>Fasilitaattori: Seuraavan xx tunnin aikana pyrimme luomaan yhteisen näkemyksen xx asiasta. Tavoitteena saada tarkennettua miten xx asian tulisi toimia konkreettisesti käytännössä. Asiaa jatkojalostetaan toisessa xx ajankohtana pidettävässä työpajatilaisuudessa/tarvittaessa.</p> <p>Toimijoiden roolit ja pelisäännöt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - xx henkilö (fasilitaattori) on puolueeton käsiteltävän asian suhteen. - xx henkilö (sihteeri) tekee muistiinpanot/kokooa työpajan tulokset - xx henkilö vastaa työpajassa sovittujen asioiden edistämisestä ja etenemisestä - osallistujien rooli: kaikkien näkemykset ovat tärkeitä (mahdollinen tarkennus ryhmän päätösvaltaisuudesta) <p>Syntyvien dokumenttien käsittely:</p> <ul style="list-style-type: none"> - muistiot nähtävillä xx paikassa - missä muu aineisto ja missä muodossa (fläppitaulut valokuvina/puhtaaksi kirjoitettuna/sellaisenaan) - aineistojen julkisuus (vain ryhmän käyttöön, vain yksikön käyttöön, voiko hyödyntää esimerkkinä organisaation liiketoimintojen kehittämisessä) <p>Fasilitaattori: Luomme näkemyksemme xx/kolmessa eri vaiheessa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Herätetään ajatukset, mitä tiedän/oletan tietäväni xx asiasta ennen koko ryhmän käsittelyä 2. Tyhjennetään ja kerätään näkyväksi tiedoksi mitä tällä hetkellä kukin tietää ja mikä on kokonaistieto ryhmällä 3. Ryhmän tietämys jalostetaan yhteiseksi näkemykseksi, jota voidaan lähteä jalostamaan eteenpäin hallitusti (xx määrittelemään toimittajalle tilausta) <p>Fasilitaattori: esittelee käytettävät menetelmät lyhyesti visualisointi-työkalulla.</p>		

Liite 6 Käsikirjoituspohja työpajaan, aikataulu ja menetelmät

	TYÖPAJASUUNNITELMA	3 (5)
Tiha Sinikka Ahokas	4.3.2014	Sisäinen
Työpajan aikataulu ja käytettävät menetelmät:		
Klo 00.00 – 00.00 ALKULÄMMITTELY		
Esim. Jana-menetelmä.		
Klo 00.00 – 00.00 YMMÄRRYKSEN LUOMINEN KÄSITELTÄVÄSTÄ AIHEESTA		
Esim. me-we-us-menetelmä.		
Klo 00.00 -00.00 AIHEEN SELKEYTTÄMINEN		
Esim. dynaaminen fasilitointi.		
Klo 00.00 TAUKO TAI TYÖPAJAN LOPETUS		
Klo 00.00 (tai työpaja 2) RATKAISUJEN IDEOINTI		
Esim. SWOT-menetelmä.		
Klo 00.00 (tai työpaja 2 tai 3) TOIMINNAN VALMISTELU		
Esim. toimenpidematriisi.		
Klo 00.00 LOPETUS		
Esim. yhteenveto tuloksista fläppipaperille		

Liite 7 Esimerkkejä työpajan etenemisen ja menetelmien visuaalisesta esittämisestä



Liite 8 Esimerkkikuvia Business Model Canvas-työkalusta

<p>The Business Model Canvas</p>	<h3>ASIAKASSEGMENTIT</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Kenelle luomme arvoa? • Ketkä ovat tärkeimmät asiakkaamme? 	<h3>ARVOLUPAUS</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Mitä arvoa luomme asiakkaillemme? • Mitä asiakkaan ongelmaa olemme ratkaisemassa? • Minkä asiakastarpeen olemme tyydyttämässä? • Millaisen tarjoaman tarjoamme kullekin asiakasryhmällemme?
<h3>ARVOLUPAUKSEN JAKELUKANAVAT</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Mitä kanavia pitkin asiakassegmenttimme haluavat tulla saavutetuksi? • Miten tällä hetkellä saavutamme asiakkaamme? • Kuinka jakelukanavamme ovat integroituneet keskenään? • Mitkä jakelukanavamme toimivat parhaiten? • Mitkä näistä ovat kustannustehokkaimpia? • Kuinka jakelukanavamme on integroitu asiakkaidemme toimintaan? 	<h3>ASIAKASSUHDE</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Millaista asiakassuhdetta eri asiakassegmenttimme odottavat organisaatioltamme? • Mitä näistä tarjoamme jo asiakkaillemme? • Minkä hintaisia ne ovat? • Kuinka nämä asiakassuhteemme on integroitu muuhun liiketoimintamallimme? 	<h3>ANSAIN TAMALLI</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Mistä asiakkaamme ovat valmiita maksamaan? • Mistä he tällä hetkellä maksavat? • Kuinka he tällä hetkellä maksavat? • Miten he mieluiten maksavat? • Kuinka paljon eri arvoketjun osat tuovat kokonaistuloksesta?
<h3>KULURAKENNE</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Mitkä ovat merkittävimmät kulumme liiketoimintamallissamme? • Mitkä ydinprosessimme ovat meille kalleimpia? • Mitkä ydinprosesseistamme tuovat eniten kuluja? 	<h3>Palvelun suunnittelun tarkistuslista</h3>	<h3>Mikä on toimialan historia?</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Miten käyttäjä teki saman asian aiemmin? • Miten toimintaa voitaisiin kehittää? • Mitä aikaisemmasta voidaan siirtää ja säilyttää? • Mikä on uuden palvelun lisäarvo?
<h3>Tunnetko käyttäjän?</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Kuka hän on? • Mitä hän tekee? • Mitä hän osaa? • Mitä hänelle voidaan opettaa? 	<h3>Tiedätkö käyttäjäsi tarpeet?</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Mitä hän tarvitsee? • Mikä on hänelle tarpeetonta? • Kuinka paljon tarpeettomista ominaisuuksista on hänelle haittaa? 	<h3>Mikä on käyttötapahtuman konteksti?</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Missä käyttäjä on? • Mitä hän on tekemässä? • Mitkä ovat hänen tavoitteensa? • Miten hän aikoo tavoitteensa saavuttaa? • Keitä muita tilanteessa on mukana?