



Toim. Marika Hautala

OPAS RESILIENSSIPAJOJEN TOTEUTTAMISEEN

Resilienssipajamallin taustamateriaali

Centria-ammattikorkeakoulu, 2023

Centria. Raportteja ja selvityksiä, 64.

Toim. Marika Hautala

OPAS RESILIENSSIPAJOJEN TOTEUTTAMISEEN

Resilienssipajamallin taustamateriaali

Centria-ammattikorkeakoulu, 2023



JULKAISIJA:

Centria-ammattikorkeakoulu
Talonpojankatu 2, 67100 Kokkola

TAITTO: Centria-ammattikorkeakoulun viestintäpalvelut

KANNEN KUVA: Adobe Stock -kuvapankki

Centria. Raportteja ja selvityksiä, 64.

ISSN 2342-933X

ISBN 978-952-7173-76-3

SISÄLLYSLUETTELO

| | |
|--|----|
| 1 JOHDANTO RESILIENSSIPAJOIHIN | 5 |
| 1.1 MIKÄ RESILIENSSIPAJA ON? | 6 |
| 1.2 KENELLE RESILIENSSIPAJA ON SUUNNATTU? | 6 |
| 1.3 MITEN RESILIENSSIPAJA TOTEUTETAAN?..... | 6 |
| 1.4 MITEN RESILIENSSIPAJA TOTEUTUIVAT BOUNCE FORWARD -HANKKEESSA? | 7 |
| 1.5 MIKÄ HYÖTY RESILIENSSIPAJAMALLISTA ON TYÖYHTEISÖLLE?..... | 7 |
| 2 RESILIENSSIN, MONIALAISUUDEN, YHTEISKEHITTÄMISEN JA KESTÄVÄN..... | 8 |
| KEHITYKSEN KÄSITTEET TYÖELÄMÄSSÄ | 8 |
| 2.1 RESILIENSSI..... | 8 |
| 2.2 MONIALAISUUS..... | 8 |
| 2.3 YHTEISKEHITTÄMINEN | 9 |
| 2.4 KESTÄVÄ KEHITYS..... | 9 |
| 3 MITÄ TULEVAISUUSAJATTELU, PALVELUMUOTOILU JA SIMULAATIO | 10 |
| OVAT RESILIENSSIPAJOISSA JA KUINKA NIITÄ HYÖDYNNETÄÄN TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISESSÄ..... | 10 |
| 3.1 TULEVAISUUSAJATTELU, MÄÄRITELMÄ JA NÄKÖKULMA YHTEISKEHITTÄMISEEN | 10 |
| 3.2 PALVELUMUOTOILU, MÄÄRITELMÄ JA NÄKÖKULMA YHTEISKEHITTÄMISEEN | 11 |
| 3.2.1 ASIAKASKESKEISYYS ON PALVELUN TÄRKEIN KULMAKIVI..... | 12 |
| 3.3 SIMULAATIO, MÄÄRITELMÄ JA NÄKÖKULMA YHTEISKEHITTÄMISEEN..... | 13 |
| 4 RESILIENSSIPAJAMALLI: TULEVAISUUSAJATTELUN, PALVELUMUOTOILUN | 14 |
| JA SIMULAATION MENETELMÄT | 14 |
| 4.1 TULEVAISUUSPAJA..... | 14 |
| 4.1.1 RESILIENSSIPAJAMALLISSA HYÖDYNNETTÄVÄT KESKEISIMMÄT TULEVAISUUSAJATTELUN MENETELMÄT | 14 |
| 4.2 PALVELUMUOTOILUPAJA | 15 |
| 4.2.1 RESILIENSSIPAJAMALLISSA HYÖDYNNETTÄVÄT KESKEISIMMÄT PALVELUMUOTOILUN MENETELMÄT | 16 |
| 4.3 SIMULAATIOPAJA..... | 18 |
| 5 RESILIENSSIPAJOJEN HYÖDYNTÄMISEN ESIMERKKI..... | 19 |
| 5.1 TULEVAISUUSTYÖPAJA | 19 |
| 5.2 PALVELUMUOTOILUPAJA | 20 |
| 5.3 SIMULAATIOPAJA..... | 23 |
| 6 RESILIENSSIPAJOISTA TEHTYJÄ HUOMIOITA..... | 25 |
| LÄHTEET | 26 |

1 JOHDANTO RESILIENSSIPAJOIHIN

Edessäsi on Resilienssipajamallin taustamateriaali. Sen tarkoituksena on antaa lisätietoa ja syventää pajatyöskentelyä. Materiaali sisältää yleiskatsauksen resilienssipajoihin; mitä resilienssipajat ovat, kenelle ne on suunnattu. millaista hyötyä pajoista on työyhteisöille ja kuinka ne toteutetaan. Pajojen keskeisimmät käsitteet, kuten resilienssi, monialaisuus, yhteiskehittäminen ja kestävä kehitys, avataan materiaalissa.

Resilienssipajamalli on luotu Bounce Forward – Resilienssiä työelämään -hankkeessa (myöhemmin käytetään myös lyhennettä Bounce Forward -hanke), jonka päätavoitteena oli tukea asiantuntijavaltaisia pk-yrityksiä koronapandemian aiheuttamassa kriisissä. Euroopan sosiaalirahasto rahoitti hankkeen osana Unionin koronapandemian vastaisia toimia.

Työyhteisöjä kehitetään mallissa tulevaisuusajattelun, palvelumuotoilun ja simulaation avulla. Tämä Resilienssipajamallin taustamateriaali kertoo tarkemmin näistä kolmesta kehittämisenäkökulmasta ja niiden pajatoteutukseen valittuista menetelmistä. Tekemistä avaavat konkreettiset käytännön esimerkit työpajatyöskentelystä. Lopuksi käydään läpi huomioita, joita resilienssipajoissa on noussut esiin.

Koronapandemian seurauksena huomattiin, että nopea muutos työyhteisön toimintatavoissa ja muuttuvassa ympäristössä on ollut monelle organisaatiolle ja asiantuntijatyötä tekeväälle kuormittavaa. Samaan aikaan tunnistettiin tarpeita pk-yritysten osaamisen ja toimintatapojen yhteisölliseen kehittämiseen niin kasvokkain kuin verkon ylitse. Radikaali ja äkillinen muutostilanne sai yritykset kokeilemaan arjessaan uudenlaisia toimintatapoja, joita myös Bounce Forward -hankkeen aikana kehitetty resilienssipajamalli tukee. Opas resilienssipajojen toteuttamiseen löytyy osoitteesta: [Etusivu - \(resilienssiatyolamaan.fi\)](https://www.etusivu.fi/resilienssiatyolamaan)



KUVA 1. Työpajatyöskentelyä (Adobe Stock)

1.1 MIKÄ RESILIESSIPAJA ON?

Resilienssipajat ovat kolmen työpajan sarja, jossa keskeistä on osallistava ja kokemuksellinen oppiminen sekä työskentely tosielämän haasteiden parissa. Tavoitteena on, että yrityksen muutos- ja ennakointikyky kehittyisi ja toivotun tulevaisuuden tavoittelu voitaisiin viedä arjen toiminnan tasolle.

Resilienssipajamalli tarjoaa yrityksille helpon työkalun, joka mahdollistaa yrityksen toiminnan konkreettisen tarkastelun ja sen yhteisen kehittämisen – yrityksen omaa monipuolista osaamista hyödyntäen. Kun kehittämistyöhön voidaan hyödyntää organisaation erilaisia näkökulmia, on mahdollisuus synnyttää laajempi ja syvällisempi ymmärrys kokonaisuudesta.

1.2 KENELLE RESILIESSIPAJA ON SUUNNATTU?

Resilienssipajat on tarkoitettu ensisijaisesti asiantuntijavaltaisille pk-yrityksille, jotka ovat kiinnostuneita kehittämään toimintansa muutoskykyä. Mallia voidaan hyödyntää myös muun tyyppisissä yrityksissä ja organisaatioissa.

Kehittämistyöhön valitaan erilaisia sidosryhmiä ja osapuolia riippuen siitä, millaisia kehitystoimenpiteitä pyritään saavuttamaan. Mukaan tulisi valita ne tahot, joiden osallistuminen on merkityksellistä tavoitteen saavuttamiseksi. Osallistujia voivat olla esimerkiksi henkilöstön edustajat, asiakkaat, erityisosaajat, asiantuntijat, yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät.

1.3 MITEN RESILIESSIPAJA TOTEUTETAAN?

Resilienssipajamalli soveltuu yritysten, organisaatioiden ja yhteisöjen uusien ja nykyisten tuotteiden ja palveluiden, henkilöstön, toimintatapojen ja strategian kehittämiseen. Muita kehittämiskohteita voivat olla esimerkiksi

- työyhteisön toimintamallit
- keinot vastata nykyhetken ja tulevaisuuden haasteisiin
- muutoskyvykyys; erilaisten työskentelytapojen omaksuminen, kyky muuttua ja mukautua muutoksiin
- ymmärrys omasta liiketoiminnasta ja sen mahdollisuuksista

Mallin avulla voidaan löytää uusia tapoja työskentelyyn ja ajattelutavan laajentamiseen. Työpajoilla vastataan yrityksissä, organisaatioissa tai yhteisöissä tunnistettuihin tarpeisiin. Kehityskohteiden tulee olla konkreettisia ja tiedostettuja, jotta niitä voidaan lähteä tarkastelemaan ja kehittämään mallia hyödyntäen. Resilienssipajoissa kehitettävistä yrityksistä, organisaatioista ja yhteisöistä käytetään jatkossa sanaa työyhteisö tai palveluntuottaja.

Työpajat koostuvat kolmesta osakokonaisuudesta, joissa kehityskohdetta voidaan tarkastella tulevaisuusajattelun, palvelumuotoilun ja simulaation näkökulmista. Yhdessä nämä kolme näkökulmaa muodostavat mallin työyhteisön toiminnan nykyhetken ja tulevaisuuden tarkasteluun sekä palvelevat myös yksittäisinä toimintoina kohdennetusti. Malli sisältää ohjeita tulevaisuus-, palvelumuotoilu- ja simulaatiotyöpajan toteuttamiselle.

Työpajojen tarkoituksena on tehdä arjen tilanteen tarkastelusta lähtevää kehittämistä ja pohtia, kuinka käytännön tilanteista voidaan siirtyä kohti toivottua tulevaisuutta. Työyhteisöjen kehitystyötä tehtäessä prosessit ovat usein pitkiä, jotta tutkimusta ja testausta pystytään tekemään kokonaisvaltaisesti. Resilienssipajamalli ei luonnollisesti voi korvata pitkän aikavälin tutkimusta, vaan sen tarkoituksena on pikemminkin luoda kehitystyölle suuntaviivoja nopeammalla syklillä ja ketterillä kokeiluilla. Työskentelyn aikana syntyneiden ratkaisuehdotusten pohjalta työyhteisön on helpompi jatkaa kehitystyötään eteenpäin myös tulevaisuusnäkökulma huomioiden.

1.4 MITEN RESILIENSSIPAJA TOTEUTUIVAT BOUNCE FORWARD -HANKKEESSA?

Bounce Forward – Resilienssiä työelämään -hankkeen aikana työyhteisöille tarjottiin yhtä tulevaisuustyöpajakertaa, palvelumuotoilun menetelmin toteutettavaa työpajaa ja yhtä simulaatiotyöpajakertaa, joista se sai valita kolme asiantuntijoiden ohjaamaa työpajaa kestoltaan kolmesta neljään tuntia. Yrityksen koosta riippuen työpajojen osallistujamäärä vaihteli yhden ja viidentoista henkilön välillä.

Kehitystyössä mukana olleet työyhteisöt kävivät ensin läpi alkukartoitusvaiheen, jossa tunnistettiin niiden keskeisiä tarpeita. Kartoitusvaiheessa saatujen tietojen perusteella asiantuntijat määrittivät yhteisen kehittämisenäkökulman yhdessä kehitettävän organisaation kanssa. Organisaation edustajat vastasivat myös lähtötilannekyselyyn, joka tuotti lisää taustatietoa työpajatyöskentelyä varten.

Työskentelylle asetetut tavoitteet, toimenpiteet ja käytettävät menetelmät (tulevaisuus-, simulaatio- ja palvelumuotoilun menetelmät) tarkentuivat prosessin edetessä. Kehityskohde oli vapaa, kunhan se tuki työyhteisön toiminnan uudistumista ja voitiin toteuttaa osallistaen. Uudenmaan, Päijät-Hämeen ja Keski-Pohjanmaan tulevaisuus-, palvelumuotoilu- ja simulaatioasiantuntijat kävivät keskinäisiä keskusteluja ja siirsivät tietoa asiakasyritysten tilanteista yli maakuntarajojen. Tämän ansiosta esimerkiksi palvelumuotoilun asiantuntijat pystyivät jatkamaan työyhteisön kehittämistä tulevaisuusajattelusta saamansa tiedon perusteella.

1.5 MIKÄ HYÖTY RESILIENSSIPAJAMALLISTA ON TYÖYHTEISÖLLE?

Resilienssipajamallia apuna käyttäen voidaan varautua tulevaisuuden moninaisiin haasteisiin ja löytää uusia ideoita niiden ratkaisemiseksi. Se on ketterä tapa kehittää työyhteisöjä ja niiden toimintatapoja, tuotteita, palveluja ja ympäristöjä tulevaisuuden näkökulmasta palvelumuotoilun menetelmien avulla sekä testata niitä simulaatiota hyödyntäen. Bounce Forward – Resilienssiä työelämään -hankkeessa on painotettu työyhteisöjen yhteiskehittämistä sekä ennakointi-, muutos- ja uudistumiskyvyn vahvistamista.

2 RESILIENSSIN, MONIALAISUUDEN, YHTEISKEHITTÄMISEN JA KESTÄVÄN KEHITYKSEN KÄSITTEET TYÖELÄMÄSSÄ

Jatkuvat, hankalasti hahmotettavat ja eri tavoin toisiinsa kietoutuvat muutokset työyhteisöjen toimintaympäristössä haastavat niiden toimintaa. Arjen kehittämiskäytäntöjen tulee vastata näihin haasteisiin uusin tavoin. Tämä asettaa vaatimuksia organisaatioiden ja niissä toimivien yksilöiden muutoskyvyille eli resilienssille.

Bounce Forward – Resilienssiä työelämään -hankkeessa resilienssi nähdään muokattavana, muuttavana ja tilannesidonnaisena kyvykkyytenä. Organisaatiot ja yksilöt voivat hyödyntää ja kehittää muutoskyvykkyyttään yhdessä pystyäkseen paitsi mukautumaan muutoksiin myös kehittymään entistä pidemmälle.

2.1 RESILIENSSI

Resilienssillä kuvataan sekä yksilön että organisaation muutos-, sopeutumis- ja uudistumiskykyä. Sen avulla selvittää muutoksista ja menestyään epävarmuuksien maailmassa. (Rautajuuri, 2022, 16). Resilientin organisaation piirteitä ovat muun muassa muutosvalmius, yhteinen käsitys toiminnan tarkoituksesta, nopea päätöksenteko, matala hierarkia ja ihmislähtöinen johtamistapa (Seville, 2018).

Muutoskykyä tulisi rakentaa organisaatioiden arjessa yhdessä oppien. Kyse on yhteisen arjen tilannekuvan ja tulevaisuuksien hahmottamisesta vuorovaikutuksessa sekä keskinäisen ymmärryksen saavuttamisesta ympäristön kompleksisuudesta.



KUVA 2. Resilienssi (Adobe Stock)

2.2 MONIALAISUUS

Monialaisuus voidaan ymmärtää lähestymistapana tai toimintana, jossa eri alojen tiedot, taidot ja näkökulmat yhdistyvät. Sillä pyritään ylittämään perinteisten tieteenalojen välisiä rajoja sekä hyödyntämään eri alojen asiantuntemusta ja menetelmiä ongelmien ratkaisemisessa. Monialaisuuden tavoitteena on edistää luovuutta, kokonaisvaltaista ajattelua, ongelmanratkaisutaitoja ja innovaatioita. Sen avulla voidaan löytää uusia näkökulmia, kehittää monitieteisiä ratkaisuja ja käsitellä monimutkaisia ongelmia, jotka edellyttävät monenlaista asiantuntemusta. (Nieminen jne. 2023.)

2.3 YHTEISKEHITTÄMINEN

Monissa asiantuntijaorganisaatioissa osallistamisen ja yhteiskehittämisen tavat ovat toivottuja, mutta konkreettiset keinot puuttuvat. Yhteiskehittämisessä on kyse siitä, että henkilöstö, palvelun sidosryhmät ja käyttäjä otetaan myös kehittämistyöhön mukaan. (Paadar 2021, 5.) Tulevaisuusajattelu, palvelumuotoilu ja simulaatio tarjoavat sellaisia menetelmiä, joiden avulla osallistaminen on mahdollista.

Yhteiskehittämisen prosessissa eri sidosryhmät tai osapuolet työskentelevät yhdessä ratkaistakseen ongelmia, kehittämään uusia ideoita tai innovaatioita sekä suunnitellakseen ja toteuttaakseen esimerkiksi tuotteita, palveluja tai toimintaympäristöjä. Kaikkien osallistujien monipuolinen asiantuntemus, kokemukset ja näkemykset pyritään hyödyntämään.

Käytännössä on havaittu, että erilaiset yhteiskehittämisen menetelmät, joihin lukeutuu muun muassa palvelumuotoilun ja simulaation menetelmiä, mahdollistavat yhteisen työskentelyn ja ymmärryksen luomisen organisaatioissa. Yhteiskehittäminen toimii myös tulevaisuusajattelun kanssa synergiaa. Tulevaisuusajattelu tarjoaa pohjan ja suuntaviivoja yhteiskehittämiselle, joka puolestaan mahdollistaa tulevaisuuden haasteisiin vastaamista eri näkökulmien, tietämyksen ja innovatiivisten ratkaisujen yhdistämisen avulla.

2.4 KESTÄVÄ KEHITYS

Kestävä kehitys tähtää siihen, että niin nykyisillä kuin tulevilla sukupolvilla on mahdollisuus hyvään elämään planeetan kestävyyden rajoissa. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet määrittelevät, miten yhteiskuntien kehityksessä otetaan ympäristö, talous ja ihmisten tarpeet tasavertaisesti huomioon.

Nämä tavoitteet on purettu alatavoitteiksi, joista yritykset voivat tunnistaa niiden toimintaan liittyviä teemoja. YK-liiton sivusto (<https://www.ykliitto.fi/kestava-kehitys>) tarjoaa runsaasti vinkkejä miten kestävän kehityksen teemat vaikuttavat eri tavoin erilaisissa yrityksissä. Kestävää kehitystä voi lähestyä omassa yrityksessä esimerkiksi elinkaariajattelun kautta (raaka-ainetuotanto, valmistus, kuljetus, käyttö ja uudelleenkäyttö kiertotalouden periaatteiden mukaan). Se tarjoaa myös uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia, joita voidaan tunnistaa resilienssipajatyöskentelyn avulla.



KUVA 3. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet (Suomen YK-liitto)

3 MITÄ TULEVAISUUSAJATTELU, PALVELUMUOTOILU JA SIMULAATIO OVAT RESILIENSSIPAJOISSA JA KUINKA NIITÄ HYÖDYNNETÄÄN TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISESSÄ

Tulevaisuusajattelun, palvelumuotoilun ja simulaation tarjoamien keinojen myötä työyhteisöillä on paremmat mahdollisuudet kehittää toimintaansa tehokkaasti. Erilaiset menetelmät tukevat vuorovaikutteisten lähestymistapojen omaksumista myös etänä. Työyhteisölle suunnatuissa osallistavissa pajoissa voidaan muun muassa kehittää ajattelua, luoda uusia ideoita sekä ymmärtää paremmin omaa yritystoimintaa.

Muotoilullisen kehittämisen suuntautuessa pääsääntöisesti nykyhetkeen ja lähitulevaisuuteen, voidaan tulevaisuusajattelulla ideoida tulevaisuutta kauaskantoisemmin. Koska kehittäminen ja innovaatiot tähtäävät tulevaisuuteen, palvelumuotoilun prosessi tarvitsee rinnalleen tulevaisuuden laajempaa ymmärrystä. Kiinteänä osana palvelumuotoilua tulevaisuusajattelu ohjaa aikakäsitystä pitkälle tulevaisuuteen ottaen samalla huomioon toimintaympäristössä vaikuttavat muutosajurit. Ajattelun menetelmänä se myös helpottaa tulevaisuuskestävien päätösten tekemistä, erilaisten vaihtoehtojen parempaa tunnistamista ja kykyä ennakoita. (Koskelo 2021, 26, 166)

Tulevaisuusajattelu tarvitsee myös rinnalleen palvelumuotoilua, jonka menetelmillä ihmisten arkipäiväinen elämä konkretisoituu. Ennakointi voidaan muuttaa palvelumuotoilun avulla arkiseksi toiminnoksi ja palvelullistaa erilaisiin käyttötarkoituksiin. (Koskelo 2021, 26, 166.) Palvelumuotoilu tuo lisäksi empatian, asiakaskeskeisyyden ja yhteiskehittämisen käytännön tasolle.

Tulevaisuusajattelun, palvelumuotoilun ja simulaation yhdistelmän voidaan nähdä myös Bounce Forward -hankkeen tuoman kokemuksen perusteella toimivan hyvin yritysten resilienssin kehittämisessä. Palvelumuotoilun työpajalle on selvästi hyötyä tulevaisuusajattelusta sitä edeltävänä valmennuksena, jonka jälkeen työyhteisöt ovat olleet valmiimpia huomioimaan ennakkoinnin osana muuta kehittämistyötä. Tämän päivän työyhteisöt tarvitsevat valmennusta erityisesti tulevaisuusajattelussa. Vastaavasti tulevaisuusajattelu hyötyy palvelumuotoilun konkreettisesta otteesta yritysten liiketoiminnan kehittämisessä. Simulaatiotyöpajat ovat toimineet Bounce Forward -hankkeessa korvaamattomana lisänä tulevaisuusajattelun ja palvelumuotoilun työpajojen tulosten kokeilemisessa.

3.1 TULEVAISUUSAJATTELU, MÄÄRITELMÄ JA NÄKÖKULMA YHTEISKEHITTÄMISEEN

Ennakointia ei tarvita, jos tulevaisuuteen ei liity epävarmuutta. On kuitenkin tosiasia, että kaikkien toimijoiden toimintaympäristö – talous, teknologia, yhteiskunnalliset järjestelmät, työn tekemisen muodot ja arvomaailmat – muuttuvat jatkuvasti, nopeammin kuin ehkä koskaan aikaisemmin historiassa. Kun yrityksen toimintaympäristö muuttuu vakaasta epävarmaksi, yrityksellä on oltava suunnitelmia useiden kehityssuuntien varalle. Näiden kehittämiseksi tarvitaan kyvykkyyttä tunnistaa ympärillä tapahtuvia muutoksia sekä kuvitella niiden mahdollisia seurauksia. Tällainen kyvykkyyden mahdollista saavuttaa tuomalla tulevaisuusajattelu, eli tulevaisuuden ennakointi ja siihen varautuminen, osaksi yrityksen arkea. Tulevaisuuden ennakointi on keskeinen osa yrityksen resilienssiä.

Tulevaisuustyöskentely auttaa näkemään uusia mahdollisuuksia. Ennakkoinnin ja tulevaisuustyöskentelyn avulla yrittäjä ymmärtää, miten erilaiset mahdolliset tulevaisuudet voidaan huomioida nykyhetken toiminnassa ja suunnittelu-työssä. Tulevaisuustyö linkittyy usein yrityksen strategiatyöhön tai innovaatioiden etsimiseen. Tässä prosessissa tavoitteena on resilienssipajasarjaan osallistuvan yrityksen kehittämishaasteen peilaaminen tulevaisuuteen, ei menneeseen tai vain nykyhetkeen. Lähtökohtana on tämän hetken oletuksien haastaminen, kyseenalaistaminen ja vaihtoehtojen tulevaisuuksien kuvittelu. Oletuksia haastava ja rohkeasti tulevaisuuden visioihin suuntaava menetelmä toimii hyödyllisenä lähtökohtana, kun mietitään vaikkapa tulevaisuuden asiakasprofiileja nykyisten rinnalla.

Toimintaympäristömme muuttuu nopealla vauhdilla monien asioiden yhteisvaikutuksen seurauksena, ja siinä selviäminen, kehittyminen ja menestyminen vaativat myös uudenlaisia ajattelu- ja toimintatapoja niin yksilöiltä kuin organisaatioiltakin. Yhtenä vaihtoehtona ja lähestymistapana kehittämiseen voi olla tulevaisuuksien ennakointi eli tulevaisuustyöskentely. Tulevaisuuteen liittyvää epätietoisuutta, epävarmuutta, sen monimutkaisuutta ja monitulkintaisuutta voidaan helpottaa tulevaisuustyöskentelyllä. Ennakoimalla yritys kehittää tulevaisuusresilienssiä. Se tarkoittaa yritykselle kykyä selvittää muuttuvassa toimintaympäristössä ja ymmärtää, että epävarmuudet ja yllätykset ovat pikeminkin normaalitilana kuin poikkeus. Kilpailuetuaan ja -kykyään vahvistaakseen yritysten on kyettävä ennakoimaan ja ymmärtämään näitä tulevaisuuden toimintaympäristöissä tapahtuvia muutoksia yhä laajemmin, uudistaen samalla toimintaansa sekä tuote- ja/tai palvelutarjontaansa vastaamaan nopeasti muuttuvia asiakastarpeita.

Tulevaisuuteen voi orientoitua havainnoimalla ympäristöään. Uudistumiskykyisyys on puolestaan tärkein, ellei peräti ainoa organisaation kilpailuedun lähde, jota tulevaisuustyöskentelyllä voidaan herätellä. Uudistumiskyky edellyttää jatkuvaa oppimista: uusien tulkintojen tekemistä niin koko organisaation kuin yksilön ja työyhteisön tasoilla. Työyhteisöjen pitäisi kyetä oppimaan ja reagoimaan muutostarpeisiin yhdessä, koska erilaisten näkökulmien yhdistäminen tuottaa usein tuoreita ajatuksia. Tulevaisuuden haltuunottoa voidaan tukea osallistavalla ennakointiprosessilla, joka vahvistaa niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin tulevaisuuskyvykkyyttä.

Tulevaisuuden ilmiöihin ja trendeihin liittyvää tietoa on tarjolla lähes rajattomasti. Tulevaisuusajattelulle on hyvä varata aikaa. Ennakointi- ja tulevaisuustyöhön on olemassa runsaslukainen joukko menetelmiä ja ennakointityökaluja. Menetelmien käyttäminen ei ole kuitenkaan itseisarvo. Osa menetelmistä edellyttää laajempaa perehtymistä ja osaamista, osa ennakoinnin työkaluista voi puolestaan olla keveitä ja nopeita ja tarkoitettukin tulevaisuusajattelun virittämiseen ja lämmittelyyn. Myöhemmin tässä oppaassa esitellään esimerkkeinä trendianalyysi, tulevaisuuspyörä ja skenaarit. (ks. Lisää esim. Aalto, 2022)



KUVA 4. Tulevaisuusajattelu (Adobe Stock)

3.2 PALVELUMUOTOILU, MÄÄRITELMÄ JA NÄKÖKULMA YHTEISKEHITTÄMISEEN

Palvelumuotoilu tarkoittaa palveluiden suunnittelua ja kehittämistä muotoilun menetelmin. Sen periaatteet pohjautuvat muotoiluajatteluun, jonka voidaan nähdä olevan taustafilosofia ja tapa ajatella suunnittelusta ja kehittämisestä. Palvelumuotoilu ammentaa ajattelu- ja työskentelytapansa muotoilun prosessista. Siinä yhdistyvät sekä iteratiivisuus että markkinoinnista, brändäämisestä ja käyttäjälähtöisestä suunnittelusta peräisin olevien menetelmien joustava hyödyntäminen. (Stickdorn ym. 2018, 14.) Monialaisena lähestymistapana palvelumuotoilu yhdistää eri tieteenalojen menetelmiä ja välineitä kunkin kehittämistehtävän mukaan.

Palvelumuotoilussa keskitytään ratkaisemaan oikeaa ongelmaa tarkan rajaamisen ja laadukkaiden tutkimusmenetelmien avulla. Ymmärtämällä ensin käyttäjän todelliset tarpeet voidaan välttyä ratkaisemasta väärää ongelmaa. Mahdollisia ratkaisuja haetaan riittävän aikaisessa vaiheessa nopeilla kokeiluilla ja prototyypeillä, mikä säästää kehittämiskustannuksissa. Näkyväksi tekeminen ei pelkästään helpota suunnitteluprosessin etenemistä kohti pilotointia, vaan synnyttää samalla myös uusia oivalluksia ja ideoita. Palvelumuotoilussa päätökset rakentuvat tutkimuksen ja testaamisen varaan. (Stickdorn ym. 2018, 14)



KUVA 5. Ihmislähtöinen ote, ennakoiva suunnittelu, luovat ja kokeelliset menetelmät sekä testaaminen ja protoilu kuvaavat hyvin palvelumuotoilullista lähestymistapaa. (Adobe Stock)

3.2.1 ASIAKASKESKEISYYS ON PALVELUN TÄRKEIN KULMAKIVI

Asiakas näyttyy tänä päivänä yhä voimakkaammin palvelutuotannon keskiössä. Palvelumuotoilu toimii ihmiskeskeisyyden edelläkävijänä ottaen työskentelymenetelmässään huomioon myös kestävä kehityksen ja tulevaisuuden näkökulmat. Merkittävänä tutkimusalana tunnustetun palvelumuotoilun tavoitteena on kehittää uusia tai parantaa jo olemassa olevia palveluja vastaamaan asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin.

Olenneisinta asiakaskeskeisyydessä on kutsua asiakkaat mukaan suunnitteluun jo ideointivaiheessa ja ymmärtää asiakasarvon muodostuminen, jotta osataan suunnitella ja toteuttaa asiakkaan tavoitteita parhaiten palvelevia tuotteita tai palveluja. Asiakaskeskeisyyden tärkeimpiä tavoitteita on yrityksen arvopuoli asiakkaalle ja sen vastavuuden toteutuminen asiakkaan arvojen kanssa. (Koivisto, Säynäjökangas & Forsberg. 2019, 10, 23–24.) Arvonmuodostukseen vaikuttavat muun muassa asiakkaan odotukset, aiemmat kokemukset, käyttökonteksti ja ymmärrys. Palvelumuotoilun menetelmillä tutkitaan asiakkaan arvomuodostuksen prosesseja, jotka tuottavat yritykselle asiakasymmärrystä. (Koskelo 2021, 160.)

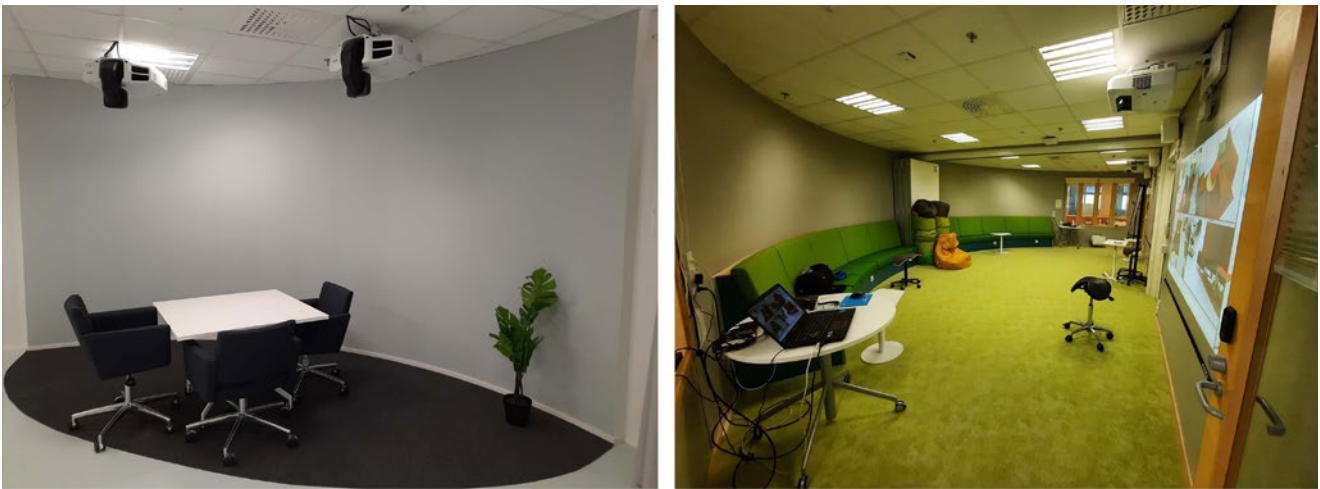
Palvelumuotoilu sisältää sellaisia yhteiskehittämisen menetelmiä, joiden avulla asiakas on helpompi ottaa mukaan suunnitteluun. Niitä hyödyntämällä asiakkaista tulee tasavertaisia kehitystiimin jäseniä ja aktiivisia luovia toimijoita pelkän tutkimuskohteena olemisen sijaan (Koivisto, Säynäjökangas & Forsberg. 2019, 40). Ratkaisut koetaan laajemmin merkityksellisiksi ja enemmän omiksi, kun niiden kehittämistyössä on saanut olla mukana. Asiakasymmärrys mahdollistaa toivottua visiota kohti etenemisen asiakkaiden ehdoilla heitä kuunnellen ja osallistaen. (Koskelo 2021, 160–161.)

Tulevaisuuskestävän organisaation on tärkeä tunnistaa asiakkaiden erilaiset tarpeet ja suunnitella tuotteet ja palvelut vastaamaan niihin asiakaskeskeisesti. Palvelumuotoilun menetelmät tekevät näkyväksi, nopeuttavat, keventävät ja sujuvoittavat työskentelyä. Niiden muoto luo yhteisen kielen poikkiteolliselle yhteistyölle. Todelliset vahvuutensa yksinkertaiset menetelmät näyttävät pyrkiessään vaikuttamaan monimutkaisen palvelujärjestelmän jokaiseen osa-alueeseen käytännön- ja ihmisläheisesti. (Stickdorn ym. 2018, 14)

3.3 SIMULAATIO, MÄÄRITELMÄ JA NÄKÖKULMA YHTEISKEHITTÄMISEEN

Perinteisesti opetusmenetelmänä käytetty simulaatio tuo näkyväksi kompleksisiakin ilmiöitä yhdistäen teorian ja käytännön osaamisen kokonaisuudeksi. Sillä jäljitellään työelämän tilanteita riittävän todenmukaisella tasolla, jotta tietty päämäärä voidaan saavuttaa. Päämäärä voi olla tilanteen parempi ymmärtäminen, osaamisen kehittäminen tai arviointi. (Rall 2013.) Simulaatio on myös opiskelija- ja osallistujakeskeistä, havainnollistavaa, kokemuksellista, yhteisöllistä ja aktivoivaa (Keskitalo 2015).

Edellä kuvatun lisäksi simulaatiota voidaan hyödyntää myös erilaisten ilmiöiden ja prosessien tarkasteluun ja arviointiin. Simulaatio toimii menetelmänä esimerkiksi palvelumuotoilun tai työyhteisötaitojen kehittämisessä. Se tarjoaa mahdollisuuden nostaa keskusteluihin työyhteisössä ja toiminnassa piileviä heikkoja signaaleja, kehittämiskohteita sekä rakenteita, joiden kehittämiseen on syytä valjastaa koko työyhteisön osaaminen. Menetelmää voi hyödyntää niin etä- kuin lähitoteutuksessa. (Työyhteisösimulaatio 2020.) Bounce Forward – Resilienssiä työelämään -hankkeen yrityksille suunnatuissa Resilienssipajoissa ja yksilöiden Tulevaisuusagenttikoulutuksissa simulaatiota on kokeiltu esimerkiksi yhteisen ymmärryksen saavuttamiseen alueryhmätyöskentelyn alkuvaiheessa ja asiakaskohtaamisten kehittämisessä.



KUVA 6. LAB-ammattikorkeakoulusta löytyy monipuoliset simulaatiotilat. (LAB-ammattikorkeakoulu)

4 RESILIENSSIPAJAMALLI: TULEVAISUUSAJATTELUN, PALVELUMUOTOILUN JA SIMULAATION MENETELMÄT

Alla avataan työpajoissa hyödynnettyjä ja niitä edistäviä tulevaisuusajattelun, palvelumuotoilun ja simulaation menetelmiä laajemmin.

4.1 TULEVAISUUSPAJA

Tulevaisuuspaajat ovat hyvin joustava, muuntuva tapa vuorovaikutteiseen tulevaisuustyöskentelyyn. Niitä käytetään monenlaisiin tarkoituksiin, jolloin työpajojen muoto ja rakenne voidaan räätälöidä sopivaksi kuhunkin tilanteeseen. Keskeistä kaikissa tulevaisuustyöpajoissa on tulevaisuuksien pohtiminen ja niihin liittyvien näkemysten jakaminen, oppiminen ja yhteistyö sekä uusien ratkaisujen ja ideoiden tuottaminen. Tulevaisuustiedon tuottamisen ja jalostamisen näkökulmasta tulevaisuuspaaja on yksi helpoimmin omaksuttavista ja monikäyttöisimmistä tulevaisuudentutkimuksen menetelmistä.

Resilienssipajamallissa tulevaisuustyöpajojen tavoitteena on tulevaisuuksista tietäminen, ei tulevaisuuksien tekeminen. Sen taustamateriaalissa esitellyt tulevaisuusajattelun menetelmiä pystyy käyttämään hyödyntämällä valmista ennakoitietoa ja trendilistoja. Oman toimialan muutosvoimia ja epävarmuutta voi etsiä esimerkiksi seuraavan tyyppisistä kategorioista; kuluttajakäyttäytyminen, raaka-aineet, tavarantoimittajat (alihankkijat), logistiikka, kilpailijat, korvaavat tuotteet, jakelukanavat, loppuasiakas/-käyttäjä ja oman alan teknologiset muutokset. On tärkeää miettiä asioita myös omaa toimialaa laajemmin, jolloin puhutaan toimintaympäristön monitoroinnista ja analyysistä.

4.1.1 RESILIENSSIPAJAMALLISSA HYÖDYNNETTÄVÄT KESKEISIMMÄT TULEVAISUUSAJATTELUN MENETELMÄT

“The future is a much better guide to the present than the past. Be prepared, be ready to trade everything you know about history... for a single glimpse of its future.” Kodwo, E. (1998) More Brilliant than the Sun.

Ennakointi on tulevaisuuden ajattelemista, tulevaisuudesta keskustelemista ja sen muokkaamista, sisältäen päätelmien tekoa siitä, mitä ja millaisia ovat tulevaisuuden muutokset ja muuttumattomuudet. Tulevaisuustyöskentelyyn saatetaan turhaan liittää monimutkaisia työvaiheita. Kaiken ytimessä on halu lähteä pohtimaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Usein liikkeelle lähdetään miettimällä omaa henkilökohtaista näkemystä ja oman ajattelun rajoitteita. Jokainen tuo esimerkiksi kehittämistyöhön mukanaan erilaisia ajatuksia ja uskomuksia tulevaisuudesta: Mikä on pysyvää ja vankkumatonta? Mikä vaatii muuttuakseen pitkän ajan? Millaisia asioita voi tapahtua yhtäkkiä? Yllätykset syntyvät aina silloin, kun jokin asia, jonka olemme arvioineet pysyvän entisellään, muuttuu. Koronapandemia on osoittanut konkreettisella tasolla, miten tulevaisuus voi olla hyvin toisenlainen kuin mitä olimme osanneet ajatella. Hankkeen osallistujat ovat kuvanneet kuinka aika lyhyilläkin harjoituksilla kykenee laajentamaan kapeaa perspektiiviään ja pidentämään näkökulmaa kauemmas tulevaisuuteen.

Esimerkkejä lyhyistä tulevaisuusajattelua kehittävistä työmuodoista, joita voi hyödyntää vaikkapa viikkopalaverin alussa;

- millaisia ovat uutisotsikot 20 vuoden kuluttua?
- mille nauramme tässä ajassa, kun katsomme taaksepäin 25 vuoden kuluttua? (fax)
- mitä jos ilmiö x todella lyö läpi? Kuinka asiakkaamme jatkossa käyttäytyvät?
- millaisia asiakkaita nykyiset diginatiivit ovat 10 vuoden kuluttua?
- signaalibongausta ryhmässä; mitä uutta, yllättävää tai oraalla olevaa olet havainnut viime aikoina?
- jos meitä ei estäisi mikään, mitä todella tekisimme?
- kuvittele, että tapahtuu jotakin todella yllättävää - mitä teet viiden ensimmäisen minuutin aikana?

Tutkimuksien mukaan yrityksillä ja organisaatioilla on kuitenkin ongelmia ennakoitiedon hyödyntämisessä. Ongelmien taustalla on usein virheellinen käsitys siitä, mitä ennakointi on. Ennakoinnin ja ennustamisen käsitteitä kytetään toisiinsa ja siksi ennakoinnin käsite sekoitetaan usein ennustamiseen. Tulevaisuustietoa etsitään myös periaatteella, jossa tulevaisuus on tulossa ikään kuin valmiina, saatavilla olevana tietona, analyysinä ja innovaatioina, joilla on suuri merkityksellisyys omalle toimialalle. Tällöin tulevaisuustieto keskittyy liian suppeasti omaa toimialaa koskettaviin

muutoksiin ja ilmiöihin. Huomiota ei myöskään kiinnitetä erilaisten vaihtoehtoisten tulevaisuuksien pohdintaan eikä olemassa olevia käsityksiä osata kyseenalaistaa. Tuttua tietoa on helpompi käsitellä ja mukauttaa omaan toimintaan ymmärtämättä, että yrityksen tulevaisuuden kannalta ratkaisevampi tieto voi nousta oman toimialan ulkopuolelta. Tämän tiedon tulkinta ja sulauttaminen yrityksen toimintaan vaatii enemmän työtä ja systematiikkaa. Vaihtoehtoisten tulevaisuuksien pohtimatta jättäminen saattaa rajoittaa organisaation aitoja kehittymismahdollisuuksia.

Seuraavaksi esitellään kolme helppokäyttöistä työkalua, joiden avulla voi avata vaihtoehtoisia tulevaisuuksia:

MENETELMÄ 1

Trendianalyysi - Trendiennusteet ja -menetelmät tuottavat hyvin perusteltua ja pätevää tietoa päätöksenteon avuksi erityisesti silloin, kun pyritään selvittämään suhteellisen lyhyen ajan tulevaisuutta tai hyvin hitaasti muuttuvia ilmiöitä. Ilmiöiden kehityskulkuja voi analysoida monella tavalla. Monimutkaisten mallien sijaan voit ottaa pohdittavakseen jonkun trendin, esimerkiksi «vihreä kuluttaminen», ja lähteä pohtimaan ryhmässä “mitä jos” ilmiö voimistuu tai heikkenee asiakkaidemme joukossa. Millaisia vaikutuksia tällä olisi vaikkapa yrityksemme tuleviin rahoitustarpeisiin, nykyisten tuotteiden/palveluiden kysyntään ja menekkiin, kilpailutilanteen kehittymiseen ja kilpailijoiden toimiin markkinoilla, tuotekehitykseen liittyviin kehittämistarpeisiin, markkinointistrategiaan, henkilökunnan osaamis- ja kehittämistarpeisiin, investointeihin, riskeihin jne. Valmiita trendilistoja löytyy netistä, ja trendejä voi myös itse kokeilla havainnoida ja kerätä.

MENETELMÄ 2.

Tulevaisuuspyörä - Kyseessä on helppokäyttöinen työpajamenetelmä, jolla saa verrattain nopeasti ja kiinnostavasti purettua valitusta ilmiöstä, trendistä tai haasteesta sen keskeiset tulevaisuuskäsitteet. Tulevaisuuspyörän avulla voidaan järjestellä, ymmärtää ja täsmentää erilaisia tulevaisuutta koskevia näkemyksiä ja niiden mahdollisia vaikutuksia. Menetelmä soveltuu työpajoihin, missä ongelmaa, asiaa tai ilmiötä voidaan yhdessä analysoida tulevaisuusperspektiivistä. Tulevaisuuspyörässä tarkasteltava ilmiö (esim. 24/7 yhteiskunta) laitetaan esimerkiksi keskelle fläppitaulua. Ilmiötä työstetään miellekartan (mind mapin) tapaan. Valitun teeman ympärille rakennetaan ensimmäinen kehä, jonne kirjataan ilmiön välittömiä vaikutuksia joko yleisesti tai omissa liiketoiminnassa. Toiselle kehälle pohditaan ilmiön vaikutusta lähitulevaisuuteen. Kolmannelle kehälle tuotetaan kyseessä olevien seuraamusten mahdollisia tulevaisuuden vaikutuksia eli mihin yksittäiset vaikutukset voisivat ehkä johtaa. Kolmannelle kehälle tuotetaan myös mahdollisia toisella kehällä olevien asioiden yhteisvaikutuksia.

MENETELMÄ 3.

Skenaariodelikenttä - Koska tulevaisuuteen liittyy huomattavasti epävarmuuksia, on tärkeää valmistautua useisiin erilaisiin uskottaviin tulevaisuuksiin eikä vain siihen, minkä otaksumme tällä hetkellä todennäköisimmin tapahtuvan. Skenaariot ovat uskottavia kuvauksia jostakin tulevaisuuden tilasta ja siihen johtavista tapahtumien kulusta. Skenaariotyöskentelyssä rakennetaan aikajana siitä, mitä tulevaisuudessa voi tapahtua, miten tapahtumat voivat toteutua, ja miksi ne etenisivät tietyllä tavalla. Skenaarioiden tuottamiseksi on olemassa erilaisia menetelmiä. Paljon käytetty nelikenttämatriisi on hyvä työkalu, jolla saadaan tuotettua neljä erilaista skenaariota (tulevaisuuskuva), jotka ottavat huomioon potentiaalisen kehityksen ääripäät. Tässä menetelmässä paikallistetaan ensiksi keskeisimmät muutosajurit ja valitaan niistä kaksi oman organisaation kannalta suurimman vaikutuksen omaavinta. Valitut ajurit asetetaan akselistoksi, joka muodostaa nelikentän. Akseleiden ääripäät kuvaavat ajurin voimakasta tai heikkoa kehitystä.

4.2 PALVELUMUOTOILUPAJA

Palvelumuotoilupajan avulla voidaan kehittää esimerkiksi tuotteita, palveluja, toimintaympäristöä, henkilöstöä ja strategiaa. Palvelumuotoilun menetelmiä on olemassa laaja kirjo, joista resilienssipajamallissa hyödynnettäväksi menetelmiksi jalostui Bounce Forward – Resilienssiä työelämään -hankkeen aikana matriisimuotoinen palvelupolku, asiakaspersoona ja/tai haamuasiointi työyhteisön tai palveluntarjoajan tarpeista riippuen. Pajassa syntyneitä tuloksia testataan palvelumuotoilutyöpajan jälkeen simulaation menetelmin.

4.2.1 RESILIENSSIPAJAMALLISSA HYÖDYNNETTÄVÄT KESKEISIMMÄT PALVELUMUOTOILUN MENETELMÄT

MENETELMÄ 1.

Palvelupolku on monipuolinen ennakoinnin menetelmä, jonka perusidea voidaan soveltaa usealla eri tavalla. Se kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palveluprosessin. Palvelun yhteydessä on hyvä määritellä myös asiakkaan arvostuksen kohteet ja käytön haasteet. Palveluprosessi jaetaan eripituisiin osiin, palvelutuokioihin, joissa asiakaskokemus syntyy. Palvelutuokiot sisältävät useita palvelun kontaktipisteitä, joita ovat esimerkiksi ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. Niiden kautta asiakas on vuorovaikutuksessa palveluun kokonaisvaltaisesti. (Tuulaniemi 2011, 78–80)

Palveluntarjoaja voi pyrkiä ohjaamaan asiakkaan toimintaa suunnittelemalla etukäteen asiakkaan palvelupolun ja hänen kohtaamansa kontaktipisteet. Käytössä palvelupolkua vaihe vaiheelta läpi paljastuu usein myös erilaisia asiakastietoa koskevia kehittämistarpeita. Työkalua voidaan hyödyntää läpi koko palvelukehityksen. (Palo palvelumuotoilukortit 2019.) Vaikka palvelukokemus on aina subjektiivista, sitä on mahdollista ennakoida ja kehittää ennen palvelutapahtumaa (Tuulaniemi 2011, 81).

Bounce Forward -hankkeen palvelumuotoilupajoissa on hyödynnetty **matriisimuotoista palvelupolkua**. Taulukon vaa-
kariville tulevat palvelun eri vaiheet ja pystyvirillä kysytään, mitä missäkin vaiheessa viestitään ja mitä ovat erilaiset palvelun toteutuksen tavat, teknologiat ja tavoitteet palvelun eri vaiheissa. Työyhteisöt kokivat palvelupolun auttavan heitä hahmottamaan paremmin palvelukokonaisuuden puutteita erityisesti asiakkaan näkökulmasta.



KUVA 7. Palvelupolku (Centria-ammattikorkeakoulu)

MENETELMÄ 2.

Asiakaspersoona on kuvitteellinen henkilö, joka edustaa yhtä kokonaista asiakassegmenttiä. Tämän palvelumuotoilun työkalun avulla on helpompi hakea käsitystä potentiaalisista asiakkaista, peilata tietyille käyttäjäryhmälle suunniteltuja ratkaisuja ja luoda asiakaspersoona yhteinen käsitys koko suunnitteluryhmälle. (Stickdorn & Schneider 2011, 178.) Menetelmän avulla asiakkaat voidaan jakaa helpommin ymmärrettäviin ryhmiin heidän ominaisuuksiensa perusteella. Asiakaspersoona luotaessa pohditaan suunnitteluun ja käyttäjään liittyviä ominaispiirteitä, kuten tavoitteita, motivaattoreita, asenteita ja käyttäytymistä. (Palvelumuotoilu Palo 2019.) Bounce Forward -hankkeessa asiakaspersoona-menetelmää käytettiin usean yrityksen kehittämistyössä asiakkaan asemaan asettumisen tukena.



KUVA 8. Asiakaspersoona (Centria-ammattikorkeakoulu)

MENETELMÄ 3.

Haamuasioinnin (mystery shopping) tavoitteena on löytää palveluun liittyviä ongelmakohtia havainnoimalla todellista asiakaspalvelutilannetta oikean asiakkaan roolissa. Menetelmä kerää tietoa aidosta palvelun käyttötilanteesta. (Palvelumuotoilu Palo 2021.) Sillä pyritään havainnoimaan sekä palvelutuotantoa että palvelun kuluttamista. Selville voidaan saada muun muassa, miten ihmiset kuluttavat palvelua ja se heille tuotetaan, millainen vuorovaikutustilanne on ja miksi ihmiset käyttävät tai eivät käytä palvelua tai jotain sen osa-aluetta. Parhaimmillaan voidaan löytää myös ideoita ongelmakohtien ratkaisemiseksi. (Tuulaniemi 2011, 150.) Haamuasiointi voidaan toteuttaa organisaation ulkopuolelta tulevan tunnistamattoman henkilön avulla, jolloin henkilöstön toiminta pysyy varmimmin muuttumattomana (Palon palvelumuotoilukortit 2019).



KUVA 9. Haamuasiointi (Centria-ammattikorkeakoulu)

4.3 SIMULAATIOPAJA

Simulaatiotyöpajassa testataan ja tarkastellaan palvelumuotoilun avulla kehitettyjä ideoita ja prosesseja käytännössä. Simulaatiotyöpajan perusrunko on sama tarkastelun kohteesta riippumatta. Purkukeskustelu fasilitoidaan aiheen mukaan. Jos tarkoitus on oppia ja kehittää toimintaa, on hyödyksi käyttää hyvin rakenteista timanttimallin purkukeskustelupohjaa. Herätettäessä keskustelua johonkin ilmiöön liittyen, purku voi olla vapaampi. Purkukeskusteluun kannattaa panostaa, sillä sen tavoitteena on saada osallistujat oivaltamaan. Hyväksi koetut toimintatavat ja ideat implementoidaan osaksi työyhteisön arkea resilienssipajasarjan jälkeen.

Simulaatiotyöpaja on nelivaiheinen. Se sisältää esivalmistelun, orientaation, simulaatiocasen (käytetään myös sanaa simulaatioharjoitus) ja purkukeskustelun.

Esivalmistelu tehdään hyvissä ajoin ennen simulaatiotyöpajaa. Valmisteluiden aikana määritellään simulaatiotyöpajan teema ja tavoitteet. Esivalmistelut voi tehdä ydintiimillä, joka vastaa myös simulaatiotyöpajan toteutuksesta. Simulaatiotyöpajan teema voi olla esimerkiksi asiakaspalvelu ja tavoitteena asiakasymmärryksen parantaminen. Käsikirjoitus simulaatiocaseen luodaan teeman ja tavoitteiden pohjalta. Siinä kuvataan selkeästi tavoitteet, tilanteen toimintaympäristö, tapauksen alkutilanne ja kesto. Käsikirjoitukseen voidaan tarvittaessa luoda ja edelleen kuvata osallistujien roolit, jos on tarpeen. Simulaatiocasessa on kolme erilaista roolia. Fasilitaattori(t) vastaavat simulaatiotyöpajan suunnittelusta ja toteutuksesta. Toimija(t) osallistuvat itse simulaatioharjoitukseen joko roolitettuna tai omana itsenään. Seuraaja(t) taas seuraavat simulaatioharjoitusta annettujen seurantatehtävien kautta ja tuovat myös omat ajatuksensa purkukeskusteluun näkemänsä perusteella.

Simulaatiotyöpaja alkaa **orientaatiovaiheella**. Siinä tutustutaan menetelmän perusteisiin, erityisesti silloin, kun osallistujat eivät ole aikaisemmin osallistuneet simulaatioon. Orientaatioon kannattaa nostaa käytännön esimerkkejä; missä tilanteissa simulaatiota käytetään ja miksi. Mahdolliset tekniset välineet, kuten kamerat ja mikit sekä tila(t), missä simulaatioharjoitus toteutetaan tai seuraajat ovat, on hyvä käydä etukäteen läpi. Teemaa ja tavoitteita ei sovi myöskään unohtaa esitellä heti työpajan alussa. Samalla orientoitetaan osallistujat teemaan. Orientaatiossa on tärkeää luoda psykologisesti turvallinen tunnelma. Tämä saadaan aikaan riittävällä informaatiolla työpajasta, sen etenemisestä, tavoitteista ja teemasta. Orientaatiovaiheen lopuksi osallistujien ajatukset johdatellaan simulaatiocaseen kertomalla heille alkutilanteesta ja siihen liittyvistä toimijoiden rooleista. Seuraajille annetaan lisäksi mahdolliset tehtävät simulaatiocasen seuraamiseen.

Tapahtuman alussa toimijat ohjataan simulaatiotilaan. Se voi tarpeesta riippuen olla seurantatilaan nähden erillinen huone, jonne on lavastettu tarvittava tilanne. Lavastus voi olla esimerkiksi asiakaspalvelupiste, jossa asiakaskohtaminen tapahtuu. Toimijoille on hyvä antaa alkutilanteen kuvaus mukaan, jotta liikaa ei ole muistin varassa. Seuraajat jäävät seurantatilaan orientoitumaan simulaatiocasen etenemiseen. Harjoitus alkaa fasilitaattorin antaessa luvan ja päättyy, kun hän niin arvioi. Simulaatioharjoituksen kesto on tilanteesta riippuen viidestä kahteenkymmeneen minuuttia.

Purkukeskustelu alkaa välittömästi simulaatiocasen jälkeen seurantatilassa. Fasilitaattori vie keskustelua eteenpäin, mutta antaa toimijoiden ja seuraajien vapaasti tuoda ajatuksiaan ja ideoitaan esiin. Purkukeskustelun runkona on hyvä käyttää timanttimallia, joka ohjaa keskustelua neliportaisesti alkutunnelmista kohti oivalluksia. Timanttimalli lähtee liikkeelle toimijoiden ensitunnelmien läpikäynnillä: Miltä simulaatioharjoitus tuntui ja mikä siitä jäi päällimmäisenä mieleen. Keskustelun tarkoitus on vapauttaa tunnelmaa ja viedä ajatuksia takaisin juuri tapahtuneeseen.

Ensitunnelmien läpikäynnin jälkeen tulee kuvailuvaihe, jossa simulaatiocasen kulku kuvataan toimijoiden sanoin. Seuraajat voivat myös kommentoida tapahtumien etenemistä tarvittaessa. Kuvailuvaiheen tarkoitus on luoda yhteinen kuva tapahtuneesta. Analysointivaiheessa syvennyttään siihen, mitä simulaatioharjoituksessa tapahtui: Miten tilanne eteni ja miksi, jonka tarkoituksena on taustoittaa toimintaa. Soveltamisvaiheessa kootaan ratkaisuja, oppeja ja oivalluksia tapahtuneesta. Sen avulla tuodaan esiin työpajan tavoitteisiin ja teemaan liittyviä ratkaisumalleja ja huomioita.

5 RESILIISSIPAJOJEN HYÖDYNTÄMISEN ESIMERKKI

Esimerkkiyrityksenä on liikunta- ja hyvinvointipalveluja tuottava startup-yritys, jonka alkukartoituksessa havaitut kehittämistarpeet liittyivät yleisesti markkinoinnin haasteisiin, asiakkaiden tunnistamiseen ja palveluiden kehittämiseen. Samoihin työpajoihin osallistui myös muita saman alan yksityisyrittäjiä synergian ja vertaistuen saavuttamiseksi, vaikka tässä esimerkissä keskitytäänkin kuvaamaan yhden startup-yrityksen kehittämistä.

5.1 TULEVAISUUSTYÖPAJA

Tässä esimerkissä on kyse pienen yrityksen tavasta kokeilla tulevaisuustyöskentelyä. Toisinaan omasta organisaatiosta ei löydy riittävästi ihmisiä osallistumaan tällaisiin prosesseihin, jolloin voit miettiä miten saisit mukaan asiakkaita ja sidosryhmiä tai miten saisit heidän ajatuksiaan mukaan virittämään tulevaisuuspuhintoja. Tähän käytettiin noin kaksi tuntia aikaa.

Toisinaajattelua - Mitä ajattelen /ajattelemme vaihtoehtoisista tulevaisuuksista ja millaisia uskomuksia, ajatuksia ja rajoitteita meillä on, kun pohdimme tulevaisuuden asiakastarpeita. Miten näitä elementtejä voisi itse haastaa tunnistamalla oman tulevaisuusajattelunsa ankkureita? Millaisille odotuksille ja olettamille perustatte toiminnan, entä jos ne muuttuvat? Jos yrityksessä ei ole tapana kerätä itse systemaattisesti huomioita toimintaympäristöstä ja alan trendeistä, netistä löytyy hyviä valmiita aineistoja.

Trendeistä ideoita kehittämiseen - Riippuen ryhmäsi koosta ja esimerkiksi keskustelukulttuuristanne voit hyvin lähteä liikkeelle keskustellen, vaikka ihan viikkopalaverin alussa. Yleensä kuitenkin oman ajan raivaaminen tulevaisuustyöskentelylle kertoo sen tärkeydestä ja virittää irrottautumaan jokapäiväisistä rutiineista ja operatiivisesta työskentelystä. Mitä haaveilemme, pelkäämme, pidämme uskottavana tai toivottavana, ovat esimerkkejä helpoista kysymyksistä, joilla ryhmä voi virittäytyä keskusteluun. Erilaiset työpohjat ja strukturoidut kysymyspatteristot pakottavat systemaattisuuteen ja niistä on usein apua myös siksi, että asioita tulee dokumentoitua. Tässä pajassa kokeilimme miten erilaiset ilmiöt ja trendit voisivat vaikuttaa omassa kehittämistoiminnassa ja mahdollisissa strategiavalinnoissa. Käsittelyssä olivat muun muassa demografiset tekijät (esim. ikääntyminen), pelillistäminen, terveystilat, jakelutalous, datatalouden rooli ja arvomuutokset omistamisessa. Mitä jos -kysymyksien lisäksi kokeilimme liioittelevaa eksponentiaalista ajattelua. Yleisen toimintaympäristön potentiaalisista muutoksista siirryttiin lähemmäksi toimialalla ja juuri ko. pajan yrityksen liiketoiminnassa mahdollisesti yllätyksiä tai uusia mahdollisuuksia tarjoaviin trendeihin ilmiöiden radikaalin kasvun kyselytekniikalla. Esimerkkejä tällaisista olivat: autottomat keskustat, monikulttuurisuus, mood management, monikanavaisuus, yhteiset tilat, esineiden internet, johon sisältyy rakennetun ympäristön kattava sensorointi, käyttäjätiedon automaattinen seuranta, laitteiden välinen kommunikaatio ja esimerkiksi älyvaatteiden yleistyminen. Jos vaikkapa kaupungin keskusta on täysin autoton jo muutaman vuoden kuluttua, millaisia vaikutuksia sillä olisi? Jos kaikki kuntoilijat mittaavat suorittamistaan älylaitteilla, miten palvelen heitä?

Ideointia seuraaviin vaiheisiin - Tämän jälkeen pohdittiin vielä uusia ideoita ja innovaatioita niin sisäisiin kuin ulkoisiin asioihin (esim. tulevaisuuden yhteistyöverkostot, ansaintamallit, palvelut, jakelukanavat tai brändi). Tulevaisuuspujan työvaiheista valikoituivat palvelumuotoilu- ja simulaatiotyöpajojen kehitettäväksi asiakaskeskeisen toiminnan ja asiakasymmärryksen pohjautuvan liiketoiminnan kehittäminen. Usein uudistaminen ja kehittäminen lopahtavat, kun on valittuna liian monta kehittämiskohdetta. Luota siihen, että löydät oikean kehitysprojektin, johon voit keskittyä kunnolla.



KUVA 10. Tulevaisuusajattelu (Adobe Stock)

5.2 PALVELUMUOTOILUPAJA

Tulevaisuusajatteluun saatujen tulosten perusteella palvelumuotoilutyöpajassa lähdettiin kehittämään asiakasymmärrykseen pohjautuvaa liiketoimintaa ja uusasiakashankintaa. Palvelumuotoilun menetelmät, kuten asiakasprofiili ja palvelupolku, soveltuvat hyvin asiakaskeskeisyyden vaalimiseen. **Asiakaspersoona-menetelmä** (Taulukko 1.) auttoi työyhteisön jäseniä ja heidän sidosryhmiään heittäytymään kuvitellun asiakkaan rooliin ja analysoimaan kohderyhmän tarpeita ja arvoja kehitettävää palvelua kohtaan. Kuvitteelliselta asiakkaalta kysyttiin muun muassa miksi hän valitsi juuri kyseisen yrityksen palvelun, mitkä ovat odotukset ja toiveet sitä kohtaan, millaisia ovat asiakkaan tarpeet ja tavoitteet palvelua ajatellen ja millaisia mielikuvia se asiakkaassa herättää.

Työpajan aikana ideoitiin, kuinka asiakas vastaisi samoihin kysymyksiin ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen. Seuraavaksi avataan työpajamenetelmän tuloksia käymättä kuitenkaan yksityiskohtaisesti läpi jokaista työpajasta saatua vastausta. (Taulukko 1.)

TAULUKKO 1. Asiakkaan kanssa yhdessä toteutetun asiakaspersoona-menetelmän tulokset (Hautala & Paananen, 2022)

| | Ennen (palvelua, käyttöä tai toimintaa) | (Palvelun, käytön tai toiminnan) aikana | (Palvelun, käytön tai toiminnan) jälkeen |
|---|---|---|---|
| Asiakkaan odotukset ja toiveet palvelua/tuotetta kohtaan? | Palvelu muuttaisi Maijan suhtautumista liikuntaan ja tulisi osaksi arkipäivän rutiineja. | Maijalla on tunne, että palvelusta voisi hyvin tulla osa hänen arkirutiinejaan. Hän pystyy myös seuraamaan henkilökohtaista kunnan kehittymistä palvelun avulla. | Maijan terveyden ylläpito helpottuu palvelun avulla. Palvelu houkuttelee työntekijöitä työpaikalle etätöihin sijaan. |
| Asiakkaan tarpeet ja tavoitteet? | Keppijumppa kerran viikossa ehkäisee Maijan tuki- ja liikuntaelinsairaus-riskiä, joka vuosi vuodelta lisääntyy. | Maijalla tulee palvelun aikana tunne, että hänen vointinsa kohenee. Palvelu on samalla rentoutushetki, jolloin ajatukset vaihtuvat. | Palvelu tarjoaa myös uuden alustan yhteisöllisyydelle ja jakamiselle. Luontomaisemat vievät ajatukset muualle ja säädetään hetken pako todellisuudesta. |
| Millainen mielikuva asiakkaalla on? | Palvelun pitäisi olla yhtä vaivatonta ja helppoa kuin mainokset antavat ymmärtää. | Liikunta on helppo toteuttaa palvelun avulla kesken työpäivän. Virtuaalinen ohjaaja tekee siitä helpommin seurattavan. Palvelu on ilmaista työntekijälle ja kestää vain 10 minuuttia. | Maija kokee liikuntahetken niin positiivisena, että jää koukuun visuaaliseen liikuntapalveluun, jossa yhdistyvät äänet ja valot. Palvelussa on uutuusarvoa. |

Työyhteisö valitsi kuvitteelliseksi asiakkaakseen 50-vuotiaan Maijan, joka toivoi liikunnan muuttuvan osaksi hänen arkipäivän rutiinejaan, sillä riski tuki- ja liikuntaelinsairauksille kasvaa ikääntymisen myötä. Palvelun hyödyntäminen kesken työpäivän olisi kuitenkin tehtävä vaivattomaksi. Kun Maija ottaa palvelun käyttöön, olo tuntuu kohenevan ja liikunta antaa uutta virtaa loppupäivän uurastukseen. (Taulukko 1.)

Matriisin viimeisessä sarakkeessa punnitaan asiakkaan odotuksia ja toiveita palvelua kohtaan sen toteutumisen jälkeen. Kunnon ylläpito on selkeästi helpottunut ja arkirutiineihin syntyy luova tauko. Luontomaisemat lisäävät elämyksen tunnetta. Asiakas jää koukkuun visuaaliseen liikuntahetkeen, jossa yhdistyvät äänet ja valot. Palvelussa tuntuu olevan uutuusarvoa. (Taulukko 1.)

Matriisimuotoisen asiakaspersoonatyökälun avulla voitiin huomioida uuden palvelun käyttöönoton eri vaiheita paremmin erityisesti asiakkaan näkökulmasta. Menetelmä nosti esiin sellaisia seikkoja palvelutuotannosta ja asiakkaan odotuksista, jotka huomioimalla voidaan paremmin varmistua esimerkiksi liikuntapalvelun käyttöönoton helppoudesta. Odotusten realismi kannattaa kuitenkin aina arvioida. Työpajan aikana havaittiin myös sellaista palvelun tuottamaa lisäarvoa, jota palveluntuottaja ei ollut aikaisemmin huomannut. Lisäarvo toimii jatkossa erinomaisena myyntivalttina. (Taulukko 1.)

Toisena työpajamenetelmänä käytettiin **palvelupolon** rakentamista, jolla hahmotetaan palvelun kulkua ja tässä tapauksessa viestintää sen eri vaiheissa (Taulukko 2). Työpajassa hyödynnetty matriisitaulukko muodostui vaakarivissä olevista palvelun kontaktipisteistä, joissa asiakas kohtaa palveluntarjoajan eri vaiheissa palvelua. Taulukon vaakariville tulivat palvelun eri vaiheet. Pystyvirillä pohdittiin jokaisessa kontaktipisteessä tapahtuvaa pääviestiä, sen suoritustapa, teknologiaa ja päätavoitteita.

Pääviestin kohdalla nousi esiin muun muassa yhteisöllisyys ja elämyksellisyys asioina, joita halutaan korostaa sellaiselle asiakkaalle, joka ei vielä tunne tarvetta palvelun hyödyntämiselle. Palveluntarjoaja katsoi some-viestinnän, edelläkävijöiden ja urheilulehtien olevan merkittävimpiä markkinointikanavia palvelun näkyvyyden kasvattamiseen. Päätavoitteisiin lukeutui pääviestin tavoin elämyksellisyyden painottaminen, jonka lisäksi pidettiin tärkeänä myös palvelun uutuusarvon ja terveysnäkökulman esiintuomista. (Taulukko 2.)

TAULUKKO 2. Palvelupolku-menetelmän tulokset asiakkaan kanssa. (Hautala & Paananen, 2022)

| | Ennen (palvelua, | käyttöä tai toimintaa) | (Palvelun, käytön tai | toiminnan) aikana | (Palvelun, käytön tai | toiminnan) jälkeen |
|--|---|--|---|---|---|---|
| | Kun asiakas ei tunne vielä tarvetta | Tutustuu... | ...ottaa käyt- töön | ...käyttää | ...tarvitsee huoltotukea | ...suhde muut- tuu asiakkuu- deksi |
| Kirjoita pää- viesti , jonka haluatte välit- tyvän vaiheen aikana | <ul style="list-style-type: none"> • Liikunnallinen elämys • Yhteisöllisyys • Syy tulla takaisin toimistolle kokemaan uutta • Somekanavat | <ul style="list-style-type: none"> • Palvelun kiteyttäminen ydinasiak- kaalle • Videoma- teriaalin jakaminen nettisivuilla • Hintojen määrittely • Selkeä tarjoo- man esittely • Tapahtuu työaikana | <ul style="list-style-type: none"> • Wow-efekti • Vaikuttava maisema tai animaatio alkukuvaksi • Aloitustilan valaistus ja äänimaail- ma, asiakas vaikuttaa saapuessaan • Henkilökoh- taisuuden huomioiminen | <ul style="list-style-type: none"> • Luotettavuus • Rentouttava ohjaus • Hyvät ohjeis- tukset • Positiivinen mielikuva | <ul style="list-style-type: none"> • Kokemus onnistuneesta harjoituksesta • Hyvä mieli ja rentoutunut olo • Palveluiden paketointi ja tuotteistami- nen • Halu hyödyn- tää palvelua uudelleen • Koetaan terveydellinen hyöty | <ul style="list-style-type: none"> • Kanta-asiak- kaille loistavat edut • Monipuolinen yhteistyö • Asiakkuudes- ta huolehtimi- nen |
| Kirjoita tapa tai teknologia , mil- lä tavoin vies- titte vaiheen aikana | <ul style="list-style-type: none"> • Edelläkävijät • Urheilualan lehdet • Flyerit • Sähköposti • Kumppanit | <ul style="list-style-type: none"> • Monipuoli- semman vi- deomateriaa- lin jakaminen eri someka- navissa • Markkinointi- materiaali • Nettisivun botti • Somekanavat | <ul style="list-style-type: none"> • Ennako-oh- jeet netti- sivuilla • Luotettavuus • Kuvat pro- jisoidaan • Liikkuvat valot, Musiikki ja ohjaus kaiuttimista • Henkilön nimi heijastetaan lattiaan ja koneäly arvioi suoritusta | <ul style="list-style-type: none"> • Laadukas ohjaus • Oikeat liike- radat • Ohjaajaa näytetään sivusta • Grafiikan heijastaminen (laskurein ja numeroin) | <ul style="list-style-type: none"> • Fiilisten kysely • Palautekysely • Asiakaskom- mentit | <ul style="list-style-type: none"> • Yhteisen alus- tan käyttö • Tarjotaan alusta, jossa voi antaa palautetta • Säännöllinen yhteydenpito • OP-koodi, joka skanna- taan omalla kännykällä |
| Kirjoita pääta- voitteet , jotka haluatte toteu- tuvan vaiheen aikana | <ul style="list-style-type: none"> • Uusi virtuaa- liavusteinen tapa liikkua • Terveydelliset hyödyt • Toimisto- työskentelyn mielekkyyden kasvu | <ul style="list-style-type: none"> • Virtuaalinen • Vaikuttavaa kuvaa ja ääntä • Vie Majjalta vain 10 mi- nuuttia • Rentoutus • Työkykyisyy- den lisäämi- nen | <ul style="list-style-type: none"> • Elämys • Asiakas arvioi suoritusta | <ul style="list-style-type: none"> • Informatii- visempi ja helpompi pysyä muka- na fyysiseen ohjaajaan verrattuna (vaihtoehtona hybridimalli) • Moniaistillinen | <ul style="list-style-type: none"> • Kiitosviesti • Somessa jakaminen • Palveluiden paketointi ja tuotteistami- nen | <ul style="list-style-type: none"> • Työteho pa- ranee • Kanta-asi- akkuuden vaaliminen • Asiakkuut- ta tukevien kannustimi- en jatkuva ideointi ja käyttöönotto • Ollaan halukkaita kehittämään palvelua • Kiinnostusta pidetään yllä uusilla palve- luelementeillä |

Kun asiakas tutustuu palveluun, on tärkeää, että hän ymmärtää nopealla silmäyksellä, millaisesta palvelusta on kyse ja löytää riittävästi infoa niin kuva- kuin videomateriaalin muodossa nettisivuilta ja somekanavista. Asiakasta voitaisiin tässä vaiheessa lähestyä verkkosivubotin, kumppaniehdotusten tai erilaisen markkinointimateriaalin, kuten esimerkiksi esitteiden avulla. Päätavoitteita viestimiselle olisivat muun muassa virtuaalisuuden painottaminen vaikuttavan kuvan ja äänen muodossa. Asiakasta on tärkeä muistuttaa liikuntasuorituksen vaivattomuudesta kesken työpäivän. Palvelu myös rentouttaa häntä parantaen samalla työsuoritusta. (Taulukko 2.)

Vaikuttavan ensivaikutelman luominen animaatioilla, valaistuksella ja äänimaailmalla on keskiössä palvelua käyttöönotettaessa. Viestimistavan ja teknologian kohdalla palvelun tuottaja päätyi pohtimaan ennako-ohjeiden tarpeellisuutta nettisivuilla. Hän myös painotti laitteiden tekniikkaa, jonka moitteettomasta toiminnasta halutaan varmistua. Henkilön nimi heijastetaan lattiaan ja koneäly arvioi suoritusta. Asiakkaan yksilöllinen kohtelu ja elämyksen luominen ovat palveluntarjoajan tärkeimpiä tavoitteita käyttöönottilanteessa. (Taulukko 2.)

Varsinaisen palvelun aikana on tärkeä viestiä palveluntuottajan luotettavuudesta. Ohjauksen tulee olla rentouttavaa ja liikeratojen esittäminen täsmällistä. Palvelun erityisyyttä lisää se, että asiakas voi seurata kehittymistään erilaisin grafiikoin. Viestinnällä pyritään luomaan mahdollisimman positiivinen kuva palvelusta. Pää tavoitteena on saada videoidusta ohjauksesta aikaan moniaistillinen ja informatiivisempi verrattuna fyysiseen ohjaukseen. (Taulukko 2.)

Palvelun jälkeen asiakkaalle halutaan kertoa onnistuneen harjoituksen kokemuksesta. Asiakas saa mahdollisuuden kertoa tuntemuksistaan palautekyselyn avulla ja hänelle lähetetään myös kiitosviesti palvelun päätteeksi. Tavoitteena on edelleen viestiä sosiaalisessa mediassa mahdollisimman paljon. Uusi palvelu halutaan lisäksi paketoita ja tuotteistaa nopeasti. (Taulukko 2.)

Kun suhde muuttuu asiakkuudeksi, kanta-asiakkaille tarjotaan usein loistavia etuja, jotka saavat heidät palaamaan palvelun pariin yhä uudelleen. Työpajaan osallistunut tuleva palveluntarjoaja katsoi tärkeäksi pääviestissään painottaa monipuolista yhteistyötä ja huolenpitoa asiakkaistaan. Säännöllinen yhteydenpito asiakkaaseen tapahtuisi muun muassa yhteisen alustan avulla. Pää tavoitteeksi palvelun jälkeen voidaan asettaa tyytyväinen asiakas ja hänen työtehonsa koheneminen. Asiakkuutta pyritään vaalimaan sitä tukevilla kannustimilla. (Taulukko 2.)

Asiakkaan kulkua palvelutuokiosta toiseen voidaan seurata palvelupolkumatriisia hyödyntäen. Menetelmän avulla on helpompi huomata ne kohdat, joissa asiakas ei saa palvelua. Silloin voidaan lähteä ideoimaan, mitä puuttuva lisäpalvelu olisi. Matriisi auttaa myös kokonaiskuvan hahmottamisessa, mikä on tärkeää palveluprosessia suunniteltaessa.

5.3 SIMULAATIOPAJA

Tulevaisuus- ja palvelumuotoilutyöpajojen tulokset osoittivat, että simulaatiotyöpajan fokus oli hyvä suunnata **tulevaisuuden asiakkaan kohtaamiseen**. Näkökulma valikoitui mukana olevien työyhteisöjen tarpeesta. Esimerkki soveltuu käytettäväksi kaikessa uusasiakkuushankinnassa.

Työpaja aloitettiin palauttamalla mieleen palvelumuotoilupajassa tehdyt asiakasprofiilit ja matriisimainen palvelupolku. Tehtävänä oli myös tarkentaa tulevaisuuden asiakasprofiilia ennen simulaatiopajan alkua. Ideoita asiakasprofiilin rakentamiseen oli muodostunut jo palvelumuotoilutyöpajan aikana.

Seuraavaksi työpajassa tehtiin orientaatio simulaatiomenetelmään, jossa käytiin läpi, mitä käsite simulaatiomenetelmä tarkoittaa ja miten sitä sovelletaan kyseisessä pajassa palvelumuotoilun välineenä. Orientaation jälkeen oli ennakkotehtävänä luotujen tulevaisuuden asiakasroolien vuoro yleisellä tasolla. Ennen simulaatiota yrittäjä myös alusti ”vastanäyttelijänsä”, jotka olivat hankkeen asiantuntijoita, noin kymmenen minuutin briiffillä.



KUVA 11. LAB-ammattikorkeakoulun simulaatiotilaa (LAB-ammattikorkeakoulu)

Ensimmäisen simulaation aiheena oli **kasvokkain tapahtuva palaveri tulevaisuuden asiakkaan kanssa**. Tämän noin 15 minuutin simulaation tilanne sijoittui rauhalliseen tilaan, jossa yrittäjä tapasi ennalta sovitusti tulevaisuuden asiakkaansa. Kohtaaminen eteni luontevasti tarpeiden kartoituksesta asiakkaalle esitettyyn alustavaan tarjoukseen saakka.

Työpajan toisessa simulaatiossa kokeiltiin **uusasiakaskohtaamista messuilla**. Tilanne lähti liikkeelle messuhallin käytävältä, jossa yrittäjä kohtasi tulevaisuuden asiakkaansa. Keskustelu eteni esittelyiden kautta syvemmälle asiakkaan tarpeisiin. Lopuksi saatiin sovittua seuraava tapaaminen. Simulaatio kesti noin 15 minuuttia.

Molempien kokeilujen purkukeskusteluissa käytettiin näihin simulaatioihin hyvin soveltuvaa timanttimalia. Yrittäjät painottivat asiakaskeskustelun sparrauksen tärkeyttä. He toivat myös aktiivisesti omaa osaamistaan esiin sitä samalla jakaen. Osaaminen jakautui muille työyhteisöille vertaisoppimisen kautta. Kummankin simulaation purkukeskusteluun oli varattu puoli tuntia aikaa.

6 RESILIENSSIPAJOISTA TEHTYJÄ HUOMIOITA

Resilienssityöpajojen mallinnusvaiheessa mukana oli 17 erilaista organisaatiota kolmen maakunnan alueelta erilaisilta toimialoilta. Työpajoihin osallistui vaihtelevissa määrin organisaatioiden toimitusjohtajia, toiminnanjohtajia, johdon erilaisia edustajia, organisaation henkilökuntaa ja asiakkaita. Yhteiskehittämisessä kukin käyttäjä osallistuu kehittämistyöhön tasavertaisena tiimin jäsenenä.

Monialaisuus ja yhteiskehittäminen mahdollistavat usein yhdessä monimutkaisten kehittämishaasteiden ratkaisemisen. Työpajoihin kannattaa siis kutsua erilaisia työtehtäviä tekeviä, erilaisista rooleista tulevia ja mahdollisesti myös organisaation muita sidosryhmiä kuten asiakkaita tai organisaation käyttämien palveluiden toimittajia.

Kehittämisen kohde ei ollut kertaakaan työpajasarjaa aloittaessa selkeä. Kehittämiskohteen löytäminen, täsmentäminen ja selkeyttäminen kaikille edellyttää aina perusteellista työtä. Alkutapaamisessa voi nousta esiin runsaasti erilaisia kehittämistarpeita, varsinkin kun mukana on osallistujia erilaisista rooleista. Kehittämiskohteen löytäminen edellyttääkin tarkkaa syventymistä, jotta yhteisesti työstettävä asia selkiytyisi kaikille. Tehtävän määrittely vie yllättävän paljon aikaa ja tarvitsee ehkä uusia tapaamiskertoja täsmentyäkseen.

Yhteiskehittämismenetelmät valikoituvat olemassa olevien tyypillisimpien palvelumuotoilu- ja simulaatiomenetelmien joukosta. Ne ovat usein helposti omaksuttavissa ja moniin tarpeisiin sovellettavissa. Kyseisten menetelmien avulla on myös hyvä varmistaa, että jokainen osallistuja tulee kuulluksi. Yhteiskehittäminen ei ole nimestään huolimatta kevyttä, joten työskentelyä kannattaa aina sopivasti tauottaa.

LÄHTEET

Aalto, H.-K. 2022. Ennakointi - tulevaisuuksiin varautumisen ja virittäytymisen näkökulma.

Teoksessa Aalto, H.-K., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. (toim.). Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>.

Forsberg, S., Koivisto, M. & Säynäjäkangas, J. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/JAHBFXDTEB>. Viitattu 20.6.2023.

Keskitalo, T. 2015. Developing a Pedagogical Model for Simulation-based Healthcare Education. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Rovaniemi. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 167. Saatavissa: <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61885>. Viitattu 21.3.2023.

Koskelo, M. 2021. Tulevaisuus. Tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa. Helsinki: Alma Talent.

Niemi, S., Kräkin, M., Ikävälko, S. & Kantonen, M. (2020). Työyhteisösimulaatio. Käytännönlähtöisiä toimintatapoja yritysten yhteisölliseen kehittämiseen ja innovointiin. LAB-ammattikorkeakoulu julkaisusarja, osa 1.

Nieminen, S., Majjala, V., Laurila, M., Ojala, K., Tamminen, P., Tolonen, T. & Koivisto, J.-M. 2023. Sanoitetaan monitoimijuutta. Moniammatillisuus, monialaisuus ja monitoimijuus toimialojen diskurssien pyörteessä. Blogi. Saatavissa: <https://sotepeda247.fi/2019/04/17/sanoitetaan-monitoimijuutta-moniammatillisuus-monialaisuus-ja-monitoimijuus-toimialojen-diskurssien-pyörteessa/>. Viitattu 5.6.2023.

Paadar, T. 2021. Yhteiskehittäminen työyhteisössä. Opinnäytetyö. Lapin ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202103243768>. Viitattu 5.6.2023.

Palvelumuotoilu Palo. 2019. Palon palvelumuotoilukortit

Palvelumuotoilu Palo. 2021. Esimerkki havainnoinnista. Haamuasiointi sukeltaa asiakaskokemukseen. Saatavissa: [Palvelumuotoilun menetelmä - havainnointi | Palvelumuotoilu Palo](#) Viitattu 12.5.2023.

Rall, M. 2013. Simulaatio – mitä, miksi, milloin ja miten? Teoksessa Rosenberg, P., Silvennoinen, M., Mattila, M.-M., Jokela, J. & Ranta I. (toim.) Simulaatio-oppiminen terveydenhuollossa (s. 9–11). Helsinki: Fioca.

Stickdorn, M., Lawrence A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. This is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World: a Practitioner's Handbook. Sebastopol: O'Reilly.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is Service Design Thinking. Basics – Tools – Cases. Amsterdam: BIS.

Suomen YK-liitto. Kestävä kehitys. Kestävän kehityksen tavoitteet. Saatavissa: [Kestävä kehitys | Suomen YK-liitto \(ykliitto.fi\)](#) Viitattu: 22.4.2023

TTL. 2023. Verkkosivu: Resilienssi ja jatkuvuudenhallinta. Viitattu 24.4.2023. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/resilienssi-ja-jatkuvuudenhallinta>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Resilienssipajamallia ja sen oheismateriaalia ovat olleet toteuttamassa:

Centria-ammattikorkeakoulu

Marika Hautala, TKI-asiantuntija (marika.hautala@centria.fi)
Tuomas Paananen, TKI-asiantuntija (tuomas.paanane@centria.fi)
Riina Varila, projektipäällikkö (riina.varila@centria.fi)
Katja Jankens, TKI-asiantuntija (katja.jankens@centria.fi)

LAB-ammattikorkeakoulu

Annukka Heinonen, projektipäällikkö (annukka.heinonen@lab.fi)
Sami Heikkinen (sami.heikkinen@lab.fi)
Kaisu Isomäki (kaisu.isomaki@lab.fi)
Meri Jalonen (meri.jalonen@lab.fi)

Turun yliopiston tulevaisuuden tutkimuskeskus

Hanna-Kaisa Aalto, projektipäällikkö (hanna-kaisa.aalto@utu.fi)
Martyn Richards (martyn.l.richards@utu.fi)

Liikuntakeskus Pajulahti

Teemu Aimia, projektipäällikkö (teemu.aimia@pajulahti.com)

Malli on vapaasti hyödynnettävissä hanke lähteenä mainiten.

Bounce Forward – Resilienssiä työelämään -hankkeessa (ESR) keskitytään asiantuntijatyövaltaisten pk-yritysten ja henkilöstön muutos- ja uudistumiskyvyn kehittämiseen. COVID-19 –pandemian aikana asiantuntija-aloilla on melko onnistuneesti siirrytty etätööhön, mutta pitkällä aikajänteellä eristäytyminen ja tilanteen epävarmuus vaikuttavat työhyvinvointiin sekä yritysten innovatiivisuuteen ja yhteisölliseen oppimiseen. Koronasta toipumisessa eduksi olisi, ettei työpaikoilla palauduttaisi suoraan vanhaan vaan kehittyisi innovaatioille otollisempia ja samalla ympäristölle myönteisempiä toimintamalleja.

Hanke rahoitetaan osana unionin Covid-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia.

OPAS RESILIENSSIPAJOJEN TOTEUTTAMISEEN

Resilienssipajamallin taustamateriaali

Nopeat muutokset toimintatavoissa ja toimintaympäristöissä haastavat tänä päivänä monen työyhteisön ja asiantuntijatyötä tekevän toimintatapoja. Näiden haasteiden selättämiseen tarvitaan myös uusia arjen kehittämiskäytäntöjä. Jatkuvat muutokset asettavat edelleen vaatimuksia työyhteisöjen ja niissä toimivien yksilöiden muutoskyvylle eli resilienssille. Radikaalit ja äkilliset muutostilanteet ovat saaneet työyhteisöt kokeilemaan arjessaan uudenlaisia tekemisen tapoja, joita myös Bounce Forward – Resilienssiä työelämään -hankkeen aikana kehitetty opas resilienssipajojen toteuttamiseen ([Resilienssipajat – \(resilienssiatyoelamaan.fi\)](http://Resilienssipajat-(resilienssiatyoelamaan.fi))) tukee.

Edessäsi on edellä mainitun oppaan (Resilienssipajamallin) taustamateriaali, jonka tavoitteena on antaa lisätietoa ja syventää pajatyöskentelyä. Materiaali sisältää yleiskatsauksen resilienssipajoihin; mitä resilienssipajat ovat, kenelle ne on suunnattu, millaista hyötyä pajoista on työyhteisöille ja kuinka ne toteutetaan. Työyhteisöjä kehitetään mallissa tulevaisuusajattelun, palvelumuotoilun ja simulaation avulla. Taustamateriaali kertoo tarkemmin näistä kolmesta kehittämisenäkökulmasta ja niiden pajatoteutukseen valituista menetelmistä. Tekemistä avaavat konkreettiset käytännön esimerkit työpajatyöskentelystä.

Resilienssipajamallia testattiin Bounce Forward -Resilienssiä työelämään -hankkeen aikana eri toimialoilta tulevien pk-yritysten ja organisaatioiden kanssa. Resilienssityöpajojen mallinnusvaiheessa mukana oli 17 työyhteisöä kolmen maakunnan alueelta (Keski-Pohjanmaa, Päijät-Häme ja Uusimaa). Hankkeen aikana saatu palaute kehitystyöstä resilienssipajamallin avulla oli positiivista, ja sai aukikirjoittamaan mallin ja sen taustamateriaalin myös muiden työyhteisöjen hyödynnettäväksi. Kiinnostuksen määrä mallia kohtaan on ollut palkitsevaa, vaikkei se olekaan aukoton ja antaa runsaasti soveltamismahdollisuuksia. Resilienssipajamallin avulla tehtävät kehittämistoimet eivät myöskään voi korvata pitkän aikavälin suunnittelua ja testausta. Sen sijaan mallin ja sen taustamateriaalin avulla työyhteisöjen toimintaan pyritään vaikuttamaan heti ketterillä kokeiluilla ja konkreettisilla toimenpiteillä.

Centria. Raportteja ja selvityksiä, 64.
ISSN 2342-933X
ISBN 978-952-7173-76-3