

Sauli Holappa

**NOPEAA INNOVOINTIA: TYÖPAJAN FASILITOINTI PALVELUMUOTOILUN
MENETELMIN**

NOPEAA INNOVOINTIA: TYÖPAJAN FASILITOINTI PALVELUMUOTOILUN MENETELMIN

Sauli Holappa
Opinnäytetyö
Kevät 2024
Tietojenkäsittelyn tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Tietojenkäsittelyn tutkinto-ohjelma, Tradenomi

Tekijä: Sauli Holappa

Opinnäytetyön nimi: Nopeaa innovointia: Työpajan fasilitointi palvelumuotoilun menetelmin

Työn ohjaaja: Minna Kamula

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2024

Sivumäärä: 48

Opinnäytetyössä kirjoitan Oulun yliopiston ja Oulun ammattikorkeakoulun yhteisen uuden palveluhallintajärjestelmän käyttöönottoa silmällä pitäen ohjeistuksen palvelumuotoilun työpajan pitoon. Käyttöönottoprojektin aikana, joka kestää useamman vuoden, työpajoja toteutetaan palvelumuotoilun menetelmiä käyttäen. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Oulun yliopiston ICT-palvelut. Opinnäytetyössä paneudutaan työpajojen fasilitointiin, eli kuinka työpajoja voidaan ohjata sujuviksi ja informatiivisiksi.

Opinnäytetyössä kuvataan työpajoissa käytettäviä erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä ja työpajojen kulkua kuvataan fasilitaattorin näkökulmasta. Työpajat ovat usein moniammatillisia ja osallistajat edustavat Oulun korkeakoulukonsernin henkilöitä, sekä Oulun yliopistolta että Oulun ammattikorkeakoululta, jotka tulevat käyttämään uutta palveluhallintajärjestelmää omassa työssään. Mitä useampi osallistuja on työpajoissa mukana, sitä tärkeämpää on aikataulut, jotta kaikkien työpajalle varaama aika saadaan hyötykäyttöön, ja työpajat saadaan soviteltua työpäivien lomaan unohtamatta henkilöstön omaa työtä organisaatiossa. Fasilitointi on tärkeä, jos ei jopa tärkein, osa työpajan sujuvaa etenemistä. Fasilitaattori pitää työpajan langat käsissään ja ohjaa sen kulkua sekä aikatauluttaa työpajaan kuuluvat osiot. Tällöin työpajasta saadaan mahdollisimman suuri hyöty irti ja turha tyhjäkäynti jää pois.

Maailmassa on todella paljon erilaisia menetelmiä työpajojen läpivientiin ja aineiston keräämiseen. Menetelmiä voidaan myös aina muokata erilaisiin tilanteisiin soveltuviksi, joten mitään yleispätevää määrää ei voida antaa. Tähän opinnäytetöhyön on koottu niitä yleisimpiä menetelmiä, joista uskon olevan hyötyä juuri kyseessä olevan projektin näkökulmasta.

Projektiin kuuluu asiakaslähtöisyyden kehittäminen, positiivisemmän asiakaskokemuksen tuottaminen sekä eri palveluyksiköiden välisen toiminnan vahvistaminen ja yhtenäistäminen. Projektissa pyritään hyödyntämään palvelumuotoilun menetelmiä tunnistamaan ja ideoimaan sekä mahdollisesti yksinkertaistamaan Oulun korkeakoulukonsernin nykyinen palvelukonsepti käyttäjäkeskeisestä näkökulmasta katsoen. Käyttöönottoprojektin ensimmäisessä vaiheessa työpajoihin osallistuvat ICT-palveluiden henkilökunnan edustajista kootut työryhmät.

Tämä opinnäytetyö on tehty Oulun korkeakoulukonsernin ICT-palveluiden tarvetta peilaten.

Asiasanat: Palvelumuotoilu, fasilitointi, työpaja, Oulun yliopisto, ICT

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Program in computer engineering

Author: Sauli Holappa

Title of thesis: Fast innovation: workshop facilitation by service design methods

Supervisor: Minna Kamula

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2024

Number of pages: 48

In my thesis, I am writing instructions for service design workshops related to the implementation of a new joint service management system between the University of Oulu and Oulu University of Applied Sciences. The focus of my thesis is on workshop facilitation, specifically how to guide workshops effectively and informatively. The client for this thesis is the University of Oulu's ICT Services.

The thesis delves into workshop facilitation, exploring how workshops can be directed smoothly and informatively. Various service design methods used in workshops are described from the facilitator's perspective. Facilitation plays a pivotal role in the smooth progression of workshops. The facilitator guides the workshop, manages its flow, and schedules the various components. This ensures that workshops yield maximum benefit and avoid unnecessary downtime.

There are numerous methods worldwide for conducting workshops and collecting data. These methods can be adapted to specific situations, so there is no one-size-fits-all approach. In this thesis, I have compiled the most common methods that I believe will be beneficial for this particular project.

The project includes improving customer-centricity, enhancing the customer experience, and strengthening and standardizing operations between different service units. In the project, we aim to utilize service design methods to identify, ideate, and potentially simplify the University of Oulu's current service concept from a user-centric perspective. During the initial phase of the implementation project, workshops will involve working groups composed of representatives from the ICT-services personnel.

Keywords: Service Design, facilitation, workshop, University of Oulu, ICT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUKSELLINEN TIEDONKERUU TYÖPAJOJEN KAUTTA.....	7
3	PALVELUMUOTOILU.....	10
3.1	Asiakas- ja käyttäjälähtöisyys.....	11
3.2	Kokonaisvaltainen näkökulma	12
3.3	Empatia ja osallistaminen.....	13
3.4	Iteratiivinen prototypointi.....	13
3.5	Yhteistyö ja moniammatillisuus	14
3.6	Innovointi.....	14
3.7	Palvelupolkujen ja kontaktipintojen ymmärtäminen	15
3.8	Visuaaliset menetelmät ja prototypointi	16
3.9	Jatkuvuus ja oppiminen	22
4	TYÖPAJOJEN FASILITOINTI.....	23
4.1	Ennakovalmistelut	24
4.2	Työpajan aloitus ja läpivienti.....	28
4.3	Työpajan jälkeiset toimenpiteet	30
5	TYÖPAJOISSA KÄYTETTYJÄ TYÖKALUJA JA MENETELMIÄ	31
5.1	Howspace.....	31
5.2	Miro	33
5.3	Empatiakartta	34
5.4	Käyttäjäprofiilit	35
5.5	Business model canvas.....	36
5.6	Palvelupolku	37
5.7	Käyttäjäpolku.....	38
5.8	5 kertaa miksi	39
5.9	How Might We / Kuinka Me Voisimme / Challenge mapping	40
5.10	Crazy 8's.....	41
5.11	Lotus Blossom.....	42
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	43
7	POHDINTA	45
	LÄHTEET.....	46

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on työpajojen fasilitointia tukevan oppaan tekeminen. Työpajoja viedään läpi palvelumuotoilun menetelmiä käyttäen. Uuden palveluhallintajärjestelmän tuleva käyttöönotto on Oulun yliopiston ja Oulun ammattikorkeakoulun yhteistyössä aloittama projekti ja sen tarkoitus on yhtenäistää palvelukokonaisuus ja hajautunut organisaatorakenne palvelemaan käyttäjiä paremmin ja kattavammin. Yhtenä osana projektia, jota varten tämä opas on tarkoitettu, on asiakastuen palveluiden yhtenäistäminen palvelumuotoilun erilaisia menetelmiä käyttäen. Projektin aikana pyritään tunnistamaan ja ideoimaan erilaisia kehityskohteita asiakaslähtöisesti. Oppaasta toivotaan olevan hyötyä myös projektin tulevilla vaiheilla, joissa palvelumuotoilun työpajoja tarvitaan.

Koko projektin lähtökohtana oli uuden palvelunhankintajärjestelmän tarve, joka oli syntynyt Oulun korkeakoulujen (Oulun yliopisto ja Oulun ammattikorkeakoulu) palvelutoimintojen yhdistymisellä. Nykyisellään järjestelmä on jäykkä ja huonosti soveltuva eri palveluyksiköiden yhteiskäyttöön, koska alkuperäinen järjestelmä on suunniteltu alun perin ICT-palveluiden käyttöä varten. Uuden järjestelmän käyttöönoton myötä tavoite on myös yhtenäistää nykyinen palvelukokonaisuus, ja tässä opinnäytetyössä mainitut työpajamenetelmät ovat vain yksi osa suurempaa kokonaisuutta. Projektin vaiheisiin tulee kuulumaan useampia työpajoja pitimmällä aikavälillä, joilla avataan palveluhallinnan eri vaiheita. Tällä ohjeella pyritään antamaan työkaluja ja vinkkejä tulevien työpajojen läpiviennin ja fasilitointia varten. Työpajoilla kartoitetaan nykyistä palveluiden tilannetta ja kuinka nämä asiat tulisivat toteutumaan uudessa palveluhallintajärjestelmässä.

Tietoperustassa kuvataan palvelumuotoilua yleisellä tasolla, käydään läpi tarkemmin palvelumuotoilun työpajoissa käytettäviä menetelmiä sekä esitellään työpajan fasilitoinnin teoriapohjaa. Tietoperustan pohjana käytetään myös keskeisimpien käsitteiden ja asiasanojen avaamista lukijalle. Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa käydään läpi työpajan suunnittelu ja läpivieminen. Lisäksi avataan kyseisessä työpajassa käytettyjä menetelmiä sekä analysoidaan työpajan tulokset. Opinnäytetyön lopussa on omaa pohdintaa yleisellä tasolla sekä tarkastellaan saatua informaatiota, sen hyötyjä projektin tilaajalle ja mahdollisia jatkokehitysehdotuksia.

2 TUTKIMUKSELLINEN TIEDONKERUU TYÖPAJOJEN KAUTTA

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen kehittämistyö käy läpi palvelumuotoilun työpajojen menetelmiä, kuinka voidaan luoda projektin käyttöön tarvittava tieto. Tietoa kerätään esimerkiksi asiakas- ja palvelupoluista luomalla vuokaavioita tämänhetkisestä tilanteesta (esimerkki luvussa 5) sekä erilaisia asiakasprofileja, jolloin voidaan kattavasti ottaa huomioon asiakaslähtöinen palvelukonsepti ja tunnistaa asiakkaiden ja henkilökunnan kohtaamia kipupisteitä.

Erialaisten polkujen määrittelyllä on tarkoitus kattavasti saada selville palveluiden nykytilanne ja selkiyttää palvelukokonaisuus, jotta voimme analysoida palvelun keskeisimmät kehittämiskohtat ja luoda niille uusia toteutustapoja.

Käyttäjäprofileilla (kerrotaan tarkemmin luvussa 5.1) pyritään luomaan kattava otanta erilaisista asiakkaista ja käyttäjistä, heidän tarpeistaan, odotuksistaan ja saamistaan palveluista. Käyttäjäprofileissa voidaan kuvata myös organisaation työntekijöitä, jotka tarjoavat asiakkaiden saamia palveluita. Tällä tavalla saamme kattavan kokonaisuuden palveluiden erilaisista käyttäjistä ja heidän erilaisista tarpeistaan ja voimme tunnistaa ongelmakohtat. Kun tunnistetaan sekä asiakas että palveluiden tuottaja, voimme saavuttaa kattavan kokonaisuuden, jossa on huomioitu molempien osapuolten tarpeet.

Tutkimuksellisen vaiheen olen jakanut tuplatimanttimallia käyttäen tutkimus- ja kehitysvaiheeseen. Tuplatimantti käsitteenä avataan tarkemmin luvussa 3. Palvelumuotoilu. Molemmilla vaiheilla on omat tehtävänsä ja tarkoitusperänsä.

Tutkimusvaihe

Tutkimusvaiheen aikana pidetyistä työpajoista kerätään tietoa erilaisista asiakasprofileista työntekijöiltä, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa tavalla tai toisella. Joissakin yksiköissä palvelukokonaisuus kattaa niin asiakkaan palvelemisen kasvotusten, kuten ICT-asiakaspalvelun palvelupisteellä kuin asiakkaan lähettämien palvelupyyntöjen ratkaiseminen verkossa. Tällöin pääsääntöinen yhteydenpito tapahtuu sähköpostin välityksellä. Tätä tietopohjaa ja asiakastuntemusta hyväksi käyttäen voidaan luoda visuaaliset asiakasprofiilit eli profiilikortit yleisimmistä asiakastyypeistä.

Lisäksi voidaan kuvata asiakkaan kulkemaa palvelupolkua asiakkaan kohtaaman ongelman alkukohdasta (esimerkiksi toimimattomat käyttäjätunnukset) asiakaspalvelun kohtaamiseen sähköisesti aina ongelman ratkaisun löytymiseen saakka. Näiden polkujen kuvaamiseen myös vuokaaviot ovat erinomainen tapa toteuttaa selventävä kuvaus, kuinka prosessi etenee. Vuokaavioissa voidaan myös tarvittaessa kuvata tarkemmin, kuinka prosessi etenee syvemmillä palveluprosessin sisällä. Palvelupolkuja kuvattaessa ei pääsääntöisesti kuvata taustaprosesseja mukaan ja näiden kuvaamiseen luodaan omat kaaviot.

Palvelupolun kuvaamisella voidaan löytää myös mahdollisia ongelmakohtia, joita voidaan lähteä ideoimaan kohti parempaa ratkaisua. Palvelupolussa nimetään myös erilaisia asiakaspalvelun rooleja, mitä asiakaspalvelu pitää sisällään. Palvelupolkujen lisäksi voidaan kuvata myös asiakaspolku, jolla kuvataan asiakkaan kulkema reitti erilaisten kontaktipisteiden kautta palvelun aikana, mikäli palvelukonsepti vaatii asiakasta käymään fyysisesti eri palvelupisteillä.

Kehittämisvaihe

Kehittämisvaiheeseen siirryttäessä pyrkimys on ollut selvittää palveluiden kehityskohteet palveluja asiakaspolkujen avulla ja kuinka näitä kehityskohteita voidaan alkaa kehittämään paremmaksi ja kattavammaksi. Kehittämisvaiheeseen siirryttäessä meillä tulee olla kerättyä aineistoa asiakasymmärryksestä, jonka kautta tunnistetaan asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Näin ollen pystymme aloittamaan prosessin vastaamaan näitä tarpeita. Asiakkaan ymmärtäminen ja käyttäjätiedon hankinta on avain uusien mahdollisuuksien löytämiselle. (Miettinen 2011, 18.)

Kehittämiskohteiden tunnistamisessa on tärkeää panostaa erityisesti prosessin tehottomiin ja ylimääräisiin vaiheisiin sekä minimoida virheiden mahdollisuus ja viive. Tätä kautta voidaan puuttua yleisesti asiakaskokemuksen heikkouksiin. Palvelumuotoilu antaa uudenlaisen lähestymistavan asiakaskokemuksen ja palveluympäristön kehittämiseksi. Palvelumuotoilulla muotoillaan palveluorganisaatio käyttäjäkokemuksen ja palveluiden käyttäjien vuorovaikutuksen ympärille. (Miettinen 2011, 29–30.)

Toisena kohteena on sujuvoittaa palveluprosessin läpiviemistä sähköisessä palveluympäristössä. Ennen kehittämistyötä on luonnollisesti tunnettava olemassa oleva palveluprosessi. Palveluprosessin ymmärtämiseksi voidaan luoda vuokaavioita tukemaan ja auttamaan ymmärtämään, kuinka

prosessi etenee asiakkaan näkymättömissä. Vaikka prosessi ei olekaan suoraan näkyvässä asiakkaalle, se kuitenkin vaikuttaa asiakaskokemukseen muun muassa palvelupyyntöjen käsittelyn nopeudessa, kuinka nopeasti asiakas saa vastauksen tai ratkaisun ongelmaansa.

3 PALVELUMUOTOILU

Palvelumuotoilu (engl. Service Design) tarkoittaa palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin. Palvelumuotoilun lähtökohta on asiakasymmärrys, jota luodaan osallistamalla palvelua tuottava yritys ja palvelun loppukäyttäjät. Niin projektin alkuvaiheessa kuin matkan varrellakin tiimi käyttää paljon aikaa asiakkaan tarpeiden ja toiveiden ymmärtämiseen. Taustalla on ajatus, että vain ymmärtämällä käyttäjää voidaan tuottaa menestyviä palveluita (Turunen 2024.)

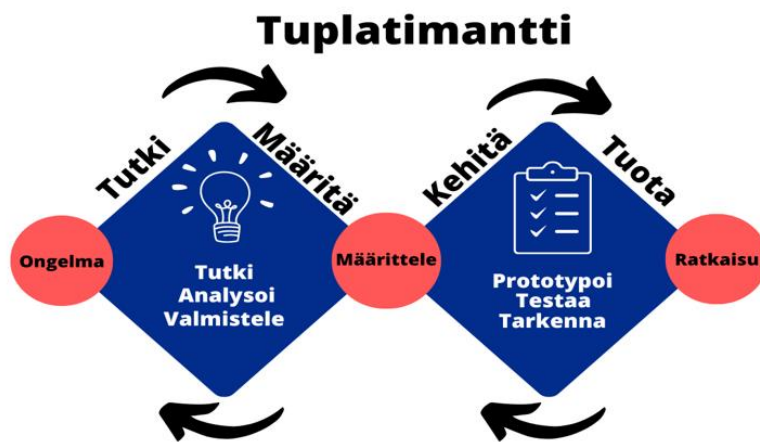
Palvelumuotoilu on myös yhteisesti jaettu ajattelu- ja toimintatapa. Se on yhteinen kieli eri osaamisalojen yhteistyöhön palveluiden kehittämiseksi. Palvelumuotoilu on prosessi ja valikoima erilaisia työkaluja, joiden avulla päästään käsiksi palveluiden kehittämiseen. Palveluiden kehittäjä eli palvelumuotoilija voi näin syventää omaa osaamistaan ja rakentaa omaan toimintaympäristöönsä soveltuvan työkalupakin. (Tuulaniemi 2011, 58.)

Palveluita on suunniteltu niin kauan kuin ihmisiä on palveltu jollakin tasolla. Palvelumuotoilu, niin kuin me sen tunnemme, on kehitetty nykyiseen muotoonsa 1990-luvun alkupuolella. Palvelumuotoilu eroaa muotoilusta siten, että se on tekemistä ja prosessi ja sen tekijät ovat palvelumuotoilijoita. (Tuulaniemi 2011, 61, 64.)

Palvelumuotoilun prosessi voidaan kuvata iteratiivisena projektina, joka etenee, kehittyy ja palaa takaisin aina tarpeen mukaan. Tutkimus-luominen-palautte-toteutus-vaiheet seuraavat toinen toisiaan, mutta tarpeen vaatiessa jokaisesta itsenäisestä kohdasta voidaan palata takaisin tarpeen niin vaatiessa. Palvelumuotoilussa itsessään ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa tehdä palvelumuotoilua. Tavat ja menetelmät määräytyvät aina tapauskohtaisesti ja jokainen prosessi vaatii omanlaisensa lähestymistavan. Yhteistä kaikilla palvelumuotoilun prosesseilla on kuitenkin niin sanottu Tuplatimanttimalli, josta oma esimerkkini alla (kuvio 1).

Tuplatimantti on yksi keskeisimmistä palvelumuotoilun prosessin kuvauksista. Se auttaa hahmottamaan, kuinka prosessi etenee vaiheittain. Tuplatimantin timantit nimetään usein divergenssi- (tutki ja määritä) sekä konvergenssi- (kehitä ja tuota) vaiheiksi. Näiden vaiheiden kuvauksissa voidaan nähdä useita eri variaatioita, mutta lopullinen määritelmä on kuitenkin aina sama. Lisäksi kuviossa kuvataan usein myös tuplatimanttimallin iteratiivisuus eli kuinka prosessin aikana voidaan liikkua vaiheiden välillä vapaasti. (Innanen 2018c; Ahtola 2020.)

Palvelumuotoilussa onkin tärkeää huomata, että hyvin harvoin, jos koskaan, prosessi on suoraan lineaarinen.



KUVIO 1. Palvelumuotoilun tuplatimantti

3.1 Asiakas- ja käyttäjälähtöisyys

Käyttäjälähtöisellä näkökulmalla tässä prosessissa tarkoitetaan sitä, että palvelua tarkastellaan sekä asiakkaan että järjestelmän käyttäjän silmin, esimerkiksi asiakaspalvelu. Tällä tavalla voimme varmistua siitä, että kehitettävä palvelu vastaa niin asiakkaan todellisiin tarpeisiin kuin järjestelmien käyttäjien sujuvaan käyttöön. Asiakkaan ja järjestelmän käyttäjän ollessa keskiössä voimme ottaa huomioon heidän tarpeensa ja erilaiset toiveensa heti suunnitteluprosessin alussa. Jo olemassa olevan palvelun kuvaaminen on tärkeää, jotta asiakkaiden ja käyttäjien kokemat kipupisteet saadaan kartoitettua ja kiinnitettyä niihin tarpeellinen huomio. Tällöin voimme myös paneutua syvemmin ongelmakohtiin ja selvittää, kuinka niitä voidaan parantaa, eikä siirretä ongelmia uuteen järjestelmään sellaisenaan.

Käyttäjän ymmärtäminen, oli se sitten asiakas tai organisaation työntekijä, on aina palvelujen suunnitteluun lähtökohta. Käyttäjäkokemuksen ymmärtäminen muodostaa vahvan yhteyden asiakaslähtöisyyden ja palvelumuotoilun välillä. (Miettinen 2011, 30.)

Lähtökohtana on aina pohtia, kuka on organisaation asiakas, eli kenelle me tuotamme palveluita. Pohdinnan tuotos tiivistetään persoonaksi, josta luodaan esimerkki käyttäjäpersoonasta, eli eräänlainen arkkityyppi, jota kautta voidaan ymmärtää asiakkaan toiveet, tarpeet ja huolet. Seuraavassa vaiheessa mietitään, miten asiakas löytää ja kohtaa sen, mitä työpajaan osallistuvat henkilöt tekevät. Mistä hän tulee, mitä hän tarvitsee ja miksi? Mitä tapahtuu, kun asiakaskontakti on meneillään? Eteneekö asiakas toisaalle, lopettaako hän palvelun tarvitsemisen vai tuleeko hän uudestaan palvelun äärelle? Kun näitä kohtia on mietitty, voidaan tuloksien kautta arvioida, miten asiakas voisi kokea palvelun paremmin ja missä asiakas kohtaa mahdollisia pettymyksiä tai epävarmuuden tunteita. Näitä kolmea kohtaa voidaan kuvata palvelumuotoilun ABC:nä, jossa A on Asiakas, B on Polku ja C on CX eli asiakaskokemus eli Customer experience (Wan 2021).

Milloin olemme saavuttaneet riittävän asiakasymmärryksen? Vastaus on yksinkertaisesti ”ei milloinkaan”. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat ajan myötä ja menetelmät ja palvelut kehittyvät, joten asiakasymmärryksestä on hyvä tehdä osa organisaation päivittäistä tekemistä. (Kähkönen 2021.)

3.2 Kokonaisvaltainen näkökulma

Kokonaisvaltaisella näkökulmalla tarkoitetaan normaalia laajempaa tapaa tutkia palvelutarpeita, jossa huomioidaan kaikki palveluprosessin osatekijät ja niiden väliset yhteydet eli kontaktipisteet. Asiakkaan tai loppukäyttäjän ollessa keskiössä, palvelun kehitys tapahtuu loppukäyttäjän toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. Kokonaisvaltaisessa näkökulmassa loppukäyttäjä on mukana prosessin kehittämisessä alusta alkaen. Palvelumuotoilun lähestymistavan keskiössä on yhteiskehittäminen ja osallisuus, joten käyttäjät osallistuvat kehittämiseen joka vaiheessa. (Palvelumuotoilu Palo 2018; Pelikirja 2024.)

Kyseessä olevan projektin yksi painopisteistä on nimenomaan järjestelmien loppukäyttäjien työn sujuvoittaminen ja mahdollisten palvelupolkujen yksinkertaistaminen ja prosessien selkiyttäminen. Tällöin voidaan huomioida myös palvelupyyntöjen sujuva eteneminen taustalla ja karsia mahdollisia turhia vaiheita pois, mikäli se on vain mahdollista. Kokonaisvaltaisessa kehittämisessä otetaan huomioon myös liiketoiminnan tavoitteet ja erilaiset tekniset ratkaisut, jossa varsinkin tuleva palveluhallintajärjestelmä näyttelee isoa osaa.

3.3 Empatia ja osallistaminen

Palvelumuotoilussa on tärkeää osata asettua eli eläytyä loppukäyttäjän asemaan. Muotoiluajattelussa puhutaan vastaavasta lähestymisestä termillä ihmiskeskeinen kehittäminen (Ideapakka 2023). Tällä tavalla tunnemme empatiaa loppukäyttäjää kohtaan hänen kohdatessaan esteitä ja haasteita käyttäessään tuotetta tai palvelua. Empatian avulla loppukäyttäjän piileviä tarpeita voidaan tunnistaa helpommin, vaikka alun perin loppukäyttäjä ei olisi itse edes havainnoinut tarvitsevänsä kyseistä toimintoa.

Osallistaminen puolestaan aktivoi loppukäyttäjän osallistumaan kehitysprosessiin aktiivisesti heti alusta alkaen. Palvelumuotoilulla ei tarjota suoraan valmista ratkaisua, ja lopputulokseen päästäänkin yhdessä tekemällä ja osallistamalla loppukäyttäjä aktiivisesti osalliseksi projektia. Osallistaminen kuuluu osana jokaista kehittämisvaihetta. Jos osallistaminen tapahtuu vasta kun kehittämissuunnitelmat ovat pitkällä, tullaan tilanteeseen, että olemme tehneet turhaa työtä ja näin aiheutetaan helposti vastakkainasettelua ja turhautumista palveluiden suunnittelijoiden ja loppukäyttäjien kesken. (Innanen 2018a.)

3.4 Iteratiivinen prototyyppi

Iteratiivisessa prototyyppivaiheessa palvelusta voidaan luoda useita erilaisia malliratkaisuja, joita sitten testataan loppukäyttäjien kanssa. Tällä tavalla palvelua kehitetään askel askeleelta ja palvelu kehittyy jatkuvasti loppukäyttäjän tarpeiden mukaisesti kohti lopullista tuotetta. Prototyypin testauksen aikana kehittäjän tulee olla avoin ehdotuksille ja muutoksille, jotta voidaan varmistaa tuotteen tai palvelun soveltuminen käyttäjien tarpeisiin.

Prototyyppi luodaan yleensä silloin, kun jokin konsepti on ensin todettu mielenkiintoiseksi ja sitä tahdotaan vielä arvioida käytännössä. Pelkät konseptit jäävät aina ideoiksi, jotka saattavat olla paitsi täynnä logiikkavirheitä, myös tulla eri ihmisten kesken varsin eri tavoilla ymmärretyiksi. Prototyyppi on siis tapa tarkistaa, toimisiko idea käytännössä sekä keino varmistaa, että kaikki ymmärtävät tämän idean samalla tavalla. (Sofokus 2024.)

3.5 Yhteistyö ja moniammatillisuus

Yhteistyö moniammatillisessa työryhmässä tarkoittaa, että projektissa edetään koko ajan yhdessä tehden prosessiin liittyvien eri alojen ammattilaisten kanssa. Tämä tarkoittaa vuorovaikutusta ja kehittämistä yhteistyössä eri osapuolien välillä, jotka tuovat tiimiin oman alansa osaamisen ja tietotaidon, jota kautta prosessia ja sen kehitystä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Palvelumuotoilun prosessi on usein monivaiheinen ja sisältää esimerkiksi käyttäjätutkimuksia, ideointivaiheita, prototyyppien tekemistä ja niiden testausta käyttäjillä.

Moniammatillinen työryhmä voi koostua esimerkiksi:

- Palvelumuotoilija(t), joka toimii moderaattorina eri alojen asiantuntijoiden välillä.
- Asiakaspalvelijat ja myyjät, jotka ovat suorassa kontaktissa asiakasrajapinnan kanssa.
- Tutkimus- ja analysointiin perehtyneet ammattilaiset, jotka auttavat asiakastietojen ja asiakaskäyttäytymisen sekä heidän tarpeiden keräämisessä ja analysoinnissa.
- Muotoiluammattilaiset, kuten graafikot ja UI/UX-suunnittelijat, jotka visualisoivat palvelun ilmeen ja mahdolliset käyttöliittymät.
- Teknologia-ammattilaiset, kuten ohjelmoijat, toteuttavat palvelun teknisen yleisilmeen ja toiminnallisuuden.
- Projektipäälliköt, jotka vastaavat projektin aikataulutuksesta ja yleisestä projektin hallinnasta. (Turunen 2024.)

3.6 Innovointi

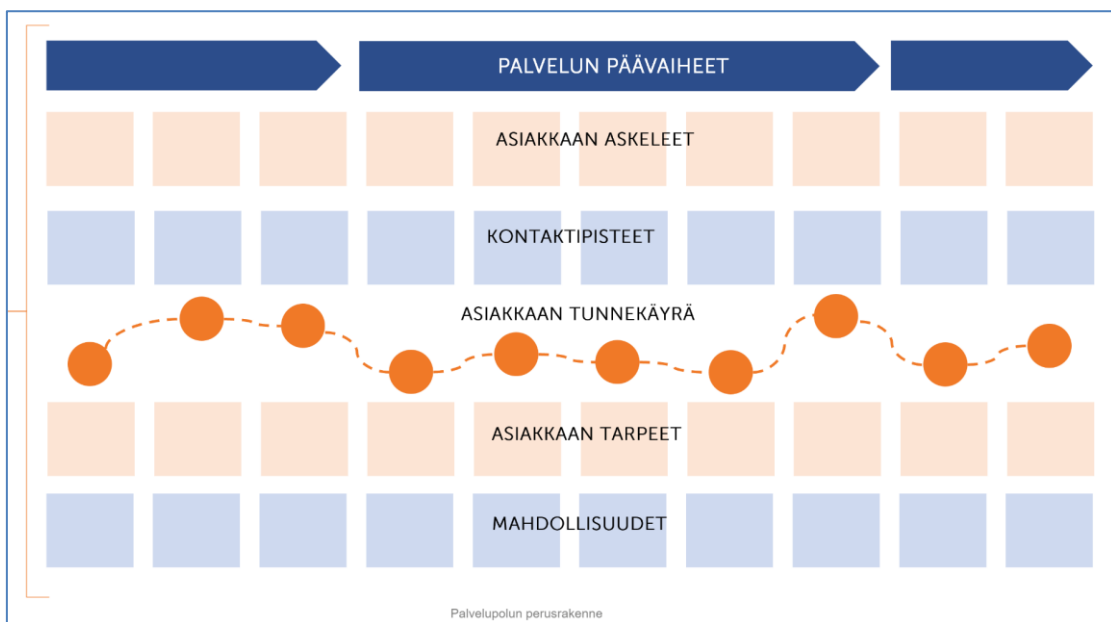
Innovointi palvelumuotoilun prosessissa liittyy uusien ja luovien ratkaisujen kehittämiseen palveluiden parantamiseksi. Tämä voi sisältää uusien palveluideoiden syntyminen, olemassa olevien palveluiden parantamisen tai täysin uusien palvelukonseptien luomisen.

Innovaatioprosessissa tuodaan yhteen erilaisia yhdistelmiä, joiden myötä pyritään synnyttämään jotakin uutta. On hyvä huomioida, että innovaatioprosessissa ei tiedetä vielä ennalta, mitä prosessista tulee syntymään. Jos lopputulos tiedettäisiin jo ennalta, ei kyseessä enää ole innovaatioprosessi, koska silloin hyödynnetään jo aiemmin kerättyä tietoa. (Koivisto 2011, 23.)

3.7 Palvelupolkujen ja kontaktipintojen ymmärtäminen

Palvelupolku kuvaa koko prosessia, jonka loppukäyttäjä kulkee käyttäessään palvelua. Kontaktipinnat taas ovat pisteitä, joissa käyttäjä pysähtyy tekemään ja päättämään jotain prosessin sisällä. Prosessista riippuen kontaktipintoja voidaan kokea, aistia tai nähdä. Näitä kontaktipintoja ovat esimerkiksi yksittäiset tilat, esineet ja ihmiset kuten palveluammattilaiset. Jotta asiakaskokemusta voidaan ymmärtää, tulee palvelupolku ja kontaktipinnat tunnistaa. Näitä kontaktipisteitä muokkamalla pyritään asiakaskokemus tuottamaan mahdollisimman miellyttäväksi ja helpoksi, jotta palvelupolun läpikäyminen on mahdollisimman sujuvaa ja jättämään asiakkaalle hyvän kuvan onnistuneesta palvelupolusta (Kuvio 2).

”Tyypillisesti palvelupolkukuvauksia tehdään, kun halutaan ymmärtää palvelun nykytilanne asiakkaan näkökulmasta eli varhaisessa vaiheessa palveluiden kehittämissuunnitelmaa. (Innanen 2018b.)”



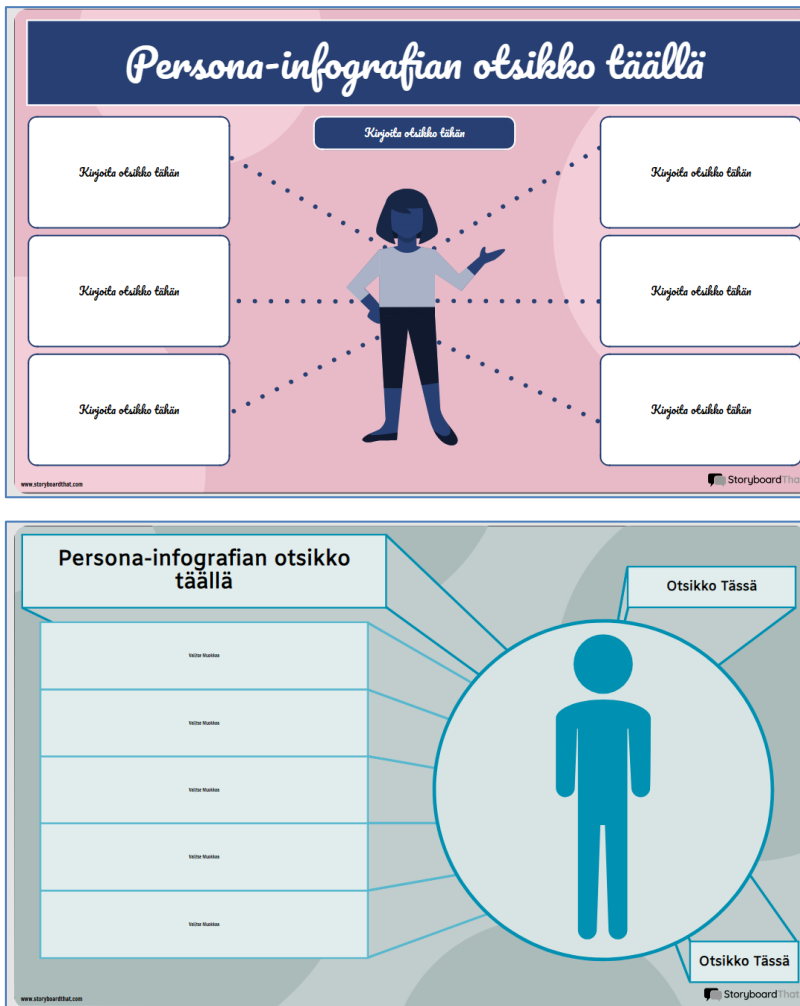
KUVIO 2. Esimerkki palvelupolkukuvauksesta *Palvelumuotoilu Palon* mukaan (Innanen 2018b)

3.8 Visuaaliset menetelmät ja prototypointi

Visuaalisuus on tärkeä osa prototypointia ja palvelun kehittämistä. Visualisoimalla tuodaan aineetomalle palvelulle konkretiaa, jota on helpompi käsitellä ja selittää esimerkiksi työpajoissa. Palvelumuotoilussa tyypillisimpiä visualisoinnin muotoja on lueteltu seuraavaksi.

Käyttäjäpersoonat ja –tarinat

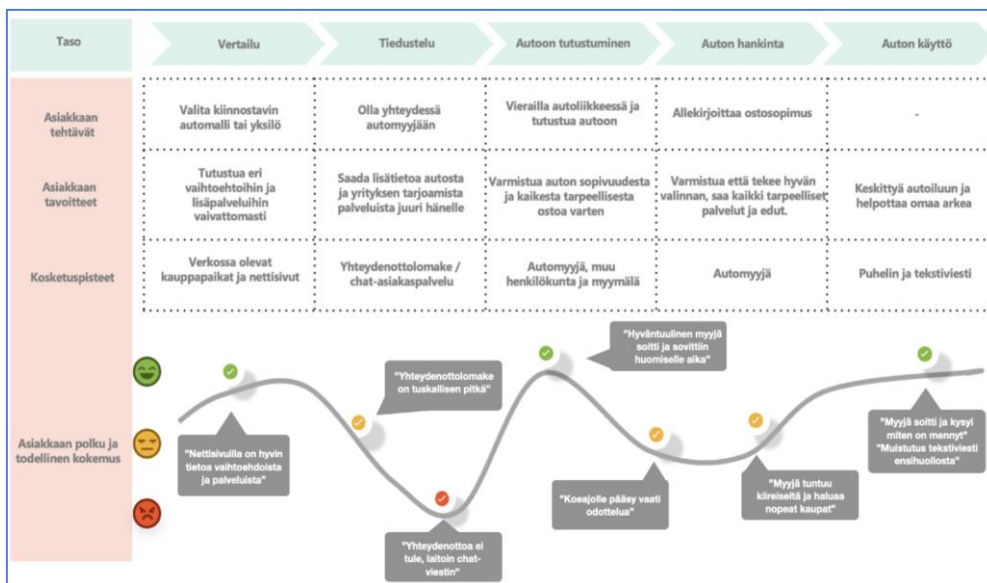
Käyttäjäpersoonille voidaan joko etsiä valmis mallipohja tai luoda ihan oma uniikki malli. Erilaisia valmiita pohjia löytyy monelta eri palvelutuottajalta, joista kuviossa 3 storyboardthat-sivuston malleistä kaksi esimerkkiä. Käyttäjäpersoonien luontia käsitellään myöhemmin luvussa 5.4 Käyttäjäprofiilit.



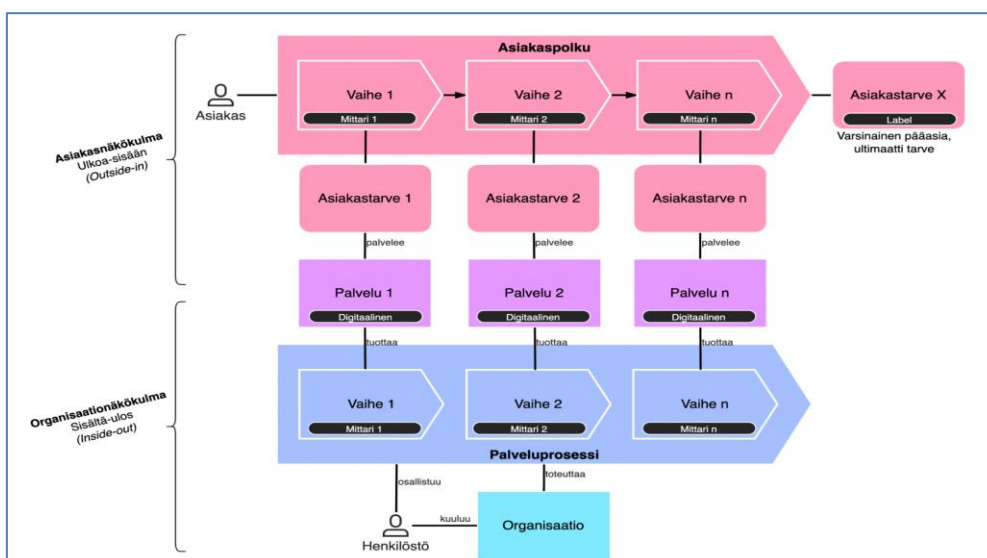
KUVIO 3. Käyttäjäpersoonat mallipohjia (storyboardthat, 2024)

Asiakaspolut

Asiakaspolkujen kuvauksia varten on myös olemassa valmiita mallipohjia, mutta yleensä valmiita mallipohjia joudutaan muokkaamaan tapauskohtaisesti paremmin vastaamaan asiakaspolkukuvauksen tarvetta. Asiakkaan kulkua tai esimerkiksi palvelupyyntöprosessin kulkua voidaan esittää myös yksinkertaisemmin vuokaaviolla, josta esimerkki luvussa 5.6 Palvelupolku. Kuvissa 4 ja 5 voimme huomata, kuinka erilaisia asiakaspolkukuvauksia voi olla.



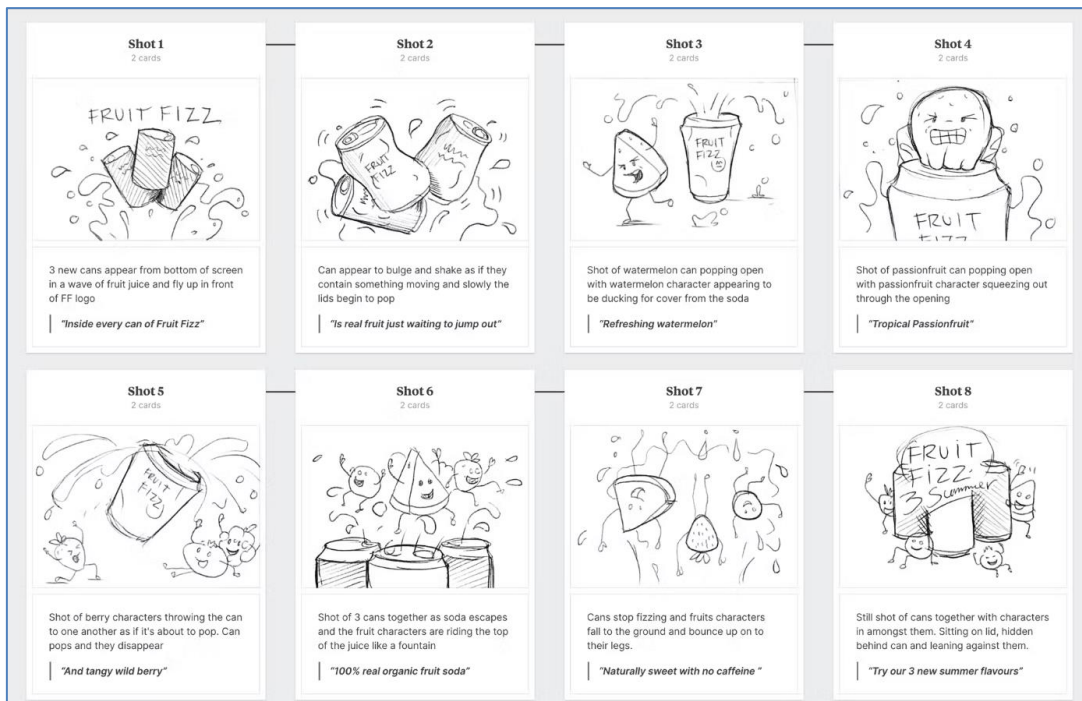
KUVIO 4. Asiakaspolkukuvauus. (Buenno Research Oy 2023)



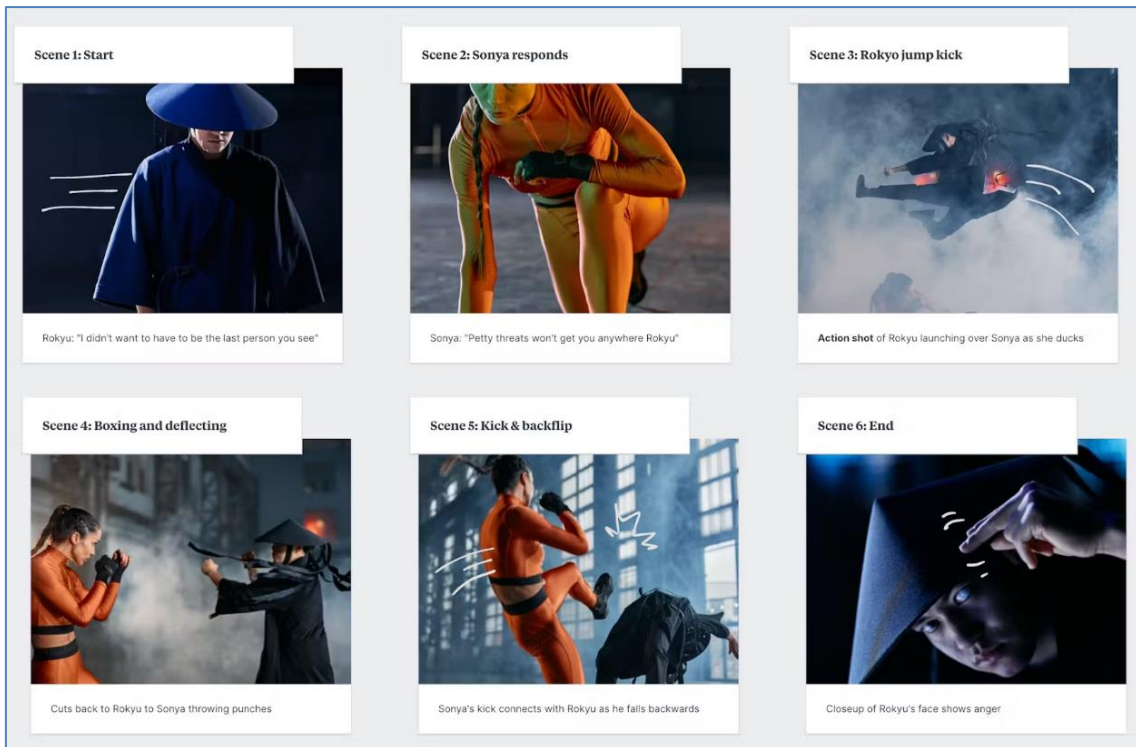
KUVIO 5. Asiakaspolkukuvauus (Hosiaisuoma 2024)

Kuväkäsikirjoitukset eli storyboarding

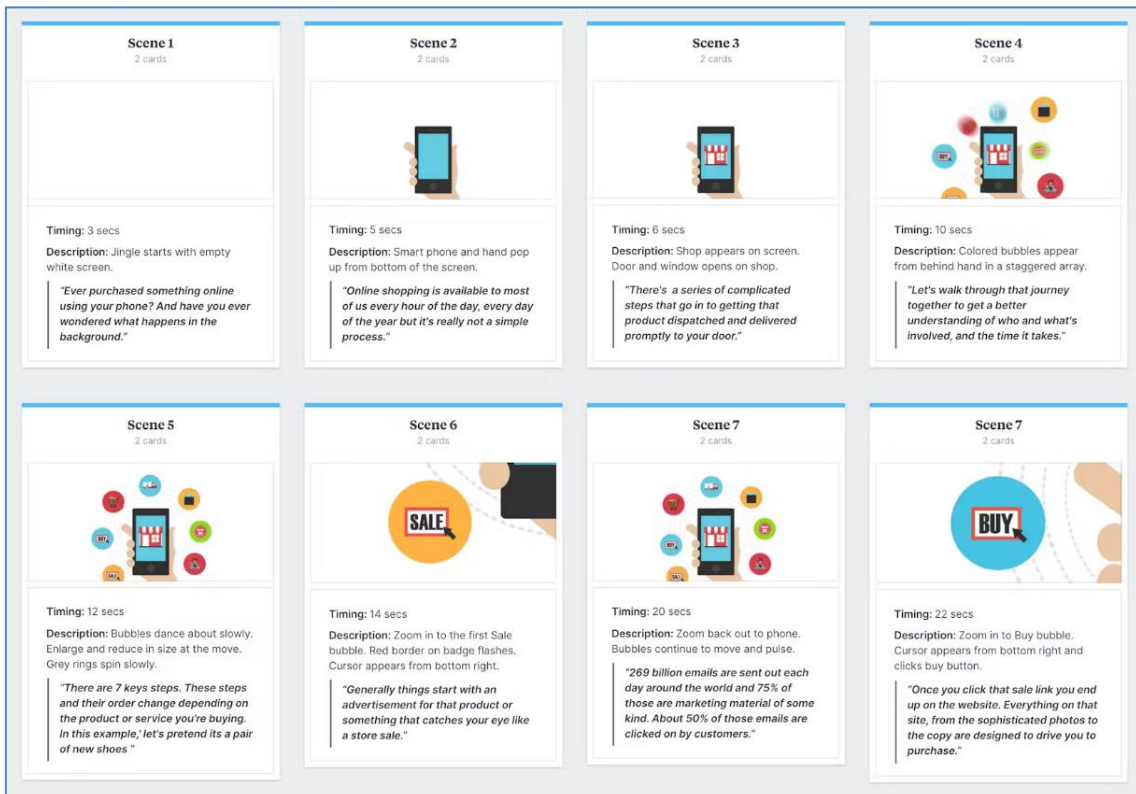
Kuväkäsikirjoitukset ovat visuaalisia esityksiä, joilla esitetään palvelutilanteita asiakkaan silmin. Kuväkäsikirjoitukset ovat tuttuja elokuvaluotannosta, jossa visualisoidaan tulevaa kuvattavaa tapahtumaa. Kuväkäsikirjoituksen pohjana käytetään usein valmiiksi tehtyjä tyhjiä ruutuja, jossa on tilaa kuville ja kommentteille ja vuoropuhelulle. Asiat esitetään lyhyesti ja ytimekkäästi eikä taiteellisuus ja kyky piirtää hienoja kuvia ole mikään välttämättömyys. Riittää, että idean saa esitettyä esimerkiksi tikku-ukoilla. Kuväkäsikirjoitus voidaan tehdä myös vaikka leikkaamalla ja liimalla kuvia. Mielikuvituksella monenlaiset toteutukset ovat mahdollisia. Ohessa kolme malliesimerkkiä (kuviot 6, 7 ja 8), miltä kuväkäsikirjoitus voi näyttää.



KUVIO 6. Motion design storyboard template (Milanote 2024)



KUVIO 7. Game design template (Milanote 2024)

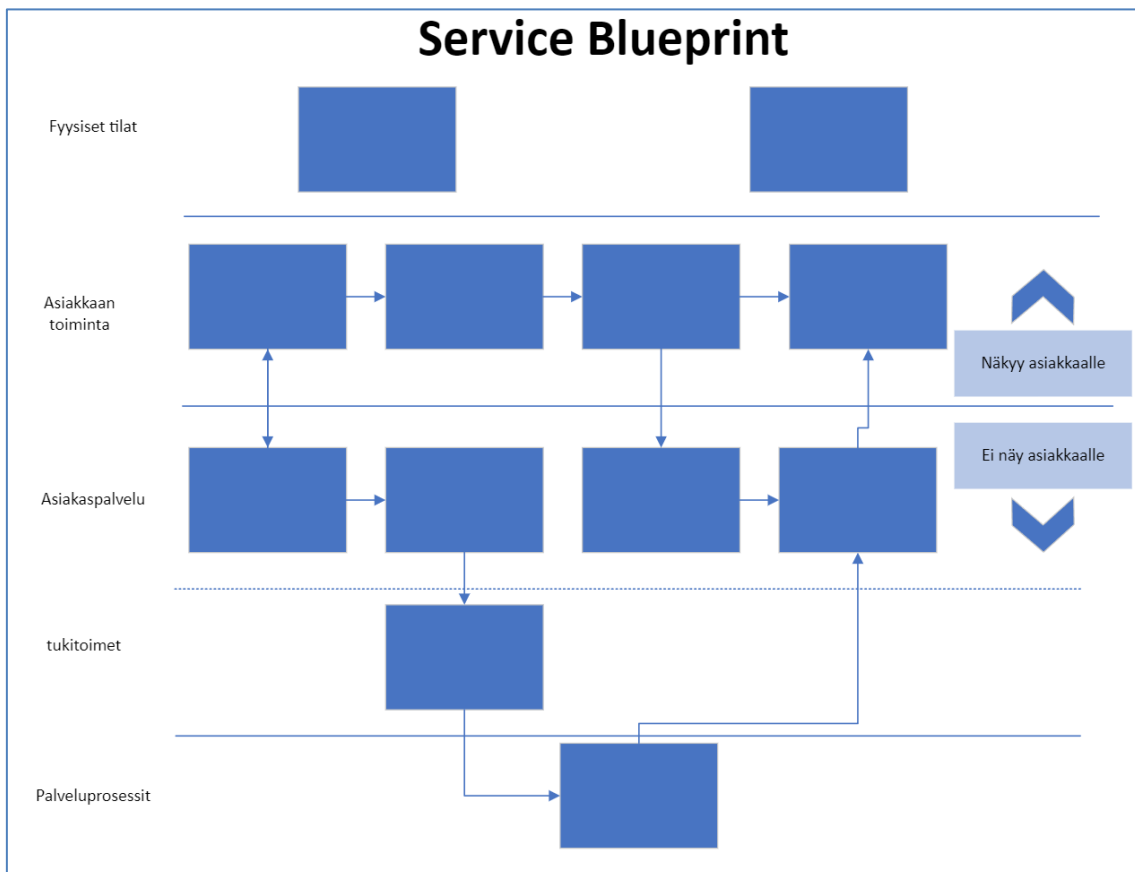


KUVIO 8. Animation storyboard template (Milanote 2024)

Palvelukuvaukset eli service blueprinting

Palvelukuvaus eli service blueprint on yksityiskohtainen kuvaus palvelun koko prosessista, jonka keskiössä kulkee kuitenkin asiakas. Kuvauksen on kehittänyt Lynn Shostack vuonna 1983, ja sillä voidaan kuvata asiakkaan kulkema palvelupolku, jossa tulee ilmi esimerkiksi asiakkaan toiminta, kontaktipisteet, asiakkaalle näkyvä toiminta, asiakkaan näkymättömissä tapahtuva taustatoiminta, tukipalvelut ja fyysiset tilat, jossa palvelu tapahtuu palveluprosessin aikana. (Curedale 2013, 96—97.)

Kuvauksen tavoitteena on hahmottaa palvelun eri elementit ja niiden väliset kontaktipisteet, josta tekemäni esimerkkipohja alla (kuvio 9). Palvelukuvauksella hahmotetaan palvelun kokonaiskuva ja se kuvaa myös, kuinka esimerkiksi ICT-asiakaspalvelun saama palvelupyynnö etenee myös asiakkaan näkymättömissä. Menetelmä soveltuu hyvin jo olemassa olevan palvelun kehittämiseen.



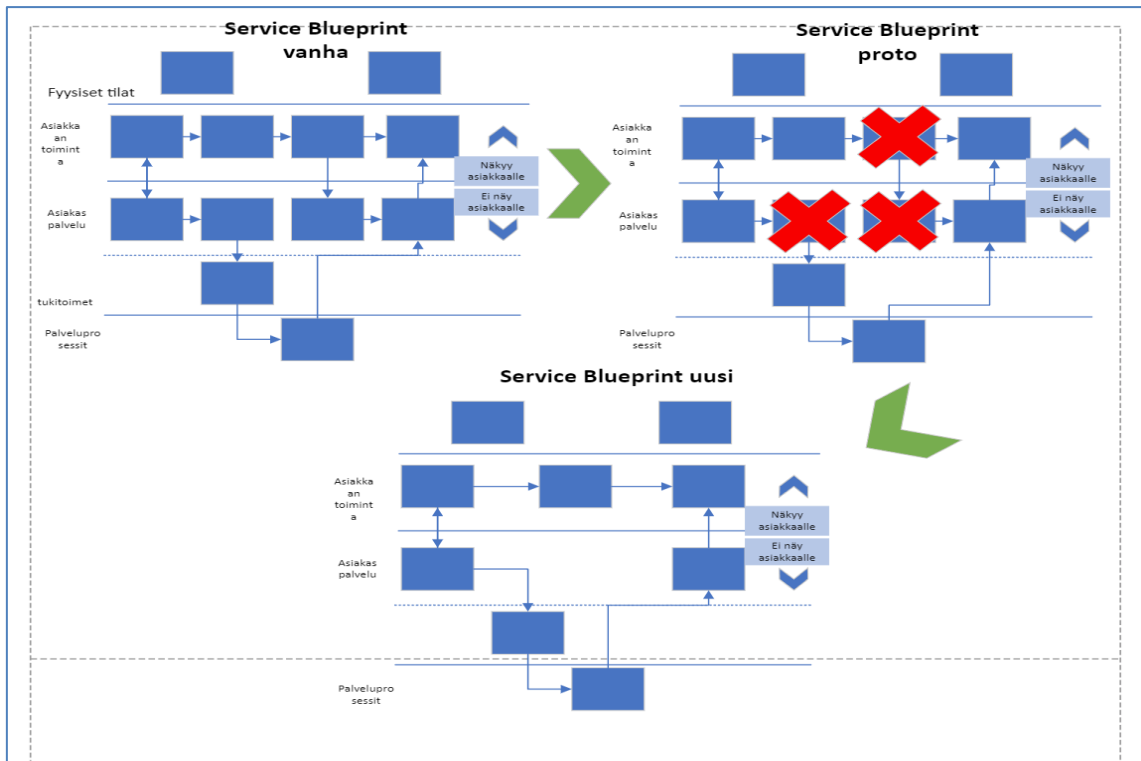
KUVIO 9. Service blueprint

Ideapakka Oy on kuvannut menetelmää viidellä peruselementillä:

- Fyysiset asiat ja tilat: Asiakkaat, palveluiden käyttäjät ja palveluiden tuottajat ovat tekemisissä. Tämä on kaaviossa ylin rivi, mutta monesti se on helpointa täyttää vasta viimeisenä.
- Asiakkaan toiminta palvelun aikana: mitä asiakkaat tekevät saadessaan palvelua.
- Front Stage: mitä asiakkaat näkevät ja minkä kanssa ovat vuorovaikutuksessa. Yleisesti tässä vaiheessa asiakas on kontaktissa asiakaspalvelun kanssa. Joissakin tapauksissa myös teknologia voi ottaa tämän roolin, esimerkiksi chatbot.
- Back Stage: kaikki muu työntekijöiden tekemä toiminta kuten valmistelut tai vastuut. Asiakkaat eivät näe näitä, mutta ne tekevät palvelun mahdolliseksi. Esimerkiksi tuotteiden paketointi postitusta varten.
- Tukiprosessit: Sisäiset ja ulkoiset aktiviteetit, jotka tukevat palvelun tekijöitä tuottamaan palvelua.
- (Ideapakka 2021.)

Prototyypit

Prototyypit ovat usein ensimmäinen konkreettinen visuaalinen esitys palvelusta tai tuotteesta. Prototyypillä voidaan testata tuotetta tai palvelua käyttäjillä sekä saadaan kehitysideoita ja palautteen pohjalta ohjataan kehitystyötä kohti oikeaa käyttäjälähtöistä päämäärää. Palveluiden prototypointivaiheessa esimerkiksi jokin palveluprosessi toteutetaan toisella tavalla kuin aiemmin ja sen toimivuutta testataan käyttäjillä. Testauksesta kerätään palaute ja jatkokehitetään palvelukonseptia yhdessä käyttäjien kanssa. Esimerkissä edellisen kuvan pohjalta tekemäni kaavio, kuinka vanhasta versiosta prototypoidaan uusi ehdotus, jota testataan ja viedään toteutukseen (kuvio 10).



KUVIO 10. Vanha>prototyyppi>uusi mallikaavio

3.9 Jatkuvuus ja oppiminen

Palvelumuotoilu ei ole päämäärä vaan matka. Jatkuvuus ja asiakasymmärryksestä oppiminen kuuluvat tärkeinä osina palvelumuotoilun prosessiin. Jokaisessa edellä mainituissa vaiheissa on mahdollisuus oppia uutta asiakkaista ja loppukäyttäjistä, heidän käyttäytymisestään tuotteen tai palvelun parissa ja niiden kehittämisestä. Asiakkaiden vaatimustaso, teknologian kehittyminen ja internetin kasvava yleistyminen kolmansissa maissa antavat syyn jatkuvaan kehitykseen ja palvelutarpeiden määrän kasvuun. Jatkuvuuteen ja oppimiseen kuuluvat myös jatkuva palautteiden kerääminen ja niiden analysointi, jotta tuotteet ja palvelut pysyvät ajan hermolla ja niitä voidaan kehittää vaatimusten mukaan.

”Palvelu on prosessi. Palvelumuotoilu on prosessi. Palvelubisnes on prosessi, ei projekti. Palvelu ei ole koskaan valmis, se on jatkuvaa kehittämistä (Tuulaniemi 2011, 243).”

4 TYÖPAJOJEN FASILITOINTI

Työpajan fasilitointi koostuu useasta pienemmästä palasesta. Fasilitoinnilla työpajassa tarkoitetaan yleisesti tiimiin kuuluvien jäsenten välisen yhteistyön ohjaamista, sopivan luovan ilmapiirin luomista työskentelyä varten, työpajan tavoitteiden avaamista, luovaa ongelman ratkaisua ja erilaisten suunnitelmien kehittämistä yhdessä koko tiimin kanssa. (AJ&Smart 2013, 4.)

Työpajan fasilitoinnissa on ennen kaikkea kyse osallistujien työn helpottamisesta sekä heidän ohjaamisesta luovaan yhteistyöhön ja aktiiviseen keskusteluun. Fasilitoijan tehtävänä on auttaa osallistujia saavuttamaan tavoitteensa. (Monthan 2023.)

Työpaja voidaan karkeasti jaotella esimerkiksi kolmeen vaiheeseen.

- Ennakovalmistelut eli mitä kannattaa huomioida ja tehdä ennakkoon.
- Työpajojen aikana tapahtuvat asiat eli mitä fasilitaattorin tulee ottaa huomioon työpajan sujuvan ja mahdollisimman tehokkaan läpiviennin aikaansaamiseksi.
- Työpajojen lopuksi tapahtuva tulosten analysointi ja jo mahdollisten seuraavien askelten suunnittelu.

Monthan (2023) blogitekstissä mainittuja kahdeksaatoista kohtaa mukaillen olen poiminut työpajojen fasilitoinnissa huomioon otettavaksi seuraavia asioita:

Tutustutaan osallistujiin ja huomioidaan jokainen osallistuja omana persoonanaan

On tärkeää ymmärtää, keitä työpajan osallistajat ovat ja millainen mahdollinen ryhmädynamiikka heidän välillään vallitsee. Jokaisen osallistujan myötä fasilitaattorin on hyvä miettiä, kuinka jokaisen osallistujan henkilökohtainen osaaminen voidaan parhaiten yhdistää työpajassa käsiteltävien asioiden kanssa. Esimerkiksi nuorille suunnatun toiminnan työpajaan ei välttämättä ole kannattavaa tuoda eläkeläisiä.

Määritellään työpajan tarkoitus

Kun työpajan tarkoitus on selkeä, sen läpivieminen on paljon helpompaa. Selkeä tarkoitus auttaa myös muuta tiimiä keskittymään olennaiseen ja turha joutokäynti jää vähemmälle. Määrittelemällä

työpajan tarkoituksen avataan samalla tavoitteet, jotka työpajalla pyritään saamaan aikaiseksi. Tavoitteet voidaan myös pilkkoa pienemmiksi osiksi, joita käsitellään työpajassa erillisinä osina. Samalla voidaan selkiyttää, mikä on työpajan lopullinen tavoite.

Huomioidaan aikataulu ja työpajan resurssit

Työpajalle on syytä asettaa aikataulutus, jotta tarvittavat asiat ehditään käydä läpi. Fasilitaattorin tehtävä on huolehtia, että sovitussa aikataulussa pysytään ja tiimi on keskittynyt työpajan aiheeseen, eikä esimerkiksi viikonlopun mökkireissun raportointiin. Toisinaan voi olla hyvä laittaa työpajan tavoite ja aihe etukäteen paikalle kutsutuille, jolloin he ovat voineet jo miettiä asioita ennen paikalle saapumista. Tällä menetelmällä on tosin myös kääntöpuolensa, joka on spontaaneiden ideoiden karsiutuminen pois. Joskus jopa hulluilta kuulostavat ideat voivat saada aikaan innovatiivisen keskustelun.

Kannattaa varmistaa myös, että työpajalla on oikeasti merkitys ja tavoitteet, jotka tukevat projektia, jota varten työpajaa alun perin lähdetään tekemään. (Monthan 2023.)

4.1 Ennakkovalmistelut

Määritellään työpajan tarkoitus

Kun työpajan järjestäminen alkaa olla ajankohtaista, on syytä miettiä työpajan tarkoitus. Mitä informaatiota on tarkoitus kerätä, millä menetelmillä ja millaisen tiimin kanssa sitä tehdään. Voidaan pitää lyhyt aloituspalaveri, jossa agenda käydään lyhyesti läpi, jotta kerätty informaatio tulee vastaan haluttua tavoitetta. Tällä palaverilla varmistetaan myös, että kaikilla osapuolilla on yhteinen käsitys ja odotukset työpajan suhteen. (Monthan 2023.)

Selvitetään osallistujat

Kun työpajan aihe on selvillä, määritetään esimerkiksi tiimin esihenkilön kanssa, ketkä olisivat potentiaaliset osallistujat. Osallistujilla olisi hyvä olla vahva käsitys omasta roolistaan ja sen keskeisistä menetelmistä, jotta aiottu informaatio asiasta saadaan mahdollisimman kattavasti kuvattua. Ei ole mitään järkeä kutsua AV-insinööriä työpajaan, jossa käsitellään asiakaspalvelun prosesseja ja palvelupyyntöjä. Erittäin tärkeä ominaisuus on luonnollisesti osallistuttavien henkilöiden mielen-

kiinto kehitettävää aihetta kohtaan. Kun osallistujilla on valmiiksi avoin mieli, työpajojen käynnistäminen on paljon helpompaa kuin, että asiat joudutaan selittämään ja perustelemaan uudestaan ja uudestaan.

Asetetaan työpajalle jokin tavoite

Kun työpajan osallistujat ovat selvillä, työpajalle määritetään sen tavoite. Jos osallistujat eivät ole tuttuja palvelumuotoilun määritelmän kanssa, voidaan pitää myös pienimuotoinen kickoff-esittely. Esittely voidaan käydä ihan hyvin esimerkiksi etäpalaverina, koska sen aikana ei ole tarvetta työstää vielä mitään. Jos ensimmäisen työpajan kesto on määritelty riittävän pitkäksi, työpajan avaus voidaan pitää ihan palvelumuotoilun esittelemisellä ja käymällä lyhyesti läpi yleisimpiä menetelmiä ja työkaluja. Tällä tavalla pitemmän aikavälin projekteissa käytetyt työkalut tulevat jo ennakkoon käytyä läpi ja seuraavalla kerralla aloitus on helpompaa ja nopeampaa.

Tavoitteiden ja osallistujien selvittyä voidaan miettiä myös esimerkiksi lyhyen saatekirjeen, kutsun tai vain ihan sähköpostin lähettämistä asianosaisille, jossa voidaan kertoa lyhyesti, mikä on tulevan työpajan tavoite. Toisinaan voi olla, että esihenkilö antaa vain nimilistan potentiaalisista osallistujista, mutta on unohtanut informoida heitä. Joskus toki esihenkilökään ei tiedä kaikkea informaatiota aiheesta, jolloin tällainen esiviesti voi olla jopa suotavaa.

Kutsu voi myös olla hyvinkin graafisesti tyylitelty, jos halutaan poiketa massasta ja tavanomaisesta sähköpostilla kirjoitetusta palaverikutsusta. Alla kuvat Kainuun sosiaali- ja terveysturvayhdistys ry:n ja itse tekemäni malliesimerkit työpajakutsuista (Kuvio 11). Näin osallistujia voidaan jo tavallaan virittää työpajan tarpeisiin ja miettimään mahdollisia asioita etukäteen. Tämä taas vaatii fasilitoijalta riittävän tiedon jakamista.



KUVIO 11. Esimerkit palvelumuotoilun työpajakutsusta

Määritetään tavoitteen mukaiset työkalut ja aikataulu

Kun tavoite on selvillä, voidaan alkaa pohtimaan ja tekemään valintoja käytettävien työkalujen ja metodien osalta. Ennakkotietojen perusteella meillä voi olla käytettävä aika tiedossa, mutta esimerkiksi tässä opinnäytetyössä mainitussa projektissa työpajojen osallistujilla on myös omat päivittäiset työkuviionsa hoidettavanaan, toiset kuuluvat useisiin työryhmiin ja niin edelleen eli heillä voi olla kalenterissa hyvinkin rajoitetusti tilaa.

Organisaation sisällä oleva fasilitaattori pääsee Microsoft 365 Office ohjelmilla tekemään palaverikutsut ja voi tarkistaa Schedule managerilla osallistettavien aikatauluja ja näin työpaja voidaan ujuttaa helpommin kaikkien kalenteriin sopivaan ajankohtaan. Negatiivisena puolena tässä on tietysti se, että mitä isompi tiimi on, sitä vaikeampi yhteisen ajan löytäminen on ja huonolla tuurilla työpajojen väliin voi tulla jopa viikkojen mittaisia taukoja. Mitä pitempi tauko on, sitä hankalampi on orientoitua seuraavaan työpajaan. Esimerkkinä voisin mainita erillisen chat-kanavan luomisen Microsoft Teamsiin, jolloin tiimin sisällä voidaan vaihtaa ajatuksia myös työpajojen ulkopuolella, ja fasilitaattori voi kysellä pienempiä lisätietoja esimerkiksi työpajojen tuotosten analysoinnin aikana nouseviin kysymyksiin.

Varaudutaan yllättäviin tilanteisiin

Vaikka työpaja voi olla suunniteltu paperilla kuinka hyvin tahansa, tilanteet, joissa on useampi ihminen, etenevät monesti täysin eri suuntaan kuin on ajateltu. Hyvä fasilitaattori osaa antaa tilaa, mutta pitää kuitenkin langat käsissään, jotta tavoiteaikataulussa pysytään ja rönsyilevä keskustelu pysyy asetetuissa raameissa. Fasilitaattorille on tärkeää pysyä avoimena mahdollisille uusille suunnille, jotka elävät työpajan aikana.

Nämä asiat mielessä fasilitaattorin on helpompi reagoida tilanteisiin, kun ajatustasolla on ennakoon mietitty mahdollisuutta tällaisiin tilanteisiin. Fasilitaattorin kyky reagoida on myös avainasemassa mukauduttaessa tilanteiden nopeisiin muutoksiin. Myös käytettävissä olevien tilojen varustelutason tietäminen kuuluu varautumiseen. Miten toimia, jos etäyhteydet eivät esimerkiksi toimikaan halutulla tavalla? Saako fasilitaattori oman tietokoneensa näytön jaettua niin, että myös etäosallistujat näkevät materiaalin? Tämän asian pohjalta päästään seuraavaan vaiheeseen.

Valmistellaan työpajan fyysiset tilat

Jos työpaja pidetään fyysisessä tilassa, on hyvä varmistaa puitteiden kunnossa olo. Ympäristön on hyvä olla riittävän tilava, että työpajaa ei tarvitse pitää pelkästään istumalla omalla paikallaan. WC-tilojen sijainti on hyvä selvittää etukäteen sekä riittävän valaistuksen toimivuus. Esimerkiksi jokaisen osallistujan kohdalle asetetut tarvittavat työvälineet (kynät, värikynät, muistilaput, suttupaperit) sekä pieni henkilökohtainen huomioiminen, esimerkiksi juomapullo ja energiapatukka tai muu vastaava luovat helposti ilmapiiristä vapautuneemman, kun osallistujille luodaan tunne, että heitä on ajateltu.

Joskus käytettävissä olevat tilat ovat niitä, jotka sattuvat sillä hetkellä olemaan vapaina, jolloin on hyvä käydä tutustumassa tiloihin etukäteen, mikäli tilat eivät ole entuudestaan tuttuja. Tilojen tuntemus auttaa myös suunnittelemaan työpajojen kulkua tarkemmin ja improvisointia ei tarvita niin paljon kuin mitä se kaipaisi, mikäli työtilat näkee ensimmäisen kerran vasta juuri ennen työpajan alkua. Mikäli mahdollista, työtilat olisi hyvä käydä valmistelemassa esimerkiksi tunti etukäteen ja samalla varmistaa, että tilojen AV-laitteet toimivat ja ne ovat kytketty asianmukaisella tavalla. Voit myös pyytää jotain vapaana olevaa henkilöä testihenkilöksi, jonka kanssa voit varmistaa välineistön toimivuuden kuten etäyhteydet, oman materiaalin jakaminen ja esittäminen ja muut työvälineet. Hyvällä valmistelulla voittaa paljon aikaa, jolloin mahdolliset ongelmat ovat selvillä etukäteen ja niihin ei tarvitse alkaa reagoimaan kesken työpajan.

4.2 Työpajan aloitus ja läpivienti

Daniel Monthania (2023) mukailleen hyvät esivalmistelut luovat varmuutta ja turvallisuutta fasilitaattorille, jotta kaikki toimii kuten pitää. Täytyy muistaa myös, että hyvin levätytty yö takana auttaa jakamaan. Fasilitointi on paljon energiaa vievää toimintaa ja keskittymiskyky ja energiatasot on hyvä olla korkealla jotta ongelmakohdat ja muut mahdolliset vastoinkäymiset ja reagoimia vaativat tilanteet eivät heti tunnu ylitse-pääsemättömiltä.

Kun työpaja alkaa ja osallistujat ovat saapuneet paikalle, fasilitaattori voi avata työpajan yleisellä niin sanotulla check-in-listalla. Mikäli ympäristö ja työskentelytilat eivät ole osallistujille entuudestaan tuttuja, käydään heti läpi mahdolliset tarpeelliset tilat kuten WC-tilojen sijainnit ja vesipisteet. Tästä voidaan siirtyä sujuvasti lyhyisiin esittelyihin, kuka kukin on ja mikä on hänen roolinsa työpajaan linkitettyssä projektissa. Mikäli työpajan osallistujat ovat entuudestaan toisilleen tuntemattomia, esittelykierros voi olla hieman pitempi.

Fasilitaattori voi käyttää esittelyssä persoonallista otetta ja havainnoida, mikäli on aihetta niin sanotulle ice breaker -avaukselle tunnelman keventämiseksi. Aloitukseen on syytä keskittyä huolellisesti, jotta voidaan aistia tunnelma ja edetä aloituksessa tarvittavalla tavalla. Esimerkiksi yksi hyvä aloituskeskustelun aihe on jokaisen vuorollaan kertomana, mikä oli hänen ensimmäinen työpaikkansa ja mitä hän oppi siitä. Tällainen aihe murtaa hienosti titteleiden tuoman jäykkyyden ja aiheuttaa hyviä pieniä keskusteluja. On tietysti myös fasilitaattorin tehtävä pitää keskustelu lyhyenä, että aikaa ei kulu liiaksi itse työpajan alkuperäisestä aiheesta. Mikäli työpajan jälkeen jää aikaa, näihin hyviin juttuihin voidaan vielä palata niin sanottuna loppukevennyksenä.

Alussa on syytä käydä läpi myös yhteiset pelisäännöt, joilla selvitetään osallistujille muun muassa taukojen ajoitukset ja pituudet. Heti alussa kerrataan myös työpajan tarkoitus ja päämäärä, jotta koko tiimillä on samanlainen käsitys siitä, mitä työpajalla on tarkoitus saavuttaa, ja näin voidaan edetä kohti yhteistä tavoitetta.

Kun työpaja on saatu asianmukaisesti käyntiin, on aika siirtyä sanoista tekoihin. Yhteinen ideointi aloitetaan tiedossa olevan ongelman pohjalta. Ongelma määräytyy sen perusteella, missä kohti projektia työpaja pidetään ja mikä on sen aihepiiri. Näiden samojen kysymysten perusteella valitaan myös käytettävä metodi, joka fasilitaattorilla tulisi olla jo ennakoon valittuna. Erilaisia metodeja kuvataan myöhemmin.

Huolehditaan, johdetaan, mutta ei kontrolloida

Fasilitaattorin rooli on pitää työpajan langat käsissä. On tärkeää huolehtia, että työpajan aikana keskitytään olennaiseen ja käsillä olevan ongelman ratkaisuun. On tärkeää kuunnella ja antaa villempienkin ideoiden kukkia. Fasilitaattorin tehtävä on myös pitää huolta, että kaikkien osallistujien ideat, mielipiteet ja ajatukset tulevat kuulluiksi ja nähdyiksi, eivätkä vahvat persoonat vie kaikkea tilaa. Fasilitaattori tukee ja johtaa keskustelua, mutta ei osallistu siihen tuomalla omia mielipiteitä esille.

Arviointi

Kun työpaja saadaan päätökseen, käydään vielä yhdessä läpi, mitä työpajalla on saavutettu. Onko aiemmin asetettu tavoite saavutettu, ja mikäli näin ei ole käynyt, selvitetään, miksi näin on päässyt käymään? Onko tavoite vielä jotenkin saavutettavissa vai onko jotakin uutta saatu aikaiseksi, jolloin uusi innovaatio on syrjäyttänyt aiemmin määritetyn aiheen? Toisinaan annettu aikataulu ei vain ole ollut riittävä aiotun aineiston saamiseksi.

Tämän tapaiset tilanteet asettavat fasilitaattorille uusia tehtäviä. Yhdessä tiimin kanssa voidaan käydä läpi, miksi asetettua tavoitetta ei saavutettu. Oliko kyseessä aiottua suurempi kokonaisuus? Rönsyilikö keskustelu ja katosiko fokus itse asiasta liikaa? Toimiko työpajan infrastruktuuri? Oliko AV-välineissä haasteita?

Lopetus

Ennen kuin työpajan osallistujat lähtevät kukin tahoilleen, on hyvä käydä vielä yhteisesti läpi päivän anti henkilökohtaisella tasolla. Mitä työpaja on antanut itse kullekin, onko työpaja antanut uusia ajatuksia omaan työhön liittyen ja onko tullut esiin muita asioita, joita osallistujat voivat kertoa oppineensa? Lopuksi voidaan tuoda vielä esiin, kuinka työpajan jälkeen projekti etenee, milloin mahdollinen seuraava työpaja on ja mitä mahdollisia toimenpiteitä osallistujien toivotaan tekevän sitä ennen. Seuraavan työpajan mahdollista ajoittamista voidaan miettiä jo tässä vaiheessa, kun kaikki ovat yhteisesti paikalla. Näin kartoitetaan, onko mahdollisia esteitä tulossa ja kuinka monelle vai joudutaanko tekemään aiemmin suunnitellusta poikkeuksia. Esimerkiksi voidaan jo tarkastella, onko kaikilla tiimiläisillä annettavaa jatkotyöpajaan (esimerkiksi jos aihe muuttuu hieman), onko syytä "rekrytoida" uusia osaajia mukaan tai onko asetetut tavoitteet työryhmällä jo saavutettu. On hyvä varmistaa, että kaikki osalliset ymmärtävät, missä mennään pitkällä aikavälillä.

4.3 Työpajan jälkeiset toimenpiteet

Pyydä palautetta

Työpajan jälkeen on aina syytä hieman hengähtää. Kerätä energiatasot ja miettiä vaikka itsekseen, miten työpaja omasta mielestä on sujunut ja miten materiaalia on saatu kerättyä. Työpajan läpiviemi voi olla henkisesti kovastikin kuormittava, joten heti työpajan jälkeen ei kannata sukeltaa materiaaliin sisään, jos sille ei ole pakottavaa tarvetta.

Osallista ja sitouta

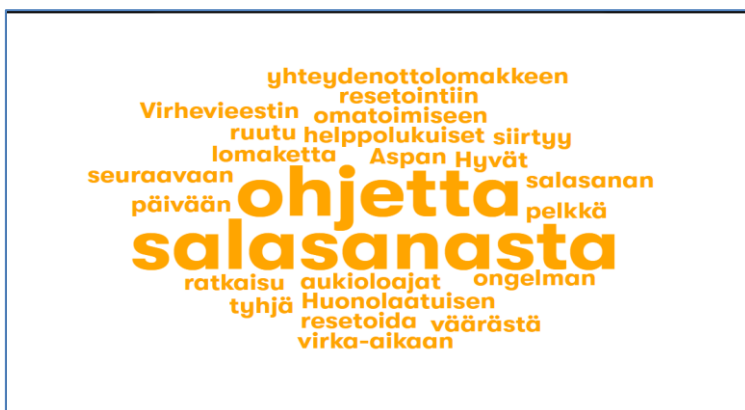
Kunhan työpajasta on kulunut hetki, ei kuitenkaan päiviä, voidaan työpajan aiheesta kertoa laajemmin, mikäli näin ei ole tehty jo ennakkomateriaaleissa. On tärkeää, että jokainen työpajaan osallistunut tietää mitä, miksi ja kenelle asiaa ollaan tekemässä. Kun työpajan merkitys on kerrottu ja mietitty yhdessä sen merkitys jokaiselle tiimin jäsenelle, esimerkiksi jonkin prosessin osan uudelleen muotoilu helpottamaan työtä, on aina helpompi sitouttaa tiimin jäsenet työhön ja saada parempia tuloksia. Kun työpajan tuotoksia työstetään eteenpäin, työpajaan osallistuville voidaan jakaa väliraportti tai esittää jokin puhtaaksi työstetty kaaviokuva esimerkiksi aiemmin mainitun chatin kautta. Tällä tavalla koko tiimi näkee, että asia etenee, ja osallistujat voivat myös esittää välikommentteja, mikäli havaitsevat jotain virheitä ja näin virheetkin saadaan kiinni. Fasilitaattori kun harvoin on työstettävän asian asiantuntija. Osallistujat voivat kokea myös tärkeäksi, että heitä ei ole unohdettu ja heidän mielipiteillään on edelleen merkitystä työpajojen ulkopuolellakin.

5 TYÖPAJOISSA KÄYTETTYJÄ TYÖKALUJA JA MENETELMIÄ

Työpajoissa, joissa kerätään samankaltaisia aineistoja, käytetään hyvin pitkälti samoja menetelmiä, jotta tulokset ovat samankaltaisia esityksiltään ja ideointipohjat toimivat samoista lähestymistavoista. Samankaltainen tuotos auttaa myös analysoimaan tuloksia ja vertailemaan niitä keskenään. Osissa työpajoista käytettiin ensimmäisissä työpajoissa luotuja pohjia ja tuloksia. Esimerkiksi Service blue print on koko organisaation kattava, eikä näin ollen tarvitse luoda aina uudelleen eri palveluyksiköiden kohdalla. Menetelmiä on olemassa todella paljon ja esimerkkejä löytyy monesta lähteestä. Osaltaan on iso työ jo pelkästään siinä, mitä metodeja haluaa käyttää ja soveltuvatko ne kulloisenkin työpajan agendaan.

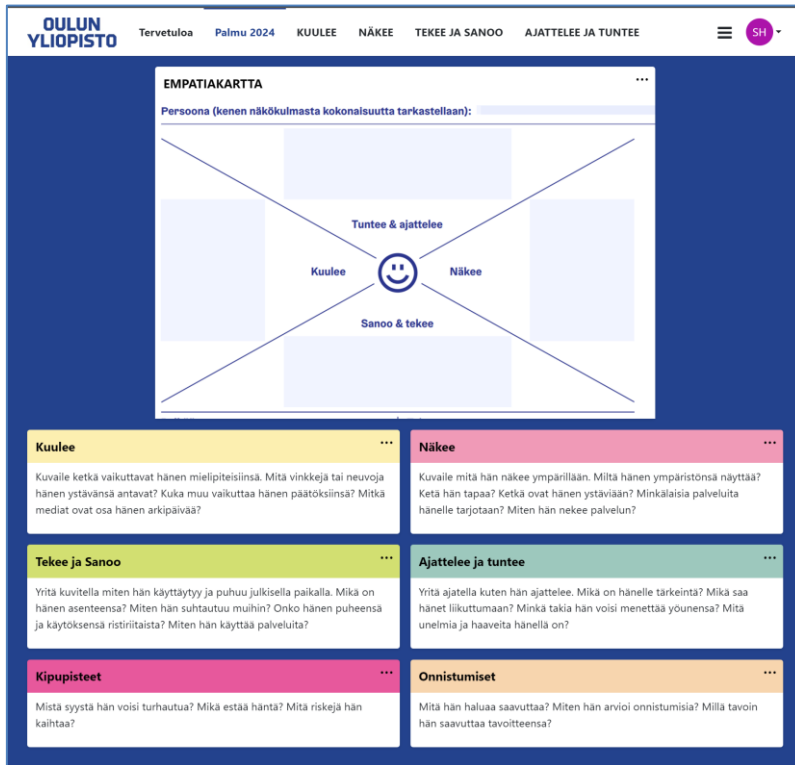
5.1 Howspace

Työpajojen pohjatyökaluna käytettiin Howspace-nimistä ohjelmaa. Oulun ammattikorkeakoululla ohjelmisto on ollut laajassa käytössä jo helmikuusta 2022 ja Oulun yliopistolla 1.6.2023 alkaen. Howspace on suomalainen selainpohjainen digitaalinen työpajojen fasilitoinnin työkalu ja alusta. Työkalulla voidaan luoda oma työpajapohjia annetuilla widgeteillä ja tekstilaatikoilla. Howspacella on valtavasti potentiaalia varsinkin työpajojen lopputulosten käsittelyssä. Itse esimerkiksi pidin ominaisuudesta, jossa tekoäly luo työpajojen materiaalista sanapilven vahvista sanoja, joita ilmenee eniten (Kuvio 12). Tällä tavalla voidaan analysoida nopeastikin isomman ryhmän tuotoksia ja samankaltaisuudet nousevat esiin.

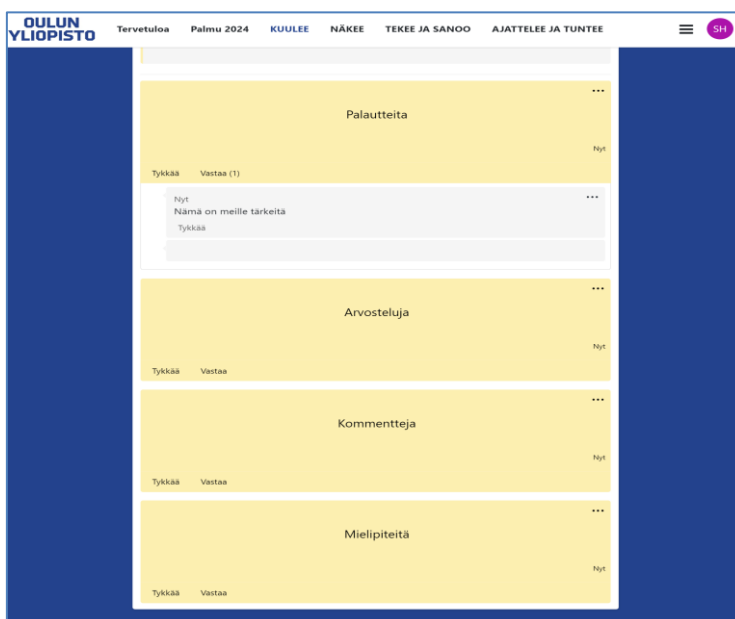


KUVIO 11. Esimerkki sanapilvestä (Howspace 2024)

Oulun yliopistolla howspace-työpöytä tilataan ICT-palveluista, jossa käyttäjälle luodaan työpöytätila omalla valitulla nimellä. Howspace-työkaluohjelmalla voidaan luoda alustavat pohjat, jonne aineistoa aletaan keräämään työpajoihin osallistujien innovaatioiden pohjalta. Esimerkit käytetyistä Howspace-pohjista (kuviot 13 ja 14).



KUVIO 13. Howspace empatiakartta (Howspace 2024)

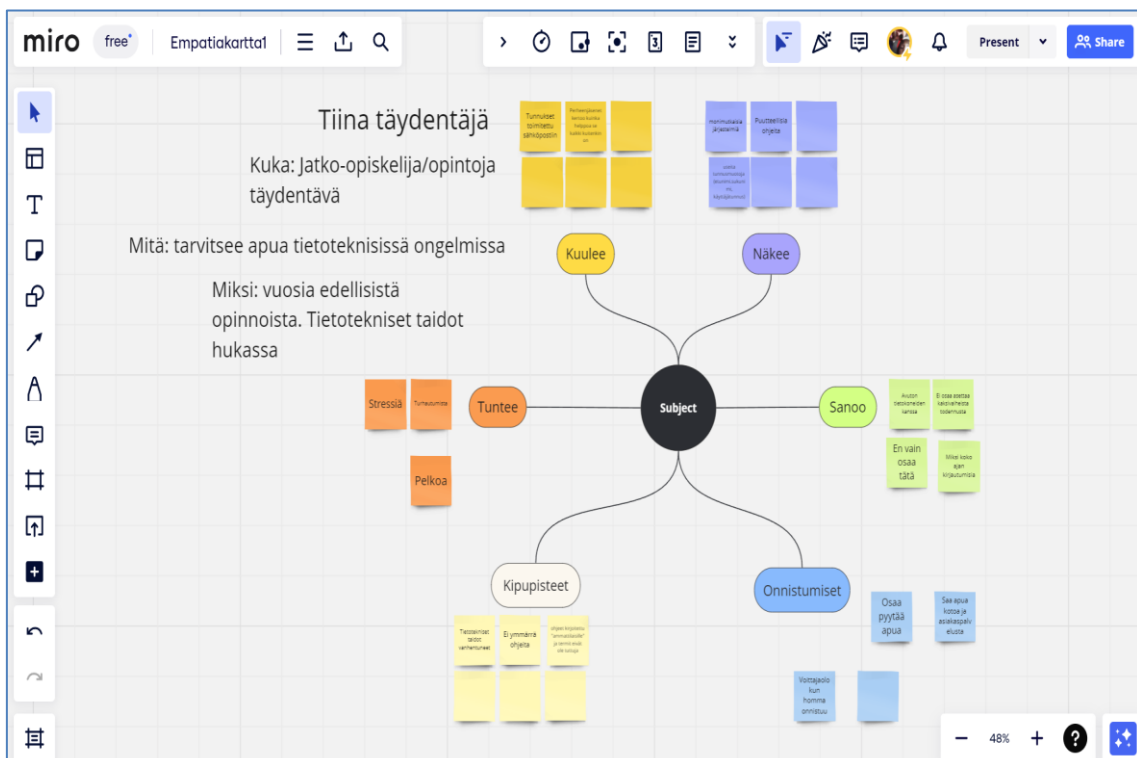


KUVIO 14. Howspace työpöytä, superchat (Howspace 2024)

5.2 Miro

Miro on verkkopohjainen alusta, joka on laajasti käytössä ja sillä on yli 60 miljoonaa käyttäjää ympäri maailman. Miron suosiota puoltaa erityisesti sen helppokäyttöisyys. Miro on käytännössä selainpohjainen valkokangas, johon voidaan kiinnitellä esimerkiksi virtuaalisia muistilappuja, luoda kaavioita ja palvelupolkuja. Miro on hyvin käytännöllinen työpajoissa, joissa osa osallistujista osallistuu etäkäyttäjänä. Selainpohjaisella työkalulla kaikki osallistujat voidaan osallistaa luomistyöhön ja prosessointiin. Miron käyttöliittymä mahdollistaa laajan työpöydän käytön, mikä on erittäin toimiva, kun luodaan esimerkiksi isompia kokonaisuuksia kuten asiakaspolkuja tai useamman käyttäjän empatiakarttoja. (Miro 2024.)

Esimerkkikuva Mirossa tehdystä yhden työpajan tuotoksesta (kuvio 15), jossa on tuotettu empatiakarttoja ja käyttäjäprofileja kysymyksillä Kuka-Mitä-Miksi-menetelmällä. Kuvassa nähdään myös esimerkki Miron työpöydästä.



KUVIO 15. Miro työpöytä, empatiakarttapohja ja esimerkkihenkilö

5.3 Empatiakartta

Empatiakarttoja luodaan ymmärtääksemme paremmin asiakkaan käyttäytymistä ja hänen kokemiinsa tunteita. Empatiakartta koostuu yleensä neljästä osasta: esimerkiksi kuulee, näkee, sanoo ja tuntee. Joskus voi nähdä myös kuusiosaisen empatiakarttapohjan, johon on lisätty osiot kipupisteille ja onnistumisille. (Curedale 2013, 136—137.)

a) Kuulee

Ketkä vaikuttavat mielipiteisiin? Mitä hänen ystävänsä ja kaveripiirinsä puhuu? Mitä medioita hän käyttää?

b) Näkee

Mitä hän näkee ympärillään päivittäisessä elämässään? Miltä ympäristö näyttää? Keitä hän tapaa ja ketkä ovat hänen ystäväpiirissään? Minkälaisia palveluita hänelle tarjotaan? Miten hän näkee tarjottavan palvelun?

c) Tekee ja sanoo

Kuinka asiakas käyttäytyy ja puhuu ollessaan julkisella paikalla? Millainen on hänen asenne? Miten hän suhtautuu muihin? Miten hän käyttää palveluita?

d) Ajattelee ja tuntee

Miten asiakas ajattelee? Mitä hän pitää elämässään tärkeänä? Mitä unelmia ja haaveita asiakkaalla voisi olla?

e) Kipupisteet

Mitkä asiat saavat asiakkaan turhautumaan? Mikä estää häntä käyttämästä palveluita? Mitä riskejä hän välttelee?

f) Onnistumiset

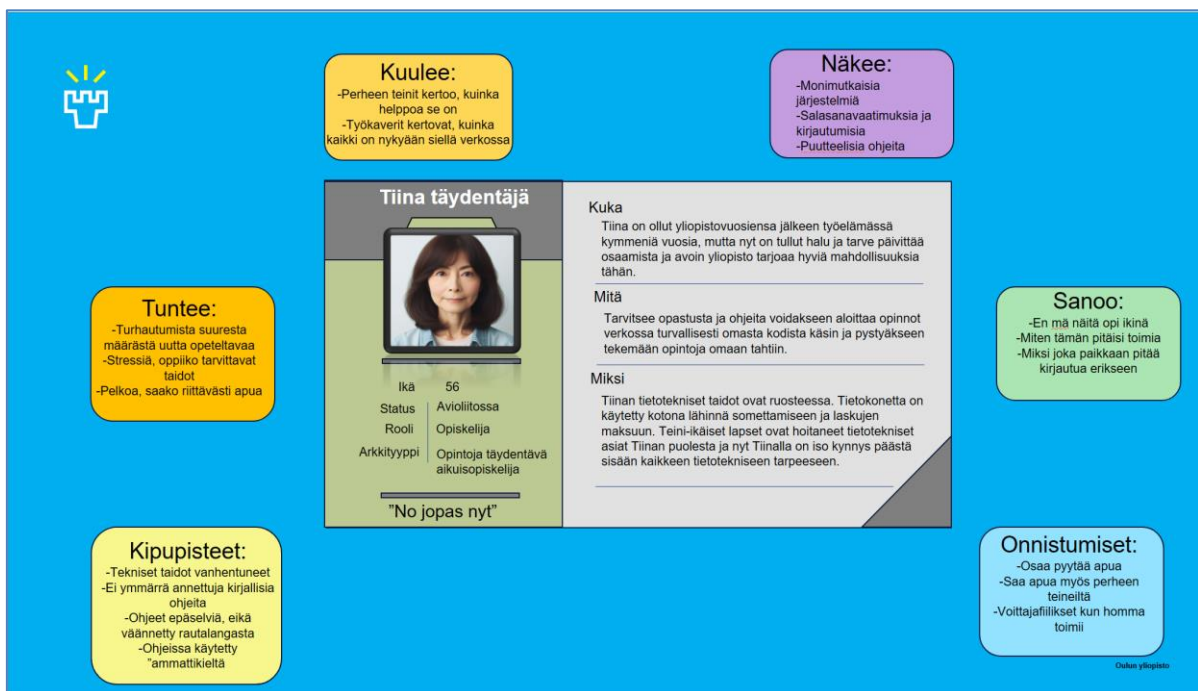
Mitä asiakas haluaa saavuttaa? miten hän arvioi onnistumisia? Kuinka hän saavuttaa tavoitteensa?

(Innokylä 2023.)

5.4 Käyttäjäprofiilit

Kuvitteellisia käyttäjäprofileita rakennetaan empatiakarttojen pohjalta ja ne pohjautuvat havaintoihin palveluiden todellisista käyttäjistä. Käyttäjäprofiilit perustuvat tutkimusaineistoon, joka voi olla esimerkiksi haastatteluita, havainnointia tai tutkimustiedon analyysia. Tässä tapauksessa asiakasprofiilit perustuvat työpajoissa osallistuvien omakohtaisiin kokemuksiin. Asiakasprofileille kehitetään persoonallisia piirteitä ja taipumuksia, joiden avulla havainnoidaan ja kehitetään palvelua. (Curedale 2013, 218—219).

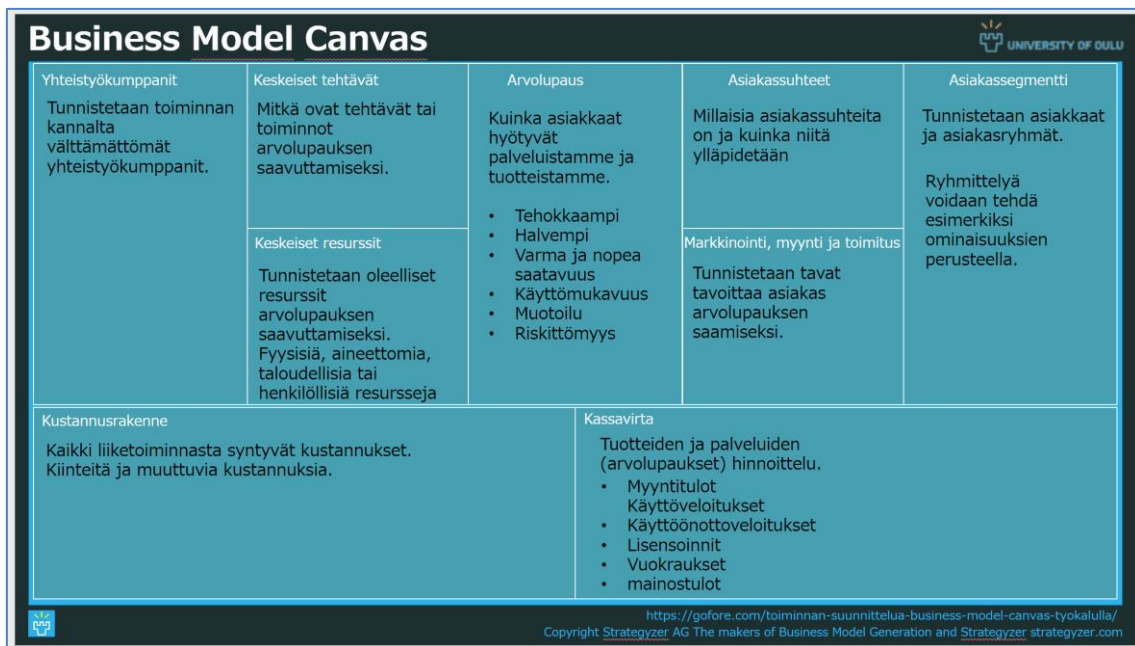
Jokaiselle persoonalle luodaan samoihin ennalta asetettuihin kysymyksiin vastaukset, jotta persoonia voidaan vertailla keskenään ja säilyttää johdonmukaisuus. Persoonille luodaan myös profiilikortit, joihin kirjataan persoonan elämään kuuluvia asioita kuten haaveet, harrastukset, perheet ja elämänmotto. Hyvin usein persoonat ovat jonkin käyttäjäkunnan stereotyyppioita (Kuvio 16).



KUVIO 16. Empatiakartan ja käyttäjäprofiilin yhdistelmäkuva. Esimerkki: Tiina täydentäjä

5.5 Business model canvas

Business model canvas on mallipohja, jota käytetään kuvaamaan ja kehittämään uusia liiketoimintamalleja. Arvolupaus toimii kokonaisuuden peruspilarina samalla tavalla kuin asiakas on palveluiden suunnittelun keskipiste. Samalla pohjalla voidaan tutkia myös jo olemassa olevaa yrityksen tai organisaation strategista arvopohjaa. Business Model Canvaksen yhdeksänlokeroinen mallipohjan (kuvio 17) lokerot on nimetty samalla tavalla, joskin nimeämiskäytänteet voivat erota riippuen käytävästä mallipohjasta. (Tuulaniemi 2011, 179; Luoma 2019; Strategyzer 2024.)



KUVIO 17. Business Model Canvas (Luoma 2019; Strategyzer 2024)

a) Arvolupaus

Kuinka asiakkaat hyötyvät palveluistamme ja tuotteistamme: Tehokkaampi, halvempi, varma ja nopea saatavuus, käyttömukavuus, muotoilu ja riskittömyys?

b) Yhteistyökumppanit

Tunnistetaan toiminnan kannalta välttämättömät yhteistyökumppanit.

c) Keskeiset tehtävät

Mitkä ovat ne tehtävät, toiminnot tai palvelut arvolupauksen toteuttamiseksi?

d) Keskeiset resurssit

Tunnistetaan oleelliset resurssit arvolupauksen saavuttamiseksi: Fyysisiä, aineettomia, taloudellisia tai henkilöllisiä resursseja.

e) Asiakassuhteet

Millaisia asiakassuhteita on ja kuinka niitä ylläpidetään?

f) Markkinointi, myynti ja toimitus

Tunnistetaan tavat tavoittaa asiakas arvolupauksen saamiseksi.

g) Asiakassegmentti

Tunnistetaan asiakkaat ja asiakasryhmät. Ryhmittely voidaan tehdä esimerkiksi ominaisuuksien perusteella.

h) Kustannusrakenne

Kaikki liiketoiminnasta syntyvät kustannukset. Kiinteitä ja muuttuvia kustannuksia kuten henkilöstö ja kiinteistönhoito ja -ylläpitokulut.

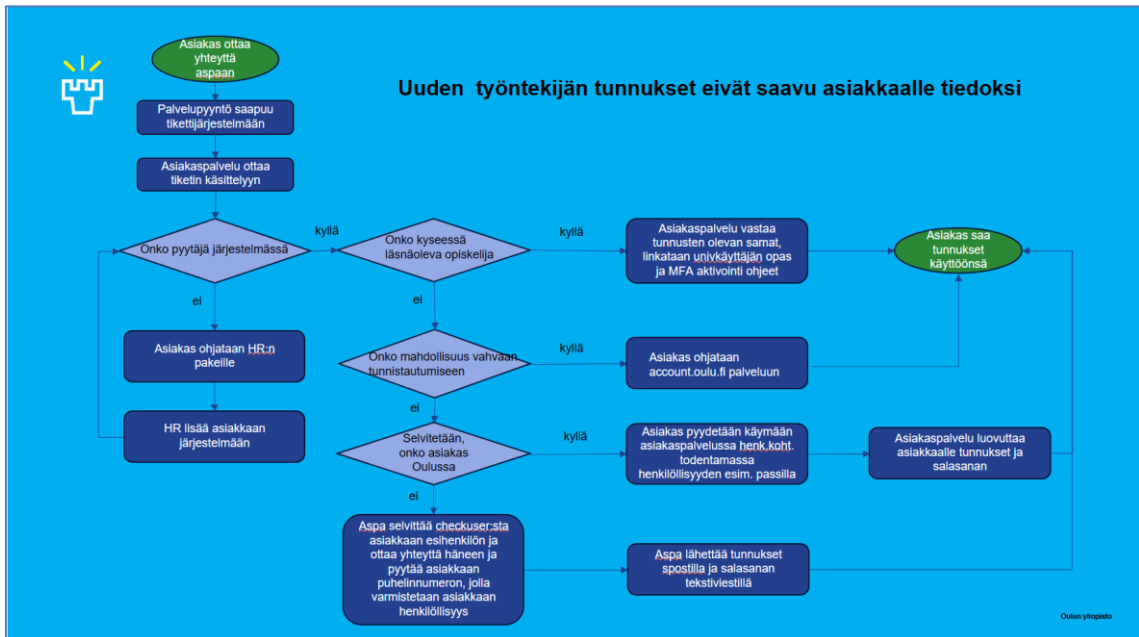
i) Kassavirta

Tuotteiden ja palveluiden (arvolupaukset) hinnoittelu: Myyntitulot, käyttöveloitukset, käyttöönottoveloitukset, lisensoinnit, vuokraukset ja mainostulot.

5.6 Palvelupolku

Palvelupolku eli asiakaskokemus kuvaa palvelun nykytilannetta asiakkaan näkökulmasta. Palvelupolkuja luodaan ennen uusien luomista. Palvelupolku kattaa koko asiakaskokemuksen organisaation kanssa ongelman syntymästä sen ratkaisuun. Palvelupolkuja kuvataan yleensä jo varhaisessa vaiheessa kehittämissuunnitelman alettua, jotta voimme ymmärtää palveluiden nykytilanteen. Palvelupolkuja voidaan täydentää kaikissa uuden kehittämisen vaiheissa. Yksinkertaisempia palvelupolkuja voidaan kuvata myös vuokaavioilla, josta esimerkkikuva yhdestä ICT-asiakaspalvelun yleisimmästä kohtaamisista asiakkaan tekemistä palvelupyynnöistä (kuvio 18). Palvelupolkuja käsiteltiin

myös jo aikaisemmin luvussa 3.7, josta löytyy myös kuva 2 esimerkki palvelupolkukuvauksen rakenteesta.



KUVIO 18. Vuokaavio palvelupyynnön polkurakenteesta

5.7 Käyttäjäpolku

Käyttäjäpolku keskittyy yksittäisen käyttäjän vuorovaikutukseen tuotteen tai palvelun kanssa. Käyttäjäpolku kuvaa käyttäjän askeleet ja kontaktipisteet digitaalisessa ympäristössä, kuten verkkosivut ja sovellukset. Käyttäjäpolkujen avulla voidaan optimoida käyttäjän kokema kokemus, varmistaa palveluiden käytettävyys ja parantaa asiakastytyväisyyttä, kuten voimme nähdä tekemästani käyttäjäpolku esimerkistä (kuva 19).



KUVIO 19. Esimerkki opiskelijan käyttäjäpolusta

5.8 5 kertaa miksi

5 kertaa miksi -menetelmää voidaan käyttää, kun halutaan päästä syvemmälle mahdollisen ongelman sisään. Miksi-kysymysten avulla voidaan hankkia asiakasymmärrystä tai jonkin tietyn käyttäjäryhmän ajatusmaailmaa ja arvopohjaa. Menetelmä soveltuu käytettäväksi myös silloin, kun jokin ongelma tai virhe näyttää olevan toistuvaa (Innokylä 2024).

Esimerkki 5 kertaa miksi menetelmästä.

Miksi naulakoilla on ruuhkaa?

Koska kaikki tulevat sisälle yhtä aikaa.

Miksi?

Koska oppitunnit alkavat samaan aikaan.

Miksi?

Koska se on helpoin tapa järjestää.

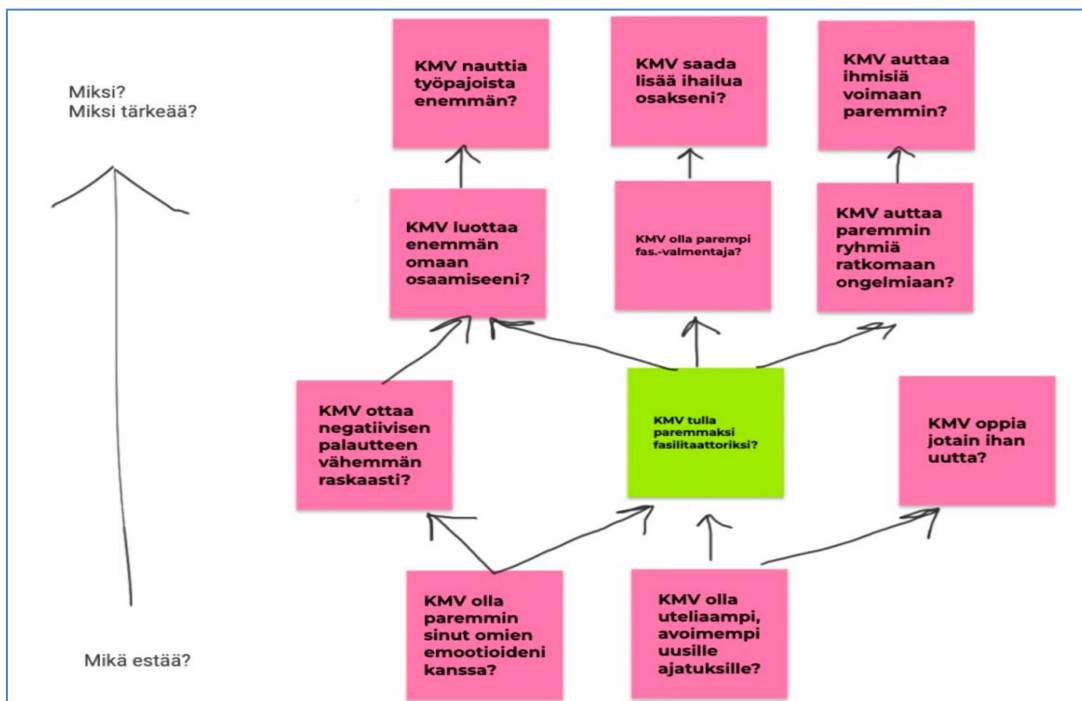
Miksi?

jne.

Viiden miksi-kysymyksen jälkeen voidaan aloittaa ideoimaan ratkaisuja esimerkiksi 10 kappaletta ”Miten voitaisiin ratkaista?” (Muotoilupakki 2024).

5.9 How Might We / Kuinka Me Voisimme / Challenge mapping

Tässä menetelmässä yhdistetään Challenge mapping ja Kuinka Me Voisimme -menetelmiä. Keskele luodaan ensin ydinkysymys, jota lähdetään ratkaisemaan kuinka me voisimme-menetelmällä (kuvio 20).



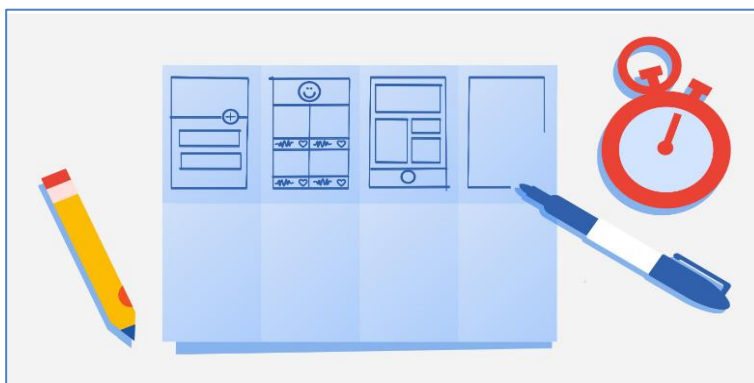
KUVIO 20. Esimerkki Kuinka Me Voisimme (Innanen 2023)

Siitä edetään eteen päin aina kysymällä ”kuinka me voisimme..”. Iteratiivisesti edeten voidaan palata aina edelliseen kysymykseen kysymällä ”mikä meitä estää..”. Sivusuuntaiselle liikkumiselle voidaan asettaa esimerkiksi kysymys ”muista syitä / muita esteitä?” Lopullinen kartta muodostuu näin pelkistä kysymyksistä. Lopuksi valitaan esimerkiksi äänestämällä, mihin kysymykseen lähdetään etsimään vastauksia. Tämä metodi toimii parhaiten pienryhmissä, joissa on enintään viisi henkilöä. (Innanen 2023.)

5.10 Crazy 8's

Ideoinnissa voidaan käyttää apuna esimerkiksi "crazy 8's" menetelmää, jossa hyvin tiukassa aikaraamissa, kahdeksassa minuutissa, jokainen osallistuja tekee kahdeksan ideaa ongelman ratkaisuun. Alussa jokainen osallistuja taittelee paperin siten, että esillä on kahdeksan erillistä ruudukkoa. Ajastin asetetaan kahdeksaan minuuttiin ja jokainen alkaa ideoida ensimmäiseen ruutuun (kuva 21). Fasilitaattorin tehtävänä on huolehtia, että jokaisen minuutin kohdalla hän huutaa esimerkiksi "Aika!" ja tiimiläiset siirtyvät ideoimaan seuraavaa ruutua. Näin jatketaan, kunnes kahdeksan minuuttia on täynnä ja voidaan huokaista.

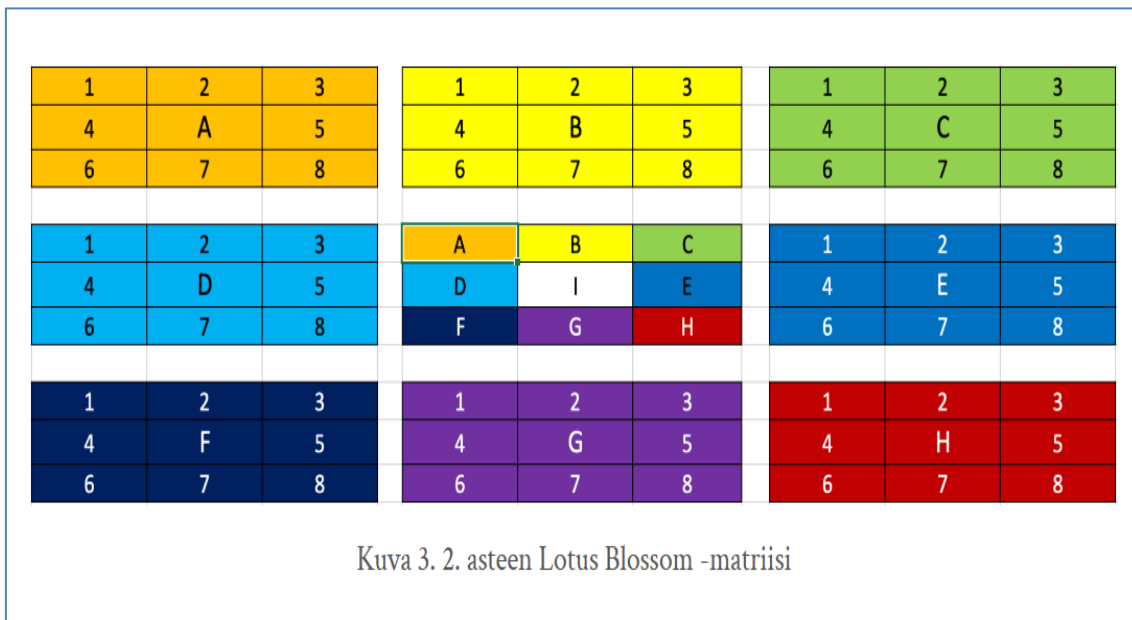
Ideat kerätään yhteen ja näiden ideoiden pohjalta voidaan esimerkiksi äänestää parhaat ideat, joita lähdetään yhdessä työstämään eteenpäin. Tässä menetelmässä voidaan käyttää samaa pohjaa kuin storyboardingissa, josta kerrottiin aikaisemmin luvussa 3.8. Crazy 8's menetelmällä saadaan osallistujilta mitä mielenkiintoisempia ja hulluiltaikin tuntuvia ideoita. Crazy 8's ei siis ole ihan tuulesta temmattu nimi tälle menetelmälle. On hyvä muistuttaa osallistujille, että tarkoitus ei ole esittää mitään hienoja graafisia esityksiä, sillä näiden on tarkoituskin olla karkeita ideoita kehitettynä nopeasti lyhyessä ajassa (Designsprint with Google 2024.)



KUVIO 21. Crazy 8's (Designsprintkit with Google, 2024).

5.11 Lotus Blossom

Lotus Blossom -tekniikka perustuu japanilaisen Yasuo Matsumuran kehittämään menetelmään, jossa keskellä olevasta ideasta luodaan esimerkiksi kahdeksan ideaa, jotka taas jakautuvat kahdeksaan ideaan. Ideat ikään kuin leviävät kuin Lootuskukan terälehdet, josta nimikin juontaa juurensa. Kuviossa 22 nähdään 2. asteen Lotus Blossom matriisi, jossa näemme 64 ideaa. Keskellä oleva kirjain I valkoisella pohjalla on siis prosessin ydin, jonka ympärille ideoita on lähdetty työstämään. Esimerkiksi I on ”Nettikaupan perustaminen”, vasen yläkulma kategorioidaan ”Tuotteet” ja sen ympärille aloitetaan ideoimaan tuoteryhmiä, jotka taas leviävät tuotenimiksi ja niin edelleen (Midos 2019).



KUVIO 22. Kuvakaappaus. 2. asteen Lotus Blossom-matriisi. (Midos 2019)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työpajojen jälkeen voidaan tehdä johtopäätöksiä ja punnita opittua tarkastelemalla saatua informaatiota ja oppia tulevaisuutta varten. Tämän opinnäytetyön edeltävänä aikana ehdittiin pitää useampi työpaja, jotka keskittyivät asiakaspalvelun ja listapalveluiden nykytilanteen kartoittamiseen vuokaavioiden avulla. Työpajat olivat kohtalaisen helppovetoisia, kun ryhmäkoko oli pieni: kolme ja fasilitaattori, ja vuokaavioiden teko oli pienen tiimin kanssa sujuvaa kaikkien pysyessä suunnitelmassa ja aiheessa kiinni.

Alkuun kohtasin haasteen, miten saada osalliset sitoutumaan työpajoihin, ja pientä vastahakoisuutta oli selvästi havaittavissa. Myöhemmin tätä ongelmaa ei enää ollut, josta tein johtopäätöksen, että tulevat työpajalaiset eivät olleet alussa selvillä siitä, mitä ja miksi työpajoja ollaan tekemässä ja mitä vuokaavioilla oli tarkemmin ottaen tarkoitus kuvata. Tämä oli fasilitaattorin näkökulmasta jopa hieman yllättävää, koska ensimmäinen työpaja oli kuitenkin niin sanottu kick-off, jossa esiteltiin mitä palvelumuotoilu on, mitä työkaluja aiomme käyttää ja miksi olemme aloittamassa näiden työpajojen järjestämistä.

Fasilitaattorin näkökulmasta suurin haaste koitui kuitenkin yhteisen ajan järjestämisessä, koska työpajoilla ei ollut kiire ja osallistettavilla oli prioriteettina hoitaa omat työnsä ensin. Tässä myös fasilitaattorin kommunikointi ja organisointikyvyt tulivat hyvin esille yrittäessä löytää kaikille sopiva aika ja luoviessa useiden erilaisten persoonien kanssa.

Työpajat pidettiin lyhyinä, maksimissaan kahden tunnin mittaisina johtuen iltapäiväpainotteisesta ajasta, jolloin osalliset olivat jo päivätyön jälkeen väsyneitä ja ajatus ei ollut aina enää kirkkaimmillaan. Kevyt jutustelu työpajan alussa ja lomassa ja yhteinen ”pätkäily” sujuvoittivat kuitenkin työpajat kohti tavoiteltua lopputulosta, kunhan fasilitaattori piti pääfokuksen itse aiheessa.

Keskustelu työpajojen lomassa toi esiin myös sen, että vaikka kaikki osalliset olivatkin asiakaspalvelun rautaisia ammattilaisia, niin ammattikorkeakoulun ja yliopiston tavoissa toimia oli selkeitä eroja ja kumpikin osapuoli oppi toisiltaan työpajojen lomassa, kun palvelupolkuja avattiin yhdessä. Tämä asia nousi esiin myös hyvin tärkeänä, koska yliopiston ja ammattikorkeakoulun järjestelmät yhdistyvät, niin ammattikorkeakoulun tavat jäävät pois ja kaikki toiminta siirtyy yliopiston metodien alle.

Yhden kerran työpaja jouduttiin lopettamaan kesken aiottua aikaa johtuen sairaspöissaolon paik-
kauksesta, ja jäljelle jääneellä tiimillä loppui tietotaito aloitettuun aiheeseen.

Tämä kokemus taas osoitti sen, että fasilitaattorilla olisi hyvä olla varasuunnitelma, jotta työpajalle
varattu aika saadaan käytettyä, varsinkin kun se aika voi olla "kiven alta kaivettu".

Työpajoista saatu informaatio oli hyödyllistä, koska aiemmin ei ollut tehty vielä vuokaavioiden tyypp-
pistä esitystä asiakaspalvelun kohtaamista työpyynnöistä. Tästä tulikin kannustavaa palautetta,
että on hienoa, kuinka asia on lopultakin otettu työn alle. Omalta kohdaltani on harmi, että aloitta-
mani työ jää tosin kesken määräaikaisen työsopimuksen umpeuduttua, mikä omalta osaltaan joh-
datti myös tämän opinnäytetyön aiheeseen, mikäli tätä projektia palvelumuotoilun menetelmin tulee
joku vielä jatkossa jatkamaan.

7 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi oli itsessään aika työläs projekti, mutta onnekseni tekstin tuottaminen ei aiheuttanut isompia ongelmia, vaikka varsinkin työstämiseen käytettävän ajan löytäminen työn ja perhe-elämän ohella oli haastavaa. Suurimpana haasteena itse opinnäytetyön kasaamisessa koin erilaisten lähteiden ja kuvien merkitsemisen oikeellisuuden. Kun lähteinä voivat olla kirjat, blogitekstit, lehdet, podcastit, tutkielmat, toiset opinnäytetyöt, koulutehtävien materiaalit, omat työt, kuvat ja niin edelleen, lähteiden erilaiset viittaustavat aiheuttivat todellista päänvaivaa.

Työpajoissa käytetään kautta linjan todella paljon erilaisia menetelmiä ja mitä niistä käytetään, riippuu aina siitä, mitä tietoa työpajoissa kerätään, ketkä ovat osallistujat ja myös fasilitaattorin omat valinnat vaikuttavat. Oli myös hyvä huomata, että tietyllä tavalla valikoidut menetelmät eivät ole koskaan kiveen hakattuja ja ne voivat jopa vaihtua kesken työpajan, jos joku toinen huomataankin toimivan paremmin. Tämä ei tietenkään ole suotavaa, koska näin toimiessa tulee usein tietynlaisen flow-tilan katkeaminen ja mahdollisesti osa työpajasta on tällöin käytetty hukkaan.

Tämä projekti on osoittanut myös sen, että aikataulutus on isossa organisaatiossa haastavaa, koska monella ihmisellä on useita eri vastuualueita ja -tehtäviä, joiden hoitaminen vie oman aikansa. Myös esimerkiksi asiakaspalvelulla on työtehtäviä palvelutiskillä, jolloin nämä tehtävät vaativat läsnäolon työpisteellä ja siitä voi harvoin päästä työpajoihin. Oulun yliopistolla on kuitenkin käytössään Microsoft 365-ohjelmistopaketti, jolloin kaikki käyttävät Teams- ja Office-ohjelmia ja näiden toimiessa yhteen, fasilitoijana on voinut nähdä eri henkilöiden kalenterivarauksia ja työpajat on voinut sovittaa kaikille sopiviin väleihin. Välillä on joutunut siirtämään aiottua työpajaa eri ajankohtaan, ja tällöin on joutunut miettimään jotain muuta tekemistä, mikäli ajankohta on siirtynyt päivillä tai jopa viikolla eteenpäin.

Ennakointi ja kommunikointi on avaimia toimivaan työpajan suunnittelun ja mahdollisuuksien mukaan kannattaa yrittää varata kalenteriin aika ennen kuin kalenterit täyttyvät.

Tämän projektin työpajojen suunnittelun helppous tuli siitä, että palvelumuotoilijana tulin organisaation sisältä ja aikataulutus oli helpompia ja joustavampia suunnitella. Mikäli olisin ollut organisaation ulkopuolinen tekijä, tällöin aikataulutus olisi ollut varmasti vaikeampaa ja silloin tiimien esihenkilöiden vastuu olisi korostunut huomattavasti joutuessaan suunnittelemaan työtehtävät siten, että työpajojen aikana tiimin henkilöt ovat vapaita muista töistään.

LÄHTEET

Ahtola, Hanna. 2020. palvelumuotoiluprosessi ja sen vaiheet. Hakupäivä 19.03.2024. <https://www.arter.fi/palvelumuotoiluprosessi-ja-sen-vaiheet/>.

AJ&Smart. 2023. Facilitation guidebook. EBook. Hakupäivä 12.03.2024.

Buenno Research Oy. 2021. Asiakaspolun kartoittaminen. ensimmäinen askel kohti onnistuneita kokemuksia. Hakupäivä 22.03.2024. <https://buenno.fi/asiakaspolun-kartoittaminen-ensimmainen-askel-kohti-onnistuneita-kokemuksia/>.

Curedale, Robert. 2013. Service design. 250 essential methods. Design Community College Inc.

Design Sprint with Google. Design sprints, Crazy 8's. 2024. Hakupäivä 23.03.2024. <https://designsprintkit.withgoogle.com/methodology/phase3-sketch/crazy-8s>.

Hosiaislouma, Eero. 2024. Asiakasnäkökulma ja organisaationäkökulma. Asiakkaan ja organisaation kohtaaminen. Hakupäivä 22.03.2024. <https://hosiaislouma.fi/design/asiakasnakokulma-ja-organisaationakokulma/>.

Howspace, 2024. Hakupäivä 28.02.2024. <https://howspace.com/>.

Ideapakka, Rauhala, Mervi & Turku, Jani. 2021. Palvelumuotoilu. Kuvaa palveluprosessiasi service blueprintillä. Hakupäivä 12.03.2024. <https://ideapakka.fi/blogi/palvelumuotoilu-kuvaa-palveluprosessiasi-service-blueprintilla/>.

Ideapakka. 2023. Suunnittele palvelumuotoilun työpaja. Hakupäivä 22.03.2024. <https://ideapakka.fi/blogi/suunnittele-palvelumuotoilun-tyopaja/>.

Innanen, Piia 2018a. Osallistamisen sudenkuopat. Hakupäivä 18.01.2024. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/osallistamisen-sudenkuopat-osa-1/>.

Innanen, Piia 2018b. Palvelupolulla kehitetään parempia palveluita. Hakupäivä 12.02.2024. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelupolulla-kehitetaan-parempia-palveluita/>.

Innanen Piia 2018c. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet. Hakupäivä 08.01.2024. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoiluprosessin-vaiheet/>.

Innanen Piia 2020. Palvelumuotoilun menetelmä – kuinka me voisimme? Hakupäivä 24.03.2024. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-menetelmat-kuinka-me-voisimme/>.

Innokylä 2023, työkalut, suunnittelu ja visiointi, empatiakartta. Hakupäivä 12.01.2024. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/empatiakartta>.

Kainuun sosiaali- ja terveysturvayhdistys ry. 2022. Kerhojen suunnittelutyöpajat. Hakupäivä 24.03.2024. <https://kainuunsotuyhdistys.fi/kerhojen-suunnittelutyoumlpajat.html#>.

Koivisto, Tapio., Mikkonen, Teemu., Vadén, Tere., Valkokari, Katri., Ahonen, Mikko., Vainio, Niklas. 2011. Rajoja ylittävä innovointi. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Hakupäivä 19.03.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-8561-9>.

Kähkönen, Saku. 2021. Asiakasymmärryksen opas. Hakupäivä 21.03.2024. <https://www.puheet.com/blogi/asiakasymmarryksen-opas>.

Luoma, Antti. 2019. Gofore. Business Model Canvas. Hakupäivä 12.03.2024. <https://gofore.com/en/make-your-business-visible-with-the-business-model-canvas/>.

Midos, 2019. Innovoinnin työkalut, osa 2/3: Lotus Blossom -menetelmä. Hakupäivä 24.03.2024. <https://midostouch.home.blog/2019/11/29/ideoinnin-tyokalut-osa-2-2-lotus-blossom-menetelma/>.

Miettinen, Satu (toim.) 2011. Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Milanote, 2023. Templates/Storyboards. 12 free storyboard templates that bring creative visions to life. Hakupäivä 12.09.2023. <https://milanote.com/templates/storyboards>.

Miro, 2024. Visuaalisen yhteistyön työkalu. Hakupäivä 24.03.2024. <https://miro.com/fi/>.

Monthan, Daniel. 2023. Miten onnistua työpajan fasilitoinnissa: 18 helppoa askelta menestykseen! Hakupäivä 08.01.2024. <https://howspace.com/fi/blogi/miten-onnistua-tyopajan-fasilitoinnissa/>.

Pelikirja 2024. Helsingin kaupunki. Palvelumuotoilun opas. Hakupäivä 23.02.2024. <https://pelikirja.hel.fi/kehittamisen-aikana/palvelumuotoilun-opas/#mita-palvelumuotoilu-on>.

Penttinen, Miikka. 2023. Fasilitoinnin lempimenetelmät. Hakupäivä 24.03.2024. <https://grapepeople.fi/blogi/fasilitoinnin-lempimenetelmat/>.

Sofokus, 2024. Prototyypointi. Hakupäivä 12.03.2024. <https://www.sofokus.com/fi/prototyypointi/>.

Storyboardthat, 2024. Persona Infographics. Hakupäivä 22.03.2024. <https://www.storyboardthat.com/create/infographic-personas>.

Strategyzer 2024. Business Model Canvas. Hakupäivä 12.03.2024. <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>.

Turunen, Saana 2024. Mitä on palvelumuotoilu? Hakupäivä 19.03.2024. <https://lamia.fi/blog/mita-on-palvelumuotoilu>.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy, Helsinki.

Wan, Maria 2021. Palvelumuotoilun ABC – Mitä jokaisen tulisi tietää palvelumuotoilusta? Hakupäivä 12.03.2024. <https://www.eficode.com/fi/blog/palvelumuotoilun-abc>.