

Mira Punkari

Draamalliset menetelmät palvelumuotoilussa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Teatteri-ilmaisun ohjaaja

Esittävän taiteen koulutusohjelma

Opinnäytetyö (AMK)

8.12.2017

Tekijä Otsikko	Mira Punkari Draamalliset menetelmät palvelumuotoilussa
Sivumäärä Aika	51 sivua 8.12.2017
Tutkinto	Teatteri-ilmaisun ohjaaja (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Esittävän taiteen koulutusohjelma
Ammatillinen pääaine	Soveltava teatteri
Ohjaajat	Päivi Rahmel
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan draamallisten menetelmien käyttöä palvelu- ja bisnesmuotoilussa. Soveltavan draaman arvoa on vaikea mitata tai edes ennustaa. Työn tavoitteena on selvittää, onko draamallisten menetelmien käyttö tarkoituksenmukaista yritysmaailman kontekstissa ja voidaanko draamallisten menetelmien avulla tuottaa ennustettavissa olevaa lisäarvoa. Lisäksi tutkitaan, miten teatterilähtöiseen työskentelyyn tottumattomat osallistujat voidaan johdattaa draamallisen työskentelyn pariin.</p> <p>Teoriaosuudessa tutustutaan palvelumuotoilun ja soveltavan teatterin menetelmiin sekä tarkastellaan, miten soveltavan teatterin menetelmiä on käytetty ja tutkittu palvelumuotoilun kontekstissa. Empiirisessä osuudessa kuvaillaan tapausesimerkin kautta draamallisten menetelmien soveltamista muutamissa yritysmaailman palvelumuotoiluprojekteissa. Tapausesimerkit on toteutettu palvelumuotoilualan start-upin sekä tietohallinnon konsultointiin keskittyvän monikansallisen yrityksen asiakasprojekteissa syksyn 2017 aikana.</p> <p>Opinnäytetyössä havaittiin, että draamallisten menetelmien käyttö on perusteltua palvelumuotoilun yhteydessä, pitää vain löytää oikeat työvälineet. Palvelumuotoilun piirissä menestyneille draamallisille menetelmille on yhteistä niiden kyky tuottaa konkreettista lisäarvoa hyvin lyhyessä ajassa. Draamallisten menetelmien tulee olla hyvin rajattuja ja tuottaa luvattu lisäarvo. Palvelumuotoilun piirissä käytetyt draamalliset menetelmät ovat muotoutuneet vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana. Vakiintuneita draamallisia menetelmiä on tällä hetkellä kaksi: simulointi ja tarinallistaminen. Draama avaa mahdollisuuden tunnesisältöjen käsittelylle ja kokemukselliselle oppimiselle sekä mahdollisuuden testata jotain, mitä ei ole vielä olemassa. Tällainen työskentely ei ole mahdollista perinteisin palvelumuotoilumenetelmin. Sekä palvelumuotoilu että soveltava draama ovat nuoria, kehittyviä aloja, joten uusien menetelmien kehittäminen vaatii vain rohkeita kokeiluja ja mielikuvitusta.</p>	
Avainsanat	draamalliset menetelmät, teatterilähtöiset menetelmät, palvelumuotoilu, soveltava teatteri

Author Title	Mira Punkari Drama Methods in Service Design
Number of Pages Date	51 pages 8 December 2017
Degree	Bachelor of Arts
Degree Programme	Theatre Instructor
Professional Major	Applied theatre
Instructors	Päivi Rahmel
<p>The thesis explores the use of drama methods in service- and business design. The value of applied drama can be difficult to measure or predict. The aim of the study is to investigate if using drama methods is of value in business context and can drama methods produce predictable value to a business or a company. An additional goal is to study how participants, unfamiliar with theatre practices, can be steered gently towards working with drama methods.</p> <p>The theory section introduces the service design and applied theatre methods and takes a look at how the applied theatre methods have been used and researched before, in the service design context. Empirical section describes a case study in which drama methods were applied in service design projects. The case study has been conducted during fall 2017 with two companies: a service design start-up and a multinational, IT-management consulting company.</p> <p>Conclusions are as follows: drama methods can be of real value in service design context, when the correct tools are found. A common nominator for drama methods thriving in the service design context is the ability to produce concrete value in a short amount of time. Drama methods in service design, have been existing only for the past ten years. Currently, there are two established methods: simulation and storytelling. Drama opens up the possibility to test something that does not exist yet. This is not possible through traditional service design methods. Both service design and applied drama are young and developing fields, so inventing new methods requires only experimenting and imagination.</p>	
Keywords	drama methods, service design, applied theatre

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Palvelumuotoilu	3
2.1	Palvelumuotoilun viitekehys	3
2.2	Palvelumuotoiluprosessin vaiheet	5
2.3	Palvelumuotoilun menetelmät	7
2.4	Bisnesmuotoilu vai palvelumuotoilu	9
3	Soveltava teatteri ja draamalliset menetelmät	11
3.1	Soveltava teatteri	11
3.2	Draamalliset menetelmät	12
4	Draamalliset menetelmät palvelumuotoilussa	13
4.1	Draamallisten menetelmien ja palvelumuotoilumenetelmien fasilitointi	15
4.2	Palveluprosessin simulointi	15
4.3	Tarinallistaminen	16
4.4	Forum-teatteri ja tarinateatteri käyttäjän kokemuksen tutkimuksessa	19
4.5	Teatteri-improvisaatio innovaation apuna	21
4.6	Havaintoja draamallisten menetelmien käytöstä	22
5	Draamalliset menetelmät palvelumuotoilu-start-upin työvälineenä	24
5.1	Pienyrityksen fokuksen kirkastaminen	26
5.2	Draamallinen alkulämmittely ideointityöpajaan	27
5.3	Myynti- ja markkinointistrategian suunnittelu tarinallistaen	31
5.4	Käyttjähaastattelut simuloiden	33
6	Havainnot	35
6.1	Draamamenetelmien sovellusalueita palvelu- ja bisnesmuotoilussa	35
6.2	Draaman käyttö on tasapainoilua riskien ja hyötyjen välillä	39
6.2.1	Arvontuoton varmistaminen kustannustehokkaasti	40
6.2.2	Turvallisen tilan luominen	42
6.2.3	Hyödyt jotka ovat riskinoton arvoisia	45
7	Johtopäätökset	48
	Lähteet	50

1 Johdanto

Tutkin tässä opinnäytetyössä draamallisten menetelmien soveltuvuutta palvelu- ja bisnesmuotoiluun. Mikään data, kuva tai tilasto ei korvaa omakohtaista kokemusta. Soveltavan teatterin avulla päästään käsiksi tähän kokemukselliseen tietoon. Teatteritaide on kehollista. Keho kertoo paljon sellaista, mitä on vaikea pukea sanoiksi. Soveltavan teatterin avulla pystytään kokemaan, miltä esimerkiksi jokin palvelu tuntuu, sen sijaan että kysellään ja mitataan. Palvelu voi olla esimerkiksi uusi julkisen liikenteen mobiiliapplikaatio tai sairaalan vastaanottoprosessi. Draaman avulla voidaan myös johdattaa joukko ihmisiä tietynlaiseen työskentelyyn ja luovuuden äärelle. Palvelumuotoilussa draamaa käytetään jo yhtenä menetelmänä muiden joukossa. Erityisesti sitä käytetään erilaisten palvelutapahtumien simuloinnissa. Teatterimaailman kontekstista kehüksensä lainaava tarinallistaminen on myös kovassa nosteessa.

Olen itse ollut esiintymiskammoinen nuori. Jännitin omana itsenäni lavalla olemista niin paljon, että väistin kaikki esilläolo tilanteet koko nuoruuteni ajan. Draaman käyttö tuo aina mukanaan fyysisyyden aspektin. Draama tahtomattakin koskettaa meitä syvemältä kuin tavallinen neuvotteluhuoneessa pöydän ääressä pohdiskelu. Onkin tärkeää miettiä, milloin draaman käyttö on perusteltua.

Me suomalaiset emme ole tottuneet ilmaisemaan itseämme kovin suureleisesti, mutta draaman käyttö vaatii usein, että noustaan ylös sieltä penkistä ja aletaan näyttämään. Draamamenetelmien käyttö vaatii siis hienotunteisuutta. Draamaa ei voi lähteä tekemään kylmiltään, vaan se vaatii aina ihmisten johdattamista draaman äärelle. Pitää osata houkutella ihmiset lempeästi draaman pariin tekemään asioita kehollisesti ja ottaa huomioon kokemukset ja tunteet joita kehollisuus saattaa herättää. Tärkein asia on turvallisen ilmapiirin luominen. Tällaisen tilan luominen vie enemmän aikaa kuin neuvottelupöydän ääressä ääneen pohdinta. Koska yritysmaailmassa aika on rahaa, tulee käytettävien draamallisten menetelmien olla hyvin perusteltuja.

Opinnäytetyön on minulle henkilökohtainen. Olen aiemmalta ammatilta käyttäjakeskeisen suunnittelun maisteri ja pohtinut paljon käyttäjän näkökulmaa palvelutuotannossa. Olen tehnyt kymmenen vuoden mittaisen uran projektinjohtotehtävissä IT-alalla, joten osaan ajatella asiakkaan ongelmaa myös liiketoiminnan kustannusten ja arvontuoton näkökulmasta. Nyt olen valmistumassa Teatteri-ilmaisun ohjaajaksi. Opinnäytetyö tietyllä

tavalla jäsentää myös omaa tekijähistoriaani ja toimii kurkistuksena siihen lisäarvoon, jota voin omalla osaamispaletillani tuottaa.

Olen työharjoittelun puitteissa pistänyt draamalliset menetelmät ehkä rankimman kuviteltavissa olevan testin läpi. Testaan menetelmiä start-up-maailmassa, palvelumuotoilun parissa. Pienyrityksillä sykli käytetyistä euroista arvon tuottoon on lyhyt. Asiakkaalle pitää tuottaa parissa tunnissa selkeää, mitattavissa olevaa lisäarvoa, tilanteessa, jossa draamatyöpaja ei ole se, mitä on tilattu. Tilattu tuote on työpaja, jossa ratkaistaan jokin konkreettinen ongelmaa palvelumuotoilumenetelmin.

Tutkin opinnäytetyössäni, voiko draama tuoda jotakin konkreettista lisäarvoa tällaiseen tilanteeseen verrattuna muihin palvelumuotoilumenetelmiin ja miten työpajoihin osallistuvat ihmiset saadaan johdatettua draaman pariin siten, että draama toimii vapauttavana ja rentouttavana menetelmänä, joka tukee ideointiprosessia.

Hypoteesini on, että draaman menetelmillä voidaan tuoda monenlaista kokemuksellista tietoa palvelumuotoilun tueksi. Pitää vain löytää oikea paikka ja oikea menetelmä.

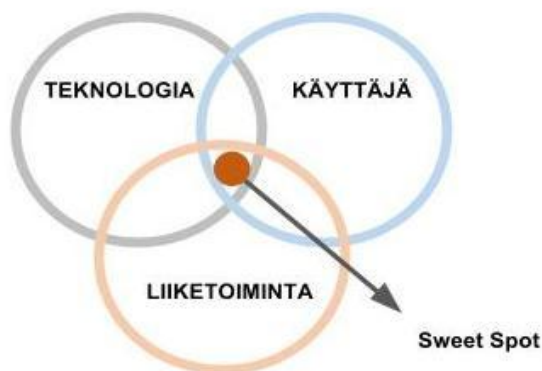
Vastaan tutkielmassa kahteen kysymykseen:

1. Voiko draamallisten menetelmiä käyttämällä tuottaa rentoutuneen ja luovuuteen kannustavan ilmapiiriin silloinkin, kun asiakas ei ole tilannut draamaa vaan se toimii yhtenä työväliseinä muiden joukossa? Miten ihmiset johdatetaan tällaisessa tilanteessa draamallisten menetelmien pariin, jotta rentous säilyy?
2. Onko draamallisten menetelmien käyttö palvelumuotoilussa perusteltua eli voiko draamallisten menetelmien käyttö tuoda selkeää, jopa mitattavissa olevaa, lisäarvoa palvelumuotoilutyöhön? Jos lisäarvon tuotto on mahdollista, mitä työkaluja kannattaa käyttää erilaisissa tilanteissa?

Kerron luvussa 2, mitä palvelumuotoilulla tarkoitetaan. Tämän jälkeen (luvussa 3) kuvaan lyhyesti, mitä soveltava draama on, erityisesti niiden prosessien näkökulmasta, joita kosketetaan, kun lähdetään tekemään draamaa teatterialan ulkopuolella. Luvussa 4 kuvaan, miten soveltavaa draamaa on tutkittu ja käytetty palvelumuotoilun parissa tähän mennessä. Luvussa 5 kerron työn kokeellisesta osuudesta eli millä tavoin olen itse soveltanut draamallisia menetelmiä palvelumuotoilussa. Kuudennessa luvussa kertaan tekemäni havainnot kokeellisen osuuden aikana suhteessa aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Viimeisessä luvussa pohdin draaman soveltuvuutta palvelumuotoiluun tutkimuskysymykseni läpi.

2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu ei ole tarkkarajainen kokonaisuus tai menetelmä, vaan pikemminkin ajattelumalli, jossa pyritään huomioimaan palvelua suunniteltaessa liiketoiminnan, käyttäjän sekä teknologian mukana tuomat tarpeet ja mahdollisuudet kaikille lisäarvoa tuottavalla tavalla (kuva 1). Kuvaan seuraavissa luvuissa mitä palvelumuotoilulla tarkoitetaan, miten palvelumuotoiluprosessi etenee, mitä menetelmiä palvelumuotoilussa usein käytetään. Tarkennan myös, miten bisnesmuotoilu ja palvelumuotoilu eroavat toisistaan.



Kuva 1. Palvelumuotoilun tarkoituksena on löytää "sweet spot", jossa teknologia mahdollistaa käyttäjän tarpeiden täyttymisen sekä liiketoiminnallisen hyödyn.

2.1 Palvelumuotoilun viitekehys

Palvelumuotoilun juuret ovat tuotemuotoilussa, markkinoinnissa, osallistavassa suunnittelussa (co-creation, participatory design) ja käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa (User-Centered Design). Muotoilun alalta tuttua on erityisesti kehittämisprosessi, visualisointi ja prototypointi, eli "tyhjän näkyväksi tekeminen" (Tuulaniemi 2011, 63). Markkinoinnin alalla muutos tuotesuunnittelusta palveluiden suunnitteluun alkoi jo 70-luvulla, jolloin alettiin miettiä mitä asiakkaat tarvitsevat ja haluavat (Stickdorn & Schneider 2010, 46–47). Osallistavan suunnittelun juuret ovat 70-luvulla Pohjois-Euroopassa, missä sitä käytettiin systeemisuunnittelussa (Sanders & Stappers 2008). Käyttäjakeskeinen suunnittelu taas sai alkunsa Amerikasta, missä se tuli tunnetuksi myös systeemisuunnittelun alalla 80-luvulla Donald A. Normanin kirjan *The design of everyday things* (Norman 1988) myötä.

Osallistava suunnittelu on luovuutta, joka on jaettu kahden tai useamman ihmisen kesken (Sanders & Stappers 2008). Erona käyttäjakeskeiseen suunnitteluun on, että käyttäjät itse osallistuva, sen sijaan että he ovat tutkimuksen kohteena. Palvelumuotoilussa hyödynnetään edelleen sekä osallistavan suunnittelun että käyttäjakeskeisen suunnittelun menetelmiä. Käyttäjakeskeisen suunnittelun tunnetuin menetelmä Beyer & Holtzblattin (1998) Contextual Design on edelleen käytössä palvelumuotoilun parissa (esim. contextual interview). Osallistuvan suunnittelun ideologia taas on näkyvillä useissa palvelumuotoilun menetelmissä.

Stickdorn ja Schneider (2010, 29) mukaan palvelumuotoilulle ei ole olemassa vakiintunutta määritelmää. He listaavat kirjassaan *This is Service Design Thinking* kymmeniä eri lähteistä poimittuja määritelmiä palvelumuotoilulle, mutta yksikään niistä ei kuvaa koko totuutta. Palvelumuotoilu esitetään usein vain kokoelmana periaatteita (Stickdorn & Schneider 2010, 29–33).

Tuulaniemi (2011) on kirjoittanut ensimmäisen kattavan suomenkielisen teoksen palvelumuotoilusta ja tarjoaakin ytimekkään kiteytyksen aiheesta:

Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa kehittää liiketoimintaa. Se on prosessi ja useista osaamisaloista kumpuava työkalu- ja menetelmävalikoima. Toiminnalle on ominaista kokonaisvaltainen lähestyminen kehitettävään palveluun. Palveluun vaikuttavista tekijöistä muodostetaan kokonaiskuva ja se pidetään koko suunnittelun ajan kirkkaana mielessä. (Tuulaniemi 2011, 27.)

Palvelumuotoilu auttaa organisaatioita havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilu on osaamisala, joka tuo muotoilusta tutut toimintatavat palveluiden kehittämiseen ja yhdistää ne perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin. Palvelumuotoilu ei ole uusi innovaatio, vaan pikemminkin tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. (Tuulaniemi 2011, 24.)

Palvelumuotoilu mielletään joskus virheellisesti vain joukoksi menetelmiä. Todellisuus ei kuitenkaan ole niin yksioikoinen. Palvelumuotoilu on ennen kaikkea ajattelumalli ja menetelmät sekä palvelumuotoiluprosessi vain välineitä, jotka auttavat ajattelumallin toteutumisessa. Lisäksi jokainen organisaatio on omanlaisensa ja palvelun muotoiluun liittyvät ongelmat hyvin moninaisia. Palvelumuotoilu alkaakin aina siitä, että selvitetään, mistä kenkä puristaa, missä suunnitteluprosessin vaiheessa ollaan ja mitä tarvitaan, jotta päästään eteenpäin.

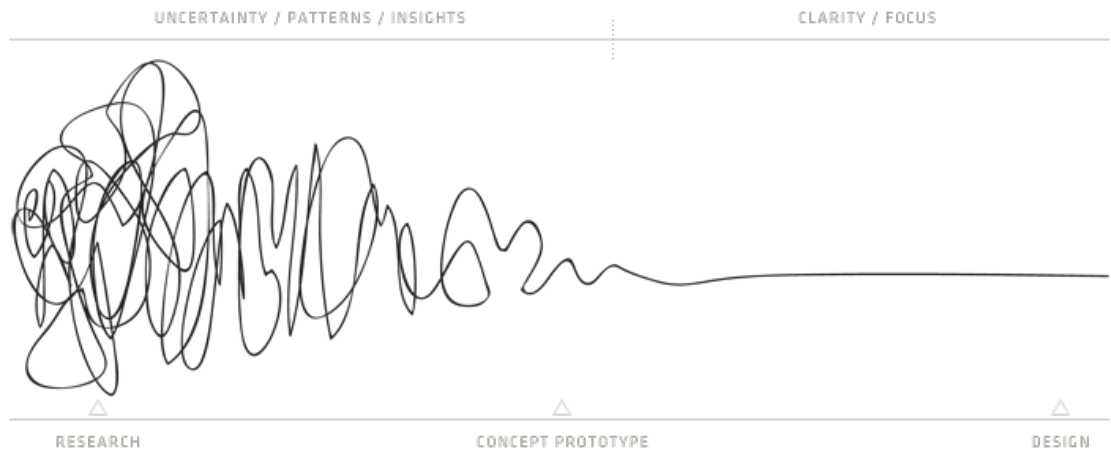
Palvelumuotoiluprosessista on tunnistettavissa tietyt vaiheet ja monesti käytetään myös tiettyjä hyväksi havaittuja menetelmiä. Prosessi kattaa koko palvelutuotteen elinkaaren, mutta usein yhden projektin aikana toteutetaan prosessista vain murto-osa. Esittelen seuraavassa luvussa 2.2 prosessin vaiheet jotka toistuvat useissa palvelumuotoilu-oppaissa sekä muutaman usein toistuvan menetelmän.

Useilla palvelumuotoilu-alan yrityksillä on oma, vakiintunut tapa tehdä palvelumuotoilua. Jotkut ovat jopa julkaisseet menetelmänsä avoimesti kaikkien saataville kirjaksi tai lehtiseksi. Tällaisia oppaita ovat esimerkiksi Futuricen Lean Service Creation (2013), jota käytetään jopa korkeakouluissa palvelumuotoilun opetuksessa sekä Passi & Ripatin (2017) P/R Book, jonka voi tilata heidän verkkosivuiltaan. Reflektoin palvelumuotoilumenetelmiä myös näiden oppaiden kautta, sillä niissä on paljon käytännön työn kautta kertynyttä viisautta.

Palvelumuotoilusta on viime aikoina eriytynyt yksi selkeä sivuhaara ikään kuin omaksi kokonaisuudekseen: bisnesmuotoilu. Se on yhtä lailla osa palvelumuotoilua ja hyödynää samaa menetelmäkokonaisuutta. Näkökulma on palvelun sijaan palvelua tarjoavassa yrityksessä. Bisnesmuotoilussa keskitytään ratkaisemaan, miten organisaation tulee muuttua, jotta uusi tapa palvella asiakasta mahdollistuu. Avaan seuraavissa luvuissa hieman myös bisnesmuotoilun ja palvelumuotoilun eroavaisuuksia.

2.2 Palvelumuotoiluprosessin vaiheet

Palvelumuotoilu on iteratiivinen prosessi, jossa alun hämmennystä seuraa strukturoidusti etenevä suunnitteluprosessi. Damien Newman (Central Inc.) on esittänyt paljon puhuvan kuvan palvelumuotoiluprosessista (kuva 2). Kuvaa käytetään hyvin usein, kun pyritään havainnollistamaan prosessin arvaamattomuutta. Päälle on vielä liimattu suuntaa antavana kehikko, joka linkittää kuvaan palvelumuotoiluprosessin vaiheet. Vaikka suunnitteluprosessit ovat epälineaarisia, prosessin rakenne ja pääperiaatteet on mahdollista kuvailla korkealla tasolla, sillä ne noudattavat aina samaa kaavaa (Stickdorn & Schneider 2010, 124; Tuulaniemi 2011, 126).



Kuva 2. "The squiggle" (Newman 2010)

Tuulaniemi (2011, 126) toteaakin osuvasti, että "palvelun luominen on aina luonteeltaan uuden luomista ja sitä kautta ainutkertaista". Tämän vuoksi palvelumuotoilun määrittäminen ja kuvaaminen täysin yhdenmukaisesti on mahdotonta. Jokainen suunnitteluprosessi on erilainen ja käytännön sovelluksia on yhtä monta kuin suunnittelijoita. (Tuulaniemi 2011, 126.)

Stickdorn ja Schneider (2010) määrittelevät suunnitteluprosessin iteratiiviseksi prosessiksi joka sisältää neljä vaihetta: Exploration (Tutkiminen), Creation (Luominen), Reflection (Reflektointi) ja Implementation (Toteutus). Heidän mukaansa ideaalilanteessa vaiheet seuraavat toisiaan, siten että jokainen uusi iteratiivinen sykli rakentaa aina jotakin uutta palveluun. (Stickdorn & Schneider 2010.) Tuulaniemi (2011) taas kuvaa prosessia palvelun elinkaaren näkökulmasta. Tuulaniemen jaottelussa on viisi vaihetta: määrittely, tutkiminen, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi (Tuulaniemi 2011). Kun mennään yksityiskohtiin, molemmat prosessit sisältävät kuitenkin suurin piirtein samat tavoitteet ja lopputulokset. Alla esitetään yhteenveto palvelumuotoilun vaiheista mukailen Tuulaniemen (2011) sekä Stickdorn ja Schneider (2010) esittämää jaottelua:

- Tutkiminen (Exploration/Insight):
 - Organisaation liiketoimintaympäristöön tutustuminen
 - Käyttäjien ja palvelua tuottavan henkilökunnan ymmärtäminen
 - Ratkaistavan ongelman löytäminen
- Suunnittelu ja validointi (Creation/Reflection):

- Vaihtoehtoisten ratkaisujen kehittäminen aiemmassa vaiheessa kerätyn ymmärryksen pohjalta
- Ratkaisujen testaus vuorovaikutustilanteissa
- Toteutus (Implementation):
 - Uuden prosessin käyttöönotto
 - Muutoksen kommunikointi ja hallinta organisaatiossa
 - Palvelun jatkuva kehittäminen.

Palvelumuotoilussa tarkoituksena ei ole välttää virheitä, vaan tuottaa mahdollisimman monta virhettä, jotta niistä voidaan oppia. Virheitä ei voi välttää, joten ideana on tehdä virheet mahdollisimman aikaisessa vaiheessa prosessia, jolloin niiden korjaamisesta ei vielä aiheudu kustannuksia. (Stickdorn & Schneider 2010, 130.)

2.3 Palvelumuotoilun menetelmät

Palvelumuotoilussa käytettäviä menetelmiä on paljon, ja niitä kehitetään jatkuvasti lisää. Voisi jopa sanoa, että jokainen muotoiluprojekti soveltaa menetelmiä eri tavoin ja tavallaan luo itse omat menetelmänsä. Tiettyä menetelmää ei ole sidottu tiettyyn muotoiluprosessin vaiheeseen, vaikka menetelmiä joskus luokitellaankin muotoiluprosessin vaiheen mukaan. Menetelmien soveltamisessa ole myöskään ole oikeaa tai väärää tapaa. Jotta projekti onnistuu, tuleekin työkalut valita tarkoituksenmukaisesti, siten että ne muodostavat juuri siihen tilanteeseen sopivan, toimivan kokonaisuuden. (Stickdorn & Schneider 2010, 148.) Menetelmien valinta vaatii kokemusta, ammattitaitoa sekä luovuutta. Koska oikeaa tapaa ei ole, pitää vain uskaltaa rohkeasti soveltaa menetelmiä tapaukseen sopivimmalla tavalla.

Käyn tässä läpi muutamia tutkielman kannalta merkityksellisiä ja kokemukseni mukaan eniten käytettyjä palvelumuotoilumenetelmiä.

Contextual Interview

Tekniikassa käyttäjiä, henkilökuntaa sekä muita prosessiin liittyviä henkilöitä, haastatellaan ja tarkkaillaan ympäristössä, jossa prosessiin liittyviä toimenpiteitä suoritetaan. Tarkoituksena on kerätä mahdollisimman paljon tietoa käyttäjistä suunnittelun tueksi (Stickdorn & Schneider 2010, 162–163.)

Asiakassegmentit, asiakasprofiilit ja personas

Asiakassegmenttejä on hyvä käyttää, kun havaitaan, että käyttäjien joukosta alkaa erottua ryhmiä, joilla on eri käyttötarpeet palvelua kohtaan. Segmentit auttavat hahmottamaan, minkä ongelman ratkaisusta on hyötyä eri tyyppisille käyttäjille. (Sarvas ym. 2013, 7–8.) Asiakasprofiili taas kuvaa yksityiskohtaisemmin tiedonkeruuvaiheessa esiin nousseita havaintoja käyttäjistä. Asiakasprofiili kuvaa laajemmin asiakkaan luonteenpiirteitä ynnä muita seikkoja jotka saattavat olla suunnittelun kannalta merkityksellisiä. (Tuulaniemi 2011, 154–155). Personas-menetelmässä kuvataan asiakasryhmiä yksittäisten fiktiivisten hahmojen kautta. Hahmo voi olla hyvinkin yksityiskohtainen ja sen tarkoitus on auttaa suunnittelijoita eläytymään käyttäjän asemaan. (Stickdorn & Schneider 2010, 178)

Business Model Canvas

Kanvasta käytetään, kun kuvaillaan, analysoidaan ja suunnitellaan bisnesmalleja. Kanvas koostuu yhdeksästä kohdasta, jotka työpajan osallistujat täyttävät yhdessä. Kanvaksen avulla konkretisoidaan, miten organisaatio luo lisäarvoa asiakkailleen. Kanvas on suosittu palvelumuotoilun piirissä. (Stickdorn & Schneider 2010, 212; Tuulaniemi 2011, 177). Menetelmän on kehittänyt Alexander Osterwalder, sveitsiläinen yrittäjä, bisnestieteilijä ja strategiakonsultti.

Value Proposition Canvas

Kanvaksen avulla voidaan hahmottaa, miten suunniteltavat palvelut linkittyvät asiakkaan ydintehtäviin ja tarpeisiin, sekä miten palveluiden avulla autetaan käyttäjää saavuttamaan lisäarvoa tai helpotetaan käyttäjän toimintaa. Kanvasta voi käyttää eri tavoin. Perinteisesti sen avulla tutkitaan jo suunniteltuja palveluita (Sarvas ym. 2013, 7–8.), mutta olen itse kokenut sen hyödylliseksi, kun pyritään selkiyttämään asiakkaan palvelutarjoamaa ja mietitään asiakaslähtöisesti, mitkä palvelut voisivat vastata asiakkaan ongelmiin ja tarpeisiin. Myös tämän menetelmän on kehittänyt Alexander Osterwalder.

Asiakaspolku (*Customer Journey Map*) ja Service Blueprint

Asiakaspolku kuvaa strukturoidusti palvelun asiakkaan käyttäjäkokemuksen, mukaan lukien palvelun käyttöön liittyvät tunteet. Palvelupolun rakentaminen aloitetaan tunnistamalla kontaktipisteet, joissa asiakas käyttää palvelua. Myöhemmin kontaktipisteet yhdistetään poluksi, joka kuvataan visuaalisesti. (Stickdorn & Schneider 2010, 158–159.) Passi & Ripatti (*P/R Book 2017*) yhdistää oppaassaan palvelupolkuun myös asiakkaan tunnetilat hyvin konkreettisesti, kuvaamalla niitä omalla mielialajalla läpi palvelupolun. Palvelupolku on yksi elementti, jota on draamallisesti helppo simuloida.

Service Blueprint eli palvelumalli on asiakaspolkua laajempi kuvaus palvelun tuotannollisista aspekteista kuten palvelimet ja laskutusjärjestelmät (Sarvas ym. 2013, 23). Palvelumalli kuvaa palvelun tuottamiseen vaadittavat taustaprosessit ja resurssit sekä miten ne kytkeytyvät asiakkaan kontaktipisteisiin. (Tuulaniemi 2011, 212; Stickdorn & Schneider 2010, 204–105). Menetelmän yhteydessä voidaan käyttää hyväksi teatterimetafora, jonka avulla palvelutilanteeseen liittyvää toimintaa konkretisoidaan. Tuulaniemi (2011, 76) kuvaa metaforaa seuraavasti: ”Asiakkaalle näkyvä osa, jossa hän itsekin toimii, on näyttämö. Palvelun kontaktipisteet näyttäytyvät myös näyttämöllä. Kulisseihin asiakas ei näe, ja siellä ovat palveluntarjoajan taustaprosessit.” (Tuulaniemi 2011, 76.)

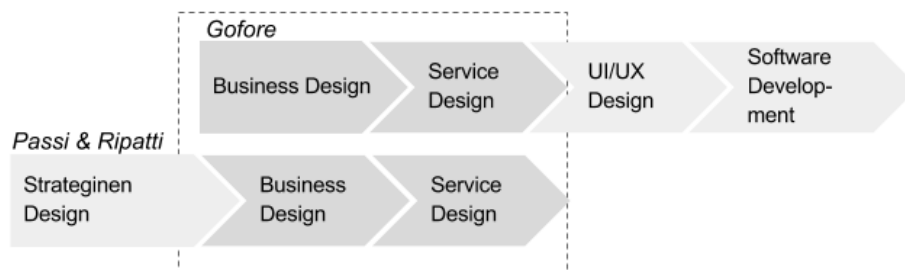
2.4 Bisnesmuotoilu vai palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun menetelmiä voidaan käyttää kaikissa palvelumuotoilun vaiheissa, kuten edellisessä luvussa todettiin. Palvelumuotoilua tehdään kuitenkin hyvin eri tasoilla organisaatiossa. Voidaan keskittyä yksittäisen palvelun yksittäisen palvelutapahtuman suunnitteluun ja testaamiseen. Toisaalta voidaan keskittyä kirkastamaan yrityksen liiketoimintaa asiakkaalle helpommin ymmärrettäväksi tai jopa muuttaa yrityksen liiketoimintamallia siten, että uusien palveluiden tuottaminen mahdollistuu. Kaikki tämä on palvelumuotoilua ja hyödyntää pitkälti samoja menetelmiä. Kuitenkin mitä enemmän ollaan tekemisissä yrityksen liiketoimintaprosessien kanssa, sitä suuremmista muutoksista organisaatiolle on kyse. On myös tärkeää huomata, että yksittäisen palvelun tapauksessa palvelumuotoilija tekee usein töitä loppukäyttäjän (kuluttajan) ja asiakaspalvelijoiden kanssa, kun taas yrityksen liiketoimintaa muotoiltaessa mukana on yrityksen johto. Tämä vaikuttaa paljon esimerkiksi siihen, millaista tietoa muotoiluun osallistuvalla ryhmällä on yrityksestä ja sen palveluista, ja sitä kautta valittaviin menetelmiin.

Viime vuosina onkin ryhdytty jakamaan eri tasoilla tapahtuva palvelumuotoilu kahteen osaan: bisnesmuotoilu ja palvelumuotoilu. Jotkut erottavat bisnesmuotoilusta vielä strategisen muotoilun omaksi osa-alueeksi. Aiheesta ei ole vielä kirjoitettu paljon, joten nojaan tässä muutaman suomalaisen palvelu- ja bisnesmuotoiluyrityksen julkaisemiin bisnesmuotoiluoppaisiin ja teksteihin: Goforen Business Design -oppaaseen (Sunberg 2017), Passi & Ripatin P/R Book -oppaaseen (2017) sekä Creamentorsin sivuillaan julkaisemaan Jari Paloniemen (2017) kirjoitukseen.

Goforen oppaan mukaan bisnesmuotoilu voidaan määritellä asiakaskeskeiseksi liiketoiminnan kehittämiseksi: “Asiakkaan kokemukset tuodaan osaksi strategista päätöksentekoa tunnistamalla uusia liiketoimintamahdollisuuksia, jotka vastaavat sekä asiakkaan tarpeisiin että yrityksen strategisiin tavoitteisiin” (Sunberg 2017, 7).

Molemmat palvelumuotoilutalot kuvaavat suunnittelun tasot hyvin samalla tavalla. Goforen oppaassa (Sunberg 2017) suunnitteluprosessi kuvataan ohjelmistosuunnittelun näkökulmasta ja sisältää myös toteutusvaiheet, kun taas Passi & Ripatin (P/R Book, 2017) oppaassa suunnitteluprosessi alkaa yrityksen strategiasta ja päättyy palvelumuotoiluun. Tasot ovat kuitenkin pääosin samat (kuva 3).



Kuva 3. Bisnesmuotoilu ja palvelumuotoilu

Bisnesmuotoilussa liikutaan organisaation muutoksen ja asiakkaan tunteiden rajapinnoilla, mikä vuoksi draaman menetelmistä voitaisiinkin saada suurin hyöty juuri bisnesmuotoilun kontekstissa. Sundbergin (2017, 8) mukaan bisnesmuotoilussa yhdistyy bisnesnäkökulma sekä muotoilunäkökulma. Bisnesnäkökulma keskittyy luomaan uutta tietoa päätöksenteon tueksi datan yhdistelyn ja analysoinnin kautta. Muotoilunäkökulmassa otetaan huomioon käyttäjän tunteet sekä osallistetaan käyttäjät mukaan innovaatioprosessiin. (Sunberg 2017, 8.)

Bisnesmuotoilutalo Creamentorsin Jari Palonen (2017) nostaa vielä artikkelissaan yhdeksi bisnesmuotoilun ydintekijäksi yrityksen sisäiset resurssit. Hänen mukaan useimmissa yrityksissä ja organisaatioissa on enemmän potentiaalia, kuin yritykset osaavat hyödyntää. Jotta potentiaali löytyy, yrityksen täytyy tunnistaa sisäiset ja ulkoiset mahdollisuutensa. Sisäiset mahdollisuudet koostuvat yrityksen vahvuuksista: osaaminen, taidot, toimintatavat, verkostot sekä erilaiset aineettomat ja aineelliset resurssit. Ulkoinen potentiaali taas koostuu markkinoiden tarpeista ja muutoksista sekä kulttuurin ja ympäristön muutoksista. Kun sisäinen ja ulkoinen potentiaali tunnistetaan, voidaan niiden risiteyskohdista löytää uusia mahdollisuuksia liiketoimintaan. (Palonen 2017.)

3 Soveltava teatteri ja draamalliset menetelmät

Pyrin antamaan tässä luvussa kuvan, mitä soveltavalla teatterilla ja draamallisilla menetelmillä tarkoitetaan. Soveltava taide ei ole vielä vakiintunut käsitteenä (Petäjäjärvi 2016, 124), kuten ei soveltava teatterikaan, joten myös alan termistö on vielä muutoksessa. Kuvaan tässä luvussa lyhyesti, mitä soveltavalla teatterilla tarkoitetaan ja miten draamalliset menetelmät ymmärretään tämän työn kontekstissa.

3.1 Soveltava teatteri

Soveltava teatteri on terminä nuori. Soveltava teatteri -termiä on käytetty Suomessa ensimmäisiä kertoja vasta 2000-luvun alussa. Tuolloin Helsingin Ammattikorkeakoulu Stadia otti soveltavan teatterin osaksi teatteri-ilmaisun ohjaajien koulutusta. Soveltava teatteri ymmärrettiin tuolloin "teatterilähtöisten prosessointimenetelmien sovellutuksina teatterin ulkopuolisilla elämäalueilla". (Louhija 2012, 101.) Soveltavan teatterin ydintä on yhdessä tekeminen ja sovellusalan ihmisten osallistaminen yhteiseen prosessiin. Pieta Koskenniemen mukaan (2007, 11) soveltava teatteri -termi viittaa nimenomaan ryhmä- ja prosessikeskeiseen teatteritoimintaan, jossa käytetään osallistavan teatterin työtapaa. Soveltavassa teatterissa työskentely tapahtuu usein työpajoissa, joissa eri aihepiirejä käsitellään draamallisten menetelmien avulla.

Soveltava teatteri ei ole tarkkarajainen termi, ja sovellusalat sekä soveltamistavat ovat jatkuvassa muutoksessa. Sovellettu draama ja teatteri (Applied Drama and Theatre) on

korkean tason kuvaus useille teatterisovelluksille, jotka toimivat perinteisen esittävän teatterin ulkopuolella (Pässilä 2012, 49). Soveltava teatterin ensimmäiset sovellusalueet olivat kasvatusalalla: pedagogisessa draamassa ja draamakasvatuksessa. Kohderyhmänä olivat lapset ja nuoret. Myöhemmin kasvatustehtävän rinnalle on noussut useita sovellusalueita, kuten työyhteisöjen ja organisaatioiden koulutus ja kehittäminen. (Louhija 2012, 101–102; Pässilä 2012, 49.)

3.2 Draamalliset menetelmät

Draamalliset menetelmät ovat draaman ja teatterin alalta lainaavia menetelmiä, jotka usein sisältävät ryhmässä tapahtuvaa toiminnallista tekemistä tai tarinankerrontaa. Draamallisten menetelmien synonyymeinä käytetään usein myös termejä draamamenetelmät, draamametodit tai teatterilähtöiset menetelmät. Vakiintunutta termiä ei vielä ole, ja alan lähteet määrittelevät termit jopa hieman ristiriitaisesti. Käytän tässä työssä käsitettä draamalliset menetelmät kuvaamaan kaikkia osallistavia, toiminnallisia tai muutoin draaman kontekstista lainaavia menetelmiä.

Draama on terminä laajempi kuin teatteri ja kuvaa myös sellaista toimintaa, jossa lopputuloksena ei ole esityksen valmistaminen (Yli-Korpela 2016, 14). Draamaan sisältyvät myös dramaturgiset elementit ja kulisseeissa tapahtuvat asiat, joihin ei liity välttämättä fyysistä tekemistä tai rooliin eläytymistä mutta jotka on tärkeä huomioida.

Draamallisten menetelmien arvokkain anti on kokemuksellisuus. Mehdon mukaan “Käsiteltävä asia tulee konkreettiseksi tekemisen ja kokeilemisen kautta, eikä jää vain puheen tasolle”. Draaman avulla työryhmä voi päästä kokemaan, miltä tuntuu olla jonkun toisen roolissa tai miltä tuntuu epäonnistuminen turvallisessa ympäristössä. “Kokemuksellinen, hiljainen tieto asettuu samanarvoisena kognitiivisen tiedon rinnalle”. (Mehto 2008, 16.)

Hiljaisen tiedon louhinta tuo myös mukanaan ongelmia: tulosten epävarmuuden ja mitaamisen hankaluuden. Kuinka voi mitata kunkin osallistuvan ihmisen oman mieleni sisällä tapahtuvaa kasvua? Juuri tämä on ongelma, jonka kanssa draamaa yritysmaailmassa soveltavat ammattilaiset joutuvat kamppailemaan. Yksi työni päämäärä onkin selvittää, milloin draaman käyttö on tarkoituksenmukaista yritysmaailmassa.

Draamallisten menetelmien soveltamistapoja on lukematon määrä, ja jokainen soveltavan teatterin tekijä kehittää menetelmiä eteenpäin jokaisen uuden työpajan myötä. Muutamien soveltamisalueiden voidaan kuitenkin jo sanoa vakiintuneen omiksi menetelmäkokonaisuuksikseen. Näitä ovat mm. forum-teatteri, tarinateatteri, psykodraama/sosiodraama, improvisaatio ja pelillistäminen/liveroolipelit.

Forum-teatteri on Augusto Boalin kehittämä teatterimuoto, jossa ryhmä näyttelijöitä esittää tutkittavaan aiheeseen liittyvän, käsikirjoitetun näytelmän osallistujille. Tämän jälkeen nähtyä aletaan analysoida ja muokata ryhmän toimesta.

Tarinateatteri taas on Jonathan Foxin työryhmänsä kanssa kehittämä teatterimuoto, jossa teatteriryhmä näyttelee tai kehollistaa yleisöstä nousevia tarinoita pieninä kohtauksina. Kohtauksissa käytetään tiettyjä ennalta sovittuja muotoja, joissa tarinat esitetään yleisölle.

Psykodraamassa ja sosiodraamassa eläydytään koettuun, kuviteltuun tai paikan päällä olevaan todellisuuteen roolien kautta. Näissä menetelmissä voidaan myös kokeilla erilaisia todellisuuksia tai erilaisten ratkaisujen mahdollisia seurauksia (ilman todellisuuden tuomia riskejä).

Improvisaatio on Viola Spolinin alkuun saattama ja Keith Johnstone eteenpäin kehittämä teatterimuoto, jossa esitys syntyy käsillä olevassa hetkessä. Improvisaatio voi tapahtua näyttämöllä tietyissä ennalta sovituissa raameissa, tai sitä voi käyttää ryhmän kanssa eri draamallisten taitojen harjoitteluun.

Pelillistämisessä jonkin tehtävän ympärille rakennetaan pelillinen kehikko, jossa tehtävistä saa esimerkiksi pisteitä tai suoritusmerkintöjä. Liveroolipelaaminen eli LARP (Live Action Role Playing) sisältää ajatuksen roolien ottamisesta ja kehollisesta eläytymisestä rooleihin pelattaessa. Liveroolipelaaminen on siis tietynlaista simulointia, jossa on mukana pelillisyyden aspekti.

4 Draamalliset menetelmät palvelumuotoilussa

Suomalaisen palvelumuotoilun ja draamallisten menetelmien suhde on mielenkiintoinen. Suomen ensimmäinen palvelumuotoilutoimisto (Ego Beta) muodostui vuonna 2007

(Tuulaniemi 2011, 63), ja DRAMA-hanke, jossa sovellettiin ensimmäisenä Suomessa draamallisia menetelmiä käyttäjäkeskeisessä tuotekonseptisuunnittelussa, alkoi vuonna 2004 (Mehto 2008, 11). Käyttäjäkeskeisen suunnittelun katsotaan nykyään olevan osa palvelumuotoilun menetelmästä. Draamalliset menetelmät ovat siis tavallaan olleet käytössä palvelumuotoiluksi myöhemmin nimetyssä tuotekehitysprosessissa jo ennen kuin palvelumuotoilu on edes rantautunut Suomeen. Suomi ja Metropolia Ammattikorkeakoulu ovatkin täten toimineet draamallisten menetelmien ja palvelumuotoilun pioneereinä.

Draamallisten menetelmien käyttö on kiehtonut palvelumuotoilun alalla jo pitkään, sillä “teatterin keinoin suunnittelija pääsee toiminnallisessa dialogissa näennäisen ja paperisen tiedon taakse, lähelle ihmistä liikuttavia unelmia, ominaisuuksia, painajaisia, rajoja ja raivoa” (Louhija 2012, 103). TEKESin soveltavan teatterin ja teknologia-designin yhteyksiä käsitelleessä seminaarissa toukokuussa 2012 luennoinut Dramatic Diversity -toimintayksikön johtaja ja teatterin monialainen soveltaja Byron Stewart nimesi yhdeksi innoittajakseen Metropolian tutkivan teatterin DRAMA-hankkeen ja sen kansainväliset julkaisut (Louhija 2012, 102). Suomi on siis ollut maailmanlaajuisestikin edelläkävijä draamallisten menetelmien soveltamisessa muotoilussa.

Yksi draamallisten palvelumuotoilutyökalujen hyödyntämisen syy voi piillä työelämän murroksessa, joka on vahvistanut kaikkien taidelähtöisten menetelmien kysyntää. Organisaatioissa on havaittu, että entiset toimintatavat eivät enää riitä ja uuden tilanteen käsittelyyn etsitään työkaluja taiteen kentältä. (Petäjäjärvi 2016, 125.)

Reflektoin tässä luvussa tarkemmin eniten palvelumuotoilun piirissä käytettyjä ja tutkittuja draamallisia menetelmiä. Tällä hetkellä, vuonna 2017, palvelumuotoilun kontekstista nousee selkeästi esille kaksi draamallisten menetelmien sovellusta: simulointi ja tarinalistaminen. Kerron lyhyesti menetelmistä sekä siitä, mitä havaintoja niiden käytöstä on saatu. Käyn myös läpi muutamia tutkimuksia, joissa on käytetty draamallisia menetelmiä muotoilun kontekstissa ja joista on näin ollen kertynyt kirjoitettua tietoa ja kokemuksia. Vuosina 2004–2006 toteutetussa DRAMA-hankeessa (Mehto 2008, 11) tutkittiin forumteatterin ja tarinateatterin soveltuvuutta tuotekehitysprojektissa; Anne Pässilä (2016) taas on tutkinut improvisaation menetelmiä innovaatioprosessin tukena muotoilussa. Ensin avaan kuitenkin hieman menetelmäkokonaisuuksien ominaisuuksia fasilitoinnin näkökulmasta.

4.1 Draamallisten menetelmien ja palvelumuotoilumenetelmien fasilitointi

Draamallisten menetelmät ja palvelumuotoilumenetelmät ovat fasilitoinninäkökulmasta hyvin samankaltaisia. Katri Mehto (2008, 11) kuvaa oivallusta seuraavasti: ”Soveltavan draaman ammattilaiset ja käyttäjäkeskeisen tuotekonseptisuunnittelun tekijät kohtaavat samankaltaisia ongelmia pyrkiessään syvemmin ymmärtämään ja kartoittamaan inhimillistä kokemusta” (Mehto 2008, 11).

Sekä draaman että palvelumuotoilun fasilitoinnissa on ikään kuin hypättävä tuntemattomaan tietämättä, mikä lopputulos tulee olemaan. Työpajan voi suunnitella vain tiettyyn pisteeseen saakka; lopputulos on aina hämärän peitossa. Epävarmuutta on helpompi sietää jos pystyy elämään asiakkaan prosessissa mukana. Olen havainnut kokemuksen kautta, että palvelumuotoilun ja draaman työkalut ovat tehokkaimpia, kun ne valitaan sen mukaan, mihin ryhmän prosessi vie, sen sijaan, että noudattaa ennalta tehtyä suunnitelmaa. Mukana eläminen vaatii siis taitoa soveltaa työkaluja vastaantulevaan tilanteeseen mukautuen.

4.2 Palveluprosessin simulointi

Simulointi on tunnetuin ja käytetyin palvelumuotoilumenetelmä. Sen juuret ovat psyko-draamassa mutta sitä on jo pitkään käytetty palvelumuotoilussa yhtenä työvälineenä muiden joukossa. Simuloinnilla tarkoitetaan palveluprosessin näyttelemistä ja roolien ottamista palvelumuotoilun eri vaiheissa: hahmottamisessa, kehitettävän palvelun ideoinnissa, uuden palvelun arvioinnissa ja viimeistelyssä (Yli-Korpela 2016, 22).

Stickdorn ja Schneider (2011, 208) kutsuvat simulointia eri nimillä eri muotoiluprosessin vaiheissa. Heidän käyttävät siitä nimeä Service Staging (Stickdorn & Schneider 2011, 194), kun sitä käytetään ideointivaiheessa, mietittäessä miten uusi palvelu voisi toimia. Palvelun implementointivaiheessa he kutsuvat tekniikkaa nimellä Service Roleplay eli palveluroolipeli, ja sitä käytetään, kun koulutetaan henkilökuntaa uuden prosessin käyttöön (Stickdorn & Schneider 2011, 208). Tekniikka tulee erottaa liveroolipelitekniikoista, jossa pääpaino on nimenomaan pelaamisella. Tässä tutkielmassa käytetään termiä simulointi kuvaamaan kaikkea draamallisesti tapahtuvaa prosessien läpikäyntiä, tapahtui se missä vaiheessa palvelumuotoiluprosessia hyvänsä.

Stickdorn ja Schneider (2011, 194) kuvaavat simuloinnin asetelman hyvin: “Simuloinnissa fyysisesti näytellään läpi skenaarioita ja prototyyppejä suunnittelutiimin ja asiakkaan toimesta, tilanteessa joka muistuttaa teatteriharjoituksia.” Osallistujat näyttelevät läpi tietyn tilanteen, johon suunnittelutiimi on törmännyt tai kokeilevat, miten prototyyppi toimii. Turvallisen tilan luominen on tärkeää, jotta osallistujat kokevat olonsa mukavaksi ja tarpeeksi avoimeksi kyetäkseen osallistumaan harjoitteeseen. (Stickdorn ja Schneider 2011, 194.)

Simuloinnissa osallistuvat henkilöt ottavat rooleja ja näyttelevät läpi olemassa olevaa tilannetta tai kehitettyjä palveluprototyyppejä. Näin saadaan tietoa, miten nykyinen prosessi toimii ja mitkä ovat sen ongelmakohdat tai vastaavasti saadaan kokemuksia kehitettyjen prototyyppien toimivuudesta. Menetelmän hyötyjä ovat ennen kaikkea kokemuksen kautta oppiminen ja tunteiden huomioonottaminen suunnitteluprosessissa. Eri roolien näytteleminen todentuntuisissa skenaarioissa antaa suunnittelijoille mahdollisuuden kokea miltä palvelu käyttäjien näkökulmasta tuntuu. (Stickdorn ja Schneider 2011, 194; Ryöppy 2016, 70.) Simulointia voisi ajatella eräänlaisena sosiodraaman sovelluksena, jossa pääpaino on prosessin toimivuudella, kun taas sosiodraama tutkii henkilöiden välistä kommunikaatiota.

4.3 Tarinallistaminen

Anne Kalliomäen kirja *Tarinallistaminen* ilmestyi vuonna 2014 ja teki termin tarinallistaminen tunnetuksi. Tarinallistaminen pohjaa englanninkieliseen termeihin *storytelling* ja *story design*. (Kalliomäki 2013, 21.) Tarinallistamisella tarkoitetaan tarinalähtöistä palvelumuotoilua, jossa lainataan teatterin metaforasta. Tarinallistaminen ei ole itsessään teatterilähtöinen menetelmä, eli se ei sisällä fyysistä tekemistä tai hahmoon eläytymistä, vaan siinä kiinnitetään huomiota enemmän draamaan ja dramaturgiaan yrityksen tai palvelun taustalla.

Menetelmän tarkoituksena on nivoa yrityksen toiminta tarinaksi, joka sitoo yhteen niin asiakkaan tarpeet, organisaation osaamisen kuin yrityksen liiketoimintatavoitteet. Tarinallistaminen toimii siis tavallaan bisnesmuotoilun kentällä. Tarinallistaminen ei ole yksittäinen menetelmä vaan enemmänkin ajattelumalli, joka vie yritystä kohti uudenlaista brändi-, markkinointi- ja palveluliiketoimintaa (Kalliomäki 2014, 14–15). “Tarina on yrityksen uusi punainen lanka; strategia, joka siivoaa rönsyt, auttaa fokusoimaan toiminnan ja

tuottamaan sitä kautta asiakkaille täysin uudenlaisia palvelukokemuksia, jotka välittävät yrityksen tarinaa eteenpäin” (Kalliomäki 2014, 13).

Tarinallistamisen ytimessä ovat elämyksellisyys ja inhimillisyys. Elämyksellisyydestä on tullut tärkeä osa ostotapahtumaa. Kauppoihin ei mennä vain ostamaan vaan hakemaan elämyksiä, viihtymään ja viettämään aikaa. Ostaminen tapahtuu siinä sivussa. (Kalliomäki 2014, 35.) Inhimillisyys taas liittyy erottautumiseen. Jokainen yritys haluaa erottua markkinoilla. Vahva brändi tarkoittaa, ettei yrityksen tarvitse lähteä mukaan hintakilpailuun, sillä yrityksen tuotteita ostetaan muista syistä. Inhimillisyys on sekä yrityksen vahvuuksien, että heikkouksien näyttämistä, persoonalliseksi tekemistä: “Inhimillisyys on se, mikä tekee esimerkiksi elokuvan päähenkilöstä inhimillisen ja samaistuttavan” (Kalliomäki 2014, 44).

Mikäli yritys esittäytyy läpinäkyvänä ja persoonallisena, on asiakkaan helpompi samaistua yritykseen (Kalliomäki 2014, 15). “Tarinan avulla inhimillisyys voi olla läsnä myynnissä silloinkin, kun myyjä ei ole” (Kalliomäki 2014, 36). Tarina on se näkymätön persoona, punainen lanka yrityksen strategian, tuotteiden, ja markkinoinnin taustalla, jonka avulla on mahdollista hallita asiakkaalle tuotettavaa palvelu- ja mielikuvakokonaisuutta aivan uudella tavalla (Kalliomäki 2014, 14; 43). Ihmisillä on tarve löytää oma äänensä, eli oman tyyliä ja tapansa ilmaista itseään. Sama pätee yrityksiin. Tarinallistaminen antaa yrityksille mahdollisuuden löytää oma äänensä. (Kalliomäki 2014, 228.)

Tarinallistamisen näkökulmasta brändi on yrityksen tarina, joka tulee todeksi asiakkaan palvelukokemuksessa (Kalliomäki 2016, 43). Kalliomäki kertoo esimerkin Starbucks-kahvilasta:

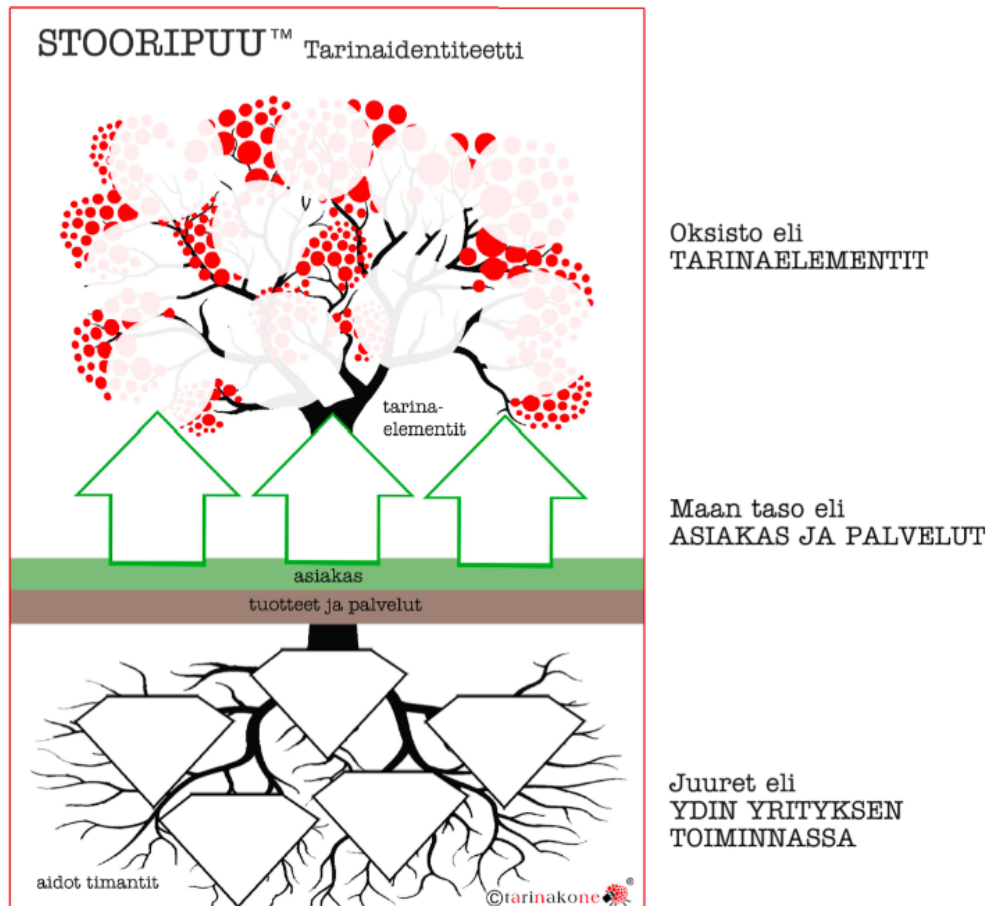
Astellessaan ulos Starbucks-kahvilasta ihmiset haluavat kääntää kahvikuppinsa niin, että kahvilan logo näkyy vastaantulijoille. Kyse ei ole tarinaelämyksen muotoon rakennetusta kokemuksesta, vaan selvä merkki heimosta, johon asiakkaat haluavat ilmaista kuuluvansa. (Kalliomäki 2014, 50.)

Tarinallistamista voi tehdä monella tasolla. Tarinallistaminen voi olla yrityksen strateginen valinta tai se voi olla hyvin pienimuotoista. Tarinallistamisen voima on metaforissa ja yksityiskohdissa: “jo pienikin vihje saattaa marssittaa mieleemme valkokankaalle kokonaisen tarinan”. Parhaimmillaan hyvä palvelukokemus liikuttaa asiakasta jollakin tavalla, jolloin asiakas muistaa kokemansa ja suosittelee palvelua myös muille. (Kalliomäki 2014, 45–46.)

Kalliomäki (2014) jakaa tarinallistamisprosessin kolmeen vaiheeseen:

1. Yrityksen ydintarinan, eli tarinaidentiteetin tunnistaminen (Kalliomäki 2014, 79–129): Ideoidaan yrityksen tarinaelementtejä (esimerkiksi stooripuu-menetelmän avulla). Ideoiden pohjalta hahmotellaan yrityksen ydinviesti, syntytarina, hahmot ja teema sekä mietitään, miten tarina jalkautuu asiakkaan palvelukokemukseen.
2. Yrityksen tarinanäyttämön eli palveluympäristön suunnittelu (Kalliomäki 2014, 130–148): Määritellään, minkälaisiin tiloihin palvelun käyttäjät halutaan johdattaa. Tila voi olla fyysinen tai psyykinen, rakennus tai verkkosivu. Mietitään, onko palveluympäristössä jotain liikaa tai liian vähän, millä aisteilla asiakas kokee palvelun ja eläydytään katsomaan palveluympäristöä asiakkaan näkökulmasta.
3. Yksittäisten palveluiden tarinakäsikirjoitukset (Kalliomäki 2014, 149–190): Käsikirjoittamisessa käytetään apuna elokuvakäsikirjoituksen metaforaa. Määritellään jokaiselle palvelulle tarinapolku, draaman kaari, palvelutuokiot (palvelukohtaukset), palvelukäsikirjoitus ja suunnitellaan, miten palvelu toimii, kun siirrytään ”tuotantoon”.

Kalliomäki antaa kirjassaan muutamia esimerkkejä ja konkreettisia työkaluja, joita voi käyttää tarinallistamisprosessin eri vaiheissa. Tarinallistamisen toteutustavat jätetään kuitenkin pitkälti tarinallistajan/palvelumuotoilijan harteille. Tärkein Kalliomäen esittelemä menetelmä on stooripuu (Kalliomäki 2014, 79–95), jota Kalliomäki käyttää sekä yrityksen ydintarinan, että yksittäisen palvelun tarinan muodostamisessa. Tiina Hoskari on piirtänyt stooripuu-menetelmää varten havainnollistavan kanvaksen (kuva 4), jota voidaan käyttää tarinallistamistyöpajoissa (Kalliomäki 2014, 80).



Kuva 4. Stooripuu (Tarinakone, kuvitus Kuvitellen Oy / Tiina Hoskari)

Tarinallistaminen vaatii perinteisen Teatteri-ilmaisun ohjaajan ammattitaidon, eli teatterilähtöisten menetelmien, soveltamisen sijaan enemmän dramaturgin ja sisällöntuottajan taitoja. Kalliomäki näkee palvelumuotoilijan (eli tarinallistajan) käsikirjoittajana joka kirjoittaa yrityksen palveluihin draamallisuutta. Kalliomäen mukaan palvelumuotoilijan (tarinallistajan) tehtävä on “yhdistää tarinan avulla palvelun toiminnan elementit (palvelutuokiot) ja käyttää työssään fiktiivisen draamallisen tarinankerronnan (teatteri, elokuva, televisio) elementtejä”. (Kalliomäki 2014, 25–26.)

4.4 Forum-teatteri ja tarinateatteri käyttäjän kokemuksen tutkimuksessa

Käyttäjän kokemuksen tutkimiseen ei ole yhtään selkeää menetelmää, joka voitaisi nimetä, ja kuvailla, miten sitä tulee käyttää. Vuosina 2004–2006 toteutettu DRAMA-hanke (Mehto 2008) lähti rohkeasti kokeilemaan jotain, mitä ei ollut aiemmin tehty. DRAMA-

hankkeen tavoitteena oli kehittää menetelmiä, joiden avulla käyttäjän näkökulma ja todelliset tarpeet voitiin huomioida tuotesuunnittelun aikana (Mehto 2008, 11). DRAMA-hankkeessa pääasiallisesti käytetyt menetelmät olivat forum-teatteri ja tarinateatteri (Mehto 2008). DRAMA-hanke on ainut konkreettinen, ja lisäksi ensimmäinen draamallisia menetelmiä palvelumuotoilun piirissä soveltava tutkimus Suomessa (jopa maailmassa), joten avaan menetelmiä pääosin Katri Mehton (2008) DRAMA-hankkeen kuvauksen perusteella.

DRAMA-hankkeessa draama ja dramaturgia olivat tutkimuksessa välineitä, joiden avulla luotiin osallistujille eräänlainen virtuaalinen tila, jossa voitiin kokeilla, tutkia ja ratkaista ongelmia. Osallistujat pääsivät kokemaan, miltä ratkaisuvaihtoehdot tuntuvat ja luomaan aktiivisesti itse uutta sisältöä. (Mehto 2008, 16.) “Kun tutkija ruumiillistaa draamamethodien avulla käyttäjän tarinaa tai tiettyä tilannetta, hän saa eläytymisen kautta tietoa käyttäjän maailmassa olemisesta (Mehto 2008, 17).”

Tarinateatteria käytettiin DRAMA-hankkeessa ensimmäisen kerran tutkimusmateriaalin hankkimisessa käyttäjiltä (Ketonen 2008, 46). Tarinateatterin avulla kerättiin käyttäjien tarinoita, pelkoja, toiveita, mielipiteitä, ihmisten arkea. tarinat toimivat pohjana forum-teatteriesityksen käsikirjoitukselle. Forum-teatteri taas toimi ikään kuin validointimenetelmänä, jossa kerätty tarina näytettiin käyttäjille ja käyttäjät saivat muuttaa ja kommentoida tarinaan. Kaikki materiaali taltioitiin myöhempää työstämistä varten. (Mehto 2008, 18–20.)

Tarinateatteria on myöhemmin tutkittu palvelumuotoilun eri vaiheissa, tarinateatteria kehittäneen ja (DRAMA-hankkeessakin) soveltaneen Päivi Rahmelin (ent. Ketonen) toimesta (esim. Ketonen 2008). Opinnäytetyön ohjaajan roolissa toimiva Rahmel tuo keskustelussamme esille, että ensimmäisten DRAMA-hankkeessa tehtyjen kokeilujen jälkeen menetelmän soveltaminen on kehittynyt ja kohdentunut tarkemmin juuri palvelumuotoilun tavoitteita tiedostavammaksi. Rahmelin mukaan asiaan perehtynyt ohjaaja pystyy näin ollen kohdentamaan työskentelyä tavoitteellisemmin ja menetelmän hyödyt ovat tilaajan kannalta ilmeisempiä. Tarinateatteri eroaa muista menetelmistä siten että sitä voi käyttää laajemmankin yleisön kanssa: menetelmän avulla voi virittää, työstää, purkaa ja tiedottaa asioista prosessin eri vaiheissa.

DRAMA-hankkeen puitteissa muodostui myös uusi menetelmä palveluprosessin ideointiin. Siinä keskeisen roolihenkilön, eli käyttäjän, ongelma esitettiin sanallisesti katsojille.

Tämän jälkeen katsojia pyydettiin ideoimaan, miten käyttäjän ongelma voitaisiin ratkaista. Ryhmä valitsi ratkaisuvaihtoehdoista muutamia, jotka ryhmä esitti heti lavalla. Katsojat saivat forum-teatterin tavoin pysäyttää tilanteen, mikäli se ei toiminut, ja ehdottaa omia ratkaisuja. (Mehto 2008, 23.)

4.5 Teatteri-improvisaatio innovaation apuna

Merja Ryöppy (2016) on tutkinut opinnäytetyössään osallistavan teatterin ja osallistavan suunnittelun menetelmiä muotoilu- ja innovaatioprosesseissa käytännön työn kautta. Ryöppyn (2016) työ keskittyy enemmän perinteiseen muotoiluun ja osallistavaan suunnitteluun, kuin palvelumuotoiluun. Hän käyttää työssään menetelmänä esineimprovisaatiota ja teatteri-improvisaatiota. Teatteri- improvisaatiomenetelmien hyödyntäminen innovaatioprosessissa on relevantti sovelluskohde myös palvelumuotoilun parissa, joten kerron tässä luvussa hieman Ryöppyn menetelmistä sekä havainnoista.

Ryöppy (2016, 10) on tutkinut osallistavan teatterin menetelmiä Teatteri Labrassa, joka on osa Etelä-Tanskan yliopiston osallistavan suunnittelun tutkimusyksikköä (SDU Design Research). Teatteri Labrassa tutkitaan ja kehitetään uusia malleja osallistavan teatterin hyödyntämiseen muotoiluprosesseissa (Ryöppy 2016, 10). Perustana Ryöppyn tutkimukselle improvisaation parissa antaa pohjan havainto, että improvisaatio on teatterin ja taiteen lisäksi oleellinen toimintaperiaate myös muotoilun alalla ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen tutkimisessa. (Ryöppy 2016, 11.) Tähän voisi lisätä, että palvelumuotoilun kontekstissa vuorovaikutus korostuu vielä perinteistä muotoiluakin enemmän, sillä muotoilun kohteena on palvelu ja palvelu koostuu aina lähes yksinomaan ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Ryöppyn (2016, 11) mukaan muotoilijoilla on tarve hallita vuorovaikutustilanteita osallistavissa työpajoissa eri sidosryhmien kanssa, vaikka todellisuus on, ettei kukaan pysty hallitsemaan ihmisten välistä vuorovaikutusta. Improvisation ajatuksena onkin herättää muotoilijoissa uudenlaisia toimintamalleja: toisen kuuntelemista, hyväksymistä, toiseen keskittymistä, kontrollista luopumista ja valppautta. Ryöppy opettaa näitä taitoja Teatteri Labrassa käyttäen hyväksi improvisaation menetelmiä:

- “Sano kyllä (ja)
- saa kumppanisi näyttämään hyvältä

- älä yritä olla hauska
- kohtaa hirviö
- älä yritä hallita tulevaisuutta” (Ryöppy 2016, 11).

4.6 Havaintoja draamallisten menetelmien käytöstä

Tarkastelen tässä luvussa draamallisten menetelmien hyötyjä ja haasteita lähdeaineistoon perustuen. Lukuun kootut havainnot ovat pääosin neljästä tutkimuksesta: DRAMA-hanke (Mehto 2008), Merja Ryöpy (2016) opinnäytetyö sekä Hanna Yli-Korpelan (2016) pro gradu -tutkielma, jossa hän on haastatellut draamallisia menetelmiä työssään käyttäneitä palvelumuotoilijoita.

Hyödyt

Osallistavat teatterimenetelmät ovat Ryöpy (2016, 71) mukaan ainutlaatuisia, erityisesti tilanteissa, joissa vaaditaan esimerkiksi toisen henkilön tilanteeseen eläytymistä, fiktion ja metaforien hyödyntämistä, käytäntöjen kyseenalaistamista ja kehittämistä sekä henkilökohtaisen kokemuksen reflektointia. Yli-Korpelan (2016, 39) haastattelemat palvelumuotoilijat kokivat, että menetelmät paransivat ryhmähenkeä ja niiden avulla osallistujat saatiin keskittymään tarkasteltavaan ongelmaan.

Mehto (2008, 24–25) ja Yli-Korpela (2016, 39) havaitsivat, että draamalliset menetelmät ja kokemuksellisuus auttoivat osallistujia ilmaisemaan tunteita ja mielipiteitä vapaammin. Menetelmien koettiin myös tuottavan uudenlaisia näkökulmia (Yli-Korpela, 2016, 39) ja henkilökohtaisempia tarinoita (Mehto 2008, 24–25).

Sekä Yli-Korpela että Mehto ovat havainneet draamallisten menetelmien vahvuudeksi suunniteltavien prosessien simuloinnin varhaisessa vaiheessa. Draamallisten menetelmien avulla päästään testaamaan palveluita ilman materiaalisia kustannuksia jo kehitysprosessin alkuvaiheissa, jolloin virheet saadaan heti kiinni (Yli-Korpela 2016, 51–52; Mehto 2008, 24–25.) Draamallisten menetelmien avulla myös kokonaisuuden hahmottaminen paranee (Yli-Korpela 2016, 51–52.) Suunnittelijat saivat työpajoissa paremman kosketuksen käyttäjien kokemukseen ja pystyivät näin ollen tunnistamaan käyttäjien tarpeita paremmin. Sekä Mehto (2008, 24–25) että Yli-Korpela (2016, 39) ovat havainneet draaman nopeaksi ja helpoksi tavaksi päästä heti asian ytimeen.

Yli-Korpelan haastattelemat palvelumuotoilijat näkivät draamalliset menetelmät hyvänä palvelumuotoilumenetelmiä täydentävänä osa-kokonaisuutena. Työpajoissa draamalliset menetelmät tarvitsivat kuitenkin tuekseen erilaisia analyysityökaluja ja ideoiden konkreettista rakentamista. (Yli-Korpela 2016, 51.) Teatterin menetelmät eivät myöskään Ryöpy (2016, 72) mukaan korvaa käyttäjien ja muiden sidosryhmien osallistamista tai haastattelututkimuksia tiedonhankinnan välineenä. Menetelmien yhteiskäyttö tarkoituksenmukaisella tavalla lieneekin asian ytimessä.

Haasteet

DRAMA-hankkeessa draamallisten menetelmien suurimmaksi haasteeksi koettiin ajankäyttö. Tarinateatterit, draamapajat ja forum-teatteri ovat sekä resursseja että aikaa vieviä ja kaupalliset tuotekehitysprojektit vaativat kustannustehokkuutta (Mehto 2008, 27.) Yli-Korpela havaitsi tutkimuksessaan saman. Hänen haastattelemansa palvelumuotoilijat peräänkuuluttivat tehokkuutta draamallisten menetelmien käytössä. Palvelumuotoilijoiden mukaan draamallisen työpajan tuloksia oli vaikea taltioida mikä hankaloitti jatkokehitystä. (Yli-Korpela 2016, 53.) DRAMA-hankkeessa havaittiin myös perinteisen haastattelumenetelmän tuottavan tiedonkeruuvaiheessa yksityiskohtaisempaa tietoa, kuin draamalliset menetelmät (Mehto 2008, 24–25)

Yli-Korpelan (2016, 40) pro gradu -työssä haastattelemat palvelumuotoilijat kokivat haastavaksi myös uuden roolinsa fasilitaattorina ja draamallisten menetelmien käyttäjänä. Palvelumuotoilijat kokivat, että draamallisten menetelmien soveltaminen ja käyttö, vaati enemmän harjoittelua, kuin perinteiset menetelmät. He pitivät esimerkiksi haastavana päättää, mitä menetelmää käyttää missäkin vaiheessa prosessia. (Yli-Korpela 2016, 53.) Palvelumuotoilijat kokivat myös eläytymisen ja heittäytymisen hankalaksi ja kaipasivat opastusta, miten innostaa osallistujia työpajan alussa. Menetelmiin sisään pääseminen ja vapautuneen ilmapiirin tavoittaminen oli aikaa vievää ja vaatii ammattitaitoa. (Yli-Korpela 2016, 40, 53.)

Sekä Yli-Korpelan (2016, 54) että Ryöpy (2016, 70) tutkimuksissa palvelumuotoilijat suhtautuivat draamallisiin menetelmiin hieman epäillen. He kokivat haasteelliseksi perustella muotoilutyöpajaan osallistujille, miten draamallisten menetelmien avulla on mahdollista päästä tavoiteltuun lopputulokseen. Sekä Ryöpy (2016, 70) että Yli-Korpela (2016, 54) kokivat palvelumuotoilijoiden taholta jonkinlaista epäilyä ja kyseenalaistusta teatterimenetelmiä kohtaan. Yli-Korpelan haastattelemat palvelumuotoilijat pohtivat,

kuinka todenmukaista tietoa rooliin eläytyminen voi ylipäättään tuottaa. Ryöpyyn opettamat muotoiluopiskelijat taas kyselivät: ”Miksi me teemme näin?” ”Jos me improvisoimme itse käyttäjien reaktioita, se ei kerro mitään oikeiden käyttäjien kokemuksesta.” (Ryöppy 2016, 72.) Ryöppy (2016, 53) näkee muotoilijoiden kritiikin osittain oikeutetuksi ja tunnustaa, että on mahdollista, että teatterillisissa muotoilutyöpajoissa työskentely jää pelkän luovan ideoinnin tasolle eikä osallistujien kokemuksiin päästä aivan käsiksi.

Lisäksi lähes kaikki Yli-Korpelan haastattelemat palvelumuotoilijat kokivat teatteritermistön haastavaksi. Kun alettiin puhua näyttelemisestä ja rooleista, työpajan osallistujat muuttuivat varautuneiksi ja alkoivat pohtia, minkälaista eläytymistä heiltä vaaditaan. (Yli-Korpela 2016, 40) Osallistujat myös pohtivat, ettei näytteleminen ja leikkiminen ole kovin uskottavaa palvelun kehittämistä (Yli-Korpela 2016, 54.) Ryöppy (2016, 72) havaitsi tutkimuksessaan saman ja mainitseekin, että on tärkeä miettiä, miten työtapoja ja työskentelyn tarkoituksia sanallistetaan osallistujille. Hän toteaa: ”Teatterin hyödyntämisen muotoilun kontekstissa pitää tuntua hyödylliseltä ennen kaikkea osallistujille.” (Ryöppy 2016, 72.)

Yli-Korpela havaitsi myös, että joskus työpaja saattaa riistäytyä täysin käsistä, siten että leikkiminen ottaa vallan ja kehittäminen unohtuu. Hän tiivistääkin, että ryhmän toimivuuden kannalta oleellisia tekijöitä ovat rennon ilmapiirin luominen sekä ryhmän motivointi yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yli-Korpelan mukaan tärkeimmät tekijät draamallisten menetelmien käytön kehittämisessä ovat ”tehokkuus, ammattiosaaminen, motivointi ja sopivan ilmapiirin löytäminen ryhmätasolla sekä asenteet ja avoimuus yksilötasolla”. (Yli-Korpela 2016, 54.)

5 Draamalliset menetelmät palvelumuotoilu-start-upin työvälineenä

Olen suorittanut tutkielman kokeellisen osuuden kokeilemalla draamallisia menetelmiä erilaisissa palvelumuotoiluprojektissa syksyn 2017 aikana. Pääosaan palvelumuotoiluprojekteista olen osallistunut KREAPAL-nimisen yrityksen kanssa opintoihin liittyvän työharjoittelun puitteissa. Yksi sovellus liittyy projektiin, jota tein aiemman päivätyöni puitteissa tietohallinnon konsultoinnin alalla, palvelumuotoilijan ja projektipäällikön roolissa.

KREAPAL on businessmuotoilun, palvelumuotoilun ja asiakaskokemuksen asiantuntijayritys, joka työskentelee tällä hetkellä pääasiassa pienten ja keskisuurten yritysten

kanssa. KREAPAL on aloittanut toimintansa vuoden 2017 aikana. Asiakasprojektit, joihin pääsin osallistumaan harjoitteluni puitteissa, olivat laajuudeltaan rajattuja ja vaativat keskimäärin yhden henkilötyöviikon verran työtä yhdeltä henkilöltä. KREAPAL toteuttaa myös laajempia projekteja ja räätälöi kaikki tarjoamansa menetelmät hyvin vahvasti asiakkaan tarpeen mukaan. Lisäarvon tuotto on KREAPALin toiminnan ytimessä.

Useat muotoilutoimistot toimivat vain suurten organisaatioiden kanssa, joilla on varaa panostaa rahallisesti laajoihin hankkeisiin. KREAPALin keskeinen tavoite on tehdä muotoilusta kaikkien saatavilla olevaa. Tässä asetelmassa korostuu tarve tuottaa heti konkreettista lisäarvoa. Pienemmillä yrityksillä ei ole varaa kokeilla, voisiko jostain olla hyötyä, vaan lisäarvo on osoitettava heti. Palvelumuotoilumenetelmien on oltava erityisen tarkasti mietittyjä ja räätälöityjä kuhunkin tilanteeseen sopivaksi, jotta tavoiteltu lisäarvo toteutuu.

KREAPALilla jokainen projekti sovitetaan muotoilun viitekehykseen valitsemalla projektiin ja asiakkaalle soveltuvimmat menetelmät. Useimmissa projekteissa, joihin pääsin osallistumaan, asiakkaan ongelma liittyi yrityksen palveluiden ja strategian kirkastamiseen, eli bisnesmuotoiluun. KREAPAL käyttää asiakastyössä paljon yhteistyökumppaneita, kuten muutoksen hallinnan ammattilaisia, myynnin ammattilaisia ja visuaalisia suunnittelijoita, joista kootaan kuhunkin projektiin parhaiten toimiva kokoonpano.

Työharjoitteluni KREAPALilla sisälsi pääosin kolme vastuualuetta:

1. osallistua KREAPALin asiakastyöpajoihin ja tutkia, missä tilanteissa draamallisista menetelmistä voisi olla lisäarvoa
2. kokeilla draamallisia harjoitteita ennalta sovituisissa työpajoissa
3. tarkkailla KREAPALin tapaa tehdä töitä ja miettiä, mitkä draamalliset menetelmät sopisivat yrityksen toimintakulttuuriin.

Kerron tässä niistä projekteista, joissa jollakin tavalla käytettiin tai joihin ideoitiin draamallisia menetelmiä. Ryhmittelen asiakasprojektit sen mukaan, mitä ongelmaa asiakkaan kanssa ratkaistiin. Osa asiakasprojekteista oli hyvin samanlaisia, koska ongelma-kenttä oli pääosin sama.

5.1 Pienyrityksen fokuksen kirkastaminen

Useimmissa KREAPALin projekteissa, joissa olin mukana, asiakkaan ongelma liittyi yrityksen palveluiden ja strategian kirkastamiseen. Yrittäjille, jotka työskentelevät pitkään ja intohimoisesti yrityksensä tuotteiden ja palveluiden parissa, voi käydä niin, ettei enää näe metsää puilta. Näin oli käynyt joillekin asiakkaillemme. He tarjosivat loistavia palveluita, mutta oikeanlaiset asiakkaat eivät löytäneet heidän luokseen esimerkiksi verkkosivujen kautta. Tällaisessa projektissa usein vain yrittäjä itse tai korkeintaan 1–2 muuta henkilöä osallistuvat työpajaan.

Ongelma, johon tunnistimme draaman avulla olevan mahdollista löytää keinoja, oli käyttäjän näkökulman tuominen konkreettiseksi työpajaan osallistuvalla palveluntarjoajalle, joka usein oli pienen yrityksen omistaja tai omistajat. Heidän päivänsä täyttyvät juoksevista asioista, ja he ovat usein sen tietyn, tarjoamansa erityisalan asiantuntijoita, eivät markkinointijohtajia tai talouspäälliköitä. Erityisesti tämänkaltaisessa pienyrityksen tilanteessa voitaisi saavuttaa suuri hyöty siitä, että saatetaan yrittäjä hetkeksi katsomaan maailmaa tarjoamansa palvelun käyttäjän näkökulman kautta.

Bisnesmuotoilutyöpajoille on yhteistä rajattu määrä aikaa ja vaatimus konkreettisista lopputuloksista. Jos draamaa käytetään, sitä tulisi käyttää hyvin kompaktisti ja vain, mikäli siitä saadut hyödyt ovat suurempia kuin menetetyt ajan kustannukset. Hedelmällisin paikka tämän tyyppisessä tilanteessa olisi saattaa yrittäjä miettimään palveluaan asiakkaan näkökulmasta. Emme voi kuitenkaan pyytää yrittäjää eläytymään asiakkaan näkökulmaan ilman apuvälineitä.

Yksi harkitsemamme vaihtoehto oli jalkautua kadulle, etsiä ainakin yksi palvelun mahdollinen käyttäjä ja videoida hänen esittämänsä ongelma. Video voitaisiin sitten näyttää yrityksen omistajalle työpajan alussa, jolloin hän saisi jonkinlaisen kosketuksen käyttäjän näkökulmaan. Tämän jälkeen voisimme pyytää omistajaa eläytymään asiakkaansa asemaan ja ratkomaan ongelmaa tästä positiosta käsin. Emme kuitenkaan päätyneet videoimaan käyttäjiä tiukan aikataulun vuoksi sekä osittain siitä syystä, että kyseisen yrityksen asiakassegmenttiin kuuluvia käyttäjiä oli hankala löytää kadulta. Videointi olisi voinut olla hyvä vaihtoehto eläytymisprosessin alkusysäyksen antajana, mikäli asiakaskohde-ryhmä olisi ollut helpommin tavoitettava.

5.2 Draamallinen alkulämmittely ideointityöpajaan

Vedin kahdessa asiakastyöpajassa alkulämmittelyyn, joka toimi samalla johdatuksena työpajatyöskentelyyn. Kerron alla hieman molemmista sekä saamastani palautteesta ja jatkokehitysideoista.

Työpaja 1:

Ensimmäiseen työpajaan osallistui noin 10 henkeä, jotka kaikki työskentelivät eräässä pienessä matkailualan yrityksessä. Työpaja liittyi laajempaan projektiin, jonka pääasiallisena tavoitteena oli luoda yrityksen kulttuuriin soveltuva myynti- ja markkinointimalli. Ensimmäisessä työpajassa opeteltiin myynnin prosesseja sekä ideoitiin, ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja missä tilanteissa asiakkaat tulisivat käyttämään yrityksen palveluita. Työpajan pääpaino oli ideoinnissa, joten valitsin alkulämmittelyyn draamallisen ideointiharjoitteen, joka on lainattu improvisaation alalta.

Harjoite on kaksiosainen: ensin tyrmätään ja sitten hyväksytään kaverin ideoita.

1. Tyrmääminen

- Jakaudutaan pareiksi. Valitaan, kumpi on A ja kumpi B.
- Toinen ehdottaa, mitä tehtäisiin (A) ja toinen tyrmää (B).
- Esimerkiksi A: "Lähdetään kalaan!" B: "Mä inhoan kaloja!"
- Kun ehdotus on tyrmätty, A ehdottaa uudestaan jotain muuta, jonka B taas tyrmää.
- Jatketaan, kunnes on vaikea enää keksiä mitään.
- Vaihdetaan pareja, jos on aikaa.

2. Hyväksyminen

- Jatketaan pareittain.
- Toinen ehdottaa, mitä tehtäisiin ja toinen vastaa "Joo, ja..." ja keksii, mitä tehdään lisäksi.
- Esimerkiksi A: "Lähdetään kalaan!" B: "Joo, ja käydään samalla uimassa!" A: "Joo, ja..."
- Jatketaan ja katsotaan, mihin päädyttiin.

Valitsin harjoitteen, koska siinä harjoitellaan konkreettisia kommunikaatiotaitoja ideointitilanteessa. Harjoitteen avulla osallistujat ehkä huomaavat toimivansa tietyllä tavalla ja saavat harjoitusta, miltä tuntuu, kun toinen tyrää, ja miten saatan itse tyrätä ideoiden kehittelyä. Minut esiteltiin työpajan alussa teatteri-ilmaisun ohjaajana, joten aloitin lämmittelyn hälventämällä esiintymispelkoa. Kerroin, ettei kukaan joudu nyt esiintymään. Kerroin myös, että harjoituksessa on tarkoitus opetella ideointia. Sitten otettiin parit ja lähdettiin tekemään. Harjoitteen lopuksi purettiin kokemuksia harjoitteen tekemisestä. Esille tuli tärkeitä huomioita jopa henkilökohtaisella tasolla: “Olenkohan minä tuollainen, että tyrään aina muiden ideat!?”

Sain toiselta työpajan fasilitaattorilta palautetta työpajan jälkeen. Hän ehdotti, että voisin seuraavalla kerralla alussa kertoa vielä selvemmin, miksi teemme harjoitteen ja miten se liittyy työpajan aiheeseen. Tämä sai minut miettimään laajemminkin draamallisten menetelmien soveltamista palvelumuotoilun kontekstissa. Kun tehdään teatteria, harjoitteita ei juuri selitellä. Niillä on aina tarkoituksensa, mutta monesti tarkoitus on sellainen, ettei sitä voi kertoa osallistujille. Joskus esimerkiksi on tarkoituksena vain saada kaikki sanomaan jotain, jotta jää on murrettu ja tehokas työskentely voi alkaa. Ehkä tällaisten harjoitteiden kohdalla voisi ainakin jälkikäteen kertoa, mikä oli harjoitteen tarkoitus. Esimerkiksi: “Huijasin teidät avaamaan suunne.”

Keskustelin myöhemmin harjoitteesta myös organisaatiomuutosten parissa kauan työskennelleen konsultin kanssa, joka on palkannut näyttelijän tekemään vastaavia harjoitteita asiakkailleen. Hän sanoi, että harjoite on toiminut erityisen hyvin silloin, kun näyttelijä on liittännyt hyväksymisharjoitteen vielä vahvemmin osaksi käsiteltävää aihetta ja antanut aiheeseen liittyvän konkreettisen esimerkin näyttelemällä. Esimerkiksi “Kun toinen sanoo, että hypätään tuonne pihalla olevaan mutakuoppaan, ja minun tekisi mieli irvistää ja sanoa, että ‘ei todellakaan’, sen sijaan hymyilen ja sanon ‘Joo, ja...’.” Näin voidaan linkittää harjoite osaksi oikeaa elämää ja ideointitilannetta, jolloin se ei jää vain “alkuhassuttelun” asemaan.

Työpaja 2:

Toiseen työpajaan osallistui noin 20–30 henkeä. Työpaja ei liittynyt laajempaan palvelumuotoiluprojektiin vaan järjestettiin osana erään oppilaitoksen henkilöstön suunnittelu-päivää. Työpajan tarkoituksena oli ratkaista konkreettinen ongelma palvelumuotoilun

keinoja soveltamalla ja miettiä konkreettisia toimenpiteitä, joita jokainen voisi työssään toteuttaa.

Myös tässä työpajassa oli kyse ideoinnista ja ideoiden yhdessä kehittelystä, mutta halusin kokeilla eri menetelmää kuin työpajassa 1, jotta saisin kokemusta mahdollisimman monen harjoitteen toimivuudesta. Päädyin soveltamaan kahden sellaisen harjoitteen kombinaatiota, jotka lainaavat soveltavan teatterin ryhmäytymismenetelmistä ja improvisaatiosta.

Harjoite jakautui kolmeen osaan:

1. Osallistujat kävelevät tilassa ja muodostavat pyydetyn kokoisia ryhmiä

- Ohjaaja päättää, minkä kokoisia ryhmiä muodostetaan milloinkin, ja kommunikoi ryhmän koon osallistujille.
- Osallistujat muodostavat mahdollisimman nopeasti pyydetyn kokoisen ryhmän lähimpien ihmisten kanssa,
- Viimeisenä muodostetaan kahden hengen ryhmät.

2. Paritehtävä: esineen nimeäminen

- Henkilö A antaa kuvitteellisen esineen henkilölle B sanoen: "Ole hyvä."
- B vastaa: "Kiitos tästä ... " ja nimeää esineen.
- Sitten on B:n vuoro antaa esine.
- Vuorotellaan, kunnes ohjaaja katkaisee harjoitteen.
- Jatketaan kävelyä (ja ryhmien muodostamista) ja muodostetaan lopuksi 4 hengen ryhmät.

3. Ryhmätehtävä: esineen nimeäminen

- Ryhmässä annetaan esine aina vasemmalla puolella olevalle ja nimetään se kuten paritehtävässä.

Valitsin juuri tämän harjoitteen, koska työpajassa tulitisiin ideoimaan paljon. Ideointi vaatii sekä luovuutta että läsnäoloa. Harjoitteen avulla päästiin opettelemaan liiasta miettimisestä irti päästämistä. Osallistuja ei tässä harjoitteessa voi suunnitella etukäteen, minkä esineen toinen hänelle antaa. Hän ei siksi voi kuin odottaa, mitä tapahtuu. Harjoite on helppo improvisaation ensiaskel, jossa osallistuja saa ulkopuolelta ärsykkeen, johon reagoi siinä hetkessä. Toisin kuin monet improvisaatioharjoitteet tämä harjoite ei vaadi

harjaantuneisuutta omista ajatuksista irtautumisessa. Kolmannen osan tarkoituksena oli myös salakavalasti tuoda yleisö mukaan harjoitteen tekemiseen. Ringissä kun oli aina kaksi henkilöä, jotka toimivat katsojina kahden muun suorittaessa harjoitetta.

Pohjustin harjoitetta kertomalla, miksi teemme harjoitteen ja miten luovuus ja läsnäolo liittyvät ideointiin. Kerroin taas, että kukaan ei joudu näyttelemään, vaikka olenkin teatteri-ilmaisun ohjaaja. Näin isolla porukalla, jossa osa ei tuntenut toisiaan entuudestaan, päätin myös painottaa, että jos kuitenkin jokin harjoite tuntuu epämukavalta, sitä ei tarvitse tehdä: “Olemme kaikki aikuisia ja ketään ei ole tarkoitus pakottaa mihinkään. Tämän on kuitenkin tarkoitus olla mukavaa ja rentoa tekemistä.”

Harjoitteen päätteeksi keskustelimme, mitä tuntemuksia ja ajatuksia harjoitteet herättivät. Joku totesi, että harjoitteita voisi tehdä lastenkin kanssa. Yksi huomasi, että oli paljon vaikeampi keksiä esineitä ringissä, koska joku katsoi nyt sitä omaa tekemistä. Tämä oli mielestäni hyvä huomio, ja tällaisten hienovaraisten “yleisöharjoitteiden” kanssa voitaisi ehkä jopa harjoitella kynnystä kommunikoida omia ideoita ryhmätilanteessa, kuten palaverissa tai koulutuksessa.

Fasilitaattorit, joiden kanssa vedimme palvelumuotoilutyöpajoja, antoivat minulle vielä jälkikäteen palautetta draaman käytöstä. Heiltä tullut palaute oli pääasiassa positiivista, ja jopa poiki jatkoideoita, missä muualla draamasta voisi olla hyötyä. Pääasiallisesti se, mistä fasilitaattorit innostuivat, oli harjoitteiden vaikutus osallistujiin. Heidän mukaansa tunnelma keveni harjoitteiden myötä, mikä on vaikea saavuttaa nopeasti muilla keinoin. Alkulämmittely, niin hölmöltä kuin se kuulostaakin, on tärkeä osa, kun vedetään työpajaa, eikä pidä aliarvioida vaikutusta joka hyvällä alkulämmittelyllä on. Sen avulla päästään heti täysillä vauhtiin ja jopa opitaan tärkeitä kommunikaatiotaitoja, sen sijaan että vauhtiin päästään vasta pikkuhiljaa työpajan aikana. Mikäli harjoite saadaan vielä jotenkin integroitua käsiteltävään aiheeseen ja tosielämään, vaikutus voi olla vieläkin suurempi.

Koen myös, että suuri osa lämmittelytyyppisen draamallisen harjoitteen onnistumisesta on kiinni myös siitä, miten asia esitetään osallistujille. Koska olen itse ollut esiintymiskammoinen ja tiedän heitä olevan yleisössä aina muutama, valmistelen lämmityksen huolella. Mietin, miten johdatan ihmiset lämmittelyyn ja miten liitän lämmittelyn osaksi kunkin työpajan varsinaista aihetta. Tärkeää on harjoitella jotakin taitoa, jota myöhemmin päivällä käytetään, kuten esimerkiksi ideointia. Mikäli olisin vain suoraan pyytännyt ihmisiä

nousemaan ylös ja ilmoittanut, että nyt lähdetään tekemään, olisin aiheuttanut ainakin osalle osallistujista jonkinlaista ahdistusta. Kun draaman tarkoituksena on rentouttaa, on erityisen tärkeää luoda turvallinen ilmapiiri. Heittäytymistä voi vaatia, silloin, kun sitä on tilattu ja osallistujat tietävät, mihin ovat lähdössä, mutta tilanteessa, jossa turvallinen ja rento ilmapiiri on ensimmäinen prioriteetti, heittäytymistä ei voi vaatia.

5.3 Myynti- ja markkinointistrategian suunnittelu tarinallistaen

Yksi KREAPALin asiakasprojekti vaikutti sellaiselta, että tarinallistaminen voisi sopia sen työstämiseen hyvin. Päätimme kokeilla tarinallistamista ensin KREAPALin kontekstissa ja jos se vaikuttaisi hyvältä, sitä voitaisiin soveltaa myöhemmin asiakasprojektissa. Oletukseni oli, että menetelmä on juuri se työkalu, jota asiakasprojekti tarvitsee.

Valmistelin tarinallistamistyöpajan Anne Kalliomäen (2014) kirjan oppien mukaan. Huomasin valmistellessa, että Kalliomäki ei anna kirjassa konkreettisia esimerkkejä, miten eri osa-alueita kannattaa työstää, vaan menetelmä liikkuu korkeammalla tasolla keskittyen asioihin, jotka eri vaiheissa tulee saada selville. Minun tuli siis itse etsiä menetelmät, joilla tarina saadaan syntymään. Koin tämän erittäin haasteelliseksi ja huomasin, että työpaja olisi vaatinut huomattavasti suuremman määrän valmisteluaikaa kuin minulla oli käytettävissä. Päädyinkin lopulta vain listaamaan selvitettävät asiat fläppitauluille ja katsomaan, mitä tapahtuu.

Työpajaan osallistui yksi henkilö. Työpaja jakautui kahteen osaan. Ensin ideoitiin tarinaelementtejä stooripuu-menetelmän mukaisesti. Tämän jälkeen lähdettiin hahmottelemaan yrityksen ydinviestiä, ydintarinaa, hahmoja, teemaa ja asiakaskokemusta post-it-lapuilla fläppitauluille liimaillen.

Stooripuu-menetelmä oli selkeä ja puun juuret sekä runko oli helppo täyttää, etenkin kun KREAPALin tarjoamat palvelut ja pääasiakasryhmä olivat selkeästi määritellyt jo etukäteen. Oksasto tuotti enemmän päänvaivaa. HavaitSIMME, että oli haastavaa ymmärtää, mitä tarkoitettiin tarinaelementeillä, joita oksastoon tuli tuottaa. Yritin avata ongelmaa Kalliomäen kirjassaan antamien esimerkkien avulla. Käytimme myös Kalliomäen tarjoamia apukysymyksiä, kuten: "Jos yritys olisi eläin, mikä eläin se olisi?" Huomasimme kuitenkin pian, että kysymyksiin oli vaikea vastata, erityisesti tässä tilanteessa, kun yri-

tyksen palvelut ovat konsultointityyppisiä. Konkreettista tuotetta tai mitattavaa lopputulosta ei ole, joten on vaikea löytää mitään, mihin tarttua ja minkä kautta hahmottaa yrityksen luonnetta. Kun on vielä kyse yrityksille myytävistä palveluista, voidaan olettaa ostajan olevan jo melko valistuneita tietyissä asioissa. Metaforien käyttö saattaa jopa luoda kuvan, että asiakkaan älykkyyttä arvostellaan.

Huomasimme melko pian, että työskentelymalli ei nyt toimi. Muutimme toimintaa siten, että hyppäsimme yli ne kohdat, jotka olivat hankalia ymmärtää, ja siirryin itse fasilitaattorin roolista enemmän tarinoiden sanoittajan ja ideoijan rooliin. Tämä työskentelymalli toimi hieman paremmin, mutta muutti työskentelyn luonnetta merkittävästi.

Havaitsin kantapään kautta, että asiakeskeistä työtä tekeville osallistujille voi olla hankalaa kääntää oma näkökulma yhtäkkiä tuottamaan luovaa, metaforiin nojaavaa sisältöä ilman johdatusta ja konkreettisia esimerkkejä. Havaitsin erehtyneeni kuvittelemaan, että koska menetelmä ei sisällä näyttölemistä tai eläytymistä, erillistä johdattelua ei tarvita. Mutta vaikka juuri näitä elementtejä ei ole, on näkökulma silti vahvasti taiteellinen. Työpajan alussa olisi tarvittu selkeästi enemmän konkreettisia esimerkkejä ja tehtäviä. Teatterialan ihmisenä minun on suhteellisen helppo synnyttää uusia abstrakteja ajatuksia ja metaforia, mutta asiakeskeistä työtä tekeviltä taiteellinen työskentely vaatii aina näkökulmanmuutoksen kohti uutta ja ehkä jopa tuntematonta. Harjoitteeseen johdattaminen pitää suunnitella tällöin erityisen hyvin. Toisaalta asiakeskeisessä ympäristössä työskenteleviä osallistujia voi olla haastavaa ylipäättään johdatella taiteen ja tunteen maailmaan lyhyessä ajassa. Sainkin palautetta, että menetelmä saattaisi sopia paremmin ihmisille, jotka tekevät jo työtä taiteen tai tunteen rajapinnoilla, kuten henkilöstöhallinnossa tai markkinoinnissa.

Opin, että sovellettiinpa menetelmää taiteellisessa tai asiakeskeisessä ympäristössä, ongelma kannattaa pilkkoa pieniin osiin ja vaatia osallistujilta abstraktia kuvausta ensin pieniin asioihin laajentaen sieltä isompiin asioihin. Tehokkaita keinoja voisivat olla esimerkiksi pyytää osallistujia etsimään ja leikkaamaan lehdistä kuvia, jotka kuvaavat yritystä jollakin tavalla. Tästä voitaisiin jatkaa määrittämällä, mikä väri kuvaa yritystä parhaiten, ja seuraavaksi mikä eläin. Jokainen vastaus voitaisiin kirjoittaa muistiin ja perustella. Tällä tavoin luotaisiin pikkuhiljaa toisenlaista, mielikuvituksellisempaa näkökulmaa yrityksen toimintaan. Ohjeistus, jossa vain pyydetään keksimään yritystä kuvaavia sanoja, sanontoja tai metaforia on liian iso ja liian abstrakti kylmiltään pohdittavaksi.

Toinen seikka, mitä jäin miettimään, oli tarinallistamisen vaatimat taidot. Kun kehitimme tarinoita ja visuaalisia ilmeitä, alkoi työskentelymme lähestyä enemmän mainostoimiston työkenttää. Työpajan lopussa havaitsimme, että tarinallistaminen voisi toimia ennemmin palveluna, siten että tarinallistajan tehtävänä on ottaa selvää, mitkä asiat kuvaavat yritystä, ja tuottaa tämän jälkeen tarina. Tarinallistajan rooli muuttuu tällöin fasilitaattorin roolista sisällöntuottajan rooliin. Itse en ole ammatiltani dramaturgi, elokuvakäsikirjoittaja tai kirjailija, joten koen, että joudun menetelmän kanssa hieman pois osamisalueeltani. Tämän tyyppinen työskentelymalli menee myös ohi soveltavan teatteri käsitteestä, siinä mielessä, että soveltava teatteri on ryhmälähtöistä. Jos vain kirjaan asiakkaan vaatimukset ja tuotan itse materiaalin, ryhmälähtöisyys ei toteudu ja lopputuloksesta saattaa tulla päälle liimattu.

Päätimme kuitenkin nyt toimia siten, että kirjaan ylös pohditut asiat ja ehdotan niiden pohjalta tarinaa, jota sitten muokkaamme yhdessä. Tällä tavoin toimimalla en kuitenkaan enää voi sanoa toimivani soveltavan teatterin ammattilaisen roolissa, vaan minusta tulee konsultti tai sisällöntuottaja. Jäinkin miettimään, voiko menetelmän edes sanoa sisältyvän palvelumuotoilun piiriin, sillä laajuudeltaan se voisi olla jopa rinnakkainen menetelmästä, jonka tarpeisiin tulisi kehittää kokonaan oma menetelmäkenttensä.

Tarinallistaminen on uudenlainen tapa lähestyä yrityksen strategiaa, brändäystä ja markkinointia. Tarinallistamisen menestyksessä soveltaminen vaikuttaa vaativan ymmärrystä draamallisista menetelmistä, joiden avulla tarinoita lähdetään kaivamaan esiin sekä dramaturgisista prosesseista, jotka vaikuttavat nykyaikaisen tarinankerronnan taustalla. Avuksi on varmasti myös kokemus elokuvakäsikirjoituksen tekemisestä ja markkinoinnista.

5.4 Käyttäjähaastattelut simuloiden

Aloitin tietohallinnon konsultoinnin parissa vetämässäni opetustilojen suunnittelu -projektissa muotoiluprosessin käyttäjähaastattelujen avulla. Käytin contextual interview -tekniikkaa, jossa käyttäjiä haastatellaan tilassa, jossa selvityksen kohteena olevia tehtäviä suoritetaan. Tekniikkaa käytetään usein esimerkiksi uusien sähköisten palveluiden suunnittelussa, kun halutaan tarkkailla, missä ympäristössä ja mitä apuvälineitä käyttäen käyttäjät suorittavat tällä hetkellä palvelun, jota ollaan sähköistämässä.

Contextual interview -tekniikka soveltui myös tilasuunnitteluprojektiin. Kyseessä oli opetustila ja opettajat tilan pääasiallisia käyttäjiä, opiskelijoiden ohella. Halusin selvittää haastattelujen avulla, miten opettajat tällä hetkellä suoriutuvat opetustehtävästään käsillä olevan tilan ja työkalujen avulla.

Sovin tapaamiset opettajien kanssa luokkatilaan, jota he työssään käyttävät. Suunnittelin haastattelun rungon korkealla tasolla, siten että kysymykset olivat mahdollisimman avoimia. Haastattelun onnistumisessa ei ole oleellista haastattelusuunnitelman noudattaminen, vaan se, että osaa tarvittaessa joustaa suunnitellusta, haastateltavaa kuunnellen ja silti saada irti kaikki tärkeät tiedot. Tarkoitukseni oli kuulla opettajilta itseltään, mitkä asiat he kokivat hyviksi tai hankaliksi nykyisissä luokkatiloissa. Päätin myös kokeilla opetustilanteen simulointia, mikäli sille avautuisi haastattelun aikana luonnollinen tarve ja tuntisin, että haastateltava on valmis siihen. Tarkoitukseni oli johdatella opettaja esittämään opetustilannetta, jolloin voisin itse eläytyä opiskelijan rooliin.

Aloitin tapaamisen mukavasti niitä näitä jutustellen ja kyselin aluksi enemmän opettajien työstä ja heidän siinä kohtaamistaan yleisistä ongelmista. Pikkuhiljaa vein keskustelua opettajien hankaliksi kokemiin asioihin ja hyviin asioihin, joiden he eivät haluaisi muuttuvan, kun luokkatiloja uudistetaan. Kun sopiva hetki keskustelussa tuli, aloitin pienen simulaation kutsumatta sitä simuloinniksi. Menin itse luokan ovelle ja aloin demonstroida opettajan juuri kertomia asioita samalla simuloiden, miten opetustilanne etenee: "Eli kun tulet sisään, niin menet heti tähän pöydän ääreen. Mitä sinulla on silloin mukana?"

Kahdesta haastattelusta, jotka tein, toisessa opettaja lähti heti itse mukaan, käveli luokkani ja alkoi itse näyttää: "No minulla on tietenkin takki mukana, sille pitää olla joku paikka. Ja sitten menen tähän pöydän ääreen ja laitan läppäriin tähän. Siinä pitää olla tilaa sille. No nyt siinä ei oikein ole. Sitten avaan kirjan tähän... Tässä pitää olla aika paljon enemmän tilaa." Opetustilaan saapumisen läpikävely tuotti paljon enemmän tietoa kuin saman tilanteen läpikäynti kasvoistusten istuen. Emme kuitenkaan päässeet alkua pidemmälle ennen kuin haastatteluun varattu aika loppui. Toinen haastateltavista ei lähtenyt mukaan kävelemään tilannetta läpi, vaan katsoi, mitä minä tein, ja huuteli ohjeita tuoilta käsin. Pyysin haastateltavaa, voisiko hän tulla näyttämään jotakin pöydän ääreen, mutta hänen mielestään oli parempi, että minä teen.

Hämmästyin, kuinka helppoa haastateltavan johdattaminen keholliseen työskentelyyn loppujen lopuksi oli. Minun ei tarvinnut pyytää toista haastateltavaa edes ylös penkistä,

puhumattakaan teatterin tai draaman mainitsemisesta ääneen. Pelkkä kehollinen viesti riitti. Läpikävelyn voimakkuudesta vaikuttuneena aion seuraavalla kerralla aloittaa läpikävelyn heti kun olen saanut tarpeeksi tietoa simuloidakseni tilannetta auttavasti. Tekniikka ei ole puhtaasti draamallinen, sillä käyttäjä ei näyttele mitään, mutta eläytyy kuitenkin tilanteeseen jossa käyttää palvelua. Sama tieto voidaan kerätä vain tarkkailemalla tilannetta, mutta tarkkailu ei ole kovin nopea menetelmä ja tarkkailija saattaa tehdä herkästi virhetulkintoja tilanteista joita kukaan ei avaa hänelle enempää.

6 Havainnot

Käyn tässä luvussa läpi tärkeimmät havaintoni draamallisten menetelmien käytöstä palvelumuotoilussa, peilaten aiempien tutkimusten havaintoja omien kokemusten pohjalta. Pohdin ensin luvussa 6.1 miten menetelmiä voitaisi kehittää eteenpäin ja millä tavalla niiden käytöstä saadaan parhaat puolet irti. Luvussa 6.2 pohdin mitä riskejä draamallisten menetelmien käyttöön liittyy ja milloin riskinotto kannattaa.

6.1 Draamamenetelmien sovellusalueita palvelu- ja bisnesmuotoilussa

Käyn tässä luvussa läpi kehitysehdotuksia, miten eri menetelmiä voitaisi soveltaa tulevaisuudessa ja mitä kannattaa ottaa huomioon menetelmien käytössä.

Tarinallistamisen integrointi perinteisempään palvelumuotoiluun

Anne Kalliomäen tarinallistaminen (2014) poikkeaa paljon muista tässä työssä käsitellyistä draamallisista menetelmistä. Sitä ei voi ehkä sanoa draamalliseksi menetelmäksi lainkaan. Se on ennemminkin yksi tapa tehdä bisnesmuotoilua: uudenlainen tapa lähestyä yrityksen strategiaa, brändäystä ja markkinointia. Voisi jopa sanoa, että se on kokonaan uusi soveltavan teatterin suuntaus, jossa ratkotaan dramaturgiseen ajatteluun nojaten bisnesmuotoilun haasteita. Tarinallistamisen menestyksekkäs soveltaminen vaatii ymmärrystä draamallisista menetelmistä, joiden avulla tarinoita lähdetään kaivamaan esiin sekä dramaturgisista prosesseista, jotka vaikuttavat nykyaikaisen tarinankerronnan taustalla.

Tarinallistamisen osaajista saattaa tulla pula, kun yritykset havaitsevat, mitä työkalun avulla voidaan tehdä. Useat yritykset kilpailevat hinnalla, ilman selkeitä erottavia tekijöitä. Jokainen yritys haluaa kuitenkin pois hintakilpailusta, usein ymmärtämättä miten. Tarinallistamisessa piilee konkreettinen keino erottua ylitse muiden. Ihmiset ostavat tunteella, ja tarinallistaminen auttaa jäsentämään näitä tunteita. Tarinallistamisen avulla yrityksen ydinolemus ja arvot tuodaan näkyväksi kaikessa, mitä yritys tekee.

Tarinallistamisen ajatusmallin integroiminen perinteisempään palvelumuotoiluun saattaisi olla toimiva tapa saada tarinallistamisen hyödyt tehokkaasti käyttöön, ilman menetelmän syvällisen osaamisen tarvetta. Ehkä Kalliomäki (2014) on tarkoittanutkin menetelmän tällä tavoin sovellettavaksi. Tavallisten palvelumuotoilutyöpajojen yhteydessä voitaisi hyvinkin miettiä, mikä eläin kuvaa yritystä parhaiten, ja jos yritys olisi elokuva, olisiko se jännityselokuva, farssi vai romanttinen komedia. Myös stooripuu toimii menetelmänä muiden menetelmien joukossa, kun vain oksaston tarinaelementtien synnyttämisestä tuetaan riittävästi. Tällä tavoin muotoiluun saataisi mukaan edes ripaus mielikuvien, metaforien ja tarinan voimaa.

Tarinateatteria palvelumuotoilun kaikissa vaiheissa

DRAMA-hankkeessa (Mehto 2008) tarinateatteria testattiin vain tiedonhankinnan välineenä. Se voi kuitenkin toimia paremmin muissa palvelumuotoiluprosessin vaiheissa, kuten Päivi Rahmelkin toi keskustelussamme esille.

Tarinateatteri sopii erityisesti tilanteisiin, joissa suunnitteluryhmä toimii yhdessä pidemmän aikaa, tuntevat toisensa ja heillä on aikaa opetella tarinateatterin käyttö. Menetelmä on nopea ja erittäin havainnollistava, kun sitä on tekemässä ryhmä, joka tuntee menetelmän jo entuudestaan. Bisnesmuotoilun kontekstissa menetelmän soveltaminen on haastavampaa jo siksi, että bisnesmuotoilua ei useinkaan tehdä työryhmänä.

Improvisaatiomenetelmät ideoinnin tukena

Ihmismieli vaatii vapautta ja suotuisaa ympäristöä luovuuden herättämiseen. Positiivinen ympäristö ja ilmapiiri ruokkivat luovuutta (Tuulaniemi 2011, 184). Luovuuden herätyksessä draamalliset menetelmät ovat vertaansa vailla. Useita draamallisia harjoitteita voidaan soveltaa tilanteissa, joissa työpajan osallistujat tulee johdattaa pois työrooleista ja

kohti yhteistä ideointi- ja innovointiprosessia. Työni kokeellisessa osuudessa alkulämmittelytyylisesti testaamani menetelmät ovat vain pisaroita valtameressä. Jäljelle jää tutkimaton joukko improvisaation ja jopa liveroolipelaamisen menetelmiä, joita voisi tässä kontekstissa hyödyntää.

Palautteen antaminen roolissa palvelua testattaessa

Palautteen antaminen roolissa on eräs draaman sovellus, jota olen pohtinut jo pitkään. En päässyt kokeellisen osuuden puitteissa testaamaan menetelmää, sillä projektit joihin osallistuin, keskittyivät enemmän bisnesmuotoiluun. Tässä kuvailmani idea jääkin siksi idean tasolle jatkokehitystä varten.

Ajatuksena on, että roolien avulla voitaisiin etäyttää käyttäjä palautteenantotilanteesta. Palautteen antaminen on vaikeaa aina, erityisesti meille suomalaisille, jotka emme ole tottuneet antamaan avoimesti niin positiivista kuin rakentavaakaan palautetta. Palvelun testaustilanteessa voisi antaa palvelun käyttäjille roolit ja jopa määrittää, tuleeko heidän antaa positiivista vai negatiivista palautetta. Tällä tavoin palautteen antaja ei ole henkilö itse vaan roolihenkilö, joka näkee asian hieman eri perspektiivistä. Yksi keino on esimerkiksi jakaa työpajan osallistujille kaikkien tuntemat julkisuudenhenkilöt, joiksi heidän tulee eläytyä tietyn harjoitteen ajaksi. Toinen vaihtoehto on kirjoittaa testaaajille roolit liveroolipelien tapaan.

Käyttäjän kokemukseen eläytyminen

DRAMA-hankkeessa (Mehto 2008) koettiin, että tutkijoiden eläytyminen käyttäjien rooliin tuotti selkeää lisäarvoa, hankkeeseen valitut menetelmät vain eivät raskautensa vuoksi välttämättä sovi kaupallisiin tuotekehitysprojekteihin. Tässä on kuitenkin tutkimisen arvoinen paikka, jota sivusin hieman jo omassa kokeellisessa työharjoittelussani. Nopean ja helpon käyttäjän kokemukseen eläytymistä edesauttavan menetelmän löytyminen voisi tuoda huomattavaa lisäarvoa palvelumuotoiluun ja asiakkaan ongelman ymmärtämiseen.

Simuloinnin arkipäiväistäminen

Simulointia voi tehdä hyvin kevyesti. Testasin käyttäjän johdattamista simuloinnin pariin ilman teatteritermistöä, kokeellisessa osuudessa toteuttamieni käyttäjähaastatteluiden

kautta. Käyttäjille ei ole pakko kertoa, että kohta näytellään, vaan käyttäjät voidaan johdattaa näyttelemisen pariin pelkkien fyysisten vihjeiden avulla. Joskus riittää, että fasilitaattori tai haastattelija alkaa itse simuloida tekemistä, jolloin haastateltava lähtee mukaan, kuten kokeellisessa osuudessa havaittiin.

Olen myös tavannut yritysmaailmassa henkilöitä, jotka soveltavat simulointia puolihuolimattomasti, osana tavallista jutustelua. Jos vastaan tulee esimerkiksi ongelma, jossa mietitään, miten joku ihminen saattaa reagoida tilanteeseen, voidaan hyvin arkipäiväisesti todeta: ”No jos minä olen se henkilö, mitä sinä sanoisit minulle?” Tällä tavalla roolit jaetaan kevyesti ja tilanne päästään näyttelemään läpi heti, ilman ylimääräistä ”draamaa”.

Draamalliset menetelmät bisnesmuotoilun mukana tuoman muutoksen hallinnassa

Havaitsin yllättäen draamallisten menetelmien soveltuvat erityisen hyvin bisnesmuotoilun ongelmakenttään. Luulin työharjoittelun alkaessa, että tulisin käyttämään draamaa palveluprosessien simulointiin ja testaamiseen, mutta pääsinkin sukeltamaan bisnesmuotoilun maailmaan. Bisnesmuotoilussa liikutaan organisaation muutoksen ja asiakkaan tunteiden rajapinnoilla. Muutos tarkoittaa aina uutta tapaa ajatella ja draamalliset menetelmät tarjoavat kokemuksellisen työkalun uuden opetteluun. Kuten organisaatioiden parissa soveltavan teatterin menetelmiä pitkään soveltanut Krista Petäjäjärvi (2015) osuvasti blogikirjoituksessaan toteaa: ”Taide antaa luvan olla erilailla, aistia enemmän, tehdä toisin, kokea syvemmin, herkistyä ja jopa altistua muutokselle.” Bisnesmuotoilussa otetaan pelkän palvelun lisäksi huomioon myös organisaatio ja sen muutosprosessi. Draamalliset menetelmät sopivat kokemuksellisuutensa puolesta hyvin juuri tällaisiin tilanteisiin, joissa on tarkoitus muuttaa omaa toimintaa, sen sijaan että pyritään vaikuttamaan jonkun toisen toimintaan.

Bisnesmuotoilu alkaakin ongelmakentältään lähestyä enemmän organisaatioiden kehittämisen näkökulmaa, jonka alalla esimerkiksi Petäjäjärvi (2015; 2016) sekä monet muut toimijat ovat tehneet jo pitkään töitä. Organisaatioiden kehittämisen kontekstissa draama käytetään hieman eri tavoin kuin palvelumuotoilussa. Usein draaman tilaaja tietää, mitä on tilannut ja työpajojen osallistujilla on aivan erilaiset odotukset työpajaa kohtaan kuin palvelumuotoilun parissa. Tällaisessa tilanteessa draaman avulla voidaan päästä paljon syvemmälle osallistujien tunteisiin ja osallistuvien organisaatioiden toimintaan

sekä mahdollistaa muutoksen. Draaman avulla voidaan myös testata hieman vaikeampia tunteita, kuten stressinsietoa tai mokaamista ja johdattaa ihmisiä syvemmälle epämuakuvuusalueille. Tulevaisuudessa jääkin mietittäväksi missä bisnesmuotoilu loppuu ja organisaatiomuutoksen hallinta alkaa?

6.2 Draaman käyttö on tasapainoilua riskien ja hyötyjen välillä

Käytän tässä työssä riskin käsitettä kuvaamaan niitä epävarmuuksia, joita draamallisia menetelmiä hyödyntävät palvelumuotoilijat ja yritykset joutuvat pohtimaan menetelmiä valitessaan. ”Taiteellinen interventio on kuitenkin aina ostajalleen riski, sillä taiteen ytimessä on sen ennalta-arvaamattomuus, se on osa taiteen luonnetta (Petäjäjärvi 2016, 127).” Draamallisiin menetelmiin liittyy suurempia riskejä, kuin tavallisten palvelumuotoilumenetelmien käyttöön. Taidelähtöisten menetelmien ongelma on myös ennalta-arvaamattomuuteen liittyvä hankaluus mitata tuotettua arvoa. Voi olla, ettei draaman käyttö tuota mitään hyödyllistä tai mitattavaa. Toisaalta hyöty voi olla mittaamattoman arvokas. Draamallisten menetelmien avulla on mahdollisuus löytää tai paljastaa aivan uudella tavalla jotakin aiemmin tiedostamatonta ja luoda uutta. Samalla kokemuksellisuus muuttaa jokaista osallistujaa henkilökohtaisella tasolla. Draama voi myös synnyttää vähemmän positiivisia tunnereaktioita: pelkoa ja vastustusta. Draama vaatii joissakin tilanteissa osallistujilta uskaltamista ja itsensä likoon laittamista, mikä voi tuntua osallistujista pelottavalta ja aiheuttaa vastustusta, kuten Yli-Korpela (2016) ja Ryöppy (2016) havaitsivat.

Näkisin tutkimani perusteella, että draamallisten menetelmien käyttöön liittyvät oleellisesti seuraavat riskit: työpaja ei tuota haluttua lopputulosta, aikaa käytetään liikaa suhteessa saatuihin hyötyihin tai työpajan osallistujien vastustus estää työpajan toteuttamisen halutulla tavalla. Nämä asiat myös linkittyvät toisiinsa siten, että osallistujien vastustus saattaa johtaa siihen, että haluttu lopputulos ei toteudu. Liian raskas ajallinen panostus saattaa taas konkretisoida siten, että draamallisia menetelmiä ei käytetä enää uudestaan.

Mikäli riskit tiedostaen päädytään soveltamaan palvelumuotoilua draamallisesti, voidaan riskejä minimoida:

- Varmistamalla arvontuotto mahdollisimman kustannustehokkaasti, mikä tarkoittaa, että kehitetään kompaktimpia menetelmiä palvelumuotoilun tarpeisiin ja käytetään vain menetelmiä, joiden avulla arvontuotto voidaan varmistaa.

- Huolehtimalla, että työpajan osallistujilla on turvallinen tila toteuttaa draamaa, jottei kukaan joudu liian kauas epämukavuusalueelle.

Käyn seuraavissa luvuissa läpi riskejä, sekä miten niitä voidaan minimoida. Luvussa 6.1.3 pohdin vielä, milloin riski on ottamisen arvoinen, eli mitä draaman avulla on mahdollisuus saavuttaa.

6.2.1 Arvontuoton varmistaminen kustannustehokkaasti

Kaikkia taiteeseen liittyviä riskejä ei voida poistaa. Taidetta ei voi ikinä täysin rajata tai se menettää tärkeimmän aspektinsa: ennakoimattomuuden. Jos taide valjastetaan kokonaan liike-elämän kontekstiin, taiteen ennakoimattomuus häviää ja taiteesta tulee ennalta-arvattavaa. Liike-elämä on eteenpäin menemistä, kun taas taide on syvemmälle menemistä ja siinä juuri piilee sen arvo. (Petäjäjärvi 2016, 137.)

Yritysmailmassa aika on kuitenkin rahaa. Sitä ei ole ylen määrin tuhlettavaksi, joten draamallisten menetelmien käytön tulee olla harkittua ja palvelua tarkoittavaa. Riskinä on menettää rahamäärä, joka on investoitu draamalliseen tekemiseen; sekä työntekijöiden ajankäytön, että palkatun fasilitaattorin palkkion muodossa. Jo DRAMA-hankkeessa huomattiin, että useat soveltavan teatterin menetelmät (kuten hankkeessa käytetyt tarinateatteri, draamapajat ja forum-teatteri) ovat sellaisenaan sekä resursseja että aikaa vieviä ja niitä tulisi kehittää kompaktimpaan muotoon kaupallisia tuotekehitysprojekteja varten. (Mehto 2008, 26.) Louhija on myös asian ytimessä todetessaan, että ”tilaajalähtöisessä monialaisessa tutkimuksessa on hyvä olla selvillä, mihin taiteen tehtävä on kulloinkin viisasta rajata (Louhija 2012, 103)”.

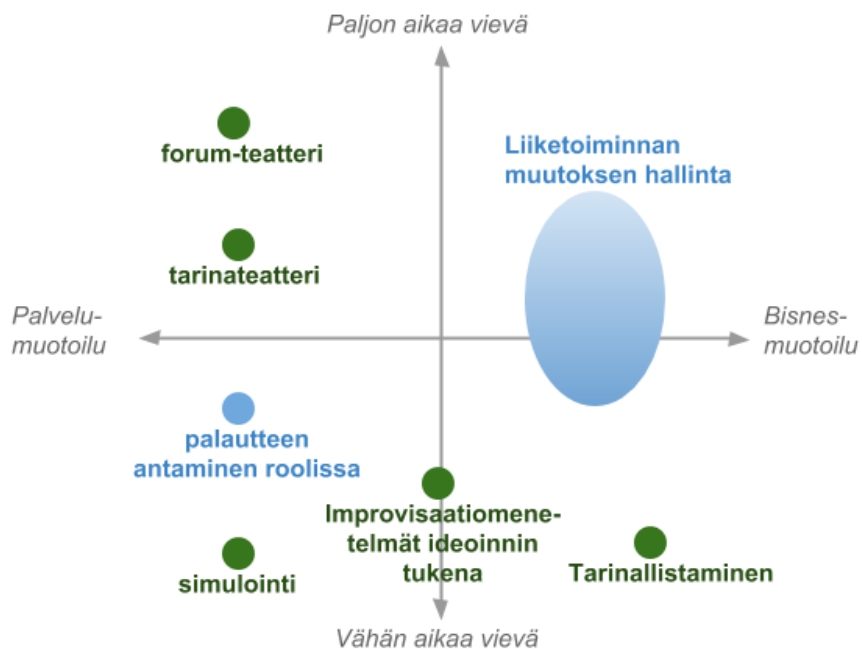
Käsitykset draaman sovellettavuudesta ovat selkiytyneet viimeisen vuosikymmenen aikana, sitten DRAMA-hankkeen toteuttamisen (Louhija 2012, 103). DRAMA-hankkeessa (Mehto 2008) peräänkuulutettu menetelmien kehittäminen ja rajaaminen on jo päässyt hyvään alkuun.

Simuloinnista on muotoutunut tunnetuin draaman sovellus palvelumuotoilun parissa. Mehto (2008, 25) tuo esille DRAMA-hankkeen johtopäätöksissä, että draamametodit ovat ”nopeasti asioiden ytimeen pääsevä tutkimustapa”. Huomio pätee ainakin simulointiin, sillä sitä voidaan käyttää jo tuotekehitysprosessien alkumetreillä, ennen kuin mitään käsin kosketeltavaa on olemassa, toisin kuin muita vastaavia menetelmiä.

Useat draamalliset menetelmät vaativat kuitenkin jonkinlaisen johdatuksen draaman pariin ja tämä vie aikaa. Draamaa ei voi lähteä tekemään aivan kylmiltään, etenkin ryhmän kanssa joka ei ole aiemmin tehnyt draamaa tai edes tavannut. Tämä on yksi draaman muista menetelmistä erottava ajankäytöllinen aspekti, jota ainakaan DRAMA-hankkeessa (Mehto 2008) ei tuotu esille.

Toinen huomioitava ajankäytöllinen asia on työryhmä. Jotkut draamalliset menetelmät, kuten forum-teatteri ja tarinateatteri, vaativat onnistuakseen teatteriesityksen valmistelevan työryhmän. Työryhmä pitää myös kouluttaa menetelmään, jolloin ajankäytölliset kustannukset kasvavat. Työryhmässä, joka tekee pitkään töitä yhdessä, jossa kaikki tuntevat toisensa ja luottamus on jo rakennettu, draama voi toimia tehokkaana ja nopeana työvälineenä, kuten DRAMA-projektin (Mehto 2008) analysointivaiheissa.

Konkretisoidakseni ajankäytöllistä haastetta esitän kuvassa 5 tämän tutkielman puitteissa käsitellyt draamalliset palvelumuotoilun menetelmät janalla sen mukaan, kuinka raskaita ne ajankäytöllisesti ovat (Y-akseli). X-akseli kuvaa menetelmien sijoittumista palvelumuotoilu-bisnesmuotoilu-akselilla.



Kuva 5. Menetelmät kartalla

Vertailussa on mukana simulointi, tarinallistaminen, tarinateatteri, forum-teatteri ja improvisaatiomenetelmät ideoinnin tukena. Olen lisäksi merkinnyt karttaan jatkotutkimuskohteeksi tunnistamani palautteen antamisen roolissa. Vertailun vuoksi olen myös lisännyt liiketoiminnan muutoksen hallinnan kokonaisuuden kuvaan, sillä se on bisnesmuotoilun näkökulmasta huomattava ja jo paljon tutkittakin sovelluskohde. Kuvasta nähdään selkeästi, että parhaiten menestyneet menetelmät ovat myös ajankäytöllisesti kevyimpiä.

Jo käytössä olevista ja testatuista menetelmistä simulointi ja tarinallistaminen ovat ajankäytöllisesti hyvin samankaltaisia menetelmiä: niiden käyttö on yhtä nopeaa tai jopa nopeampaa kuin tavallisten palvelumuotoilumenetelmien käyttö, minkä vuoksi niiden käyttöä voidaan hyvin perustella. Lisäarvo on suurempi kuin menetetty työmäärä. DRAMA-hankkeessa käytetty forum-teatteri taas sijoittuu täysin vastakkaiseen päähän janaa ajankäytön vuoksi. Forum-teatterin haasteena on myös, että sen soveltaminen vaatii työryhmän joka rakentaa forum-teatteriesityksen. Tarinateatterin havaittiin DRAMA-hankkeessa olevan hyvä menetelmä tiedonkeruuvaiheessa, mutta haastattelut tuottivat kuitenkin tarkempaa tietoa. Myös tarinateatteri vaatii ryhmän joka osaa soveltaa menetelmää. Improvisaatiomenetelmät ovat ideoinnin tukena toistaiseksi vähän käytettyjä mutta ajankäytöllisesti erittäin kevyitä menetelmiä.

6.2.2 Turvallisen tilan luominen

Sekä Yli-Korpela (2016, 40) että Ryöppy (2016, 72) havaitsivat tutkielmissaan, että draamalliseen tekemiseen liittyvien asenteiden ja pelkojen hallinta on yksi draamallisten menetelmien käytön haasteista. Omat kokemukseni draamallisten menetelmien käytöstä yritysmaailmassa, ovat linjassa havaintojen kanssa. Palvelumuotoilun kontekstissa draamallisten menetelmien käyttöön vaikuttaa paljon se tosiasia, että asiakas ei yleensä tilaa draamallista palvelumuotoilua, vaan pelkkää palvelumuotoilua. Asiakas ei siis ole sitoutunut draaman käyttöön. Tällöin asiakkaan ennakko-oletuksena ei ole, että joutuu yhtäkkiä heitetyksi draaman pariin. Tilanne voi olla yllättävä ja synnyttää vastustusta ja pelkoa. Jos pelkojen olemassaoloa ei tiedosteta tai niihin ei osata reagoida oikein, ne saattavat häiritä työpajan toteutumista.

Draamallisuus ja kehollisuus voi nostaa pintaan lapsuudessa tai nuoruudessa koettua häpeää ja esiintymispelkoja. Joskus jo se, että sanotaan ringissä oma nimi ääneen, on liikaa. Yhdessä kokeellisen osuuden työpajassa pääsin kokemaan, miten osallistujien tunnetilaan vaikuttaa, jos esiintymisjännitys jätetään huomioimatta. Olin juuri itse vetänyt

alkulämmittelyksi muutaman draamallisen harjoitteen ja tuntui, että tilassa vallitsi mukava ja rento tunnelma. Minun jälkeeni eräs ulkopuolinen kouluttaja aloitti oman osuutensa toteamalla ”Kertokaapas vähän itsestänne!” ja määräsi tämän jälkeen satunnaisesti, kuka aloittaa. Tunnelma jäykistyi käsin kosketeltavalla tavalla! Osallistujat eivät oikein tieneet, miten kysymykseen tuli vastata ja alkoi jännittäminen. Jännitin jopa itse, mitä minun odotettiin sanovan vai odotettiin minun sanovan mitään. Olen itse ollut esiintymiskammoinen. Muistan, kuinka olen joskus naama punaisena pelännyt, milloin on minun vuoroni sanoa nimeni. IT-alan työssäni olen myös tutustunut ihmisiin, joilla on ollut ikäviä kokemuksia draamallisesta tekemisestä ja jotka ovat pelänneet kaikkea esiintymistä tämän vuoksi. Kun draamaa sovelletaan muualla kuin teatterialalla, pitää kunnioittaa sitä, etteivät kaikki halua heittäytyä ja esiintyä, vaan tuntevat sen epämukavana.

Koen, että draamallisten menetelmien fasilitoinnissa nouseekin tärkeään rooliin kaksi seikkaa: turvallisen tilan luominen ja organisaation erityispiirteiden huomioiminen. Turvallisen tilan luominen tapahtuu hieman eri tavoin kuin perinteisessä draamatyöpajassa, sillä turvallisuuden rakentamiseen ei ole varattu erillistä aikaa.

Puhtaissa draamatyöpajoissa, draaman opetuksessa ja draamallisissa projekteissa, käytetään paljon aikaa turvallisen ilmapiirin luomiseen. Turvallisuuden tunne ja sen luominen on iso osa prosessia (Lehtonen ym. 2016, 562). Monesti tehdään esimerkiksi draamasopimus, jossa määritellään yhteiset pelisäännöt. Tärkeää on esimerkiksi kommunikoida, että tilanteesta saa poistua, mikäli tilanne tuntuu epämukavalta. Tämän jälkeen luottamusta harjoitellaan eri harjoitteiden avulla. Palvelumuotoilun ja erityisesti bisnesmuotoilun kontekstissa on usein kyse lyhyistä, muutaman tunnin, työpajoista. Tällöin ei ole aikaa käydä draaman perusperiaatteita läpi tarkalla tasolla ja rakentaa luottamusta kuten ”pitäisi”. Turvallisen ilmapiirin luomisessa palvelumuotoilutyöpajan kontekstissa korostuukin osallistujien lempeä johdattaminen draaman pariin sekä käytettävien menetelmien tuntemus ja valistunut valinta.

Esimerkiksi Yli-Korpelan (2016, 40) haastattelemat palvelumuotoilijat kokivat hankalaksi juuri osallistujien johdattamisen draaman pariin työpajoissa sekä reaktiot, joita draama ja teatterisanasto herättivät osallistujissa. Tilanne, jossa osallistujat eivät ole tilanneet draamaa, on draaman ammattilaisellekin haastava, saati henkilölle, joka ei ole kohdannut aiemmin vastaavaa reaktiota ja jolla ole tilanteen hallitsemiseksi vaadittavaa osaamista. Draamallisten menetelmien ei ole tarkoitus aiheuttaa ylimääräistä jännitystä tai

epämukavaa oloa. Jännitys ja pelko tekevät tyhjäksi ne hyvät tarkoitusperät, joita draaman käytöllä palvelumuotoilussa tavoitellaan: luovuus, ideointi, yhteisön osallistaminen ja uudet innovaatiot.

Lempeä johdattaminen alkaa jo siitä, miten käytettävistä menetelmistä puhutaan tai puhutaanko lainkaan. Kokeellisessa osuudessa pyrin jättämään ”draaman” ja ”teatterin” mainitsematta kokonaan, aina kun se on mahdollista. Tämä vaatii kuitenkin suunnittelua: pitää miettiä, miten esittää asian siten, ettei tule maininneeksi mitään ”pelottavaa”. Jos on pakko mainita jotakin teatteriin liittyvää, on tärkeä heti kertoa, mitä osallistujilta odotetaan, etteivät he joudu arvailemaan. Yli-Korpelan (2016, 41) tutkimuksessa esimerkiksi työpajojen osallistajat luulivat, että heiltä odotetaan näyttelijäntaitoja, vaikka tarkoituksena oli vain havainnollistaa koettua. Väärinymmärrys voi syntyä helposti, jos puhutaan näyttelemisestä, sillä näytteleminen mielletään esiintymiseksi ja esiintyminen pelottaa. Itse olen kertonut heti työpajan alussa, että ”kukaan ei nyt joudu esiintymään täällä, ellei välttämättä halua”. Vaikka myöhemmin tekisimmekin jotakin draamallisesti, tosiasia on, että kenenkään ei tarvitse esiintyä muiden edessä. Esiintymisjännitys poistuu, kun osallistujille kerrotan, etteivät he joudu esiintymään.

Palvelumuotoilutyöpajassa käytettävät draamalliset menetelmät ja niiden muodostama kokonaisuus kannattaa myös suunnitella tarkasti. Aikarajoituksen vuoksi menetelmien tulee olla tarkoituksenmukaisia eli tukea käsiteltävää aihetta sekä samalla johdattaa osallistajat pikkuhiljaa draamallisen työskentelyn pariin. Tässä onnistuakseen pitää ymmärtää, miten eri draamalliset menetelmät toimivat eri tilanteissa, mitä niiden käyttö synnyttää osallistujissa ja mitä niiden avulla on mahdollista saavuttaa. Vain tällä tavoin tilanteen synnyttämät tunteet ja tilanteet voi ennakoida etukäteen. Tarkoitus on rakentaa portaittain etenevä, luovuutta asteittain enemmän vaativa kokonaisuus, joka ei vie ketään kertaheitolla kovin syvälle epämukavuusalueelle.

Toinen työpajan onnistumiseen vaikuttava tekijä on ryhmän dynamiikan ja organisaation kulttuurin huomioiminen. Yritysten kanssa työskenneltäessä voi eteen tulla tilanteita, joissa turvallinen ympäristö on yrityksen kulttuurin vuoksi jopa mahdoton rakentaa. Tähänkin tilanteeseen on mukauduttava. Yritysten kanssa toimittaessa korostuu draamaa soveltavan fasilitaattorin ammatillinen osaaminen ja ymmärrys kehollisen työskentelyn perusteista. Tilannetta ja osallistujia tulee osata kuunnella herkillä sensoreilla. Pätäjäjärvi (2016, 126) toteaaakin, että merkittävää on aistia työyhteisön ilmapiiriä ja ymmärtää sen rytmiä aina ensimmäisestä yhteydenotosta alkaen. ”Taiteilija-kehittäjän” tärkein työkalu

on intuitio. Intuition avulla löytyvät ne menetelmät ja tavat, jotka sopivat kullekin yhteisölle. Parhaimmillaan taide on voimakas työväline, jolla voi vastata organisaation muutostarpeisiin. Taiteellinen tekeminen jää kuitenkin helposti irralliseksi kokemukseksi, mikäli sitä ei sidota tiukasti työyhteisön toimintaan. (Petäjäjärvi 2015.)

6.2.3 Hyödyt jotka ovat riskinoton arvoisia

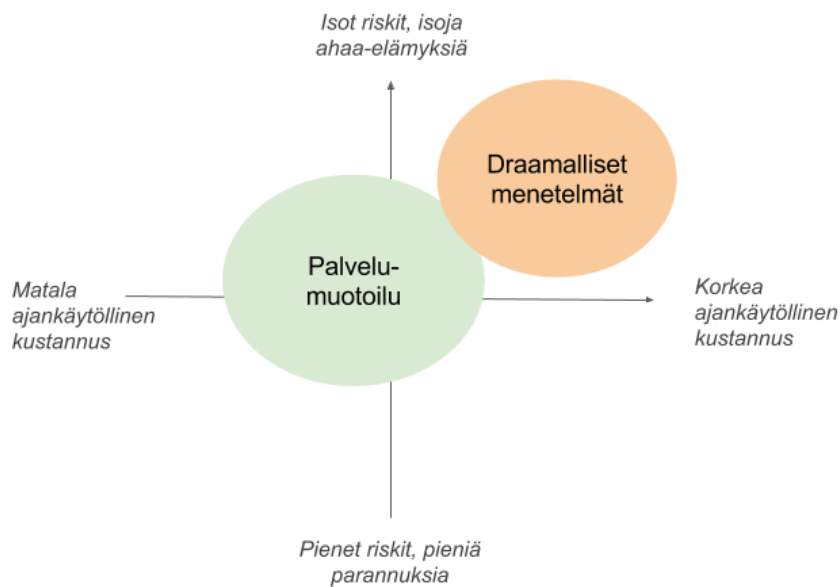
”Viimeisimmän tutkimuksen mukaan taide voi vastata työelämän muutosten tuomiin haasteisiin jopa tehokkaammin kuin mikään muu tuntemamme väline (Petäjäjärvi, 2015).”

Draama on voimakas työkalu. Draaman käyttöön liittyvät riskit kannattaa aina arvioida suhteessa hyötyyn joka niiden avulla halutaan saavuttaa. Mikäli on tarkoitus kerätä nopeasti organisaation kehitysideoita, menetelmä ei ole ehkä paras mahdollinen. Draama ei ole tiedonkeruumenetelmänä kovinkaan tehokas, kuten DRAMA-hankkeessakin huomattiin (Mehto 2008). Jos taas on tarve vaikuttaa uuden toimintamallin lisäksi työntekijöiden ajattelumalleihin, draama voi olla jopa tehokkain työväline. Draama synnyttää uusia näkökulmia ja mahdollistaa tilanteiden kokemisen toisen näkökulmasta.

Onko riski ottamisen arvoinen, riippuu lopulta organisaatiosta ja ratkaistavan ongelman luonteesta. Hyvinvoivat yhteisöt ovat usein valmiit käyttämään taidetta suunnittelun välineenä, jotta organisaation potentiaali saadaan täysimittaisesti käyttöön, huonovointisessa työyhteisössä taide voi tarjota lähinnä pienen hengähdys hetken (Petäjäjärvi 2016, 125). Toisaalta hengähdys hetkikin voi olla arvokas ja maksaa itsensä takaisin. Se ei kuitenkaan ole aivan sitä mitä draamalta haettiin. Petäjäjärvi (2016, 127) korostaa, että on tärkeää, että asiakasorganisaatio ymmärtää riskin ja on siitä huolimatta valmis kokeilemaan draamaa. Palvelumuotoilun kontekstissa riskin arviointi jää usein palvelumuotoilijalle, mikäli draamaa käytetään vain yhtenä muotoiluprojektin työvälineenä.

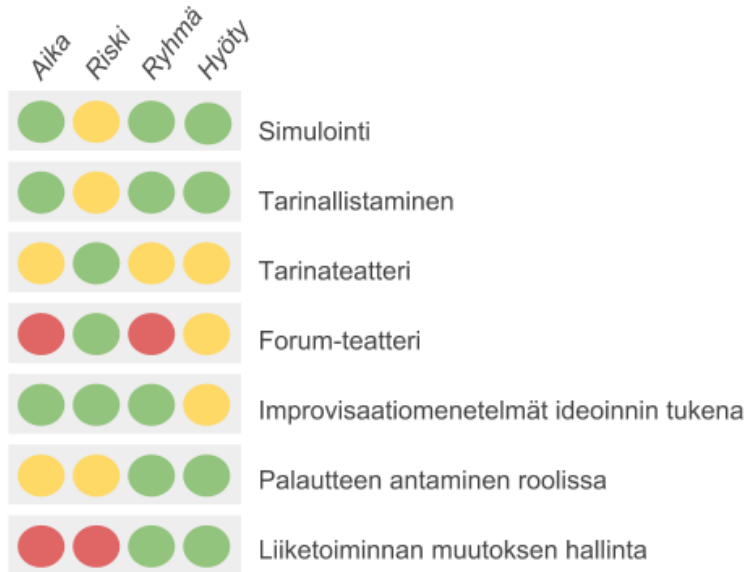
Ryöpyn (2016, 71) mukaan draamalliset menetelmät ovat ainutlaatuisia tilanteissa, joissa vaaditaan toisen henkilön tilanteeseen eläytymistä, fiktion ja metaforien hyödyntämistä, käytäntöjen kyseenalaistamista ja kehittämistä sekä henkilökohtaisen kokemuksen reflektointia. Hedelmällisiksi taiteen ja muotoilun risteyskohdiksi ovat siis osoittautuneet tilanteet joihin liittyy tunteita sekä tilanteet joita ei voi sanallisesti kuvailla vaan jotka täytyy kokea ymmärtääkseen niitä.

Perinteiseen palvelumuotoiluun verrattuna kuvaisin draamallisten menetelmien riski-hyöty -suhdetta kuvan 6 avulla. Palvelumuotoilu on menetelmäkokonaisuutena vielä melko turvallisella alueella, joskin sekin vaatii palvelua tuottavalta yritykseltä uutta ajattelumallia ja rohkeutta investoida johonkin, mikä saattaa maksaa itsensä takaisin vasta myöhemmin. Näkisin, että draama astuu tältä mukavuusalueelta vielä askeleen tuntemattomamman maaperän suuntaan. Pitää investoida johonkin joka ei ehkä ollenkaan maksa itseään takaisin, tai hyödyt realisoituvat vain yksilötasolla, jolloin niitä on vaikea todentaa. Hyödyt ovat siis isot mutta niin myös riskit ja ajankäyttöllinen kustannus.



Kuva 6. Draamallisten menetelmien ja palvelumuotoilun sijoittuminen riski–ajankäyttö-akselilla

Yhteenvedona visualisoin vielä alla olevassa kuvassa 7 tutkielmassa käsiteltyjen menetelmien osalta havaittuja hyötyjä ja riskejä yksityiskohtaisemmalla tasolla, liikennevalojen avulla.



Kuva 7. Draamalliset menetelmät palvelumuotoilussa - menetelmien ominaisuudet

Menetelmät on arvioitu seuraavien parametrien osalta: ajankäyttö, riskitaso, vaatiiko menetelmä osaavan ryhmän taakseen ja menetelmän hyöty suhteessa riskitasoon. Liikennevalojen värit kuvaavat parametrien toteutumista seuraavalla tavalla:

- Aika: onko menetelmä ajankäytöllisesti kevyt (vihreä) vai raskas (punainen).
- Riski: liittyykö menetelmän käyttöön vain vähän ajankäytöllisiä tai osallistujien turvallisuuden tunteen vaarantavia riskejä (vihreä) vai paljon riskejä (punainen).
- Ryhmä: voiko menetelmää soveltaa ilman suunnitteluryhmää ja aiempaa draamallisten menetelmien tuntemusta (vihreä) vai vaatiiko menetelmä suunnitteluryhmän, joka hallitsee menetelmän käytön (punainen).
- Hyöty: onko draamalla saavutettava hyöty suurempi kuin siihen liittyvät riskit (vihreä) vai ovatko hyödyt vähäiset suhteessa riskeihin (punainen)

Simulointi ja tarinallistaminen ovat ajankäytöltään tehokkaita, eivätkä vaadi ryhmää soveltamiseen. Menetelmien hyödyt ovat myös suuremmat kuin riskit. Vastaavaan tehokkuuteen ylittää ainoastaan improvisaatiomenetelmät ideoinnin tukena, tosin menetelmällä saavutettavissa olevat hyödyt eivät aivan yllä kahden aiemmin mainitun menetelmän tasolle. Tarinateatteri vaatii suunnitteluryhmän ja DRAMA-projektissa sen soveltuvuus tiedonkeruuseen oli tavallista haastattelua heikompi, jonka vuoksi menetelmä on arvioitu enemmän keltaiselle kuin vihreälle puolelle. Menetelmän soveltaminen myöhemmin muotoiluprosessissa saattaisi hyvinkin keikauttaa menetelmän hyötysuhteen vihreäm-

mäksi, etenkin jos menetelmää sovelletaan tutun ryhmän kanssa. Tarinateatterin jatkekehitys ja hyötyjen todentaminen, jää jatkotutkimuksen aiheeksi. Samoin palautteen antaminen roolissa, sillä menetelmään liittyvä hyöty on vielä (kuvassakin) arvailun asteella.

7 Johtopäätökset

Draamallisten menetelmien hyödyt on havaittu jo palvelumuotoilun alkumetreillä kymmenisen vuotta sitten. Tämän jälkeen draamallisten menetelmien joukosta on alkanut nousta palvelumuotoilun tiettyyn vaiheeseen ja ongelmaan sopivia menetelmäkokonaisuuksia, kuten tarinallistaminen ja simulointi. Historia on jo osoittanut todeksi, että draaman käyttö on perusteltua palvelumuotoilussa, kun ottaa huomioon tilanteen jossa draamaa käytetään. Joka paikkaan se ei sovi, vaan vaatii käyttäjältään ymmärrystä sekä palvelumuotoilun että draaman menetelmistä, jotta voi valita kuhunkin tilanteeseen parhaiten soveltuvat menetelmät.

Esitin alussa kysymyksen, voiko draamallisista menetelmistä ylipäätään olla hyötyä start-up-maailmassa, jossa arvontuoton sykli on lyhyt ja tulosten on oltava heti saatavilla. Havaitsin tutkimuksen aikana, että draamallisista menetelmistä voi olla hyötyä, erityisesti kun niitä käytetään rajatusti osana palvelumuotoilutyöpajaa. Ja jos laajennan alkupestä kysymystäni hieman, uskon, että draamallisia menetelmiä voi käyttää start-up-maailmassa myös ihan draamallisen työpajan muodossa, ilman tukevia palvelumuotoilumenetelmiä. Tällöin asiakkaalle pitää kuitenkin myydä draamallisen työpajan idea jo etukäteen ja varmistaa, että asiakas ymmärtää mistä on kyse. Uskon, että tällaisella sektorilla on erityisen paljon voitettavaa, mikäli uskalletaan ottaa riski. Tarinallistaminen on esimerkiksi loistava menetelmä oikeassa kontekstissa käytettynä.

Taiteen kenttä on alati muuttuva ja palvelumuotoilu hyvin nuori ala. On saatu jo paljon tietoa siitä, miten draamaa ja palvelumuotoilua voisi yhdistää. On jopa osoitettu, että jotkut menetelmät toimivat yhteen hienosti. Vielä kuitenkin puuttuu kokonaiskuva, miten draaman menetelmiä tulisi käyttää. Tämä kuva tulee tuskin koskaan olemaan täydellinen, eikä sen pidäkään olla. Rohkeat kokeilijat kokeilevat ja muut omaksuvat hyväksi todetut mallit käytännön työhön. Todennäköisesti kymmenen vuoden kuluttua meillä on jo ainakin kaksi uutta vakiintunutta tapaa käyttää draamaa palvelumuotoilussa, ehkä jopa neljä.

Toinen tutkimukseni päämäärä oli pohtia voiko draamallisten menetelmien avulla luoda rennon ja turvallisen ilmapiirin silloinkin, kun draama ei ole tilattu, vaan sitä käytetään työvälineenä muiden joukossa. Havaitsin tutkimuksessa, että ihmisten johdattaminen draaman pariin onnistuu jopa ilman teatterialan sanastoa, jolloin teatterisanaston tuottamat asenteet ja pelot jäävät realisoitumatta. Tärkeää on työpajojen huolellinen suunnittelu sekä lauserakenteiden ja termien käytön suunnittelu siten, etteivät osallistujat koe joutuvansa esiintymään. Tärkeää on myös sanoittaa miksi kutakin menetelmää käytetään ja mihin sillä tähdätään, jotta osallistujat kokevat työskentelyn olevan merkityksellistä, sen sijaan että vain vähän leikitään.

Turvallisen tilan luominen tapahtuu hieman eri tavoin kuin perinteisessä draamatyöpajassa, sillä turvallisuuden rakentamiseen ei ole varattu erillistä aikaa. Turvallisen ilmapiirin luomisessa palvelumuotoilutyöpajan kontekstissa korostuukin osallistujien lempeä johdattaminen draaman pariin sekä käytettävien menetelmien valinta ja tuntemus. Työpajasta tulee rakentaa portaittain etenevä, luovuutta asteittain osallistujilta enemmän vaativa kokonaisuus, joka ei vie ketään kertaheitolla kovin syväälle epämukavuusalueelle.

Lähteet

Beyer, Hugh R. & Holtzblatt, Karen 1998. Contextual Design. London: Academic Press.

Kalliomäki, Anne 2013. Elämyspalveluiden tarinallistaminen. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto. Luettavissa osoitteessa <<https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/42884>> (luettu 1.12.2017).

Kalliomäki, Anne 2014. Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka. Helsinki: Talentum.

Ketonen, Päivi 2008. Tarinateatteri tiedon keräämisessä. Teoksessa Katri Mehto: Draamamenetelmät ja tieto. Teatterin ja teknologian kohtaamisia. Helsinki: Helsingin Ammattikorkeakoulu Stadia.

Koskenniemi, Pieta 2007. Osallistava teatteri, devising ja muita merkillisyyksiä. Vantaa: Opintokeskus Kansalaisfoorumi.

Lehtonen, Anna, Kaasinen, Miia, Karjalainen-Väkevä, Mirja & Toivanen, Tapio 2016. Promoting Creativity in Teaching Drama. Procedia - Social and Behavioral Sciences. Volume 217. Sivut 558-566. Luettavissa osoitteessa <<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.02.046>> (luettu 6.12.2017).

Louhija, Marja 2012. Tekemisen ja kohtaamisen tieto. Teoksessa Pilvi Kallio & Anna-Maria Viikuna: Kansalaisnavigointi. Soveltava teatteri matkalla metropoliin. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Mehto, Katri 2008. Tutkimus, tausta, metodit. Teoksessa Katri Mehto: Draamamenetelmät ja tieto. Teatterin ja teknologian kohtaamisia. Helsinki: Helsingin Ammattikorkeakoulu Stadia.

Newman, Damien 2010. The squiggle of design. Luettavissa osoitteessa: <<http://cargo-collective.com/central/The-Design-Squiggle>> (luettu 5.12.2017),

Norman, Donald A. 1988. The design of everyday things. New York: Basic Books. London: MIT Press.

Palonen, Jari 2017. Bisnesmuotoilu on 360 asteen kehittämistä. Jyväskylä: Creamentors. Luettavissa osoitteessa <<http://www.creamentors.fi/fi/2125/5/Article/Content/bisnesmuotoilu-on-360-asteen-kehittamista>> (luettu 21.11.2017).

Petäjäjärvi, Krista 2016. Mitä performanssitaiteilija tekee toimistossa? Performanssitaide taiteellisen intervention välineenä. Teoksessa Kai Lehikoinen, Anne Pässilä, Mari Martin & Maiju Pulkki: Taiteilija kehittäjänä – taiteelliset interventiot työssä. Helsinki: Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu.

Petäjäjärvi, Krista 2015. Ihmeitä neukkarissa. Oulu: Metanoia instituutti. Luettavissa osoitteessa: <<https://www.metanoiainstituutti.fi/ihmeita-neukkarissa>> (luettu: 7.12.2017)

P/R Book 2017. Helsinki: Passi & Ripatti. Tilattavissa osoitteessa: <<http://passiri-patti.fi/pr-book/>>.

Pässilä, Anne 2012. Väitöskirja. Reflexive Model Of Research-Based Theatre. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Luettavissa osoitteessa <<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/86216/isbn%209789522653222.pdf?sequence=1>> (luettu: 29.11.2017).

Ryöppy, Merja 2016. Teatterin menetelmät osallistavan suunnittelun muotona – Näkökulmia toiminnallisiin innovaatioprosesseihin. Opinnäytetyö. Helsinki: Metropolia. Luettavissa osoitteessa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/112897/Ryoppy_Merja.pdf?sequence=1> (luettu 3.12.2017).

Sanders, Elisabeth & Stappers, Pieter Jan 2008. Co-creation and the new landscapes of design. CoDesign - International Journal of CoCreation in Design and the Arts. Volume 4, 2008 - Issue 1. Sivut 5–18. Luettavissa osoitteessa: <<https://doi.org/10.1080/15710880701875068>> (luettu 29.11.2017).

Sarvas R., Nevanlinna H. & Pesonen J. 2016. Lean Service Creation. The handbook (ver 1.4). Helsinki: Futurice. Uusin versio luettavissa osoitteessa: <<https://www.leanservicecreation.com/material/LSC%20Handbook%201.82.pdf>>.

Stickdorn, Marc & Schneider, Jakob 2010. This is service design thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

Sundberg, Hanna-Riikka 2017. Business design: An introduction to Customer-centric Business Development. Tampere: Gofore. Luettavissa osoitteessa: <<https://gofore.com/en/business-design-booklet-now-available/>> (luettu 3.12.2017).

Toikkanen, Pirre 2008. Normaalipoikkeustila: Teatterilähtöiset menetelmät organisaation kehittämisessä. Opinnäytetyö. Helsinki: Metropolia. Luettavissa osoitteessa <<http://www.theseus.fi/handle/10024/1238>> (luettu 3.12.2017).

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Yli-Korpela, Hanna 2016. Teatterilähtöisten menetelmien hyödyntämismahdollisuudet palvelumuotoilussa. Pro gradu –tutkielma. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Luettavissa osoitteessa <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62470/pro%20gradu_Hanna_Yli_Korpela.pdf?sequence=2> (luettu 3.12.2017).