

Muotoilun juurruttaminen osaksi organisaation arkea ja muotoilutoiminnan johtaminen

Muotoiluajattelun ja muotoilun menetelmien
käyttö Uusix-verstailla

Heidi Mäkelä
Opinnäytetyö 2019
Metropolia ammattikorkeakoulu
Muotoilun tutkinto-ohjelma YAMK

TIIVISTELMÄ

Muotoilun juurruttaminen osaksi organisaation arkea ja muotoilutoiminnan johtaminen: Muotoiluajattelun ja muotoilun menetelmien käyttö Uusix-verstailla

Heidi Mäkelä 2019

Metropolia ammattikorkeakoulu

Muotoilun tutkinto-ohjelma YAMK

Sivut: 84

Ohjaaja: Heikki Rajasalo

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kuinka muotoilua ja muotoiluajattelua voidaan hyödyntää Uusix-verstaiden toiminnassa. Muotoilun hyödyntämiseen liittyy läheisesti myös kysymys muotoilutoiminnan tavoitteellisesta johtamisesta.

Muotoilu on osa Uusix-verstaiden toimintaa, mutta rajoittunut lähinnä tuotemuotoiluun ja visuaaliseen suunnitteluun. Opinnäytetyössä tutkittiin voisiko muotoiluajattelua käyttää myös Uusix-verstaiden kehittämisessä ja strategiatyössä.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus koostuu työn viitekehyksenä toimivien muotoilun käsitteiden avaamisesta.

Työn toiminnallinen osuus muodostuu kehittämisprojektin ympärille case-esimerkkien avulla. Kehittämisprojektissa tutkittiin muotoiluajatteluprosessin mukaisesti muotoilun mahdollisuuksia Uusix-verstailla. Tuotoksena prosessista syntyi Uusix-verstaiden muotoilustrategia.

Avainsanat: muotoiluajattelu, muotoilujohtaminen, muotoilustrategia

ABSTRACT

Embedding design as part of organization and leading design activities: Use of design thinking and design methods at Uusix-workshops

Heidi Mäkelä 2019

Metropolia University of Applied Science

Master Degree Programme in Design

Pages: 84

Instructor: Heikki Rajasalo

The purpose of this study of this study was to investigate how to embed design thinking as part of Uusix-workshops strategy and everyday practices. Design could be used as a tool when designing new services and even in the strategic work of the organization.

Uusix-workshop is part of employment support services at City of Helsinki. Uusix-workshops offers mainly rehabilitative employment services for 500 customers at one time. Recent changes in organization of Uusix-workshops has brought up a need for new methods for innovation.

The first part of the study investigates relevant design terms and the role of design in current global operational environment as a framework for the study. The second part describes how design thinking process works as the base for a development project. Through case-studies different design methods are tested and as the result a design strategy for Uusix-workshops is formed.

Keywords: design thinking, design leadership, design strategy

SISÄLLYS

OSA 1

1 Aiheen tausta	7
1.1.Toimeksiantaja	8
1.2.Ajankohtaisuus	9
1.3.Opinnäytetyön prosessi ja rakenne	12
2 Tutkimuskysymys	14
3 Teoreettinen viitekehys	15
3.1 Muotoilun muuttuva rooli	15
3.2 Muotoiluajattelu	17
3.3 Palvelumuotoilu	25
3.4 Organisaatiomuotoilu, strateginen muotoilu	26
3.5 Tuotemuotoilu	28
3.6 Brändi	28
3.7 Muotoiluajattelun jalkauttaminen organisaatioon	29
3.8 Muotoilujohtaminen	31

OSA 2

4 Muotoiluajattelu ja muotoilun menetelmät kehittämisprosessissa	35
5 Muotoilun tutkimus	38
5.1 Tutkimustiedon keruu Uusix-verstaiden kehittämisprojektissa	42
5.2 Tutkimustiedon analyysi	44
6 Muotoilustrategian luonnos tutkimuksen pohjalta	45
7 Suunnittelu	46
7.1 Ideointi ja ideoiden validointi	46
7.2 Protot ja pilotit	48
7.3 Case-esimerkit	50
7.3.1 Case: Tuotesuunnittelun prosessit ja työkalut	51
7.3.2 Case: Uusix goes –konsepti	55
7.3.3 Case: Muusix	59
7.3.4 Case: Idealabra –konsepti	61
7.3.4 Case: Brändityö	65
8 Uusix-verstaiden muotoilustrategia	74

OSA 3

9 Loppupäätelmät	77
10 Pohdinta	81
11 Jatkotoimenpiteet	83

Lähdeluettelo

Liitteet

OSA 1

Aiheen tausta

Tutkimuskysymys

Teoreettinen viitekehys

Muotoilun muuttuva rooli

1 Aiheen tausta

Tein opinnäytetyöni Helsingin kaupungin Uusix-verstaille. Toimin opinnäyteprosessin alussa Uusix-verstailla suunnitteluvastaavana ja loppuvaiheessa toiminnan ja palveluiden -kehittäjänä sekä vastaavana työnjohtajana Kyläsaaren toimintayksikössä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja kehittää muotoilujohtamisen prosesseja, sekä tutkia muotoilijan tai muotoilun roolia ja mahdollisuuksia organisaation toiminnassa.

Opinnäytetyön toimeksianto lähti liikkeelle tuotesuunnitteluun rajatusta kehittämistehtävästä: tuotesuunnitteluun sekä tuotteiden valmistukseen liittyvien prosessien selkiyttäminen ja yhtenäistäminen sekä näiden prosessien johtaminen. Alkuperäisen haasteen tutkimisen alkumetreillä nousi esiin paljon aiheen pinnan alla piileviä kysymyksiä, joiden tutkiminen tuntui heti oleellisemmalta ja organisaation kannalta hyödyllisemmältä.

Mikä on tämän hetkinen käsitys muotoilun roolista organisaatiossa? Mikä on muotoilijan rooli Uusixin tuotannon ja tuotesuunnittelun prosesseissa? Miten muotoilua johdetaan? Voiko muotoilua hyödyntää toiminnassa laajemminkin kuin fyysisiin myyntituotteisiin liittyen? Onko mahdollista osallistaa asiakkaita prosessiin? Kuinka henkilökunta osallistuu ja sitoutuu kehittämiseen? Olisiko organisaatiossa mahdollisuutta tai valmiutta käyttää muotoilua ja muotoiluajattelua myös strategiatyössä? Kuinka muotoiluajattelua johdetaan?

1.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Helsingin kaupungin Uusix-verstaat. Uusix-verstaat on osa Helsingin kaupungin Sosiaali- ja terveystoimialaa. Verstaiden päätehtävänä on järjestää kuntouttavaa työtoimintaa helsinkiläisille pitkäaikaistyöttömille. Kuntouttavan työtoiminnan pääpaino on arvioivassa työtoiminnassa, jossa osallistujan työkykyä arvioidaan työtehtävissä. Kuntouttavan työtoiminnan tarkoituksena on kuntouttaa osallistuja takaisin työelämään. Uusix-verstaat on alkuvaiheen työtoimintapaikka, jolloin suoraan työelämään lähteviä asiakkaita on prosentuaalisesti vähemmän kuin elämänhallintaa sekä osallisuutta edistävään työtoimintaan osallistuvia. Työtoimintapaikkoja Uusixilla on kerrallaan noin 400-500, 23 eri osastolla. Arvioivan työtoiminnan luonteesta johtuen asiakkaiden vaihtuvuus on suuri ja keskimääräisen työtoimintajakson pituus on 9 kuukautta. Henkilökuntaa Uusix-verstailla on noin 90, joista 55 vakituista sekä 35 palkkatuella palkattua määräaikaista työntekijää.

Kuntouttava työtoiminta on kunnan järjestämää lakisääteistä toimintaa, jolla on tarkoitus parantaa pitkään työttömänä olleen henkilön elämänhallintaa sekä edellytyksiä työllistyä tai osallistua koulutukseen. Kaikille kuntouttavaan työtoimintaan osallistuville on laadittu aktivointisuunnitelma tai monialainen työllistymissuunnitelma, josta ilmenee pidemmän tähtäimen suunnitelma sekä toimenpiteet työllistymisen tai osallisuuden edistämiseksi.

Työtoiminta on aina tavoitteellista. Tavoitteet ovat yksilöllisiä ja ne on kirjattu aktivointisuunnitelmaan tai monialaiseen työllistymissuunnitelmaan. Työtoimintajakson lopussa tehdään arviointi tavoitteiden toteutumisesta.

Lain mukaan kuntouttava työtoiminta on mitoitettava henkilön työ- ja toimintakyvyn sekä osaamisen kannalta niin että se on työmarkkinoille pääsyn kannalta mielekästä ja riittävän vaativaa. Muuten työtoiminnan sisältöä ei ole määritelty laissa. Työtoiminta voi olla erilaista ryhmätoimintaa tai toisaalta erilaisia työnkaltaisia työtehtäviä. Työtoimintaa järjestetään lain mukaan 3-24 kuukauden mittaiseksi jaksoksi kerrallaan. (Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 2.3.2001/189.) Uusix-verstailla jokainen työtoimintaan tuleva henkilö aloittaa kolmen kuukauden arviointijaksolla, jolloin työtoimintaa voi olla 1-4 päivää viikossa. Uusixilla kuntouttavan työtoimintapäivän pituus on aina neljä tuntia. Ensimmäisen jakson jälkeen arvioidaan henkilökohtaisten tavoitteiden toteutumista sekä päätetään jatkotoimenpiteistä yhdessä sosiaalityöntekijän ja TE-asiiantuntijan kanssa.

Työtoiminta järjestetään erilaisissa oikeita töitä simuloivissa tehtävissä, joissa voidaan arvioida työntekijäasiakkaan jaksamista, osaamista, oppimiskykyä, terveyttä sekä muita työelämään paluun edellytyksiä. Toiset osastot ja niiden tarjoamat työtehtävät ovat luonteeltaan terapeuttisempia ja tarjoavat hitaan voimaantumisen polun kuntoutujille, toiset osastot ovat taas luonteeltaan

ja tehtäviltään selvästi työelämälähtöisiä. Kaikilla pajoilla on mahdollisuus osaamisen tunnistamiseen osaston ammattialalta.

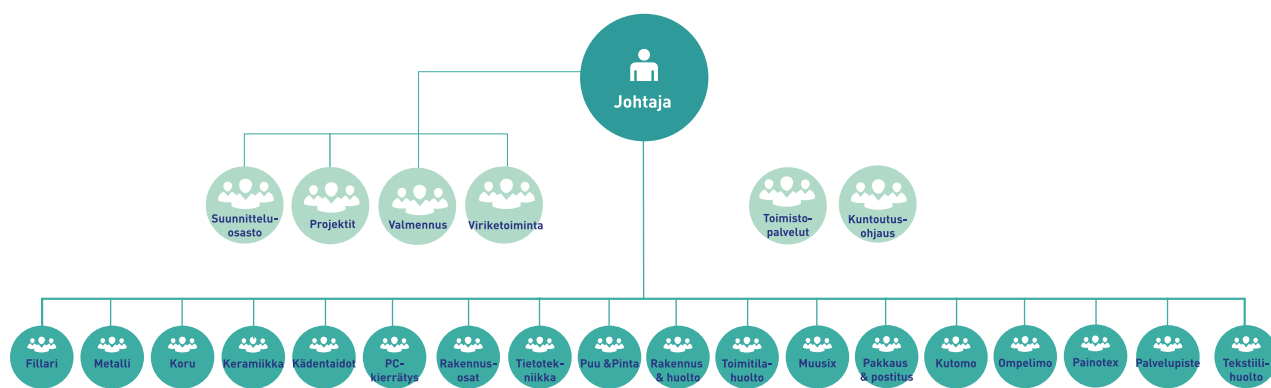
Työtoiminta Uusixilla rakentuu osastoilla tapahtuvien työtehtävien ympärille. Työtoimintajakson sisältö ei kuitenkaan rajoitu osaston töihin vaan jokaiselle asiakkaalle räätälöidään palvelupaketti, johon kuulu erilaista henkilökohtaista valmennusta tai ryhmätoimintaa sekä koulutusta ja harrastusmahdollisuuksia. Kaikki Uusixin tarjoamat palvelut kuuluvat työtoimintaan ja tapahtuvat työtoimintapäivien puitteissa. Uusixin tarjoamia palveluita ovat esimerkiksi työvalmentajan ja osallisuusvalmentajan yksilö- ja ryhmäohjaukset, suomen kielen opetus, tietotekniikkakurssit sekä kuntoutusohjaajan palvelut. Lisäksi Uusix-verstaat järjestää viriketoiminta nimikkeen alla monipuolista liikuntaa ja harrastustoimintaa. Viriketoimintaan kuuluu esimerkiksi ruuanlaittokursseja, ilmaisutaidon kursseja, valokuvaus- ja kuvataidekursseja, lukupiiriä, tikanheittoa, krokettia sekä erilaista ryhmäliikuntaa joogasta pallopeleihin.

Olen toiminut Uusix-verstailla vuodesta 2000 lähtien erilaisissa rooleissa työpajaohjaajana, ompelimon työnjohtajana, tuotannon työnjohtajana, johtajana sekä suunnitteluvastaavana. Tällä hetkellä toimin Kyläsaaren yksikön vastaavana työnjohtajana sekä toiminnan ja palveluiden kehittäjänä. Pitkä historiani organisaatiossa on ollut sekä etu, että haaste opinnäytetyöprosessissa. Organisaatio ja sen haasteet ovat tuttuja. Samalla koko prosessin ajan on ollut haasteellista, mutta erityisen tärkeää pitää objektiivinen näkökulma aiheeseen.

1.2 Ajankohtaisuus

Hallitus päätti 5.7.2017, että sote- ja maakuntauudistus tulee voimaan 1.1.2020 alkaen. Tällöin sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisvastuun oli tarkoitus siirtyä maakunnille. Muutoksen lopullisia vaikutuksia Uusix-verstaiden toimintaan ei vielä tiedetty. Varmoja oltiin ainoastaan siitä, että muutoksia oli tulossa. Radikaalein ja samalla todennäköisin muutos olisi ollut Uusix-verstaiden irtautuminen kunnasta tai maakunnasta omaksi toimijakseen. Organisaation nykyinen rakenne ei tue omana organisaationaan toimimista. Ylemmältä johdolta tuli ohje muuttaa organisaation rakennetta sekä tarkastella ja tehostaa toimintaa. Johto ei kuitenkaan antanut tarkempia ohjeita muutoksen suunnasta.

Vuonna 2018 Uusix-verstailla valmisteltiin organisaatiomuutosta, jonka tarkoituksena oli kehittää toiminnan kilpailukykyä ja tuottavuutta. Yhtenä tavoitteena on keskittää vastuita, jotta toimintaa saataisiin tehostettua. Lähtötilanteessa (KUVIO 1) kokonaisvastuu toiminnasta oli johtajalla. Osastojen työnjohtajat olivat suoraan hänen alaisuudessaan. Osastojen työnjohtajat vastasivat kaikesta omaan osastoonsa liittyvästä toiminnasta. Jokaisella osastolla työskenteli työnjohtaja ja 1-6 ohjaajaa sekä asiakkaita työtoiminnassa 10–60 henkilöä osastosta riippuen.



Kuvio 1. Uusix-verstaisten organisaatio 2018

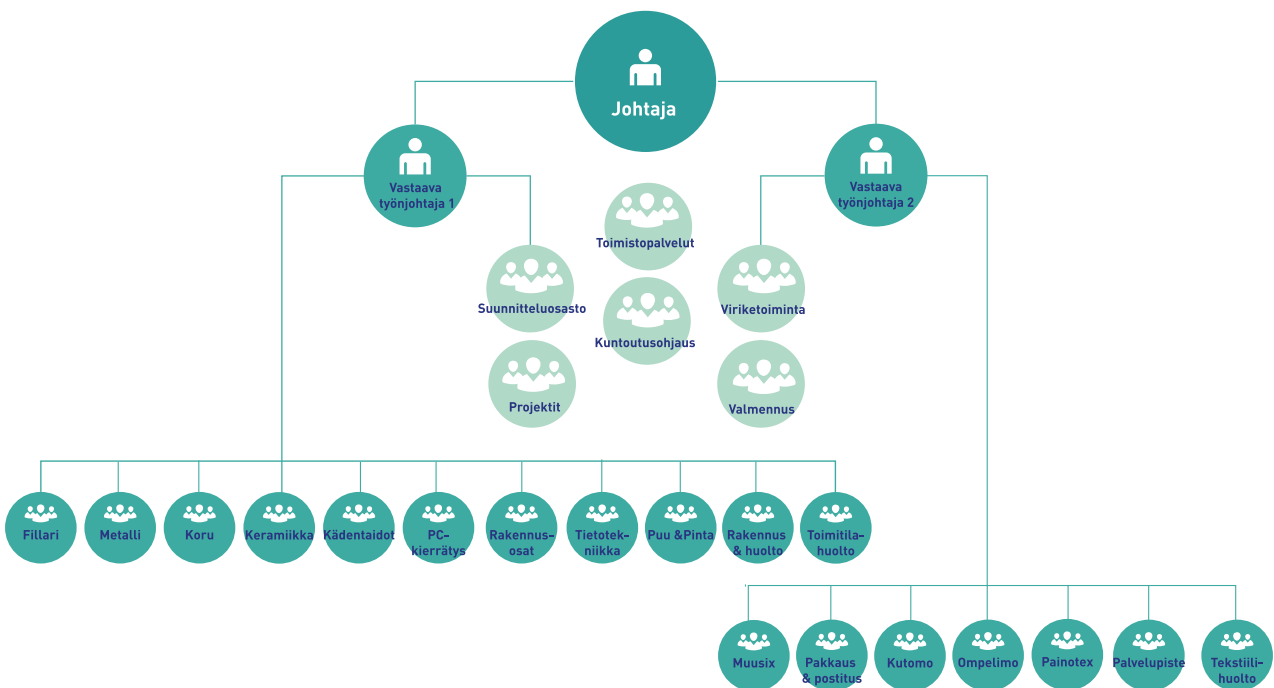
Vuoden 2019 alussa hallitus keskeytti soite- ja maakuntauudistuksen valmistelun. Helsingin kaupunki ei kuitenkaan lopettanut maakuntavalmistelua ja Uusix-verstaisten tulevaisuuden suunta on edelleen epävarma, vaikka muutosten aikataulut muuttuivat.

Uusix-verstaisten sisäinen organisaatiomuutos eteni opinnäyteprosessin aikana ja organisaation sisäistä hallintorakennetta muutettiin (KUVIO 2) vuoden 2019 alusta, niin että Uusix-verstaisten kumpaankin toimipisteeseen nimettiin vastaavat työnjohtajat, joiden vastuulla on toimipisteiden toiminnasta vastaaminen, toimipisteiden henkilöstöhallinta sekä omien erityisalojen kehittämissä tehtävät. Erityisaloina vastaavilla työnjohtajilla ovat erilaisin painotuksin osaamisen, palveluiden ja toiminnan kehittäminen. Uusix-Suvilahden vastaavan aluetta on osaamisen kehittäminen ja Uusix-Kyläsaaren vastaavan aluetta on palveluiden kehittäminen ja brändin vahvistaminen.

Uusix-verstaisten organisaatiomuutos ei tapahtunut yhden vuoden aikana, vaan muutos on tapahtunut vähitellen vuoden 2014 jälkeen. Viiden vuoden hitaan muutoksen aikana organisaation henkilöstömäärä sekä asiakasmäärä ovat tuplaantuneet. Monet vieläkin käytössä olevat toimintamallit ovat peruja hyvin erilaisesta organisaatiosta, jonka toimintakulttuuri on ollut erilainen kuin nykyisen. Kaupunkiympäristö ja sosiaali- ja terveystoimiala, jotka määrittelevät toiminnan raamit, ovat pysyneet samanlaisena toimintakenttänä. Hidas organisaatiomuutos ja toimintakulttuurin muutos olivat yhtenä kimmokkeena tutkia muotoilun mahdollisuuksia organisaatiossa. Uuden organisaatiomallin mukainen johtamisen malli voisi ainakin teoriassa mahdollistaa muotoilujohta-

misen osana organisaation johtamisjärjestelmää. Muotoilujohtaminen on kuitenkin ollut organisaatiolle vieras konsepti ja muotoilu nähdään organisaatiossa puhtaasti osana tuotemuotoilua tai visuaalisena pintasilauksena esimerkiksi tiloille ja nettisivuille.

Suunnitteluvastaavan johtama suunnitteluosasto perustettiin Uusix-verstaille vuoden 2017 alussa. Osaston perustaminen oli ensimmäinen askel muotoilun mahdollisuuksien tunnistamiseen organisaatiossa. Alkuvaiheessa suunnitteluosaston tehtävät olivat perinteiseen muotoilun kenttään kuuluvia. Opinnäytetyö avasi mahdollisuuden tutkia muotoilun mahdollisuuksia laajemmin organisaatiossa.



Kuvio 2. Uusix-verstaiden organisaatio 2019

Viime vuosina tapahtuneesta globaalista muotoilun roolin muutoksesta johtuen on myös muotoilujohtamisen käsite laajentunut ohi tuotemuotoilu prosessien johtamisen. Myyntituotteet ja tuotemuotoilu on vain osa Uusix-verstaiden toimintaa ja oikeastaan tuotteet toimivat enemmän todellisen tuotteen eli kuntouttavan työtoiminnan järjestämisen välineenä ja työkaluna. Muotoilijana tuntui itsestään selvälle, että muotoilua tulisi organisaatiossa hyödyntää enemmän toiminnan ja palveluiden kehittämisessä, käyttäen hyväksi muotoilujattelua ja palvelumuotoilua. Mutta kuinka organisaatio suhtautuu muotoiluun kehittämisessä välineenä? Miten muotoilua ja muotoilujattelua voidaan johtaa organisaatiossa? Onko organisaatiossa oltava nimetty muotoilujohtaja, jotta muotoilujohtamista voidaan toteuttaa?

Muotoilu ja muotoiluajattelu voisi olla vastaus Uusix-verstaiden kehittämisen haasteisiin. Haasteena Uusix-verstaiden toiminnan ja palveluiden -kehittämisessä on kompleksinen ekosysteemi ja keskenään erilaiset sidosryhmät. Palveluita tarjotaan samaan aikaan kerroksittain hyvin erilaisille asiakasryhmille, joiden tarpeet ovat jopa toisilleen vastakkaisia.

Yhtenä tavoitteena oli kehittää toimivia yhteistyömalleja, joissa koko organisaatio toimii yhteisten tavoitteiden mukaan ja kehittää toimintaa näiden tavoitteiden mukaisesti. Tarkoitus on vähentää sisäistä kilpailua ja madaltaa osastosiilojen raja-aitoja. Voisivatko muotoilun keinot olla avain yhteistyön lisäämiselle?

1.3 Opinnäytetyön prosessi ja rakenne

Sain toimeksiannon opinnäytetyölle loppuvuodesta 2017. Varsinainen opinnäytetyöprosessi alkoi vuoden 2018 alussa. Työ lähti käyntiin tutkimusvaiheella, jonka keskiöön nousi todellisen tutkimuskysymyksen ja kehittämishaasteen määrittely. Opinnäytetyön toimeksianto lähti liikkeelle näennäisesti yksinkertaisesta kehittämistehtävästä: tuotesuunnitteluun sekä tuotteiden valmistukseen liittyvien prosessien selkiyttäminen ja yhtenäistäminen sekä näiden prosessien johtaminen. Alkuperäisen haasteen tutkimisen alkumetreillä nousi esiin paljon uusia, laajempia kysymyksiä, joiden tutkiminen tuntui heti oleellisemmalta ja organisaation kannalta hyödyllisemmältä.

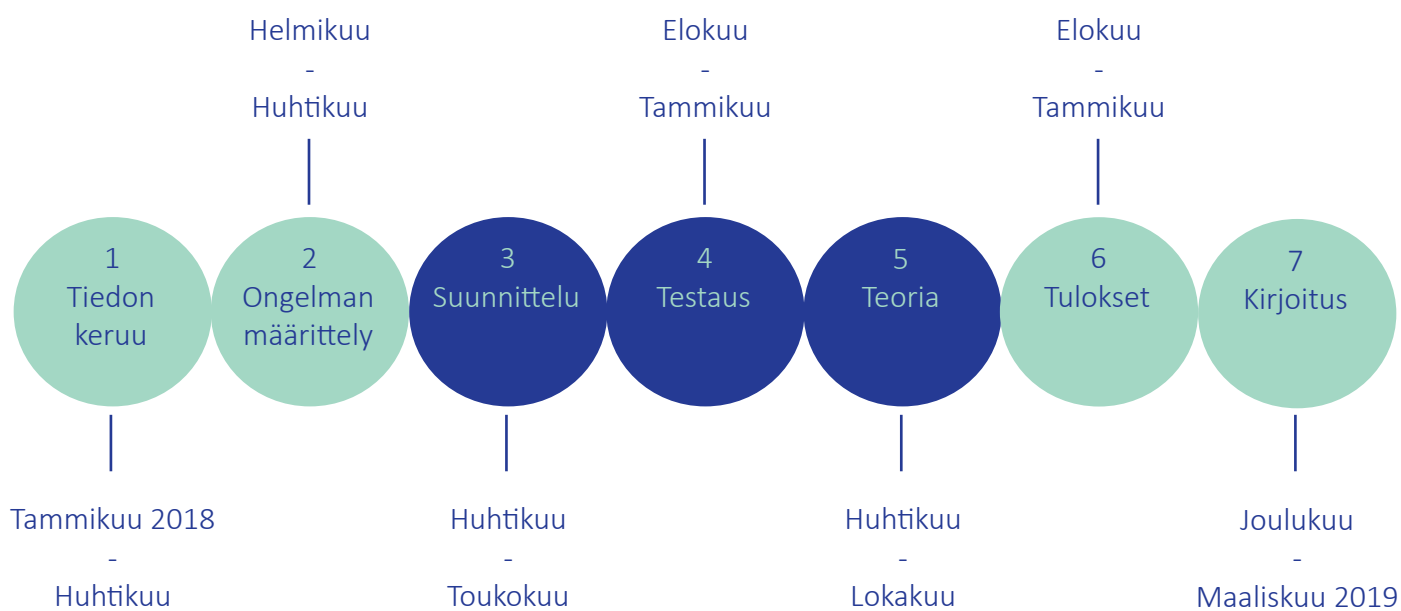
Samalla kun tutkimusvaiheessa tutkimuskysymys tarkentui ja muutti suuntaansa, muuttui myös projektin kokonaissuunnitelma. Tarkoituksena olikin pitää prosessi avoimena uudelle ymmärrykselle ja projektisuunnitelman suuntaamiselle uuden ymmärryksen valossa, muotoiluajattelun mukaisesti.

Sillä alkuperäinen tutkimuskysymys tuotesuunnittelun ja tuotannon prosessien kehittämisestä laajentui prosessin edetessä, oli mietittävä uusia keinoja selvittää ongelmaa. Tuotesuunnittelun kehittämisprojektia ei kuitenkaan voinut keskeyttää, vaikka se veikin paljon ajallisia resursseja. Sillä kehittämisprojektit ovat sidoksissa organisaation muuhun toimintaan ja sitovat paljon henkilöresursseja eivät aikataulut olleet aina omissa käsissä. Haasteena oli järjestää tapaamisia tai tapahtumia, joissa oli paljon henkilöstöä tai asiakkaita paikalla, jos nämä tapahtumat eivät kuulu neet olemassa oleviin rakenteisiin ja arjen aikatauluihin.

Case-esimerkit jotka, ovat toimineet työssä sekä datan keruun välineinä, että kehittämiskohteina ajoittuivat pääosin keväälle 2018. Osa case-esimerkeistä ovat osia laajemmista kehittämishank-

keista, joiden parissa työskentely jatkuu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Työn päämääränä ei ole ollutkaan yksittäisten projektien valmistuminen tai niiden onnistuminen sellaisinaan, vaan tämän työn tavoitteena on ollut löytää paikkoja, joissa muotoilua ja muotoilujattelua voidaan käyttää ja samalla testata erilaisten menetelmien toimivuutta Uusix-verstailla.

Opinnäytetyön ensimmäinen osa koostuu työn taustasta sekä viitekehyksenä toimivien käsitteiden avaamisesta. Toisessa osassa kuvataan kuinka kehittämisprojekti ja tutkimuskysymyksen vastaus hahmottuivat muotoilujatteluprosessin kautta. Case-esimerkkien avulla kuvataan kuinka muotoilujattelun menetelmiä testattiin käytännössä ja kuinka muotoilujohtamisen juurruttamisen ensimmäiset vaiheet valikoituivat. Kolmannessa ja viimeisessä osassa keskitytään loppupäätelmiin sekä pohditaan prosessin kulkua ja esiin nousseita ajatuksia. Lopuksi esitellään vielä jatkotoimenpiteitä.



Kuvio 3. Opinnäytetyön prosessi

2 Tutkimuskysymys ja aiheen raja

Opinnäytetyön aiheen jalostuessa heti alkumetreillä tuotesuunnittelun prosessien kehittämisestä kohti muotoiluajattelun hyödyntämistä Uusix-verstailla kokonaisvaltaisesti, nousi esiin paljon kysymyksiä, joihin olisi ollut mielenkiintoista löytää vastauksia.

Mikä on tämän hetkinen käsitys muotoilun roolista organisaatiossa? Mikä on muotoilijan rooli Uusixin tuotannon ja tuotesuunnittelun prosesseissa? Voiko muotoilua hyödyntää toiminnassa laajemminkin kuin fyysisiin myyntituotteisiin liittyen? Onko mahdollista osallistaa asiakkaita prosessiin? Kuinka henkilökunta osallistuu ja sitoutuu kehittämiseen? Olisiko organisaatiossa mahdollisuutta tai valmiutta käyttää muotoilua ja muotoiluajattelua myös strategiatyössä? Kuinka muotoiluajattelua johdetaan? Mitä hyötyä muotoiluajattelusta olisi organisaatiolle?

Kaikista aiheen ympärillä pyörivistä kysymyksistä tärkeimmäksi osoittautui kysymys muotoilun hyödyntämisestä organisaatiossa. Tutkimuskysymyksenä tässä työssä on: Kuinka muotoiluajattelu ja muotoilua voidaan hyödyntää Uusix-verstailla ja kuinka muotoilutoimintaa johdetaan?

Opinnäytetyö on samalla tutkimus muotoilun mahdollisuuksista ja samalla kehittämisprojekti, jonka avulla muotoilun juurruttaminen organisaatioon on saatu alulle. Työssä toteutettu kehittämisprojekti noudattaa muotoiluajattelun prosessia ja tutkimusta muotoilun keinoin. Muotoilu perustuu nopeille protoille ja testaamiselle ymmärryksen saavuttamiseksi. Keskiöön kehittämisprojektissa nousee haasteiden kartoittamisen jälkeen niiden ratkaiseminen, testaamalla erilaisia toimintamalleja sekä yksittäisiä työskentelytapoja ja työkaluja.

3 Teoreettinen viitekehys

Tämän työn teoreettisen viitekehksen muodostavat teoriat muotoilusta, muotoiluajattelusta ja muotoilujohtamisesta. Käsittelem tässä luvussa työn kannalta oleellisia muotoiluun liittyviä käsitteitä. Keskiössä ovat muotoiluajattelu ja muotoilujohtaminen.

3.1. Muotoilun muuttuva rooli

Muotoilun merkitys ja käyttö on muuttunut viimeisinä vuosikymmeninä talouden muutosten myötä. Maailman taloudessa on ollut jo pidempään käynnissä muutos teollisuusvetoisesta taloudesta teknologia- ja tietovetoiseen talouteen. Markkinat ovat siirtyneet paikallisesta maailmanlaajuiseen. Kuluttajat vaativat parempia tuotteita ja tuotteet eivät ole enää pelkkiä tavaroita vaan osa palvelukokonaisuutta. Käyttäjäkokemuksen tärkeys kasvaa yhä suuremmaksi kilpailuvaltiksi. Muotoilulle tämä on tarkoittanut muotoilun suuntaamista tuotteiden estetiikasta yhä vahvemmin palveluiden ja kokemusten muotoiluun. Muotoilun merkitys kestäväen kehityksen ratkaisujen avaimena on myös keskeisessä asemassa.

Alavuotunki, Halme ja Salminen (2015, 27) määrittelevät muotoilun tuotteen, palvelun tai yrityksen oman toiminnan suunnitteluksi tai merkittäväksi kehittämiseksi. Kälviäinen (2014, 31) määrittelee muotoilun perinteisesti visuaalis-tekniseen suunnitteluun kaupallisen arvontuotannon tarkoituksessa: uusia tuotteita, tuotekokoelmia, käyttöliittymiä, imagoa tai brändejä. Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana muotoilutoimintaa on kuitenkin hyödynnetty laajasti erilaisissa innovaatioprosesseissa, jotka ovat saaneet alkunsa monitahoisista ja hankalista haasteista (Kälviäinen 2014, 31).

Muotoilukäsitys on viime vuosina laajentunut jatkuvasti aineettomampaan suuntaan. Aineetonta muotoilua ovat esimerkiksi palveluiden, kokemusten ja konseptien muotoilu. Yrityksissä muotoilu on siirtynyt erillisistä yksiköistä kohti yritysten strategista päätöksentekoa. (Oosi, Keinänen, Rausmaa & Pitkänen 2017, 21.) Osana yrityksen tai organisaation strategiaa muotoilun keinot ja muotoiluajattelu vaikuttavat kaikkeen organisaation toimintaan ja tekemiseen.

Känkäisen ja Makkulan (2014, 129) mukaan co-design, design thinking ja prosumerismi eli kuluttajien osallistuminen tuotantoon ovat muuttaneet muotoilua yhtä paljon kuin suunnittelun digitalisoituminen aikanaan. Muotoilija ei ole enää taiteilija vaan ennemminkin fasilitaattori (Känkäinen ja Makkula 2014, 130). Muotoilija ei toimi yksin omien kiinnostusten tai satunnaisten inspiraatioiden innoittamana, vaan toimii moniammatillisissa tiimeissä ideoita konkretisoiden, luovan prosessin ylläpitäjänä. Muotoilija myös tutkii, ymmärtää sekä tulkitsee kehittämistiimille käyttäjien ajatuksia ja tunteja.

John Maeda jakaa muotoilun kolmeen nykyään vaikuttavaan tyyppiin: klassiseen muotoiluun, liiketaloudelliseen muotoiluajatteluun (eng. Design Thinking) sekä digitaaliseen, laskentapohjaiseen suunnitteluun (eng. Computational Design) (ks. Oosi, Keinänen, Rausmaa & Pitkänen 2017, 21).

Vaikka muotoilijan perinteiset tehtävät muodon antajana ja luonnostelijana ovat edelleen ajankohtaisia ovat niiden rinnalle nousseet uudet muotoilijan roolit tutkijana, koordinaattorina, fasilitaattorina, konkretisoijana ja projektinjohtajana. Yhteissuunnittelun rooli on kasvanut ja muotoilija on usein työpajojen vetäjä ja mahdollistaja. (Miettinen 2014, 11.)

Kuvio 4 esittää kuinka Press ja Cooper (2003, 199) näkevät muotoilijan uuden roolin jaettuna älyllisen ongelmanratkaisun, tietotyön, kestävän kehityksen ja kansalaisaktiivisuuden alueisiin.



Kuvio 4. Muotoilijan uusi rooli (Mukailtu Press ja Cooper 2003, 199)

3.2 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelu on monialaista yhteistyötä ja ihmiskeskeisyyttä korostava toimintatapa, prosessi, ajattelumalli ja kehittämisen väline, jota voidaan soveltaa kompleksisten ongelmien ratkaisussa ja uudenlaisten ratkaisujen innovoinnissa. Muotoiluajattelu yhdistää monen asiantuntijuuden metodeita ja tuo ne yritysten ja organisaatioiden hyödynnettäviksi uudella tavalla muotoiluajatteluprosessin kautta. Muotoiluajattelu hyödyntää monia muotoilulle ja muotoilijoille ominaisia piirteitä, kuten käyttäjäkeskeisyys, nopea prototypointi ja visualisointi. Miettisen (2014, 13) mukaan muotoiluajattelu on osa yrityksen ydinosaamista ja sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi tuotekehityksessä, brändin rakentamisessa ja viestinnässä. Muotoiluajattelua voidaan käyttää myös kaikessa organisaation sisäisessä ja ulkoisessa kehitystoiminnassa.

Lockwood kuvaa muotoiluajattelua innovoinnin ja mahdollistamisen metodologiana, jossa voidaan käyttää muotoilijan herkkyyttä ja metodeita ongelman ratkaisussa. Hänen mukaansa muotoiluajattelu voidaan jakaa viiteen yleisesti esiintyvään pääperiaatteeseen. Ensimmäisenä periaatteena on käyttäjän syvä ymmärrys kenttätutkimuksen avulla. Tutkimusta voidaan toteuttaa monenlaisin etnografisin ja havainnoivin tutkimusmenetelmin, joiden keskeisenä elementtinä toimii empatia. Toinen tärkeä periaate on yhteistyö sekä käyttäjien kanssa, että moniammatillisten tiimien yhteistyön muodossa. Kolmas periaate on ymmärryksen lisääminen erilaisten kokeilujen, prototyyppien ja visualisointien avulla. Neljäntenä tärkeänä periaatteena on aineettoman tai käsitteellisen tekeminen käsin kosketeltavaksi tai konkreettiseksi. Erityisesti konseptien visualisointi on keskeistä muotoiluajattelulle. Lockwood korostaa vielä viidentenä periaatteena liiketaloudellisen näkökulman ottamisen mukaan prosessiin jo sen alkuvaiheessa. (Lockwood 2009, xi-xii.)

Muotoiluajattelu ei ole pelkästään muotoilua tai muotoilijoiden toteuttamaa toimintaa vaan muotoiluajattelua voidaan hyödyntää myös tiimeissä, joissa ei ole klassisen muotoilukoulutuksen saaneita muotoilijoita. Muotoiluajattelu lainaa menetelmiä ja työkaluja monilta ammattikunnilta ja tieteenaloilta. Kuitenkin muotoiluajattelua leimaa vahvasti muotoiluun liittyviä piirteitä, kuten visualisoivat ja konkretisoivat työkalut sekä nopea testaus ja käyttäjien ymmärtämiseen liittyvä empatia. Muotoilijat käyttävät työskentelyssään erilaisia luonnoksi ja prototyyppejä työskentelyn alkuvaiheesta alkaen. Luonnoksilla ja prototyypeillä voidaan arvioida suunniteltavan tuotteen toimimista suunnittelun alkuvaiheesta alkaen. Luonnokset ja prototyypit voivat olla hyvinkin viimeistelemättömiä, jolloin ne eivät sido suunnittelua yhteen ratkaisuun vaan antavat mahdollisuuden tutkia ajatuksia konkreettisella tasolla. Muotoilijat ovat käyttäneet perinteisesti prototyyppejä fyysisten tuotteiden mallinnuksessa. Prototyyppejä ja mallinnuksia voidaan kuitenkin tehdä myös monimutkaisista konsepteista tai esimerkiksi palveluista (Kälviäinen 2014, 35). Kälviäisen (2014, 35) mukaan konkretisoinnit ovatkin erityisen tärkeitä immateriaalisissa kehittämiskohteissa kuten palveluissa.

Miettisen mukaan (2011, 27) muotoiluajattelu on ihmiskeskeisen suunnittelun prosessi, jonka avulla tehdään uusia löytöjä ja havaintoja. Prosessia kuljetetaan iteratiivisen työskentelyn avulla sykleissä prototypoimalla ja testaamalla. Keskeistä prosessille on käyttäjätiedon hyödyntäminen jokaisessa iteraatiokierroksella. Myös Luchs (2015, xxi) nostaa muotoiluajattelun yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi iteratiivisen työtavan, joka on muotoilijoille tyypillinen työskentelytapa vastakohtana lineaariselle prosessille. Luchs (2015, xxi) kiteyttää muotoiluajattelun tavaksi lähestyä ja ratkaista ongelmia kuten muotoilija.

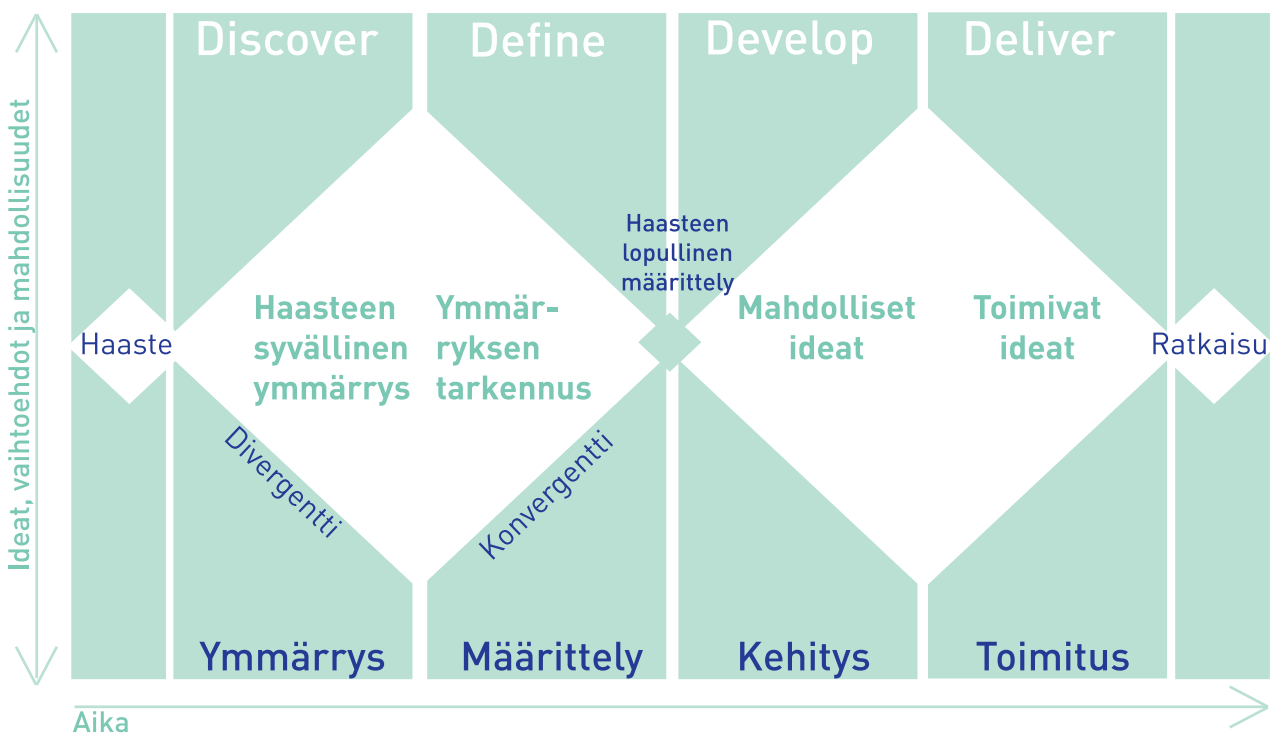
Muotoiluajattelun hyöty tulee parhaiten käyttöön tilanteissa, joissa etsitään ratkaisua ongelmaan, jota ei ole selkeästi määritelty, tai kun tarvitaan käänteentekevää ideaa (Luchs 2015, xxii). Innovaatiotoiminnassa ollaan usein tekemisissä kompleksisten ongelmien kanssa, keksimässä uudenlaisia ennennäkemättömiä ratkaisuja. Innovaatiotoiminnassa vaaditaan usein moniammatillisia ja systeemisiä ratkaisuja. Muotoiluajattelu sopii hyvin innovaatiotoimintaa monialaisen lähestymistapansa vuoksi. Kälviäisen (2014, 26) mukaan muotoilun työskentelytavat sopivat erityisesti innovaatioprosessin alkupään rikkaan ongelmakentän hahmottamiseen. Kälviäinen jatkaa kuvailemalla, kuinka muotoilijoille on tyypillistä kyetä työskentelemään epämääräisten ja hämävien ongelmien parissa, kokeillen erilaisia vaihtoehtoja ja kuvitellen vaihtoehtoisia tulevaisuusskenaarioita, vastakohtana tutkijoiden, keksijöiden ja insinöörien systemaattisloogiseen lähestymistapaan. Stammin mukaan ratkaisujen synteesi löytyy muotoilun avulla, jossa konvergentti ajattelu eli vaihtoehtojen karsiminen, looginen arviointi ja päätöksenteko perustuvat ideoiden konkretisoivaan kokeiluun ja vaihtoehtojen vertailuun (Kälviäinen 2014, 39).

Oleellinen osa muotoiluajattelua ovat erilaiset työkalut ja menetelmät, joiden avulla prosessia kuljetetaan eteenpäin. Erilaisia työkaluja löytyy kirjallisuudesta satoja ja määrä kasvaa jatkuvasti. Tärkeämpää kuin yksittäiset työkalut, on ymmärtää muotoiluajattelun prosessi. Jokainen muotoiluajattelijan tai muotoiluajattelu-prosessin vetäjä valitsee tapauskohtaisesti sopivat työkalut ja menetelmät käsillä olevan ongelman ratkaisemiseksi. Jokaiselle muotoiluajattelijalle muodostuu käytännön kautta oma henkilökohtainen perustyökaluvalikoima, jonka hän on omassa työssään havainnut toimivammaksi. Joskus muotoiluajattelu-prosessin keskiöön nousee oikean ongelman selvittäminen ja ratkaisu saattaa olla hyvinkin yksinkertainen, joskus taas on tärkeintä löytää aidosti uudenlainen ja innovatiivinen ratkaisu selkeän ongelmaan. Nämä erilaiset painotukset määrittelevät käytettävien metodien ja työkalujen kirjoa. Menetelmät ovat saaneet alkunsa eri tieteidenalojen ja ammattialojen käyttämisestä työkaluista ja metodeista.

Brenner, Uebernickel ja Abrell (2016, 14) nostavat esiin seitsemän tyypillistä metodia, jotka kuvaavat muotoiluajattelua ja ovat käyttökelpoisia useissa projekteissa. Heidän mukaansa nämä metodit ovat:

- **Stakeholder map** - Sidosryhmäkartoituksen avulla ymmärretään sidosryhmien laaja kirjo, sekä heidän roolinsa kyseisen projektin ongelmakentässä. Sidosryhmien kartoitus on johtamistieteille tyypillinen lähestymistapa.
- **Empathy map** – Empatiakartoituksen avulla voidaan analysoida ja ymmärtää sidosryhmien ja käyttäjien tunteita ja ajatuksia.
- **5-Whys** – Viiden miksi-kysymyksen metodi on lean-ideologiasta lainattu metodi jolla voidaan kartoittaa ongelman juurisyytä.
- **AEIOU-Method** – Alun perin etnografisen tutkimuksen datan analysointiin kehitetyn metodin avulla voidaan ymmärtää ongelman eri ulottuvuuksien - aktiviteettien, ympäristön, vuorovaikutusten, esineiden ja käyttäjien - suhteita.
- **Persona-Method** - Persoona-metodi on alun perin ihmisen ja tietokoneen välisen vuorovaikutuksen tutkimuksessa käytetty metodi, jossa käyttäjäryhmiä kuvataan heidän käyttäytymismallien ja persoonallisuuspiirteiden avulla niin, että tutkijat suunnittelijat voivat empatian kautta ymmärtää paremmin käyttäjien maailmaa.
- **Observation** – Käyttäjien ja sidosryhmien tarkkailu ja havainnointi on etnografinen tutkimusmenetelmä, jonka tarkoituksena on ymmärtää tutkittavan henkilön maailmaa ja nähdä selkeitä tai piilotettuja tarpeita.
- **Storytelling** - Alun perin markkinoinnissa käytetyn tarinankerrontametodin tarkoituksena on kuvata ideoiden ja ratkaisumahdollisuuksien kommunikointiin mahdollisimman kuvaavasti. Tarinat täydentävät usein prototyyppejä. Tarinoita voidaan kuvata monilla eri tavoilla: kuvakertomuksina, videoina, näytelminä jne.

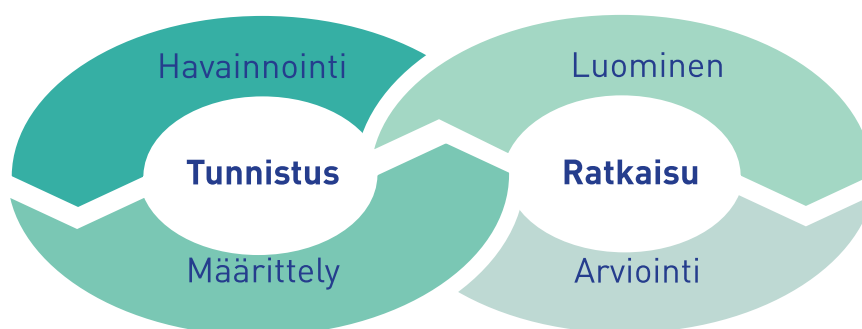
Muotoiluajattelun prosessia kuvataan usein tuplatimanttimallilla. Timanttikuvaus on paras tapa hahmottaa prosessin laajenevaa (divergentti) ja supistuvaa (konvergentti) työskentelymallia. Kuvion 5 tuplatimanttimalli, jota olen käyttänyt tässä työssä, on piirretty mukaillen Design Councilin (2019) ja Stickdornin ym. (2018, 89) tuplatimanttimalleja. Timanttimalli kuvaa sitä kuinka suuressa roolissa tutkimus ja varsinaisen haasteen ymmärrys ja määrittely on. Vaikka prosessi alkaa toimeksiannosta tai muotoiluongelman asettamisesta, käytetään prosessista vähintään puolet ongelman uudelleen hahmottamiseen ja kärjistetysti sen kyseenalaistamiseen. Muotoiluajattelun lähtökohtana on, että ensimmäinen haaste ei välttämättä ole se mihin lopulta tarvitaan ratkaisua vaan todelliset haasteet ovat usein näkymättömissä ja tutkimuksen avulla paljastettavissa.



Kuvio 5. Muotoiluajatteluprosessi tuplatimanttimallin mukaan kuvattuna

Tuplatimanttimalli antaa prosessista lineaarisesti etenevän vaikutelman ja muotoiluajattelun prosessi ei ole koskaan lineaarinen. Muotoiluajatteluprosessista puhuttaessa korostetaan usein sen iteratiivista luonnetta. Luchsin (Kuvio 6) muotoiluajattelun kehys -mallissa prosessi on kuvattu iteratiivisuutta korostaen, äärettömyyttä symboloivalla kahdeksikon mallilla. Prosessin ajattelemisen projektina saa aikaan sen, että prosessille on luotava tavoite – päätepiste. Projektissa on alku, keskivaihe ja loppu, joiden avulla prosessi ankkuroidaan todellisuuteen ja siitä tulee konkreettinen sekä tavoitteellinen (Brown 2009, 21). Brownin (2009, 21) mukaan muotoiluprosessi ei ole päättymätön ja loputtomasti jatkuva. Tätä samaa ajattelua voidaan soveltaa myös muotoiluajatteluun.

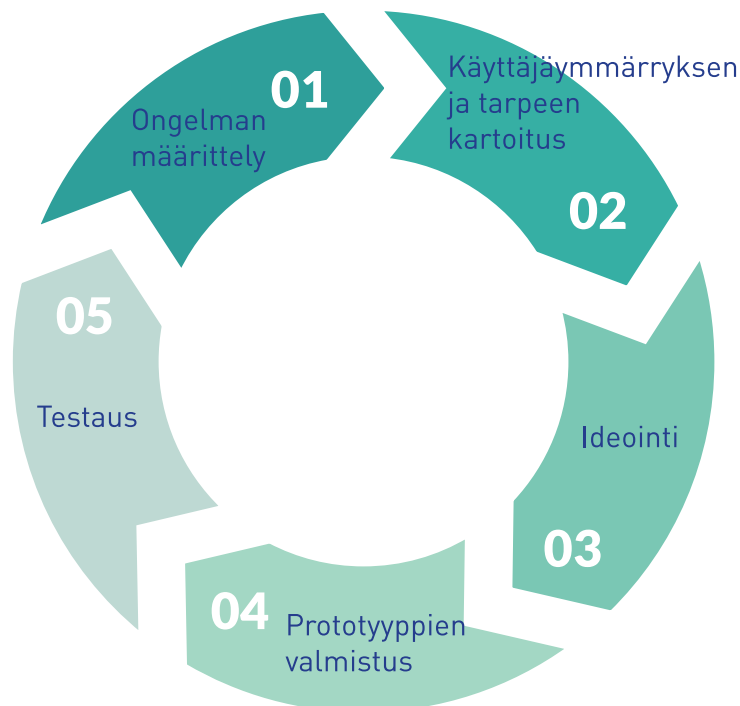
Luchsin mallissa (2015, xxiii) korostetaan prosessin kahta tärkeintä osaa: tunnistaminen (identify) ja ratkaiseminen (solve) (Luchs 2015, xxiii). Nämä osat ovat rinnastettavissa tuplatimanttimallin timantteihin. Luchsin mallissa toisiaan seuraavat vaiheet: havaitseminen (discover), määrittely (define), luominen (create) ja arviointi (evaluate). Erona tuplatimanttimallin vaiheisiin on toimituksen (deliver) muuttuminen arvioinniksi. Muotoiluajatteluprosessiin on sidottu vahvasti ihmisten, käyttäjien ja sidosryhmien ymmärrys prosessin alun tutkimuksesta aina lopullisen tuotoksen toimitukseen asti. Vaikka tuplatimanttimallin kuviossa ei ole korostettu arviointia, sisältyy se prosessin automaattisesti prototyyppien ja testausten kautta.



Kuvio 6. Muotoiluajattelun kehys (Mukaillen Luchs 2015, xxiii)

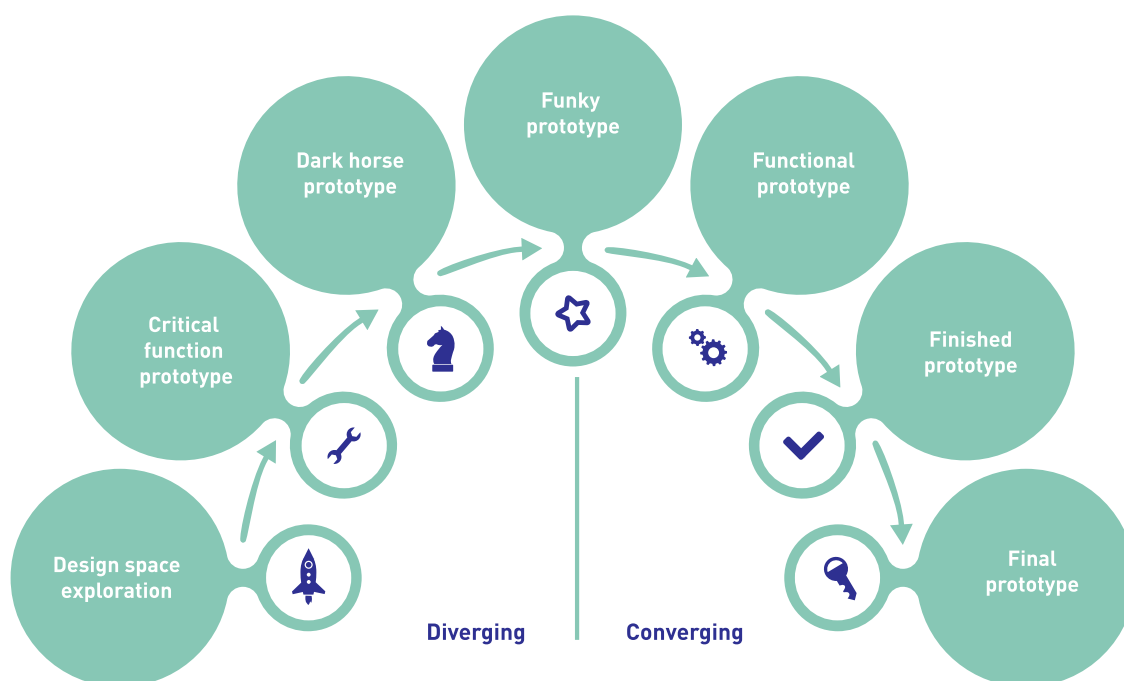
Brenner ym. (2016, 7) jakavat muotoiluajattelun kolmeen pääalueeseen: ajattelumalliin, prosessiin ja työkalupakkiin. Heidän mukaansa ajattelumallina muotoiluajattelun tärkeimmät periaatteet ovat:

- **Innovaatiot tehdään ihmisiltä ihmisille** – Muotoiluajattelu on syvästi ihmiskeskeinen metodi
- **Divergentin ja konvergentin ajattelun yhdistäminen**
- **Aikaiset ja toistuvat epäonnistumiset** – Muotoiluajattelu perustuu kokeilulle ja jatkuvalle oppimiselle
- **Rakenna prototyyppjä joita voidaan kokea** – Prototyyppien on oltava konkreettisia malleja vastakohtana abstrakteille konsepteille
- **Kokeile aikaisessa vaiheessa asiakkaila** – Mitä nopeammin ideaa voidaan testata todellisilla käyttäjillä, sitä nopeammin saadaan jatkon kannalta tärkeitä vastauksia
- **Suunnittelu ei koskaan lopu** – Muotoiluajattelu etenee iteratiivisesti
- **Muotoiluajattelu tarvitsee erityisen tilan** – Muotoiluajattelulle sopiva työtila edistää onnistumista



KUVIO 7. Muotoiluajattelun mikroprosessi (mukaiillen Brenner ym. 2016, 11)

Brenner, Uebernickel ja Abrell (2016, 10) käyttävät muotoiluajatteluprosessin kuvaamisessa kaksi tasoista mikro- ja makroprosessimallia. Mikroprosessi (KUVIO 7) kuvaa muotoiluajatteluprosessin vaiheiden etenemistä syklisesti. Mallissa vaiheet ovat ongelman määrittely, käyttäjäymmärryksen ja tarpeiden kartoitus, ideointi, prototyyppi ja testaus. Syklin päätyttyä testausvaiheeseen on tärkeä tarkastella, onko alkuperäiseen kysymyksen vastattu ja onko lopputulos vastannut tarpeita. Jos vastaus on negatiivinen eikä ratkaise ongelmaa, voidaan tarkastella kysymyksen asettelua tai miettiä onko mahdollisesti palattava ideointivaiheeseen. Sykli voi siis alkaa uudelleen, uuden tiedon valossa. Prosessin jokaisessa vaiheessa voidaan saada ratkaisevaa tietoa ja ymmärrystä, joka muuttaa suunnittelun suuntaa. Muotoiluajatteluprosessissa on annettava tilaa yllättäville oivalluksille. Brennerin ym. prosessiin kuuluva makroprosessitaso kuvaa yksityiskohtaisesti erilaiset prototyyppivaiheet (KUVIO 8), joita heidän mukaansa onnistuneessa muotoiluajatteluprojektissa on käytävä läpi. Prosessissa korostuu erilaisten prototyyppien ja niistä saatavan ymmärryksen tärkeys. Mikroprosessin sykli toteutetaan jokaisessa makroprosessin vaiheessa. Makroprosessiin on sidottu muotoiluajattelun divergentti ja konvergentti luonne.



KUVIO 8. Muotoiluajattelun makroprosessi (mukaillen Brenner ym. 2016, 12)

Muotoilujattelussa korostetaan asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden sekä käyttäjien ottamista mukaan prosessiin heti sen alkuvaiheista alkaen. Myös muotoilujattelua tuotaessa organisaatioon on tärkeää, että henkilökunta on osana prosessia. Sen lisäksi on tärkeää tehdä selväksi mitä prosessissa tapahtuu ja missä vaiheessa ollaan menossa. Muotoilujatteluprosessi on selkeä niille, jotka ovat kokeneita siinä, mutta ensikertalaiselle prosessi voi tuntua kaoottiselta, päämäärättömältä ja irralliselta varsinkin, jos henkilö on mukana vain osassa prosessia kuten yhdessä työpajassa. Muotoilujatteluprosessin alkuvaiheessa on suunniteltava tavat, joilla prosessin etenemisestä ja tuloksista kommunikoidaan osallistujille. Tämä on osa muotoilujattelun visualisointia. Visualisointi ei saisi keskittyä pelkästään suunniteltavien ratkaisuiden visualisointiin vaan sen pitäisi olla oleellinen osa prosessin kommunikointia. Ulkopuolisen silmin tutkimusvaiheen tuottama data saattaa vaikuttaa joskus epäluotettavalta, jos sitä ei ole kommunikoitu oikein. Muotoilulle tyypilliset visualisoinnit ja konretisoinnit auttavat moniammatillisissa tiimeissä ja kehittämissä yhteisen ymmärryksen luomista. Visualisointien ja erilaisten mallityökalujen avulla voidaan prosessin edetessä myös kommunikoida helpommin eri sidosryhmien kanssa.

Muotoilujatteluprosessissa, jossa moniammatillinen kehittämiss ryhmä toimii yhdessä hyödyntäen käyttäjäosallisuutta, muotoilijan rooli saattaa olla innovaatioprosessin ohjaaja ja tukija (Kälviäinen 2014, 31). Muotoilijalle ominainen halu selvittää ja ymmärtää on hyödyksi prosessin eteenpäin viemisessä. Muotoilija on myös usein luonnollisesti kommunikaattori ja yhteisen kielen luoja moniammatillisissa tiimeissä.

Muotoilujatteluprosessin luonteesta johtuen onnistuneen prosessin aikana voi tulla esiin yllättäviä näkökulmia ja uusia innovatiivisia ideoita. Joskus ideat tai innovaatiot eivät välttämättä liity suoraan alkuperäiseen ongelmaan. Jos alkuperäistä muotoiluongelmaa tarkasteltaessa huomataan, että prosessin aikana esiin nousseet uudet näkökulmat ovatkin lähempänä käyttäjien todellisia tarpeita on syytä arvioida projektin päämäärää, tavoitetta ja toivottua lopputulemaa uudelleen. Muotoilujatteluprosessin on oltava joustava ja siinä on oltava mahdollisuus lähteä kulkemaan uutta suuntaa kohti. Jos uudet yllättävät näkökulmat taas ovat kaukana projektin tarkoituksesta ei niihin ole välttämättä syytä tarttua heti ja harhautua alkuperäisestä päämäärästä. Nämä uudet yllättävät ideat ja innovaatiot, vaikka vaikuttaisivat kyseisen projektin näkökulmasta epäoleellisista, saattavat kuitenkin olla juuri niitä, jotka tuovat toiminnalle suurimman lisäarvon. Prosessin nostamia ideoita ei ole syytä sivuuttaa, vaan laittaa talteen ja palata niiden pariin myöhemmin.

3.3 Palvelumuotoilu

Usein kirjallisuudessa käytetään sekä muotoiluajattelun että palvelumuotoilun käsitettä rinnakkain tarkoittaen samaa asiaa tekemättä selkeää eroa näiden välille. Tässä opinnäytetyössä olen ottanut sellaisen lähestymistavan näihin määritelmiin, että muotoiluajattelu kuvaa muotoiluajatteluprosessia yleisellä tasolla. Muotoiluajatteluprosessia voi soveltaa palvelumuotoilussa, organisaatiomuotoilussa tai tuotemuotoilussa tarpeen mukaan. Kaikissa näissä muotoiluprosesseissa kuitenkin käytetään muotoiluajattelun työkaluja ja menetelmiä tarkentaen niitä kulloinkin käsillä olevan ongelman tarkoitus huomioiden.

Muotoiluajattelu on osa palvelumuotoilua tai palvelumuotoilu on osa muotoiluajattelua. Muotoiluajattelua voidaan ajatella kokonaisvaltaisena ihmiskeskeisenä lähestymistapana kehittämiseen ja innovointiin. Palvelumuotoiluprosessissa muotoiluajattelu on se viitekehys, jonka sisällä palvelumuotoilua toteutetaan. Muotoiluajattelu on jo sellaisenaan kehittämisen, innovoinnin tai suunnittelun prosessi ja palvelumuotoilu sen palveluihin keskittyvä alalaji, joka etenee prosessina samoin kuin muotoiluajattelun prosessi.

Palvelumuotoilu on muotoiluajatteluprosessi, joka keskittyy palveluiden suunnitteluun. Vaikka tässä työssä käytän muotoiluajattelun prosessia sekä muotoiluajattelun käsitettä, sekä opinnäytetyön viitekehystenä, että esimerkkitapausten muotoilukeinona, haluan määritellä palvelumuotoilun tarkemmin. Näen tulevaisuudessa nimenomaan palvelumuotoilun yhtenä muotoiluajattelun alalajina, jota voidaan hyödyntää Uusix-verstaiden palveluiden kehittämisessä.

Palvelumuotoilu mahdollistaa entistä paremmin moniammatillisen työskentelyn, ihmislähtöisen suunnittelun ja keskittymisen nimenomaan palveluihin ja niiden kokemiseen asiakkaan näkökulmasta.

Stickdornin ja Schneiderin mukaan (2011, 29) palvelumuotoilu on jatkuvasti kehittyvä monialainen lähestymistapa, jolle ei ole yhtä selkeää määrittelyä. Eri määritelmistä voidaan kuitenkin poimia toistuvia yhteisiä tekijöitä kuten käyttäjäkeskeisyys, ihmiskeskeisyys, holistisuus, moniammatillisuus, käytettävyys ja palvelukokemus.

Sticdorn ym. (2018, 27) palaavat uudelleen palvelumuotoilun määrittelyyn ja määrittelevät sitä erityisesti tekemisen kautta, tarjoillen seuraavanlaiset pääperiaatteet:

- **Ihmiskeskeinen:** *Otetaan huomioon kaikki ihmiset, joita palvelu koskettaa.*
- **Yhteistyössä tekeminen:** *Kaikki sidosryhmät pitäisi olla aktiivisesti mukana palvelumuotoiluprosessissa.*
- **Iteratiivinen:** *Palvelumuotoilu on tutkiva, joustava ja kokeellinen lähestymistapa, joka etenee iteroiden kohti toteutusta.*
- **Järjestyksessä etenevä:** *Palvelu tulisi kuvata ja organisoida toisiaan seuraavina yhteydessä olevina toimina.*
- **Todellinen:** *Tarpeiden kartoitus samoin kuin ideoiden prototyyppi pitäisi tehdä todellisessa maailmassa ja aineettomat arvot esittää, joko konkreettisesti tai digitaalisesti.*
- **Kokonaisvaltainen:** *Palveluiden täytyisi kestäväällä tavalla vastata kaikkien sidosryhmien tarpeisiin, koko palvelun läpi.*

Palvelumuotoilun keskiössä ovat käyttäjäkeskeinen tutkimus sekä ihmiskeskeinen suunnittelu. Suunnittelu keskittyy palveluihin liittyvien esineiden, tilojen ja palveluprosessien muotoiluun. Asiakkaille luodaan tämän tarpeiden ja toiveiden mukainen palvelukokemus. Asiakkaan lisäksi suunnittelussa huomioidaan palvelun tuottaja näkökulma, niin että palvelukokonaisuus on tehokas ja tunnistettava. (Miettinen 2011, 31.)

Ihmiskeskeisen suunnittelun prosessi vuorovaikutteisia prosesseja varten jakautuu neljään vaiheeseen. Vaiheet ovat ymmärtäminen ja kontekstin kartoitus, käyttäjän profilointi, suunnitteluratkaisujen tuottaminen ja arviointi. Prosessi perustuu ISO 13407 –standardiin. (Miettinen 2011, 23.)

3.4 Strateginen muotoilu

Strategisesta muotoilusta puhutaan silloin, kun muotoilun keinoja käytetään strategisessa työssä. Strategian tavoitteena on määrittellä tavoitteita ja keinoja määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Muotoilua voidaan käyttää keinona löytää ongelmia ja niiden ratkaisuja. Muotoiluajattelusta on erityisesti hyötyä monimutkaisten ongelmien ymmärtämisessä.

Muotoilua ja muotoiluajattelua voidaan käyttää organisaatioiden toiminnan kehittämisessä tai itse organisaatiomallien muotoilussa. Muotoiluajattelu toimii strategisessa työssä ja päätöksenteon apuvälineenä sillä muotoilun tavoitteena on ymmärtää ja ratkaista haasteita. Trippin (2016, 91) mukaan strategian suunnittelussa tärkeimpänä tekijänä on ymmärtää ja päättää mitä halu-

taan tehdä ja erityisesti mitä ei haluta tehdä. Muotoiluajattelun työkalujen avulla strategisen suunnittelun päätöksenteko helpottuu sekä sitoutuu laajempaan kontekstiin. Ihmiset usein lähestyvät ongelmia kapeakatseisesti tai omista lähtökohdistaan, niin että laajemmat mahdollisuudet jäävät huomaamatta. Muotoilu avaa ymmärrystä laajempaan systeemiajatteluun. Empatian avulla on helpompi ymmärtää haasteen eri näkökulmia ja ratkaisu voi löytyä oman kapean henkilökohtaisen näkökulman ulkopuolelta.

Trippin (2016, 92) mukaan strategisessa muotoilussa tärkeimpänä kysymyksenä on selvittää, ollaanko selvittämässä oikeaa ongelmaa ja onko kysymys muotoiltu sellaisella tavalla, että se ohjaa suunnittelutyötä oikeaan suuntaan. Seuraavaksi on ymmärrettävä kaikkien sidosryhmien näkökulma käsillä olevaan ongelmaan sekä ongelmaan tai kysymyksen laajempi konteksti. Viimeisenä on varmistettava, ettei olla jääty jumiin yhteen näkökulmaan. Trippin (2016) mukaan seuraavat muotoiluajattelun työkalut ovat erityisen hyödyllisiä strategisessa muotoilussa:

- **Framing tools** - *Erialaisten ongelman rajausta- ja määrittelytyökalujen avulla varmistetaan, että ymmärretään todellinen ongelma ja nähdään ratkaisumahdollisuuksien laaja kirjo.*
- **Empathy** - *Empatian avulla ymmärretään käyttäjiä ja sidosryhmiä heidän näkökulmastaan.*
- **Visualization** - *Visualisointi auttaa näkemään ja konkretisoimaan strategiaa. Strategia vahvistuu, kun nähdään toiminnan toistuvat mallit. Samalla visualisoinnit helpottavat strategiatyön ymmärrystä.*
- **Play/Playfulness** - *Strategiatyössä voidaan käyttää avuksi "leikkiä" tai pelillisyyttä. Leikkisyys on sidottu useisiin muotoiluajattelun työkaluihin tuomaan esiin luovuutta. Leikkimäisyys ei saisi kuitenkaan olla sattumanvaraista, vaan harkittua ja tavoitteellista. Leikin energia auttaa ylläpitämään positiivista tiimihenkeä ja toimii voimavarana olematta kuitenkaan työn itsetarkoitus.*

3.5 Tuotemuotoilu

Tuotemuotoilua ja tuotekehitystä kuvataan usein monialaisena aktiviteettina, johon parhaimmillaan osallistuu yrityksen kaikki osa-alueet. Ulrich & Eppinger (2012, 3) nostavat esiin organisaation kolme tärkeintä toimintoa, jotka ovat keskeisiä tuotekehityksessä. Nämä toiminnot ovat myynti, muotoilu sekä valmistus. Myynti on linkki yrityksen ja sen asiakkaiden välillä. Muotoilu taas on johtoasemassa varmistamassa, että tuote vastaa asiakkaan tarpeita. Tuotanto huolehtii tuotteen valmistuksen koko prosessista. Tuotteesta riippuen tuotteen suunnitteluun voi tämän ydintiimin lisäksi osallistua ajoittain jopa satoja ihmisiä tuotteesta ja yrityksestä riippuen.

Tuotesuunnittelun ryhmätyöluonteesta johtuen ryhmä tarvitsee johtajan. Jos tällaisia suunnittelu tai tuotekehitystiimejä on useita, on myös niillä oltava yhtenäinen johto, joka pitää huolta sekä työn aikatauluista ja tuloksista, että siitä, että kaikki tiimit tekevät työtä yhteisen brändin puitteissa. Tällainen yhdistävä johtaja on usein muotoilujohtaja. Yrityksissä voi olla myös esimerkiksi tuotepäällikkö, joka vastaa yhden tai useamman tuotteen kehityksestä.

3.6 Brändi

Brändi on se tunneside tai suhde, joka asiakkaalla on yritykseen tai organisaatioon. Brändi on enemmän kuin yrityksen logo tai tuote. Brändi muodostuu sekä konkreettisista elementeistä, että mielikuvista. Brändin konkreettisia ilmentymiä ovat esimerkiksi palvelut, tuotteet, tilat tai viestintä. Aineettomia brändielementtejä ovat taas esimerkiksi tunteet, emootiot ja mielikuvat. Brändin tarkoituksena on kommunikoida yrityksen tai organisaation tarkoitusta ulospäin, sekä sisäisesti organisaation henkilökunnalle.

Menestyksekkäät brändit vetoavat asiakkaiden tunteisiin, sen kautta mitä kokemuksia ihmisillä on yrityksen tuotteista tai palveluista (Temporal 2014, 12). Brändin kehittämisen tärkein aspekti on asiakassuhteen kehittäminen. Erityisesti julkisen sektorin brändeillä asiakassuhde nousee brändin keskiöön.

Brändin kehittämisessä on kiinnitettävä erityistä huomiota organisaation arvoihin ja asenteisiin, jotka luovat toimintakulttuuria. Näiden arvojen on oltava linjassa brändin kanssa. (Temporal 2014, 12). Erityisesti palveluorganisaatioissa tai julkisen sektorin organisaatioissa työntekijät ovat keskeisessä roolissa asiakassuhteiden rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Jokaisen työntekijän on toteutettava organisaation arvoja kaikessa toiminnassaan.

Voittoa tuottamattomien organisaatioiden toiminta perustuu usein vahvasti arvojen varaan. Koko toimintaa määrittelee vahva arvoperusta, joka on luotu jo organisaation perustamisvaiheessa ja saattaa olla itse syy perustamiselle. Nämä samat arvot ovat brändin perusta. Voittoa tuottamattomien organisaatioiden brändityössä sisäinen brändiuskollisuus ja sen kasvattaminen korostuu sillä työntekijät voivat olla hyvinkin vaikutusvaltaisia brändilähettiläitä sekä organisaation sisällä, että ulkopuolella (Temporal 2014, 41).

Muotoilun avulla brändi konkretisoituu. Muotoilemalla tiloja, palveluita ja kokemuksia vastamaan brändin aineettomia elementtejä brändin viesti on yhtenäinen. Brändin arvojen muuttaminen konkreettisiksi tai aineettomiksi tuotteiksi, palveluiksi, tiloiksi tai kokemuksiksi on brändi-ilmeen luomista (Best 2006, 100).

Brändivetoisissa organisaatioissa brändijohtajan toimenkuva voi muodostua samankaltaiseksi kuin muotoilujohtajan. Myös brändivastaavat joutuvat pohtimaan kuinka muotoilulla voidaan tukea organisaation strategiaa ja brändin arvoja (Best 2006, 100).

3.7 Muotoiluajattelun jalkauttaminen organisaatioon

Jotta muotoilua ja muotoiluajattelua voidaan hyödyntää organisaatiossa, on usein muutettava koko toimintakulttuuria. Muutoksessa on oltava mukana sekä ylin johto, että koko henkilöstö. Muutosprosessi on aikaa vievää eikä tapahdu muutamassa kuukaudessa. Muutoksen on vaikutettava koko organisaatioon, mukaan lukien organisaatiomalli, prosessit, käytännöt, rutiinit ja arvot. (Stickdorn ym. 2018, 455.) Muotoilun käyttäminen muutoksessa ja sen johtamisessa voi olla ensimmäinen askel muotoiluajattelun tuomisessa henkilöstön tietoisuuteen.

Organisaation toimintamallien muutos on vaikea prosessi. Muutos on mahdollista vain, jos toimintakulttuuria muutetaan. Uusi toimintakulttuuri ei käynnisty sillä, että johto kääntää kuinka pitää toimia tai edes sillä, että henkilökunta koulutetaan uudelleen käyttämään uusia työkaluja (Rosenberg ym. 2015, luku 12). Organisaation toimintakulttuuri on muotoutunut organisaation olemassa olon aikana sellaiseksi, millainen se on tällä hetkellä. Usein kulttuurin muotoutuminen ei ole ollut tietoista. Jokainen organisaatio on omanlaisensa ja muutosprosessi muotoutuu organisaation yksilöllisistä lähtökohdista. Muotoiluajattelun jalkauttaminen on kuitenkin helpompaa, jos organisaatiossa on jo entuudestaan sitä tukevia toimintamalleja, kuten asiakaskeskeisyys, siiloja rikkovat toimintamallit, iteratiivinen työskentelytapa ja prototyyppi (Stickdorn 2018, 455). Rosenbergin ym. (2015, luku 12) mukaan perinteisissä yrityksissä yrityskulttuuria ohjaavat tilastotie-

toihin perustuva päätöksenteko, jäykkä hierarkia, vakiintuneet tulonlähteet ja epäonnistumisten korkeat kustannukset. Tällaisessa ympäristössä muotoiluajattelun tuoma ihmiskeskeisyys, empatia, riskien otto, protypointi ja epäonnistumisen mahdollisuudet kyseenalaistavat koko olemassa olevan kulttuurin. Yrityksen toimintakulttuurista tulee suurin este muotoiluajattelun onnistuneelle käyttämiselle organisaatiossa.

Kuka on sitten oikea taho esittelemään ja jalkauttamaan muotoiluajattelua organisaatiossa? Tapahtuipa muutos sitten ylhäältä alas tai alhaalta ylös, voi edessä olla haasteita. Jos uutta ajattelumallia tuodaan organisaatioon alhaaltapäin, voi haasteena olla resurssien puute ja johdon tuen puute. Ylhäältä käsin tuotu muutos taas ei välttämättä sitouta ja vakuuta henkilöstöä. Onnistunut muutos vaatii sitoutumista organisaation joka tasolla. Keskijohto voi olla paras taho, jonka kautta muutosta voidaan jalkauttaa, sillä heillä on usein vaikutusta sekä johtoon, että henkilöstöön. (Stickdorn ym. 2018, 456.)

Stickdorn ym. (2018, 456) ehdottavat palvelumuotoilun jalkauttamista organisaatioon aluksi pienten erillisten projektien avulla. Pienten projektien avulla muotoilun kieltä ja toimintatapoja on helppo hahmottaa. Koska muotoilun prosessit ovat usein nopeita ja tehokkaita, on uutta toimintamallia helppo "myydä" organisaatioon onnistuneiden projektien avulla.

3.8 Muotoilujohtaminen

Bestin (2006, 12) mukaan työtehtävänään muotoilujohtaja johtaa muotoilua. Muotoilu taas voi pitää sisällään organisaatiosta riippuen hyvin laajan skaalan toimintoja tuotesuunnittelusta strategiseen suunnitteluun. Nimikkeenä muotoilujohtajalla voi olla organisaatiosta riippuen muotoilujohtaja-nimikkeen lisäksi esimerkiksi brändijohtaja, projektijohtaja tai asiakastilivastaava. Tittleistä huolimatta tärkeintä on ymmärrys organisaation strategisista tavoitteista ja siitä, kuinka muotoilu voi olla osana näitä ja kuinka erilaisten työkalujen ja metodien avulla saavutetaan menestyksekkäästi tavoitteiden mukaisia tuloksia.

Borja de Motoza toteaa, että muotoilujohtamisen juuret ovat johtamiskulttuurin muutoksessa hierarkkisesta mallista kohti joustavia organisaatiomalleja, jotka kannustavat aloitteellisuuteen, riippumattomuuteen ja riskin ottoon (Best 2006, 14).

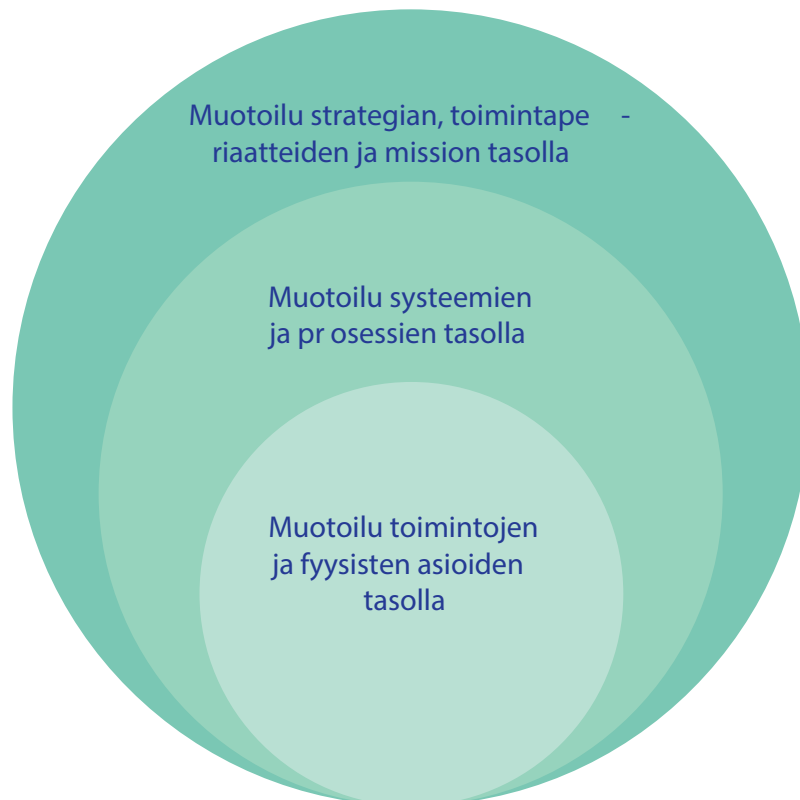
Press ja Cooper ovat määritelleet muotoilujohtamista esimerkkitapausten avulla. He ovat sitä mieltä, että muotoilujohtajan roolin määrittelyyn vaikuttaa vahvasti henkilöiden oma tulkinta työstään. Muotoilujohtaminen on kenties enemmän toiminnan muoto kuin ammattinimike. Yhteistä kaikille heidän haastattelemlleen muotoilujohtajille tuntuu kuitenkin olevan, että he vastaavat oman organisaationsa tarpeisiin muotoilun kautta, miettimällä kuinka muotoilua voidaan hyödyntää tehokkaammin ja monipuolisemmin. Press ja Cooper nostavat esiin neljä erilaista hallitsevaa aktiviteettia, jotka kuvaavat muotoilujohtajan erilaisia rooleja yrityksissä. Nämä neljä roolia ovat: luovan tiimin päällikkö, muotoilun hankinnan päällikkö, asiakaspäällikkö sekä markkinoituspäällikkö. (2003, 194.) Näissä edellä mainituissa rooleissa näkyy henkilön oman tulkinnan lisäksi vahvasti myös organisaation näkemys muotoilun roolista ja mahdollisuuksista.

Muotoilujohtamista voidaan ajatella muotoiluyritysten, muotoiluprosessien tai tuotteiden ja palveluiden jatkuvana johtamisena. Nykyään kuitenkin muotoilujohtaminen on joutunut muutokseen muotoilujattelun yleistymisen myötä, kuten koko muotoilun kenttä. Muotoilu ei rajoitu enää konkreettisten esineiden suunnitteluun vaan suuntaa yhä useammin innovaatioihin ja palveluiden muotoiluun. Muotoilujohtaminenkin suuntaa yhä useammin liiketoiminnan prosessien johtamiseen tai käyttäjien kokemusten johtamiseen koko organisaation tasolla. (Cooper, Junginger & Lockwood, 2010, 59-60.)

Nykyään muotoilua ja muotoilujattelua on alettu yleisesti ajatella tehokkaana työkaluna erilaisten ongelmien ratkaisemiseksi ja erityisesti kompleksisten kokonaisuuksien hahmottamiseksi. Tällaisiksi kokonaisuuksiksi voidaan ajatella esimerkiksi organisaatiota kokonaisuudessaan tai sen strategioita. Muotoilu on alana siirtynyt viimeisten kahden vuosikymmenen aikana tuotemuotoilusta ja visuaalisesta muotoilusta kohti strategista muotoilua. Viime aikoina on ollut trendikästä

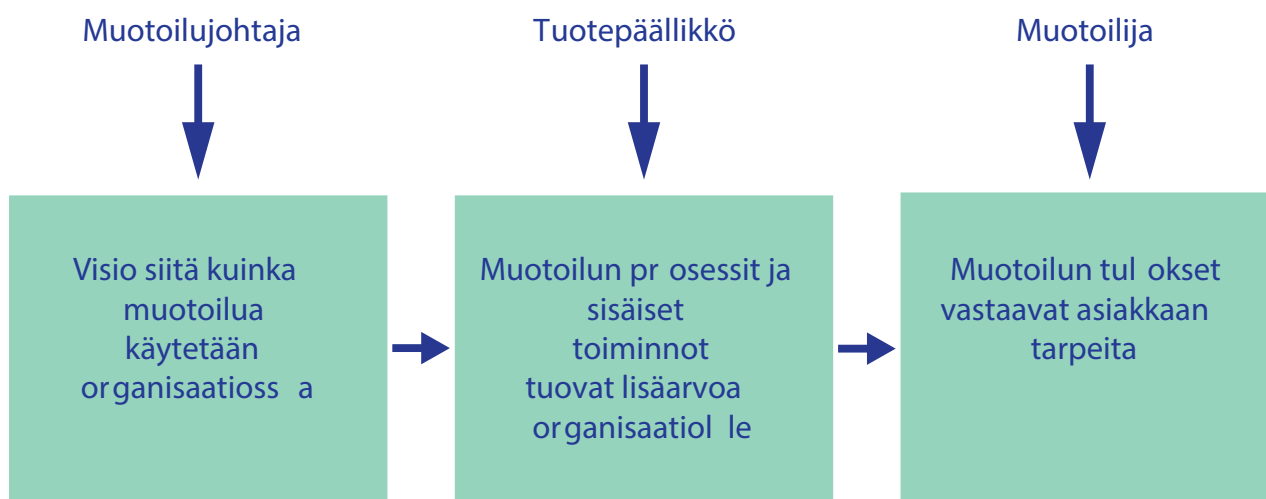
käyttää muotoilua työkaluna monilla aloilla. Muotoilujohtamista tarvitaan myös uudenlaisen muotoilun kentällä esimerkiksi johtamaan moniammatillisia kehittämistiimejä. Aineetonta muotoilua pitää johtaa kuten perinteistä muotoilua. Muotoilun johtamisen yhtenä tärkeänä tehtävänä on pitää huolta, että muotoilu ja innovaatiotoiminta seuraavat organisaation strategiaa.

Kuviossa 9 Sean Blair kuvaa muotoilun roolia organisaatiossa kolmella tasolla. Strategisella tasolla organisaatio määrittelee tavoitteensa, toimintaperiaatteensa ja -tapansa. Organisaation muotoilutoiminnan on tuettava näitä koko toimintaa ohjaavia linjauksia. Parhaimmillaan muotoilu on mukana strategian määrittelyssä. Taktisella tasolla organisaation tiimit, osastot, prosessit ja systeemit ovat mukana strategian toteuttamisessa. Operatiivisella tasolla muotoilu koskettaa käyttäjärajapintaa tuotteiden ja palveluiden muodossa. (Best 2006, 17.)



Kuvio 9. Muotoilun kolme tasoa organisaatiossa Sean Blairin mukaan (Mukaiillen Best 2006, 17)

Kuviossa 10 Mike Crump (Best 2006, 17) avaa kuinka muotoilun ja muotoilujohtamisen eri tasot liittyvät erilaisiin rooleihin ja aktiviteetteihin. Muotoilujohtaja suuntaa visiota, muotoilutoiminnan manageri, esimerkiksi tuotepäällikkö, taas johtaa muotoilun prosesseja ja suunnittelija keskittyy tuotteiden tai palveluiden suunnitteluun. Nämä kaikki roolit voivat olla saman henkilön eri aktiviteetteja eri tilanteissa tai suuremmassa organisaatiossa liittyä eri henkilöiden työnkuviin.



Kuvio 10. Muotoilun ja muotoilujohtamisen eri roolit Mike Crumpin mukaan (Mukaillen Best 2006,17)

Cooper ym. (2009, 61) kertovat, että kansainvälisessä DMI-konferenssissa muotoilujohtajat kuvasivat muotoilujattelua keinona, jolla muotoilun roolia organisaatioissa voidaan vahvistaa. Konferenssin materiaalista Cooper ym. (2009,61) vetävät yhteen neljä muotoilujohtajan rooliin liittyvää haastetta, johon on vastattava:

- 1. Kyky selittää muotoilun arvot ja roolit tietylle organisaatiolle**
- 2. Kyky määritellä mitä muotoilu merkitsee kyseiselle organisaatiolle**
- 3. Kommunikoida nämä roolit organisaation sisäisesti sekä ulkoisesti**
- 4. Luoda muotoilulle tilaa, jotta se voi löytää paikkansa organisaatiossa ja täyttää sen**

OSA 2

Muotoiluajattelu kehittämisprosessina

Muotoilun tutkimus

Muotoilustrategia

Suunnittelu

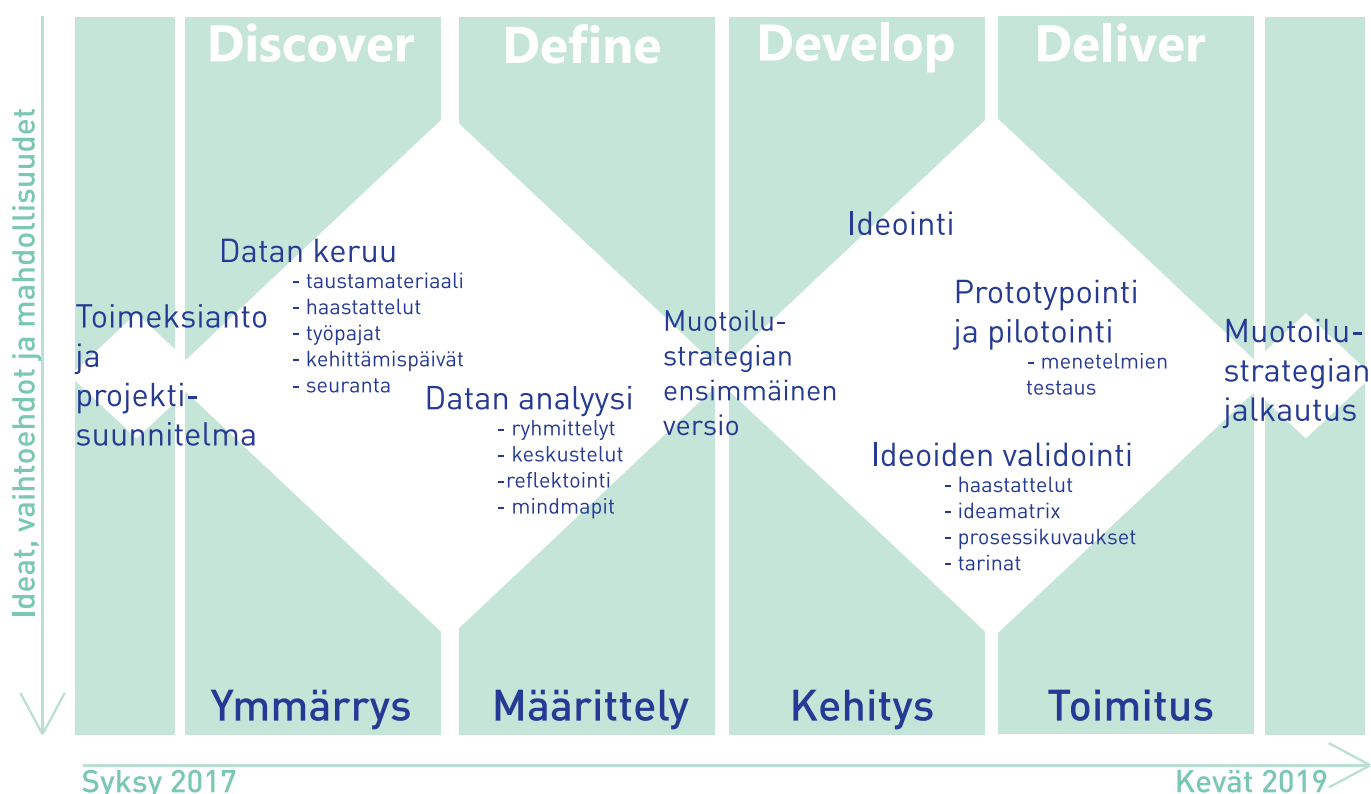
4 Muotoiluajattelu ja muotoilun menetelmät kehittämisprosessissa

Tässä osassa työtä tutkin muotoilun menetelmien ja muotoiluajattelun käyttöä Uusix-verstailla. Työ on ollut samaan aikaan tutkimus muotoilun menetelmistä, että kehittämisprojekti organisaatiossa. Kehittämisprojektin tähtäimenä on ollut muotoilun menetelmien jalkauttaminen Uusix-verstailla, sekä muotoilutoiminnan johtamisen aseman vakiinnuttaminen. Projektin tuloksena syntyi Uusix-verstaisten muotoilustrategia.

Prosessi on edennyt muotoiluajatteluprosessin mukaisesti, niiltä osin kuin se on organisaation arjen yhteensovittamisen kanssa onnistunut. Tutkimus ja testaus vaihe limittyivät ajallisesti päällekkäin, sillä muotoilulle otollisia paikkoja oli haettava organisaatossa tapahtuvista erilaisista kehittämisprojekteista, eikä niiden aikatauluja voitu muuttaa tämän opinnäyteprojektin takia.

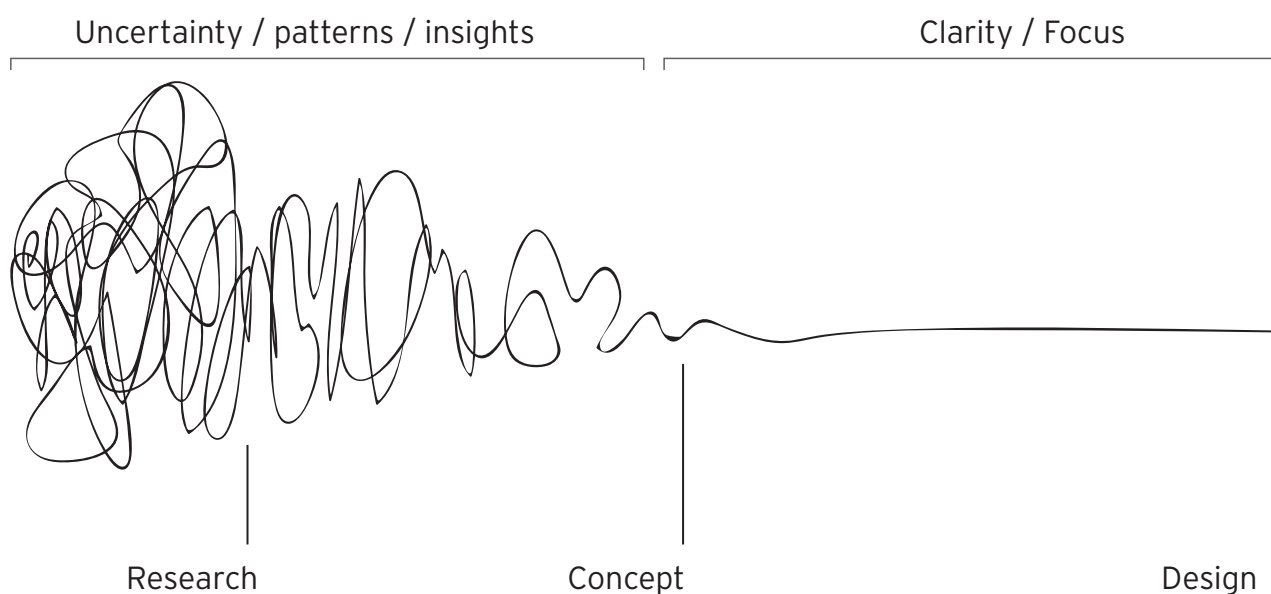
Prosessin suunta ja yksittäisten tapahtumien fokus muuttui prosessin edetessä. Kun tieto ja ymmärrys aiheesta lisääntyi, oli luonnollista suunnata huomiota sinne, missä tuntui olevan eniten tarvetta kehittämiselle. Konkreettisenä yksittäisenä kehittämisprosessina tämän opinnäytetyön sivuamat projektit ja aiheet muodostaisivat liian suuren kokonaisuuden. Monet hankkeista ovat myöskin pitkäaikaisia jatkuvat opinnäyteprojektin päätyttyä. Hankkeet toimivat tässä opinnäytetyöprojektissa case-esimerkkeinä, joiden avulla on testattu yksittäisiä muotoilun tai muotoiluajattelun menetelmiä ja periaatteita käytännössä. Yksittäisten testien avulla on taas muodostettu kokonaisuus, joka muodostaa pohjan Uusix-verstaisten muotoilustrategialle.

Prosessin lähtökohtana olen käyttänyt tuplatimanttimalia. Kuviossa 11 näkyy kuinka kehittämissprojektin vaiheet asettuvat malliin. Kuviossa prosessi etenee lähes lineaarisesti toimeksiannosta kohti ratkaisua. Todellisuudessa prosessin osiot limittyivät ja kulkivat syklimisesti eteenpäin. Tutkimusvaihe tuotti paljon pieniä ja suuria ideoita. Osaa oli helppo lähteä validoimaan tai testamaan heti. Toisaalta testit tuottivat paljon tutkimustietoa ja uutta ymmärrystä haasteesta. Erityisesti ideointi ja prototypointi, ovat vaiheita, joiden keskinäinen luonne on vahvasti iteratiivinen (Luchs 2015, xxv).



KUVIO 11. Kehittämissprojektin muotoiluajatteluprosessi

Damien Newman on kuvannut muotoiluprosessia syherönä (squiggle), joka kuvaa yksinkertaisesti ja selkeästi muotoiluprosessia. Newmanin kuvio (KUVIO 12) valottaa erityisesti sitä mille muotoiluprosessi usein tuntuu. Alkuvaiheessa tietoa on paljon ja sen jäsentäminen on hankalaa. Luultavasti todellinen tai oikea ongelmakaan ei ole selvillä. Tässä alkuvaiheessa voi tulla epätoivoinen tunne, ettei solmusta pääse koskaan irti, mutta tutkimuksen edetessä alkaakin kaiken datan keskeltä löytyä kaavoja ja malleja, tieto alkaa ryhmittyä ja vähitellen tulee esiin ydinongelmia, joihin voi jo tarttua. Ja kun ongelma on lopulta selvitetty voi itse suunnittelutyö alkaa. Lopputuotoksen suunnittelu voikin osoittautua yllättävän yksinkertaiseksi ja nopeaksi prosessiksi, kun ongelma on osattu tarkentaa selkeästi. Toki suunnittelu ei välttämättä tuota ensimmäisellä kerralla parasta lopputulosta ja alkaa iteraatiovaihe, jossa suunnitelmaa parannetaan ja muokataan testausten perusteella. Joskus voi olla jopa tarpeen palata tutkimuksen syheröön ja näin lisätä ymmärrystä ratkaistavasta ongelmasta ja siihen liittyvistä tekijöistä.



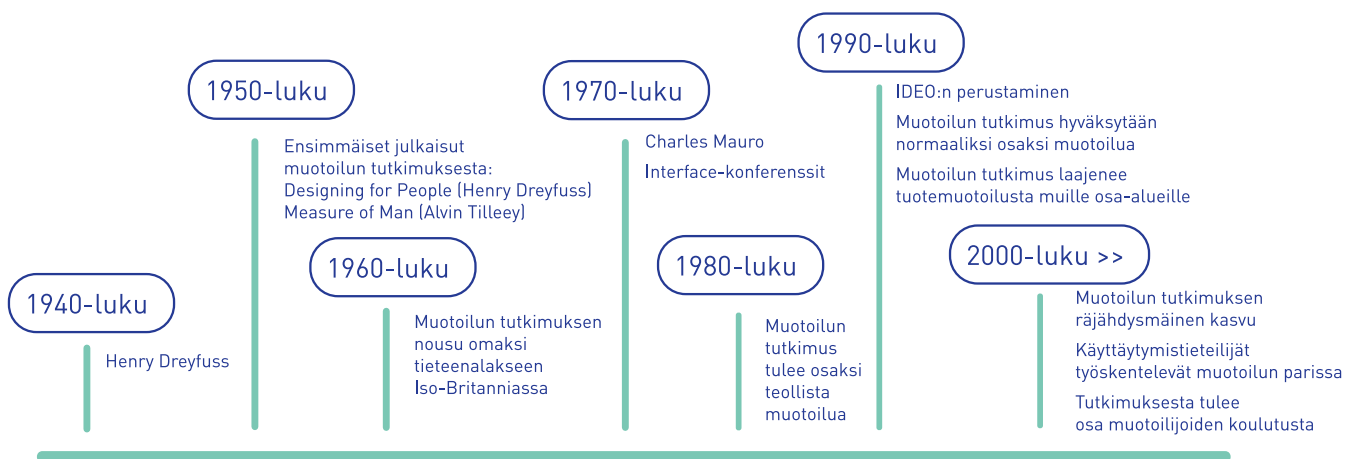
KUVIO 12. *The Process of Design Squiggle* by Damien Newman (Newman 2019)

5 Muotoilun tutkimus

Jotta muotoilu- tai muotoiluajatteluprosessissa päästään ideointi- ja suunnittelu vaiheeseen on ensin keskityttävä ymmärtämään muotoiluongelman todellinen ydin, sekä sitä ympäröivä ekosysteemi.

Muotoilijalle ja muotoiluprosessille on erityisen tärkeää ymmärtää käyttäjän kokemus tuotteen tai palvelun käytöstä. Empatian avulla voidaan ymmärtää se konteksti mihin käyttäjä tuotetta käyttää sekä käyttäjän todellinen tarve, jota hän ei ehkä edes itse hahmota. Tämän ymmärryksen kasvataminen on muotoilijalle tärkeää prosessin jokaisessa vaiheessa. Vaikka muotoiluprosessin ensimmäistä vaihetta kuvataan tutkimusvaiheeksi, jatkuu käyttäjätiedon kerääminen koko tuotekehitysprosessin ajan. Muotoilijan tärkeä tehtävä tutkimuksessa on tiedon keräämisen lisäksi ihmisten reaktioiden ja asioiden merkitysten ja niihin liittyvien kokonaisuuksien tekeminen näkyväksi ja ymmärrettäväksi myös muille, esimerkiksi suunnittelutiimin jäsenille (Hämäläinen ym. 2011, 63).

Muotoilun tutkimus on lähtenyt tuotemuotoiluun liittyvästä tarpeesta ymmärtää tuotteen käyttäjää. Muotoilijoiden tarve ymmärtää käyttäjiä tunnistettiin kenties ensimmäistä kertaa 1940-luvulla Henry Dreyfussin ja hänen kollegoidensa toimesta, heidän suunnitellessa arjen käyttöesineitä. Tunnettuja tuotteita tuolta ajalta ovat esimerkiksi Bellin puhelimet, Hooverin pölynimurit ja Polaroidin kamerat. Vähitellen 60-luvulla muotoilun tutkimus alkoi muotoutua ja Iso-Britanniassa perustettiin Design Reserch society vuonna 1966. Tuohon aikaan muotoilun tutkimus keskittyi lähinnä tutkimaan ja ymmärtämään muotoilua. Vasta 1980-luvulle tultaessa muotoilun tutkimus tarkoitti muotoiluprosessiin kuuluvaa osaa. Yhteiskuntatietilijöitä ja käyttäytymistieteilijöitä alettiin palkkaamaan muotoilutoimistoihin. (Wilcox 2016, 67-69.) Kuviossa 13 on kuvattu muotoilun tutkimuksen vaiheita aikajanalla.



KUVIO 13. Muotoilututkimuksen aikajana (Mukaiillen Wilcox 2016, 68)

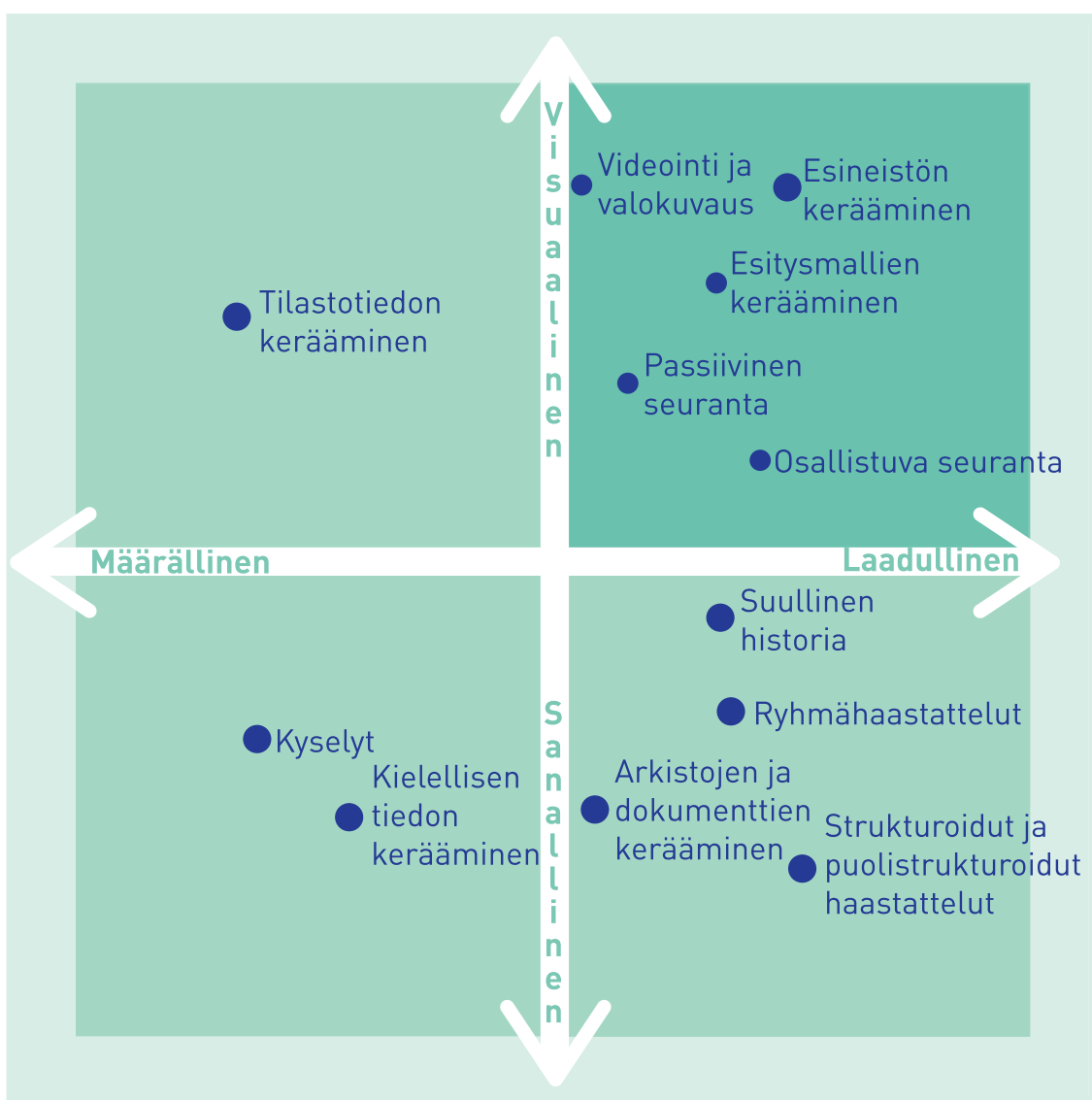
Irelandin (2003, 24-29) mukaan laadulliset tutkimusmenetelmät jalkautuivat osaksi muotoilun tutkimusta kohderyhmätutkimuksesta alkaen, etnografisten menetelmien kautta kohti nykyään käytettäviä osallistavia menetelmiä.

Muotoilun tutkimus käyttää tutkimus menetelminä useimmiten erilaisia etnografisen tutkimuksen menetelmiä. Etnografian avulla muotoilija hyödyntää vahvasti empatiaa.

Antropologiasta alkunsa saanut etnografia on noussut muotoilututkimuksen keskeiseksi tekniikaksi viimeisten vuosikymmenien aikana. Muotoilu ja muotoilijan työ ei ole henkilökohtaisesta inspiraatiosta kumpuavaa, kuten vaikka taiteilijan työ. Muotoilija suunnittelee tuotteita tai palveluita käyttäjiä varten. Usein mukana on vahva sidos markkinoihin. Ihmiset ovat yhä tarkempia siitä mihin he käyttävät rahansa tai aikansa. Päätökset kumpuavat hyvinkin henkilökohtaisista tarpeista, arvoista ja uskomuksista. Isot yritykset eivät enää sanele kulutustottumuksia isoille massoille vaan valta on kuluttajilla. (Ireland 2003, 22.) Jotta voidaan suunnitella palveluita ja tuotteita, jotka vastaavat käyttäjien todellisia tarpeita ja tuottavat elämyksiä, joita he etsivät, on muotoilijoiden ymmärrettävä erilaisia kulttuureja ja ihmisten käyttäytymis- ja ajattelumalleja. Ihmisten käyttäytymisen ymmärrys on oma tieteenalansa, joka on vähitellen tullut osaksi myös muotoilun kenttää.

Vaikka etnografia on akateemisen antropologian tutkimusmenetelmä, on tärkeää ymmärtää ero muotoilun tutkimukseen kuuluvan etnografian ja akateemisen tutkimuksen välillä. Muotoilun ja liiketoiminnan sekä akateemisen tutkimuksen tavoitteet ovat erilaisia ja palvelevat eri tarkoituksia. Myös tutkimukseen käytetty aika on täysin erilainen. Akateemisessa maailmassa monimutkaisia usein aikaisempiin tutkimuksiin sidottuja tutkimuskysymyksiä, tutkitaan vuosia. Muotoilun tutkimuksessa, joka on sidoksissa liiketoimintaan, aika on usein hyvinkin rajallista ja tutkimukseen käytetään vain päiviä tai viikkoja. Usein muotoilun tutkimusongelmat määritellään niin, että ne voidaan selvittää nopeasti, käyttämällä nopeatempoiseen yritysmaailmaan sopivia etnografisia menetelmiä. (Plowman, 2003, 34.)

Kuviossa 14 näkyy tummalla alueella mitkä etnografiset menetelmät ovat useimmin käytössä liiketoimintaan sidoksissa olevassa etnografiassa. Muotoilun tutkimuksessa käytetään useimmiten laadullisia ja visuaalisia tutkimusmenetelmiä.



Kuvio 14. Akateemisessa etnografiassa käytettäviä tutkimustyökaluja (Mukaiillen Plowman 2003, 33)

Etnografiset menetelmät tuovat esiin sen miksi ihminen toimii kuten toimii, mitä ihminen todella ajattelee esineestä tai palvelusta ja miksi hän ajattelee niin. Se merkitys minkä ihminen esineelle tai palvelulle antaa on muotoilun kannalta keskeisintä (Hämäläinen ym. 2011, 63). Muotoilijalle suunnittelu on oppimista. Hämäläisen ym. mukaan (2011, 63) muotoilija oppii tietoisesti katsomalla, kuuntelemalla ja kokeilemalla. Muotoiluprosessiin kuuluvat olennaisena osana erilaiset prototyypit, joiden tärkeimpänä tarkoituksena on antaa tietoa käyttäjien reaktiosta prototyyppiä kohtaan ja lisätä muotoilijan ymmärrystä prosessin edetessä. Näin tutkimus ja suunnitteluvaihe prosessissa kietoutuvat toisiinsa erottumattomiksi. Suunnittelutiimissä tapahtuva tiedon jakaminen, luova ideointi sekä yhteinen käyttäjien kokemusten ymmärryksen lisääminen ovat osa muotoiluetnografista suunnittelua (Hämäläinen ym. 2011, 65).

Hämäläinen ym. (2011, 63-65) käyttävät Haningtonin (2003) mallia ihmiskeskeisen suunnittelun jakamisessa kolmeen menetelmäryhmään: perinteiset menetelmät, mukaillut menetelmät ja innovatiiviset menetelmät. Perinteisten menetelmien avulla saadaan määrällistä ja mitattavaa aineistoa. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset markkinatutkimukset, kohderyhmätutkimukset ja kyselyt. Mukaillut menetelmät ovat etnografisia tutkimusmenetelmiä, joita on lainattu humanistisesta tutkimuksesta. Etnografisilla menetelmillä pyritään saamaan syvä ymmärrys ihmisten elämästä, etnografinen tutkimus on kuvailevaa, selostavaa ja tulkitsevaa. Innovatiivisia menetelmiä ovat esimerkiksi suunnittelutyöpajat, käyttäjien prototyyppimallit, visuaaliset päiväkirjat tai muotoiluluotaimet. Innovatiivisten menetelmien avulla voidaan parhaimmillaan löytää mahdollisuuksia ja paikkoja uusille innovaatioille. Käyttäjä ja sidosryhmät ovat mukana suunnitteluprosessissa.

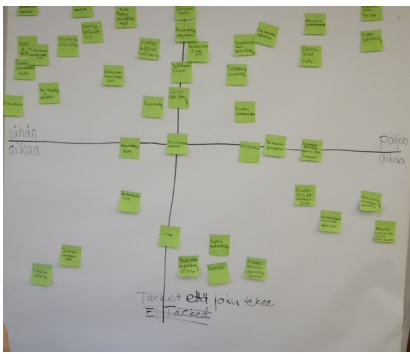
5.1 Tutkimustiedon keruu Uusix-verstaiden kehittämistyössä

Opinnäytetyön edetessä tutkimusaineistoa kertyi todella suuri määrä. Jälkikäteen tarkasteltuna suuri osa materiaalista tuntuu osittain turhalta. Osittain aineiston suuren määrän aiheutti tutkimuksen suunnan muutos kesken prosessin. Aineiston määrään vaikutti myös mahdollisuus sen keräämiseen. Sillä työskentelin Uusix-verstailla koko prosessin ajan oli monia mahdollisuuksia syventää ymmärrystä tutkimuskysymyksestä. Toisaalta lopullinen kehittämishaaste tai tutkimuskysymys ei olisi muotoutunut lopulliseen muotoonsa, ilman tiedon hankkimista ja ymmärryksen lisäämistä.

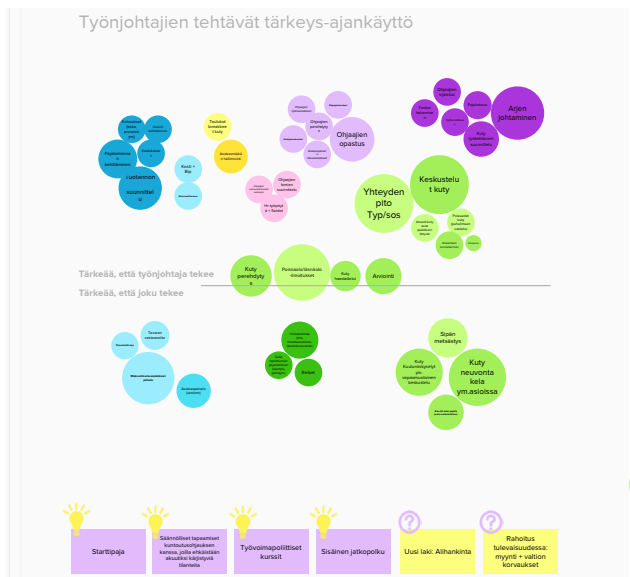
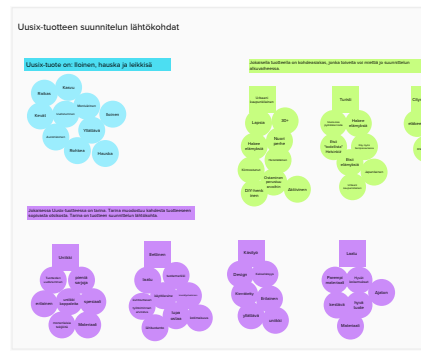
Tapahtumat joiden avulla keräsin tietoa opinnäytetyöprojektia varten eivät olleet järjestetty ainoastaan tämän projektin tarkoitusta varten, vaan jokaisella oli oma paikkansa Uusix-verstaiden toiminnassa.

Menetelmiksi tutkimustiedon keräämiseen valikoituivat:

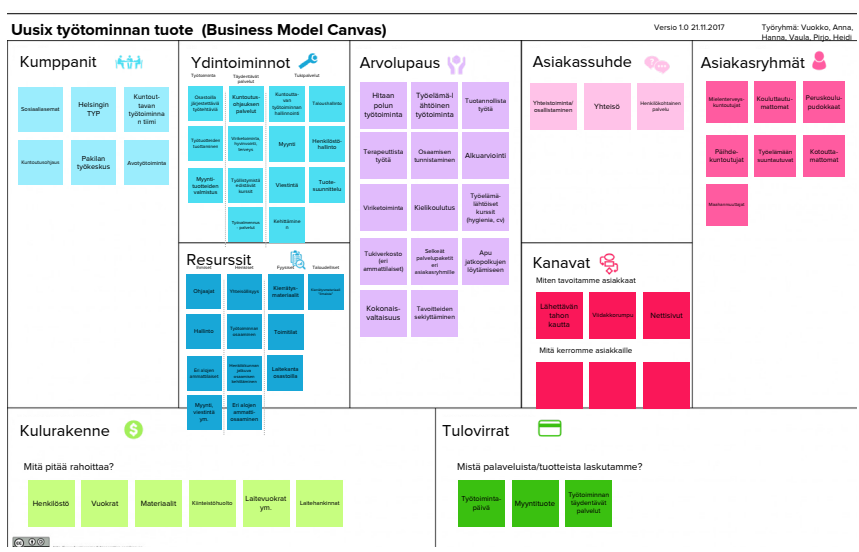
- Taustamateriaali
- Haastattelut
 - Työnjohtajat
 - Ohjaajat
 - Asiakkaat
 - Johtaja
- Työpajat
 - Tuotesuunnittelu
 - Sesonkisuunnittelu
 - Persoonat
 - Tilasuunnittelu
 - Brändi
- Brändimessut
 - Henkilöstö
- Kehittämispäivät
 - Työnjohtajat
 - Koko henkilöstö
- Kokoukset
 - Työnjohto
 - Tuotteet- ja myynti
- Keskustelut
 - Henkilökunta
 - Osastotiimit
 - Asiakkaat
 - Johtaja
 - Suunnittelutiimi



-Vaikeusaste
 -Usix-tuotteen onnot, brandi → hauska
 ↳ mitkä asiat
 -Tarina (?)
 -mistä idea? → mikä on omaa
 ↳ osasto profiilit
 -miten ketju voi vaihtua
 ↳ tuotteen uniikkisuus
 -ostava asiakas
 -materiaali saatavuus
 ↳ tuotolla on maantieteellisiä materiaaleja
 -Terveystietoisuus → kasvattamalla
 ↳ valikoinnalla



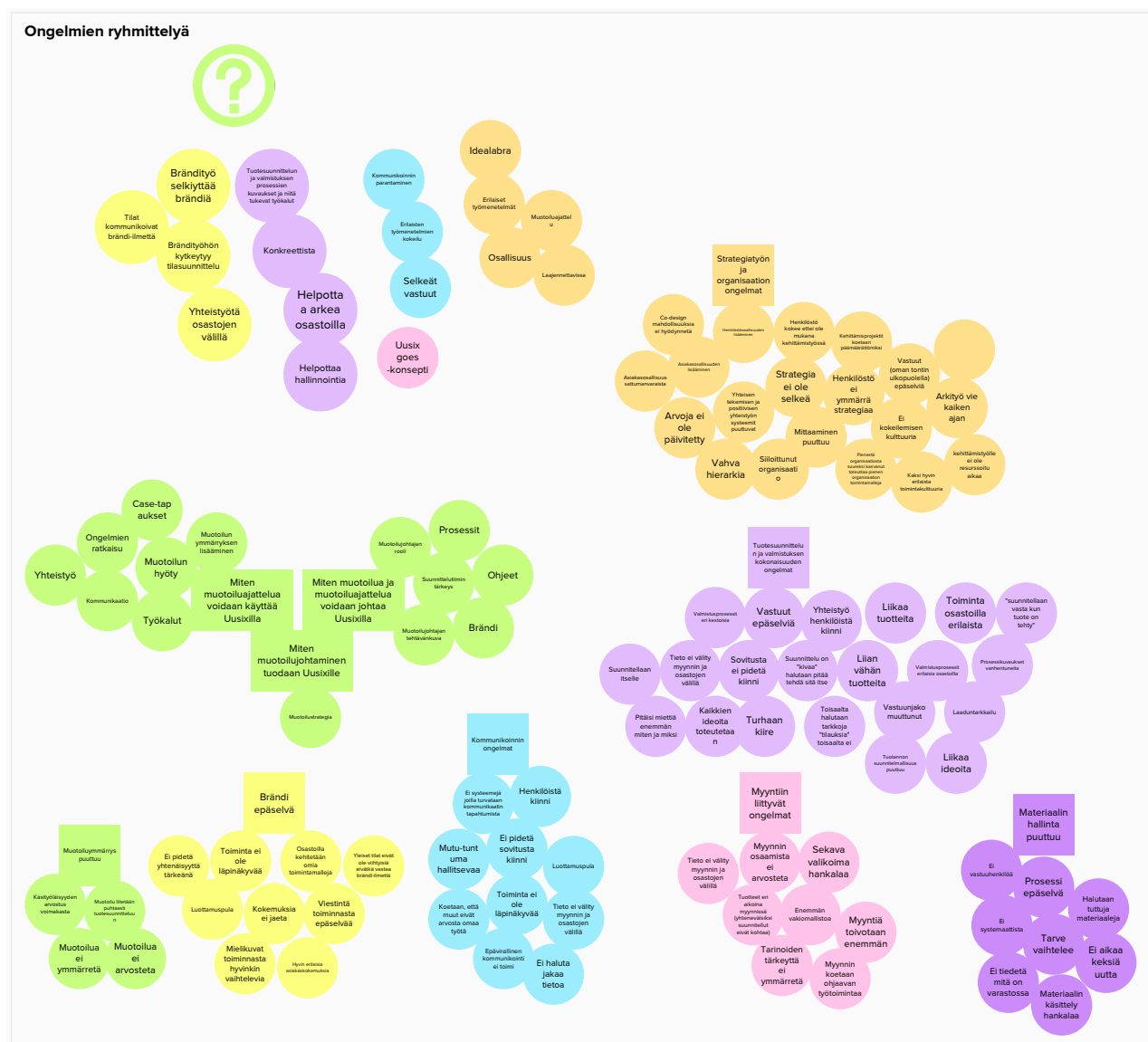
Yhteiset käytännöt	Selkeät prosessit ja mitä tukevat työkalut	Selkeys työnjohdossa ja vastuuissa	Kommunikaatio, viestintä, informaatio	Merkitys työtoiminnan asiakkaalle
Yhteiset käytännöt	Vuosi- ja miljonin	Selkeys	Hyvät vuorovaikutus, avoin keskustelu	Vaihtelevat tuotteet ja työt
Huomioidaan päätösten erillisuus tuotteiden tekemisessä	Tuotannon ja myynnin aikataulut	Työnjohto selkeyttäminen	Tiedotus myynnin tapahtumista / vuosikello	Asiakas keskiössä
Suunnittelun laajat linjat / välikerrat, sesongit	Kassajärjestelmän kehitys	Tuotussuunnittelun prosessit	Tiedon välittäminen tuotteista	Asiakasvaellisuus
Resurssien jakaminen	Myynnin seuranta	Vastuualueet	Asiakaspalvelut	Yhtynyt arvostus
Kaikkia sama ymmärrys teemojen visuaalisesta linjasta	Tuotannosta myyntiin prosessi	Tuotanto-sanelle synonyymi (valmistus?)	Työn näkyväksi tekeminen	Punainen lanka kaikessa tekemisessä
Suunnitelmallisen tapahtumavuosi- ja tiedossa heti vuoden alussa	Pop up -tilojen rakennustyöt, työnjoko	Kommunikaatio helpottaa kaikkia		
Vuosi- ja sesongin väri- ja tunneilla valmiina	Myyntitapahtumat	Yhteinen näkemys siitä mitä myynti on paikka varten		
Saadat ajossa tiedot mitä tuotteita halutaan ja koska valmiina		Jos pajat tuottavat fyysisiä materiaaleja on sen lähtökohta ohjain toimilla sekoilla systeimeillä		



KUVA 1. Tutkimusaineistoa Uusix-verstaiden kehittämiprojektiin liittyen

5.2 Tutkimustiedon analyysi

Vaikka lopulta suuresta määrästä dataa oli hyötyä ja sen avulla tutkimusongelma hahmottui, oli datan analysointi haasteellista. Analysointia oli tehtävä tapahtumakohtaisesti. Tapahtumakohtais- ten analyysien tulosten yhteenvetona muodostui kokonaisanalyysi ja ymmärrys aiheen kestästä lähinnä esiin nousseiden haasteiden ja ongelmien ryhmittelyn avulla. Nostin haasteet ja ongelmat keskiöön, sillä halusin kehittää toimia, joilla ratkaistaan ongelmia.



KUVA 2. Ongelmien ryhmittelyä Mural.app-työkalun avulla

6 Muotoilustrategian luonnos

Muotoilustrategia on tässä prosessissa tutkimusvaiheen päätepiste, johon muotoiluajatteluprosessin ensimmäinen "timantti" päättyy. Muotoilustrategia on yhteenveto siitä ymmärryksestä, jota tutkimus tuotti. Muotoilustrategiaa voisi ajatella alkuperäisen ongelman tai haasteen tarkempaan määrittelyyn, jonka jälkeen tässä prosessissa suunnitteluvaihe alkoi.

Datan analyysin edetessä tutkimuskysymyksen ympärille alkoi muodostua lisäkysymyksiä kuten: Kuka vastaa muotoilutoiminnasta? Miten muotoiluajattelu jalkautetaan? Millaisilla toiminnoilla muotoiluymmärrystä lisätään? Millaisella aikataululla? Vastauksena näihin lisäkysymyksiin alkoi muodostua muotoilustrategia. Muotoilustrategia laadittiin, jotta organisaatiossa ymmärrettäisiin muotoilun arvo ja osataan varata siihen resursseja. Muotoilustrategiaan on kirjattu tutkimusvaiheessa esiin nousseet ajatukset muotoilun roolista organisaatiossa sekä muotoilutoiminnan jalkauttamisen vaiheita. Tässä vaiheessa strategia oli luonnos ja sen on tarkoitus täsmentyä ja konkretisoida pilotti- ja protovaiheiden jälkeen. Protovaiheen jälkeen on tarkoitus liittää strategiaan konkreettisia toimia ja askeleita, joilla muotoilu strategia jalkautetaan.

Uusix-verstaiden muotoilustrategian tavoitteena on saada muotoilu ja muotoiluajattelu osaksi organisaation arkea.

Tulevaisuudessa muotoiluajattelua osataan käyttää keinona, jolla selvitetään kompleksisia ongelmia ja löydetään niihin ratkaisuja. Suunnittelutiimistä on tullut osa organisaatiota ja sen toiminta tuo lisäarvoa organisaatiolle. Muotoilujohtaja vastaa muotoilun johtamisesta kokonaisuutena erityisesti strategisella tasolla. Hänen vastuullaan on kehittää prosesseja ja toimintoja vastaamaan paremmin organisaation brändiä ja strategisia tavoitteita. Muotoilujohtajan vastuulla on kehittää brändiä vastaamaan aina paremmin asiakkaiden toiveita ja vastata brändin mukaisesta toiminnasta läpi organisaation. Muotoilujohtaja löytää ne paikat organisaation strategiassa, joissa muotoilusta ja muotoiluajattelusta voi olla eniten hyötyä. Organisaatiossa käytetään muotoiluajattelua, muotoilun menetelmiä ja työkaluja sekä erityisesti osallistavia menetelmiä kehittämistyössä. Kehittämistyö selkiytyy ja tulee näkyväksi. Muotoilun avulla lisätään yhteistyötä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatiossa. Tärkeänä tavoitteena on kommunikaatiomenetelmien kehittäminen sekä uusien keinojen löytäminen. Kehitetään mittareita, joilla muotoilun hyötyä voidaan mitata. Kaiken kehittämisen keskiöön nostetaan palveluita käyttävä ihminen. Organisaatio omaksuu asiakaslähtöisen palveluiden suunnittelun ja ketterän kehittämisen menetelmät yhä kasvavassa määrin. Palvelumuotoilu on käsitteenä tuttu ja sen prosessia, metodeja ja työkaluja osataan käyttää palveluiden kehittämisessä.

7 Suunnittelu

Muotoilustrategian hahmottamisen jälkeen suunnitteluvaihe eteni nopeasti. Työpajoissa ja haastatteluiden yhteydessä oli noussut esiin jo monia käytännön ideoita, joilla muotoilun menetelmiä ja periaatteita voitaisiin testata. Suunnitteluvaihe muodostui todellisuudessa ennemminkin kaikkien ideoiden keräämisen ja valinnan vaiheeksi, kuin uusien ideoiden generoinnin osuudeksi.

7.1 Ideoiden validointi

Ideoiden validointi ja testattavien menetelmien lopullinen valikoituminen tapahtuivat keskustelemalla ideoista niiden henkilöiden kanssa, joiden työhön kyseinen idea voisi vaikuttaa. Otin helposti pienetkin positiiviset reaktiot merkinä testaamisen mahdollisuudesta. Osa testattavista menetelmistä valikoitui puhtaasti sen perusteella, että näin niillä olevan selkeän yhteyden muotoilustrategiaan. Testeihin valikoitui aiheita myös sen perusteella, mikä oli mahdollista toteuttaa. Ideoita oli hylättävä tai siirrettävä tulevaisuuteen aikataulujen tai organisaation muun toiminnan priorisoinnin takia.

Ideamatriisin (KUVIO 15) avulla tutkin kuinka yksittäiset toiminnot liittyvät muotoilustrategiaan. Kuviossa pystyakselilla ovat tutkimuksessa esiin tulleet ongelmat ja vaakakselilla ratkaisuideoita ongelmiin. Matrix tuo esiin mihin eri ongelmiin yksittäinen idea tuo ratkaisua ja kuinka se on yhteydessä muotoilustrategiaan.

	Brändi epäselvä	Strategiatyön haasteet	Myynnin haasteet	Tuote-prosessien haasteet	Kommunikoinnin haasteet	Muotoilu-ymmärrys
Brändityön kokonaisuus	Brändi selkenee	Toiminta yhdenmukaistuu			Yhteiset ohjeistukset	Muotoilu tulee näkyväksi
Tuotesuunnittelun työpajat	Tuotteet brändin mukaisia			Näkyvät ongelmat voidaan ratkaista	Tutustuminen, yhteinen työ	
Tuote-prosessien tarkistus	Selkeät sisäiset prosessit selkeyttävät brändiä	Prosessien avulla strategia konkretisoituu	Tuotteet ja myynti sidoksissa toisiinsa	Yhdenmukainen laadukas toiminta	Roolit selkiytyy	Muotoilun rooli prosessissa
Tuote-työkalut			Yhteiset työkalut selkeyttävät	Työkalut auttavat prosessin toteuttamista		Työkalut auttavat prosessien johtamisessa
Idealabra-konsepti	Uudenlaiset osallistavat ja luovat työmenetelmät	Yhteiskehittäminen, osallisuuden vahvistaminen		Asiakkaat ja henkilökunta osana innovaatioprosessia		Muotoilun ymmärrys ja rooli vahvistuu
Uusix goes -konsepti		Ketterä kehittäminen	Uudenlainen myyntikonsepti			Ketterä kehittäminen
Tllauudistus	Tilat ilmentävät brändiä				Brändi on helpompi sisäistää	Muotoilu on kokonaisvaltaista

KUVIO 15. Ideamatriisi

7.2 Protot ja pilotit

Protoilu eli ideoiden testaus on tärkeä osa muotoiluajatteluprosessia. Muotoilulle tyypillisiä prosessin kuljettamisen välineitä ovat erilaiset luonnokset ja prototyypit, joiden avulla saadaan palautetta mahdollisilta käyttäjiltä. Tuotemuotoilun kentällä on perinteisesti käytetty piirroksia ja fyysisiä hahmomalleja konkretisoimaan ideoita. Kälviäisen (2014, 33) mukaan muotoiluajattelu- prosessissa ratkaisut löytyvät toiminnallisen etsimisen kautta eli prototypoinnin avulla. Muotoilun keinojen avulla abstrakti muuttuu konkreettiseksi ja havainnoitavaksi. Kun idea on havainnoitavissa ja koettavissa voidaan sitä arvioida ja arvioinnin kautta kehittää edelleen.

Prototypointi on iteratiivista toimintaa. Testauksen avulla saadaan lisää tietoa ja ymmärrystä alkuperäiseen ongelmaan samalla kun hahmotetaan ja rajataan ratkaisuvaihtoehtoja. Prototypoinnissa voidaan testata yksittäisiä toimintoja ja ratkaisun osia, jotka liittyvät suurempaan kokonaisuuteen. Stickdorn ym. (2018, 210) listaavat prototypoinnin tärkeimpiä hyötyjä:

- ***Ymmärrys uuden konseptin tärkeistä näkökulmista ja erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen tutkiminen nopealla tavalla.***
- ***Systemaattinen arviointi ratkaisumallien toimimisesta arjessa.***
- ***Tehokas yhteisen ymmärryksen luominen alkuperäisistä ideoista ja konsepteista. Kommunikaation, yhteistyön ja osallisuuden lisääminen monialaisessa sidosryhmäverkossa.***

Tässä työssä käytän protoista ja piloteista sanaa testi ja protoilu- ja pilotointitoiminnasta sanaa testaus. Useimmissa esimerkeissä on kyse toimintatapojen kokeilemisesta. Osassa testeissä on mukana myös perinteisiä prototyyppejä erityisesti työkaluista.

Uusix-verstaiden toimintojen kehittämisen kannalta testauksen kenties tärkeimpänä tavoitteena arvioinnin rinnalla on ollut uusien toimintamallien esittely ja henkilöstön sitouttaminen uudelleenlaiseen toimintakulttuuriin. Prototyypit ja niiden esittelyt voivat toimia kommunikointivälineinä poistamalla väärinkäsityksiä ja synnyttämällä keskustelua. Kommunikointi lisää yhteistyötä ja helpottaa päätöksentekoa. Samalla kun esitysmuotoiset prototyypit lisäävät tietoa ja ymmärrystä erityisesti suuremmille joukoille, voi suurissa esittelytilaisuuksissa interaktiivisuus jäädä vähäiseksi. (Stickdorn ym. 2018, 213.) Kaikenlainen esittely kuitenkin avaa keskustelua ja silloin on mietittävä miten työryhmä kerää mahdollisen palautteen vai onko tiedon jakaminen riittävä toimenpide.

Tähän olen kerännyt esimerkkejä prototypointimeteodeista, jotka ovat sopivia Uusix-verstaiden toimintaympäristöön. Listaus on koostettu ja muokattu useista lähteistä (Tuulaniemi 2011, Curedale 2013, Kumar 2013, Sticdorn ym. 2018). Kaikkia ei ole käytetty tässä työssä, mutta ne voitaisiin ottaa jatkossa käyttöön osaksi Uusix-verstaiden toiminnan- ja palveluiden kehittämistä muotoiluajattelun keinoin.

- ***Skenaariot*** – *Vaihtoehtoiset kuvaukset tulevaisuudesta ja suunniteltavasta palvelusta. Kirjalliset tai kuvalliset käsikirjoitukset.*
- ***Konseptien arviointimatriisi*** – *Konseptien liiketoimintapotentialin tai käyttäjien tuottavan lisäarvon arviointi.*
- ***Service Blueprint*** – *Prosessiajatteluun perustuva visuaalinen kuvaus palvelumallin kokonaisuudesta.*
- ***Strategy Roadmap*** – *Tulevaisuusvision ja strategian kuvaaminen aikajanan avulla polkumalliin.*
- ***Pilotointi*** – *Ratkaisumalleja testataan pilotoimalla niitä todellisissa ympäristöissä. Pilotti on konseptin valmis malli. Erona konseptin varsinaiseen julkaisuun on mitta-kaava. Pilotissa käyttäjäkunta on rajallinen tai esimerkiksi paikallinen.*
- ***Generative prototyping / Creative toolkits*** – *Fyysisten protomallien rakentaminen erilaisista materiaaleista.*
- ***Wireframe*** – *Digitaalisten käyttöliittymien yksinkertaistettu rautalankamalli.*
- ***Desktop walkthrough*** – *Fyysinen pienoismalli esimerkiksi tilojen käytön tai palvelumallien testaukseen.*
- ***Moodboard*** – *Visuaalinen kommunikointiväline.*
- ***Business Model Canvas*** – *Yhteistyönä rakennettava malli liiketoimintamallin avaintekijöistä.*

7.3 Case-esimerkit

Case-esimerkit ovat Uusix-verstaiden projekteja tai hankkeita, joissa on testattu erilaisia muotoilun ja muotoiluajattelun -menetelmiä. Esimerkkien avulla olen myös käytännön kautta testannut ja pohtinut muotoilujohtajan roolia tarpeellisuutta erilaisissa prosesseissa.

Kaikkien case-esimerkkien toteutuksen prosessia voisi kuvata yleisellä tasolla samanlaisella kuviolla. Erot esimerkeissä muodostuvat testatuista metodeista, kohderyhmistä, skaalasta ja ajoituksesta. Kaikissa esimerkeissä on ensin tutkittu ratkaistavaa ongelmaa ja ideoitu siihen ratkaisuja.

Esimerkeiksi valikoituneet projektit ovat keskenään eri laajuisia kokonaisuuksia, joista olen nostanut esiin muotoilun menetelmiä ja yhteyden muotoilustrategiaan.



KUVIO 16. Case-esimerkkien eteneminen

7.3.1 Case 1: Tuotesuunnittelun selkeyttäminen: prosessit ja työkalut

Testattavat muotoilun menetelmät, -työkalut, -ajattelumallit

- Muotoilututkimus
- Yhteiskehittäminen
- Työpajatyöskentely
- Muotoilujohtamisen työkalujen suunnittelu ja käyttöönotto

Suhde Uusix-verstaiden muotoilustrategiaan

- Toiminnan kehittäminen, käyttäjänä henkilökunta
- Myyntituotteisiin liittyvien prosessien parantaminen
- Toimivat prosessit palvelevat organisaation perustehtävää
- Prosesseihin liittyvien työkalujen kehittäminen muotoilun keinoin
- Yhteiskehittäminen
- Työpajatyöskentely – avoriihet

Lähtötilanne/Ongelma

Uusix-verstailla tuotesuunnittelun ensisijaisena lähtökohtana ovat aina kuntouttavan työtoiminnan tarpeet kullakin osastolla. Osastot on profiloitu palvelemaan tiettytyyppisten työtoiminnan asiakkaiden tarpeita. Tuotteiden tekemisen on opetettava tai syvennettävä taitoja tuotetta valmistavan osaston ammattialalla. Taitojen opettamisen tavoitteena voi olla joko osaamisen tunnistaminen ja alan töihin tähtääminen tai toisaalta oppimisen ja onnistumisen tavoitteena voi olla henkilön voimaantuminen. Osa osastojen töistä ovat lähökohdiltaan terapeutteja. Tuotteita ja töitä ei räätälöidä jokaisen työtoiminnan asiakkaan tarpeiden mukaan erikseen, vaan osastoilla pyritään ylläpitämään tarpeeksi laajaa työtehtävien kirjoa, joiden joukosta jokaiselle osastoprofiiliin sopivalle työtoiminta-asiakkaalle löytyy hänen henkilökohtaisiin tarpeisiinsa sopiva tehtävä. Selkeimpänä osastojen profiloinnin määrittäminen on jako työelämälähtöiseen työtoimintaan sekä osallisuutta edistävään työtoimintaan. Uusix-verstaiden ydintoiminnassa myytävä tuote on työväline kuntouttavan työtoiminnan järjestämisessä. Tuote ei ole toimintaa saneleva tekijä vaan toisinpäin. Jotta osastoilla työskentelevän henkilökunnan työpanos voidaan vapauttaa enemmän ohjaustyöhön, on tuotteisiin liittyvän suunnittelun oltava entistä hallitumpaa ja osittain myös rutiinin-

omaisempaa. Kasvavana tarpeena on eri osastojen toiminnan ja siihen liittyvien prosessien yhdenmukaistaminen sekä tasalaatuisemman työtoiminnan tarjoaminen ja varmistaminen työntekijäasiakkaille.

Tämän työn lähtötilanteessa tilanne tuotesuunnittelun suhteen oli kirjava ja sekava. Jokaisella osastolla oli omat prosessit ja käytännöt. Yhteistyö ja yhteinen näkemys vaihtelivat. Jokaisen osaston työtavat olivat hioutuneet vuosien saatossa osaston sisäisen kehittämisen avulla. Jokainen osasto oli räätälöinyt toimintansa vahvasti asiakaslähtöisesti ja henkilökunnan henkilökohtaiset ominaisuudet huomioiden. Tämä on aiheuttanut tilanteen jossa jokainen osasto yksinään toimii hyvin, mutta organisaation yhtenäisyys puuttuu. Tuotteisiin liittyvässä toiminnassa nämä osastokohtaiset erot tulevat esiin viimeistään siinä vaiheessa kun tuotteet siirtyvät osastoilta myyntiin. Myynti on järjestetty keskitetysti ja siihen liittyvät prosessit ovat samanlaisia kaikille. Tuoteprosessien ja myynnin prosessien rajapinnassa merkittävänä osastojen toimintaan vaikuttavana tekijänä on aikataulutus. Tuotteet ovat myös Uusixilta ulospäin näkyvä rajapinta ostaville asiakkaille, jotka eivät muuten ole kosketuksissa kuntouttavan työtoiminnan kanssa.

Organisaatiossa ei välttämättä tunnisteta muotoilun arvoa tuotesuunnitteluprosessissa, sillä Uusix-verstailla on perinteisesti ajateltu tuotteita ja niiden suunnittelua sekä valmistamista käsityöläisnäkökulmasta. Tuotteiden määrät ovat kuitenkin nykymuotoisessa Uusixin organisaatiossa suuria ja samoin niiden myyntivolyymit, vaikka tuotanto- tai myyntimäärät eivät ole tavoitteena. Olisi syytä löytää tasapaino käsityöläisyyden ja suurien tuotantomäärien välille.

Aluksi oli tärkeää selvittää mitkä ovat ne prosessit jotka on saatava toimimaan yhtenäisesti ja mitkä ovat taas sellaisia toimintoja, joita kannattaa kehittää osastokohtaisesti osaston erityistarpeet huomioiden.

Ratkaisu

Kehitetään työkaluja ja prosesseja, jotka tehostavat ja yhtenäistävät toimintaa. Työkalut ovat apuna osastoilla ohjaustyössä sekä vuoden toiminnan suunnittelussa ja samalla auttavat prosessin johtamisessa. Kuvataan olemassa olevat prosessit ja kehitetään niitä iteroiden. Samalla kehitetään prosesseja tukevia työkaluja. Työkalut otetaan heti käyttöön ja niitä parannetaan saadun palautteen perusteella. Vuoden 2018 aikana testataan ja kuvataan sesonkityöskentelymallia viitekehystenä ja pohjana suunnitteluprosessille sekä prosesseja tukeville työkaluille.

Yhteisissä työpajoissa määritellään Uusix-tuotteen suunnittelun periaatteita. Ja testataan erilaisia tuoteideointitapoja. Samalla mietitään, kuinka voidaan asiakasosallisuutta tai kokemusta asiakasosallisuudesta tuotesuunnittelussa.

Kokemukset

Tuotesuunnitteluun liittyvät prosessit (LIITE 3) ovat ajallisesti pitkiä joten työkaluja ei ole vielä testattu arjessa tarpeeksi pitkään, jotta niistä saataisiin mitattavia tuloksia. Työkaluista parasta palautetta heti ensimmäisten protojen esittelyn vaiheessa saivat osastokohtaiset vuosikellot (LIITE 7) sekä tuotesuunnittelun check-list (LIITE 5). Näitä työkaluja käyttävät erityisesti työpajanohjaajat, jotka pyörittävät tuotteiden valmistusta arjen pajatyössä. Kokonaisuuden hallinnan sekä kommunikaation ja tiedon välittämisen parantamisen kannalta tärkein työkalu on tuotekuvasto. Tuotekuvasto on yhteinen työkalu sekä myynnille, suunnittelulle että osastojen johdolle ja pajatyön ohjaukselle. Kuvastot otettiin käyttöön asteittain ja vuoden 2019 alussa se on käytössä kaikilla osastoilla. Vuoden 2019 alussa kuvaston käyttö on vielä suunnitteluvastavan ohjauksen varassa ja siihen tutustumisen työkaluna taas ovat säännölliset päivitystapaamiset. Kuvasto on vielä jossain määrin passiivinen työkalu joka otetaan esiin vasta kun suunnitteluvastaava niistä muistuttaa, mutta päivitystapaamiset on kuitenkin koettu erittäin mielekkäiksi ja jokaisen tapaamisen jälkeen osastoilla on toivottu uusia tapaamisia.

Tässä vaiheessa työkalut tuntuvat hyvillä välineillä, joiden avulla tuotesuunnitteluun liittyviä prosesseja voidaan johtaa. Yksittäisten työkalujen kehittäminen jatkuu edelleen.

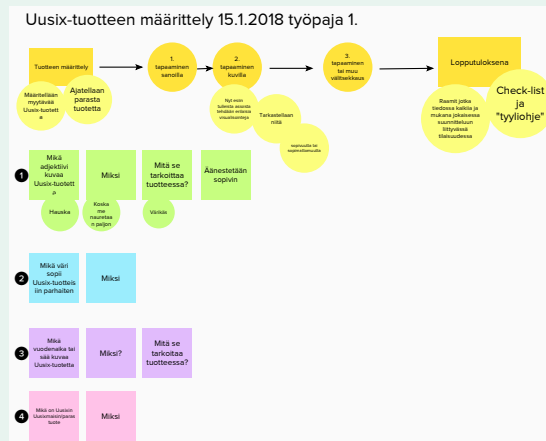
Vuoden 2018 sesonkiprosessin testauksessa (LIITE 8) huomattiin isona ongelmana prosessin pitkästä aikajänteestä johtuva sitoutumattomuus ja sovittujen asioiden unohtaminen sekä tiedon välittäminen eteenpäin. Osapuolet eivät hahmottaneet oman osuutensa tärkeyttä kokonaisuudessa. Prosessi sinällään on yksinkertainen ja toimiva. Jatkossa työkalujen kehittämisessä on kiinnitettävä huomiota kommunikaation parantamiseen.

Henkilökunta ei arvostanut omaa osallistumistaan työkalujen kehittämisprosessiin. Toivottiin, että työkalut tulisivat valmiiksi annettuina. Yhteisen tekemisen tärkeyttä ei nähty tai haluttu nähdä. Enemmän toivottiin valmiita työkaluja joiden käyttöön ”käskettäisiin” ja ohjeistettaisiin.

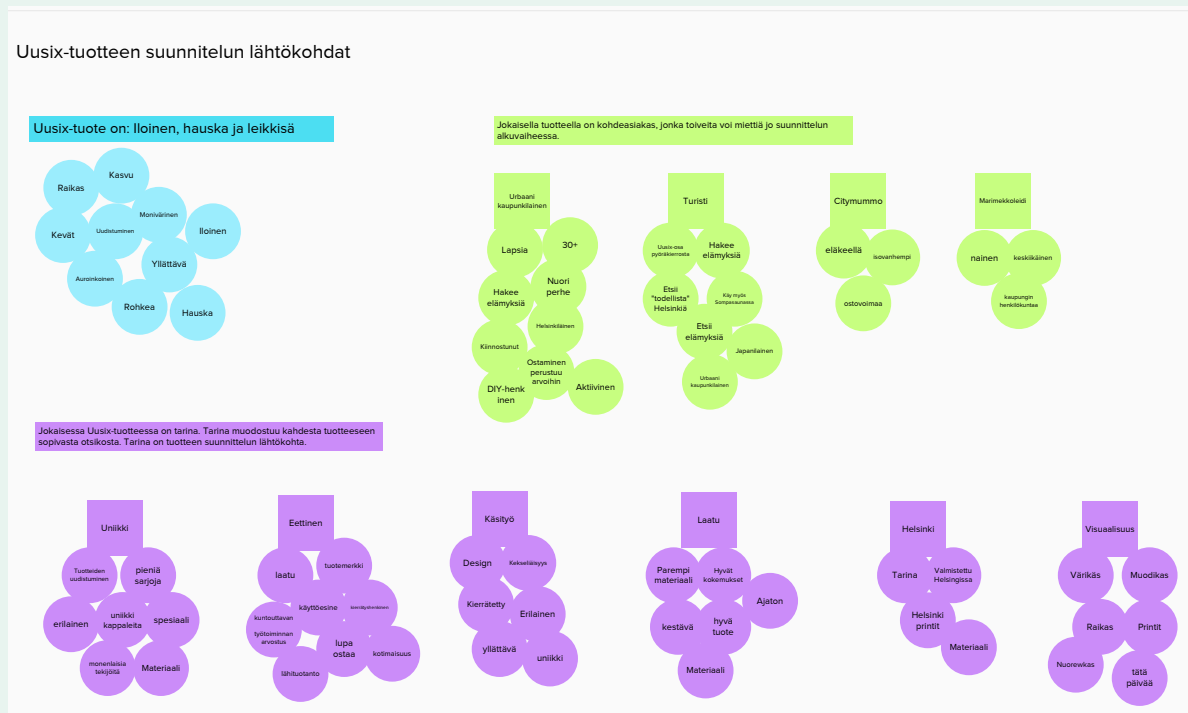
Prosessien tarkastelu ja kehittäminen sekä erityisesti työkalujen kehittäminen ovat aiheuttaneet kehittämistä myös rajapintaprosesseihin liittyvissä työkaluissa ja toimintatavoissa. Erityisesti myyntiin liittyviä prosesseja on ollut pakko tarkastella samalla kun tarkasteltiin

tuotesuunnitteluun tai valmistukseen liittyviä prosesseja. Tuotesuunnittelun prosessien tarkastelu ja kuvaaminen käynnisti liikkeelle koko Uusixin prosesseja koskevan kehityshankkeen, jonka aikana on tarkoitus tutkia Uusixille parhaiten soveltuvaa prosessikuvausmallia.

Yhteiset työpajat tuotteiden määrittelyyn liittyen olivat osallistujia yhdistäviä. Työpajojen tuloksena saatiin määrittely tuotteelle ja sen suunnittelun kriteereille (KUVA 4), mutta tärkeimpänä tuloksena oli yhteisen näkemyksen vahvistaminen.



KUVA 3. Tuotteen määrittely -työpajan suunnitelma



KUVA 4. Tuotesuunnittelun lähtökohdat työpajan tuloksena

7.3.2 Case 2: Uusix goes –konsepti

Testattavat muotoilun menetelmät, -työkalut, -ajattelumallit

- Ketterä kehittäminen
- Nopea pilotti
- Iterointi

Suhde Uusix-verstaiden muotoilustrategiaan

- Suunnittelutiimi luonnollinen osa organisaation toimintaa
- Suunnittelutiimi toimii yhdistävänä elementtinä osastojen välillä
- Brändi näkyy ulospäin uusille sidosryhmille
- Ketterä kehittäminen

Lähtötilanne, ongelma

Tuotteen määrittely työpajojen yhteydessä nousi esiin myynnin ja tuotannon kohtaamisongelmia. Valmistavilla pajoilla koettiin, että myynti ei vastaa tuotteiden valmistuksen tarpeita. Myyntiä on joko liian vähän tai liikaa. Myynnin puolelta koettiin taas, että on vaikea ennakoida myynnin tarpeita sillä tuotantomäärät vaihtelevat huomattavasti eri vuosina tai eri sesonkeina. Tuli myös ilmi, että aina ei tiedetä kuka on kohdeasiakas.

Uusix-verstaiden myynnin osasto oli jo aikaisemmin kehittänyt pop up -myyntitoimintaa, mutta pop up -myynnillä ei ollut selkeää konseptia, vaan jokainen pop up -tapahtuma rakennettiin aina vahvasti räätälöiden kutakin tilaisuutta varten. Pop up -myynnit koettiin raskaiksi toteuttaa ja samalla myyntimääriltään ennakoimattomiksi.

Ennen myynnin osaston perustamista vuonna 2015, Uusixin myyntitapahtumia järjestettiin koko organisaation yhteisvoimin, yhteisöllisenä toimintana. Samalla kun myynnin osaston järjestäessä tapahtumia on vapautettu organisaation muuta resurssia ydintyöhön, koetaan yhteisöllisyyden vähentymistä toiminnassa. Samalla organisaatio on kasvanut merkittävästi lähes kaksinkertaiseksi ja nykyisessä mallissa ei ole mahdollisuutta kaikkien olla mukana kaikessa. Olisi kuitenkin löydettävä tapoja joilla yhteisöllisyyden kokemus saataisiin palautettua.

Ratkaisu

Ongelman noustessa selkeästi esiin päätettiin yhdessä myynnin-osaston ja suunnittelutiimin kanssa järjestää skaalaltaan suurempi pop up -myyntitapahtuma, jossa uudenlaista myyntikonseptia voitaisiin pilotoida. Tapahtumalle ei määritelty aikaa tai paikkaa vaan päätettiin tarttua ensimmäiseen tilaisuuteen ja lähteä ennakkoluulottomasti testaamaan uusia toimintamalleja.

Mahdollisuus myyntitilan vuokraukselle avautuikin heti päätösten jälkeen ja vuokrasopimus laadittiin nopeasti ja kaupan suunnittelu käynnistettiin nopealla aikataululla. Uusix-verstaat järjesti pop-up -kaupan Helsingin kalliolla maaliskuussa 2018. Myynnin-, suunnittelun- ja viestinnäntiimit olivat sitoutuneet ketterään toimintaan ja kauppakonseptia lähdettiin testaamaan matalalla kynnyksellä. Ajatuksena oli kerätä prosessin aikana palautetta sekä henkilökunnalta, että kaupan uusilta sekä vanhoilta asiakkailta.

Uusix goes -konseptia alettiin heti suunnittelemaan ajatuksena laajentaa konseptia muuhunkin kuin pop up -myyntitapahtumiin.



KUVA 5. Uusix goes Kallio -pop up kauppa keväällä 2018 (Uusix-verstaat 2018)

Kokemukset

Uusix goes –konseptin ensimmäinen pilotti sai paljon positiivista palautetta, sekä henkilökunnalta, että asiakkailta. Uusix-brändi tuli suuremman asiakaskunnan tietoisuuteen positiivisella tavalla. Kaupan näkyvyyden kautta Uusixin perustehtävä eli kuntouttava työtoiminta oli esillä mediassa, esimerkiksi lehtijuttujen muodossa.

Uusix goes Kallio -kauppaan panostettiin paljon resursseja koko organisaatiosta, sillä pilotti oli ensimmäinen laatuaan. Jatkossa Uusix-goes -tapahtumiina ei voida panostaa yhtä paljon resursseja, jotka ovat pois osastoilla tapahtuvasta ydintyöstä. On mietittävä, kuinka tapahtumat järjestetään jatkossa vähemmällä resurssilla.

Myyntin kannalta erimittaiset ja erikokoiset myyntitapahtumat vastaavat osaltaan ennakoimattoman tuotannon tarpeita.

Ensimmäisen tapahtuman perusteella ei vielä saatu vastausta osallisuuden ja yhteisöllisyyden kokemusten lisäämiseen, vaikka kauppa toteutettiin monen osaston yhteistyöprojektina. Jatkossa yhteisöllisyyden kokemusta voitaisiin parantaa osaltaan paremman viestinnän avulla.

Uusix goes Kallio -kaupan jälkeen konseptia toistettiin vuonna 2018 messutapahtumana Osalliseksi Stadissa –tapahtumassa, Uusix goes Narinkkatori -messuosastolla sekä joulu-kauppana, Uusix goes Itis -pop up -kauppana. Vuoden 2019 alkuun on suunniteltu myyntitapahtumat Uusix goes Muodostelma MM ja Uusix goes Teurastamo.



KUVA 6. Uusix goes Kallio -pop up kauppa keväällä 2018 (Uusix-verstaat 2018)



Kuva 7. Uusix goes Itis -pop up kauppa jouluna 2018 (Uusix-verstaat 2018)



Kuva 8. Uusix goes Itis -pop up kauppa jouluna 2018 (Uusix-verstaat 2018)

7.3.3 Case 3: Muusix

Testattavat muotoilun menetelmät, -työkalut, -ajattelumallit

- Ketterä kehittäminen
- Muotoilun tutkimus
- Konseptisuunnitelma
- Siilojen rikkominen

Suhde Uusix-verstaiden muotoilustrategiaan

- Suunnittelutiimi vetää yhteisiä projekteja
- Brändi on selkeä ja näkyvä

Lähtötilanne/Ongelma

Uusix-Kyläsaaren henkilökunnan ja asiakkaiden Muusix-kahvila ei ole viihtyisä. Asiakkaat eivät tule lounaalle kahvilaan. Leivonnaiset haetaan mukaan. Kahvila ei toimi kohtaamis-tilana. Kahvila ei tue Uusixin brändiä eikä sillä ole selkeää toimintakonseptia, minkä avulla ruokia ja muita tarjottavia voitaisiin suunnitella.

Ratkaisu

Uuden sisustuksen avulla tilasta tehdään viihtyisä. Tila kutsuu viihtymään ja tapaamaan uusia ihmisiä. Tilasuunnittelun kautta kehitetään yhteistyötä ja vuoropuhelua Muusixin henkilökunnan, asiakkaiden ja suunnittelutiimin välillä. Sisustusprojekti on yhteistyöprojekti, johon osallistuu useita osastoja Muusixin ja suunnittelutiimin lisäksi. Yhteistyössä mukana erityisesti Rakennus ja huolto sekä Puu ja pinta -osastot. Muusix-konseptia kehitetään asiakaslähtöisesti.

Kokemukset

Tilaprojekti osoittautui oletettua hankalammaksi. Kahvilan henkilökunta vaihtui projektin aikana kahteen kertaan. Vaikka osaston johto oli projektissa mukana alusta alkaen ja vahvasti mukana suunnittelussa oli pysyvien yhteistyömallien luominen vaikeaa. Haasteista huolimatta työskentely vahvisti osastojen välistä yhteistyötä ja kommunikointia. Suunnit-

teluosaston rooli projektin koordinoinnissa vahvasti osaston roolia yhteistyön vahvistajana organisaatiossa. Projektin loppuvaiheessa vuoden 2019 alussa Muusixin vastaava ohjaaja vaihtui, eikä uusi ohjaaja nähnyt enää muutosta muutoksena vaan vallitsevana tilana ja alkoikin oma-aloitteisesti kehittää konseptia uuden suunnitelman mukaisesti. Kahvilan ruoka valmistetaan pääsääntöisesti hävikkiruuasta. Ruuan yhtenä tärkeänä tarkoituksena on esitellä edullisia, helppoja ja terveellisiä reseptejä asiakkaille. Kahvilassa myös idätetään ja kasvatetaan yrtejä ja ruokakasveja opetustarkoituksessa. Opetuksellisen ja kokeilevan otteen on tarkoitus lisääntyä toiminnan vakiintuessa.

Tilasta haluttiin tehdä brändin mukaisesti hauska ja yllättävä. Suunnittelu alkoi asiakkaiden ja havainnoinnilla ja keskusteluilla heidän kanssaan. Tilaa haluttiin käyttää myös ikään kuin testilaboratoriona erilaisille kaluste ja sisustusideoille, joita on tarkoitus käyttää Uusixin muiden yhteisten tilojen sisutuksessa.

Valmis tila on saanut paljon kiitosta viihtyvyydestään ja tilan valmistuttua ja lounaskonseptin vahvistuttua on kahvilan kävijämäärä tuplaantunut.



KUVA 9. Muusix-kahvilan sisustusta (Uusix-verstaat 2018)

7.3.4 Case 4: Idealabra-konsepti

Testattavat muotoilun menetelmät, -työkalut, -ajattelumallit

- Työpajatyöskentely
- Asiakaspersoonana työpaja
- Tuotesuunnittelutyöpaja työntekijäasiakkaille
- Konseptisuunnitelma
- Idealabra-tilan suunnittelu

Suhde Uusix-verstaiden muotoilustrategiaan

- Muotoiluajattelun lisääminen organisaatioon käytännön kautta
- Innovoinnin kynnyksen madaltaminen
- Asiakkaat osallisena kehittämisessä
- Erilaisten työskentelymenetelmien kehittäminen ja kokeilu
- Siilojen rikkominen
- Moniammatilinen yhteistyö
- Työpajojen järjestäminen osana isompia kehittämiskokonaisuuksia

Haaste

Muotoiluajattelua ei käytetä kehittämistyössä. Asiakkaat eivät osallistu kehittämistyöhön. Jokaista työpajaa varten pitää varata erillinen tila, johon tuodaan aina tarvittavat välineet. Joskus jo tarvikkeiden kerääminen ja kuljettaminen on työlästä ja saattaa jäädä tekemättä.

Ei ole paikkaa, jossa työpajojen tulokset voisivat olla pidemmän aikaa esillä ja kaikkien nähtävillä, sekä kommentoitavina.

Ratkaisu

Perustetaan Idea-labra, joka on sekä fyysinen tila, toiminto että käsitteellinen paikka. Idea-labran ajatuksena on tuoda koko henkilökunta ja asiakkaat mukaan kehittämistyöhön.

Tarkoituksena ja tavoitteena on järjestää erilaisia työpajoja käyttäen muotoilun ja muotoiluajattelun menetelmiä sekä strategisten kysymysten ratkaisuun, että käytännön toi-

mintaan vaikuttavien konkreettisten arjen ongelmien selättämiseen. Idea-labraa voidaan käyttää sekä haasteiden kartoittamiseen, että muotoilututkimuksen toteuttamiseen.

Idea-labraa varten rakennetaan fyysinen tila, jonka suunnittelussa käytetään muotoiluajattelutilojen periaatteita. Lisäksi labran toimintoja voidaan järjestää muissa tiloissa.

Tärkeimpänä tehtävänä on ylläpitää ja edistää muotoiluajattelua kaikissa projekteissa. Luovan labran toiminnan kautta voitaisiin edistää koko organisaation osallisuutta kaikissa luovuutta vaativissa projekteissa.

Kehittämistyön lisäksi labraa voidaan käyttää luovien työpajojen pitopaikkana, jossa voidaan rakentaa erilaisia fyysisiä protoja tuotteista tai toiminnoista. Labrasta luodaan paikka, jossa saa kokeilla, onnistua ja epäonnistua.

Konkreettinen labran kehittyminen alkoi muutamalla tapahtumalla vuoden 2018 kesästä alkaen, joiden perusteella konsepti alkoi muotoutumaan.

Ensimmäisinä työpajoina, jotka voidaan ajatella Idea-labran työpajoiksi, olivat brändimes-
sut sekä asiakaspersoonien määrittely -työpaja. Brändimes-
sut olivat iso tapahtuma, johon osallistui koko henkilökunta. Asiakaspersoonatyöpaja oli taas pienryhmätyöpajojen sarja, johon osallistui seitsemän eri rooleissa toimivaa henkilökunnan jäsentä. Tarkoituksena oli järjestää myös yksi luova tuotesuunnittelutyöpaja asiakkaille, mutta se ei toteutunut suunnitelman mukaan syksyllä 2018.

Kokemukset

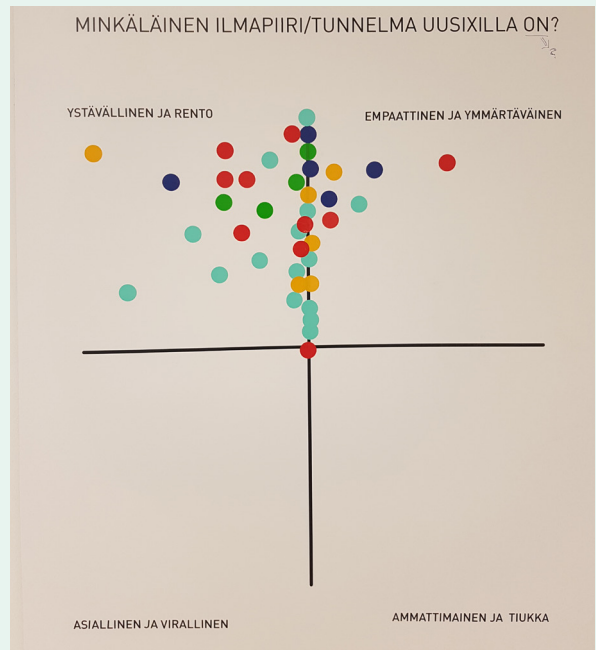
Konseptia sinänsä on pidetty kokeilemisen arvoisena. Esittelin konseptia johtajalle, joka innostui ajatuksesta siinä määrin, että konseptin kehittäminen ja kokeileminen oli heti päätetty. Lisäksi validoin ajatusta eri henkilökunnan jäsenten kanssa, joissa keskusteluissa konsepti myös kirkastui. Fyysiset resurssit, kuten labralle varattu tila löytyivät myös keskustelujen kautta.

Tilaa ei päästy rakentamaan vielä vuoden 2018 aikana, muista tila-asioista johtuen. Joten kokemuksia tilasta ei vielä voitu kerätä.

Kokemukset brändimessuista olivat positiivisia. Ymmärrystä henkilökunnan ajatuksista kerättiin erilaisilla hauskoilla menetelmillä. Messujen pääpaino oli Uusix-verstaiden arvojen määrittelyssä, mutta tietoa kerättiin myös muista brändiin liittyvistä aiheista, kuten Uusixin tunnelmasta ja ydintoiminnan laadun määreistä. Myöhemmin kun tuli esiin tarve asiakasymmärryksen keräämiselle, nousi messut henkilökunnalta ensimmäisenä menetelmäehdotuksena.



KUVA 10. Brändimessut (Juan-Pablo Manriquez 2018)

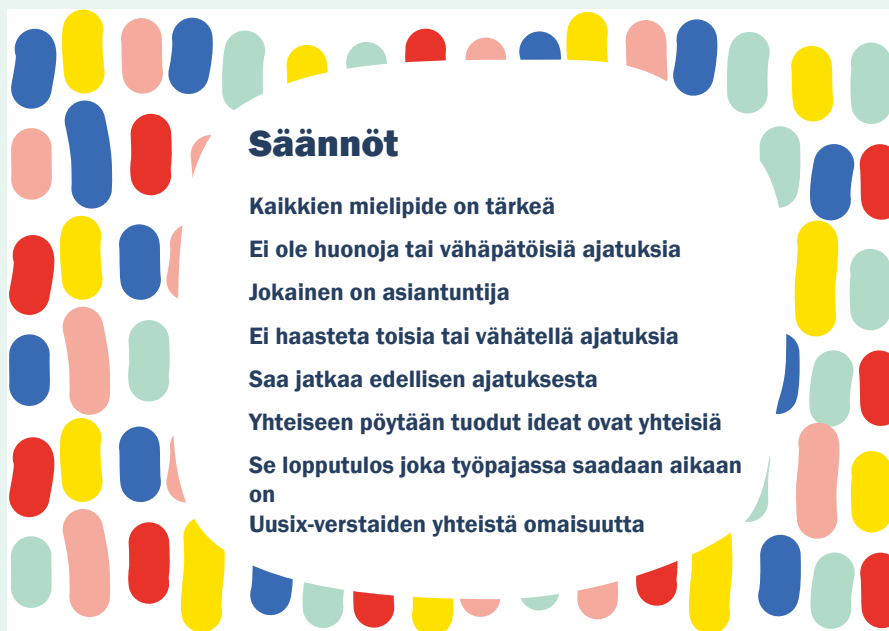


KUVA 11-12. Brändimessut (Juan-Pablo Manriquez 2018)

Asiakaspersoonatyöpajasta saatiin myös positiivista palautetta. Ryhmä koki erittäin antoisaksi tutustumisen henkilökunnan jäseniin, joiden kanssa ei arjessa ole yhteistyötä. Työpajat vahvistivat yhteisen työn kokemusta: asiakkaat ovat kaikilla osastoilla samanlaisia ja toiminnan kehittäminen on mahdollista yhdessä. Voimme tarjota asiakkaille enemmän yhteisiä palveluita, jotka ovat räätälöity asiakasryhmittäin. Osastokohtaiset erot eivät ole niin suuria kuin joskus arjessa oman osaston sisällä tuntuu.

Muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun työkalut ovat helposti otettavissa käyttöön ja ne ovat osittain jo tuttuja. Haasteena on sitoa yksittäiset työpajat osaksi suurempia hankkeita, niin että osallistuja myös näkevät kokonaisuuden. Muotoiluajattelu tulee tutuksi konkreettisen tekemisen kautta.

Asiakkaille suunnattu työpaja ei toteutunut syksyn 2018 aikana osallistujien vastahankaisuuden takia. Asiakkaat eivät kokeneet helpoksi, tarpeelliseksi tai houkuttelevaksi lähteä työpajaan oman osaston ulkopuolelle, tuntemattomien ohjaajien kanssa. Työpajan peruuttamisen jälkeen haastattelin kuitenkin kädentaitopajan asiakkaita ja kartoitin minkälainen työpaja, olisi houkutteleva ja kokeilemisen arvoinen. Haastatteluiden ja keskustelujen tuloksena päätimme järjestää uuden työpajan, mutta se tulee tapahtumaan vasta keväällä tai syksyllä 2019. Asiakkaat näkivät luovan tuotesuunnittelutyöpajan kuitenkin mielenkiintoisena ja esteenä ensimmäiseen työpajaan osallistumisena oli lähinnä pelko ja epätietoisuus sen tarkoituksista ja tavoitteista. Jatkossa työpajojen "mainostus" täytyy toteuttaa keskustelujen kautta henkilökohtaisesti jokaisen osallistujan kanssa.



KUVA 13. Idealabran säännöt

7.3.5 Case 5: Uusix-verstaiden brändityö

Testattavat muotoilun menetelmät, -työkalut, -ajattelumallit

- Muotoiluajattelun prosessi (timantti)
- Konvergentti ja divergentti ajattelu
- Muotoilujohtaja projektijohtajana
- Pienryhmätyskentely
- Kehityspäivätyöskentely
- Osallistaminen
- Sisäiset messut

Suhde Uusix-verstaiden muotoilustrategiaan

- Muotoilujohtajan aseman vakiinnuttaminen organisaatiossa
- Brändin selkiyttäminen
- Kokonaisvaltainen brändityö ja sen kommunikointi henkilöstölle
- Muotoilun menetelmät strategiatyössä

Lähtötilanne/Ongelma

Uusix-verstaiden brändi on epäselvä. Organisaatiolla on useita päällekkäisiä sisäisiä brändejä, jotka eivät ole johdonmukaisia. Viestintä perustuu henkilöiden omaan ajatteluun ja valintaan. Prosessit eivät tue brändiä. Arvoja ei ole avattu. Toiminta-ajatus on kuitenkin selkeä ja ydintyön tarkoitus on ymmärretty läpi koko organisaation. Toiminta-ajatusta ei kuitenkaan osata ilmaista selkeästi. Henkilökunnassa on suuri joukko määräaikaista työntekijöitä ja perehdytyksessä ei puhuta brändistä. Visuaalinen ilme ei ole yhtenäinen.

Ratkaisu

Brändityö on laaja ja kokonaisvaltainen projekti joka jatkuu niin kauan kuin Uusix-brändi on olemassa. Tämän opinnäytetyön aikana brändityö saatiin alulle ja pääpaino opinnäytetyöhön liittyen oli erilaisten työmenetelmien testaus. Brändityön puitteissa oli mahdollista testata erilaisia ryhmätyömenetelmiä, joiden avulla koko henkilökunta pääsi osallistumaan kehittämistyöhön.

Brändityö toteutettiin käyttämällä ohjausryhmää projektin ohjaamisessa ja kokonaisprosessin suunnittelussa. Ohjausryhmässä oli mukana suunnitteluvastaavan lisäksi Viestintä

ja myynti –osaston työnjohtaja Pauliina Shilongo, Kierrätyspihan työnjohtaja Kaisa Kallioniemi sekä suunnittelija Juan-Pablo Manriquez. Suunnitteluvastaava toimi projektin vetäjänä. Suunnittelutiimi suunnitteli ja kokeili erilaisia menetelmiä prosessin kuljettamisessa. Ohjausryhmän oli mukana tutkimustulosten analysoinnissa, yhteiskehittämistapahtumien suunnittelussa sekä tulosten kommunikoinnissa. Johtaja oli mukana prosessin kaikissa käännekohtavaiheissa.

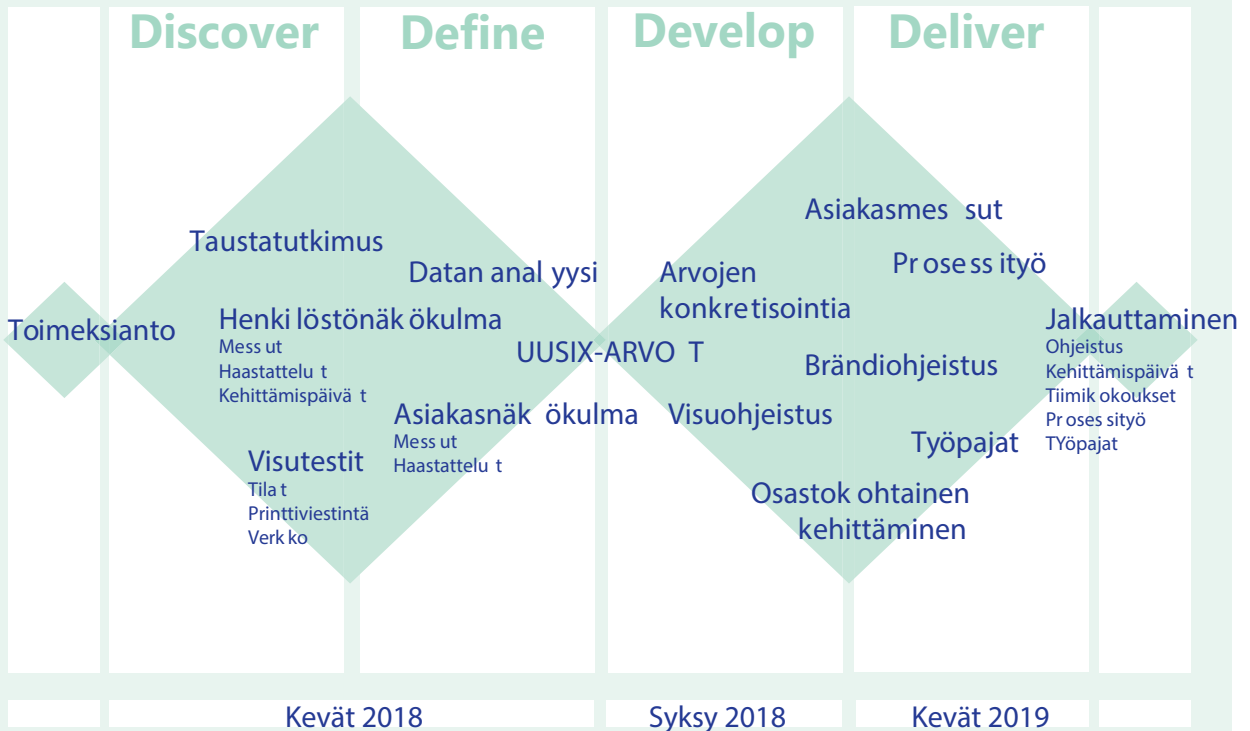
Brändityön tarkoituksena on varmistaa, että toiminta ja siitä viestiminen vastaa sitä kuvaa mikä organisaatiosta halutaan antaa. Asiakkaille annetaan selkeä kuva organisaatiosta - siitä mitä tarjotaan ja millä tavalla. Tuotteen tai palvelun tulee joka kerta täyttää asiakkaan odotus brändilupauksensa mukaisesti. Prosessien ja toimintaohjeiden avulla varmistetaan, että asiakas saa sen mitä hänelle on luvattu. Brändityön keskiössä olivat arvojen päivittäminen sekä toiminnan ohjaaminen ja ohjeistaminen brändin mukaiseksi kaikilla osa-alueilla. Brändityön vaikutukset ylettyvät organisaation kaikkeen toimintaan.

Brändityön puitteissa uutena työmenetelmänä kehitettiin ja testattiin sisäisten messujen konseptia yhden kerran kesällä 2018. Seuraavat messut on suunniteltu keväälle 2019 sekä syksylle 2019. Brändimessujen ja haastatteluiden perusteella kerättiin arvoja ja ominaisuuksia, joita Uusixilla on tai toivotaan olevan. Brändityössä keskityttiin siihen, kuinka toimintaa pitää suunnata niin, että se vastaa Uusix-brändiä.

Yhtenä työmenetelmätestinä oli koko henkilökunnan kehittämispäivien fasilitoiminen sekä 70 hengen ryhmätyömenetelmä. Lisäksi toteutettiin pienryhmätyöpaja asiakaspersoonista.

Suunnitteluvastaavan ja suunnittelijan vastuulle jäi lähes kokonaisuudessaan visuaalisen ilmeen linjaaminen. Suunnittelija toteutti erilaisia testejä visuaalisista elementeistä. Ilmettä arvioitiin toteutettujen testien kautta arvioimalla niiden sopivuutta arvoihin sekä käytettävyyttä erilaisissa tarpeissa.

Päätös brändityön aloituksesta tehtiin syksyllä 2017. Varsinainen työ aloitettiin vuoden 2018 alussa. Tarkoituksena oli päivittää ja vahvistaa Uusix-brändiä kokonaisvaltaisesti, ei luoda uutta brändiä. Brändityö sisältää sekä brändin luomisen ja päivittämisen, sekä jatkossa brändin ylläpitämisen ja uusien toimintojen suunnittelun brändin mukaisiksi. Brändityöhön sisältyy sisäisen tuntemuksen ja toimintojen tarkastelun lisäksi visuaalisen ilmeen uudistaminen vastaamaan nykyistä brändiä ja erityisesti organisaation arvoja.



KUVIO 17. Brändityön eteneminen tuplatimanttimallin mukaan

Kuvassa näkyy brändityön vaiheita ajassa ja suhteessa muotoiluajattelun prosessiin. Todellisuudessa osa vaiheista on limittynyt toistensa kanssa enemmän kuin kuvio antaa ymmärtää. Esimerkiksi visuaalisen ilmeen testaukset ovat alkaneet jo vuoden 2017 lopulla, hyvinkin vapailla erilaisten elementtien testailulla. Vuoden 2018 testejä on tehty systemaattisemmin ja niitä on verrattu tutkimuksessa nousseiden näkökulmien kanssa. Esimerkiksi ajatus ilosta arvona alkoi muodostumaan, brändimessujen jälkeen. Visuaalisessa ilmeessä onkin sen jälkeen haluttu löytää selkeämmin elementtejä, jotka kuvastava iloa.

Tulos, vastaus, kokemukset

Kokonaisprojektin arviointi on suurimmalta osin kesken vuoden 2019 alkupuolella, sillä projekti on vielä käynnissä. Keväälle 2019 on suunnitteilla, sekä asiakasmessut, että toiset henkilöstömessut, joiden avulla arvioidaan eri elementtien sopivuutta brändikokonaisuuteen. Yksittäisiä tapahtumia ja työmenetelmiä voidaan kuitenkin jo arvioida.

Messuja pidettiin mielekkäänä tapana järjestää kattava kysely. Messutilanne on sosiaalinen tapahtuma, jossa henkilökunta tapasi toisiaan vapaamuotoisessa ympäristössä. Messuilla kuitenkin keskityttiin työhön liittyvien ydinkysymysten pohdintaan pienryhmissä tai yksin.

Pienryhmätyöskentely tuntui osallistujille kaikkein helpoimmalle tavalle työskennellä. Pienryhmätyöskentelyä oli myös helpoin fasilitoida ja tuloksiin päästiin nopeasti. Seuraavana mietinnässä on luoda järjestelmällinen tapa esittää pienryhmätöiden tuloksia kaikille, niin että ne myös koetaan osaksi yhteistä työtä. Pienryhmässä osallistujat sitoutuivat työhön ja kertoivat miettineensä ja jatkaneensa aiheen työstämistä myös yhteisen työpajan jälkeen. Seuraavassa tapaamisessa oli helppo jatkaa työtä eteenpäin sillä osallistujat olivat valmistuneet ja edelleen yhtä sitoutuneita työskentelyyn.



KUVA 14. Brändi-ilmeen testausta Uusix goes Kallio pop up -kaupassa (Uusix-verstaat 2018)

Isojen tapahtumien, kuten kehittämispäivät, etuna on se, että kaikki ovat saman aikaan mukana ja asian jalkauttaminen alkaa jo yhteisestä tilaisuudesta. Työ tulee yhteiseksi omaisuudeksi keskusteluiden ja ryhmätöiden avulla (KUVA 15).

Yhtenä kaikkia tilaisuuksia yhdistävänä tärkeänä tekijänä pidin tilaisuuksien ilmapiiristä huolehtimisen, niin että tunnelma on rento ja vapautunut. Tunne siitä, että työn tekeminen on mukavaa ja helppoa vie työtä eteenpäin ja vahvistaa yhteisen työn kokemusta. Tärkeää olivat myös ihmisten kohtaamiset. Kaikissa tilaisuuksissa henkilöt, jotka eivät arjessa työskentele yhdessä tai edes tunne toisiaan, työskentelivät yhdessä. Tärkeää oli myös korostaa kaikkien osallistujien asiantuntijuutta ja osallistumisen tärkeyttä. Tarkoituksena oli tuottaa tilaisuuksien ryhmätöiden tuotoksista mahdollisimman nopeasti visualisoinnit.



KUVA 15. Arvotyöpajan tuotoksia henkilöstön kehittämispäivänä elokuussa 2018

Brändityön alkuvaiheessa oli tehtävä paljon työtä sen eteen, että brändityö ymmärretään ydintoiminnan ja siihen liittyvien prosessien kehittämiseksi ja selkeyttämiseksi. Organisaatiossa oli vallalla ajatus, että brändityö olisi ainoastaan visuaalisen ilmeen yhtenäistämistä. Visuaalinen ilme sekä sisäinen- että ulkoinen viestintä ovat oleellinen osa brändiä, mutta niiden tehtävä on tukea brändiviestin kommunikointia. Brändityön tärkeyttä kyseenalais-tettiin, eikä sen roolia ydintoiminnan kehittämisessä nähty, vaikka brändityön tarkoitusta esiteltiin useassa tilaisuudessa ja yhteisten tilaisuuksien keskiössä pidettiin organisaation arvoja (KUVA 16).

Samaan aikaan kun brändityössä oli korostettava sen vaikutusta ydintoimintaan, suunnittelutiimi kehitti brändiin liittyvää visuaalilistailmetta jatkuvasti erilaisten testien avulla. Visuaalisen ilmeen testejä toteutettiin sekä tilaprojekteissa (KUVA 17.), printtaviestinnässä että sähköisessä viestinnässä. Sillä visuaalinen ilme on tärkeä ulospäin näkyvä ilmentymä brändistä sekä samalla sisäinen viestintäkanava oli visuaalisen ilmeen kehittäminen tärkeä osa projektia.

<p>Uusix-verstaiden toiminta-ajatus</p> <p>Uusix-verstaat tarjoaa laadukasta osallistavaa työtoimintaa vaikeasti työllisyyville ja osatyökykyisille helsinkiläisille.</p>	<p>Kaiken lähtökohdانا on ihminen.</p>	<p>Uusix-verstaiden vanhat ja uudet arvot</p> <p>Yksilön kunnioitus Yhteisöllisyys Luovuus Kestävä kehitys</p> <p>Välittäminen Yhteisöllisyys Oppiminen Ilo</p>
<p>Uusixin uudet arvot</p>	<p>Välittäminen</p> <p>Me Uusixilla välitämme ihmisistä, ympäröivästä luonnosta sekä kotikau-pungistamme Helsingis-tä. Välittäminen on sitä olemme kiinnostuneita toistamme ja haluam-me kuulla mitä toisella on sanottavana. Kohtelemme ihmisiä ys-tävällisesti ja arvosta-vasti.</p>	<p>Yhteisöllisyys</p> <p>Yhteisö on meille jokai-selle tärkeä. Yhteisölli-syys tarkoittaa kuulu-mista johonkin, olemista me. Se voi tarkoittaa eri asioita eri ihmisille. Jos-kus yhteisöllisyys on yh-dessä tekemistä tai ole-mista, joskus se on vain tietoisuus siitä, että en ole yksin.</p>
<p>Oppiminen</p> <p>Pyrimme luomaan oppi-miselle avoimen ympä-ristön jossa oppiminen, yrittäminen, erehtymi-nen, keksiminen ja on-nistuminen ovat kaikille mahdollisia, positiivisia, kokemuksia. Uusixilla on tilaa erilaisille oppimisen tavoille. Myös organi-saationa pyrimme ole-maan alati oppiva ja ke-hittyvä.</p>	<p>Ilo</p> <p>Pidäme iloa tärkeänä arvona elämässä. Jos-kus ilo näkyy hersyvänä nauruna porukassa, jos-kus se taas on pieni va-lonpilkkahdus siellä missä sitä ei uskonut näke-vänsä. Ilo avaa aisteja ja antaa tilaa luovuudelle. Yhteinen ilo tekee meistä tasa-arvoisia ja luo välillemme kanavan kommunikoida toistem-me kanssa.</p>	<p>Ryhmätö Uusixin arvoista</p> <p>8 ryhmää</p> <p>Ryhmät 1-4 miettivät arvojen käsitettä. Mitä sana meille tarkoittaa.</p> <p>Ryhmät 5-8 miettivät arvoihin liittyviä konkreettisia tekoja. Miten vahvistamme arvoja käytöksellä, prosessilla, toimintatavoilla ym.</p> <p>10 min. / arvo</p> <p>Lopuksi viimeinen ryhmä valitsee 5 tärkeintä asiaa ja esittelee ne muille.</p>

KUVA 16. Ote brändiesityksestä henkilökunnan kehittämispäivällä elokuussa 2018

Muotoiluajattelun prosessimalli toimii luonnollisesti brändityön kaltaisessa kompleksissa projektissa. Työn on edennyt timanttimallin mukaisesti. Muotoilujohtajan rooli brändivas- taavana ja brändityön vetäjänä nähdään luonnollisena.

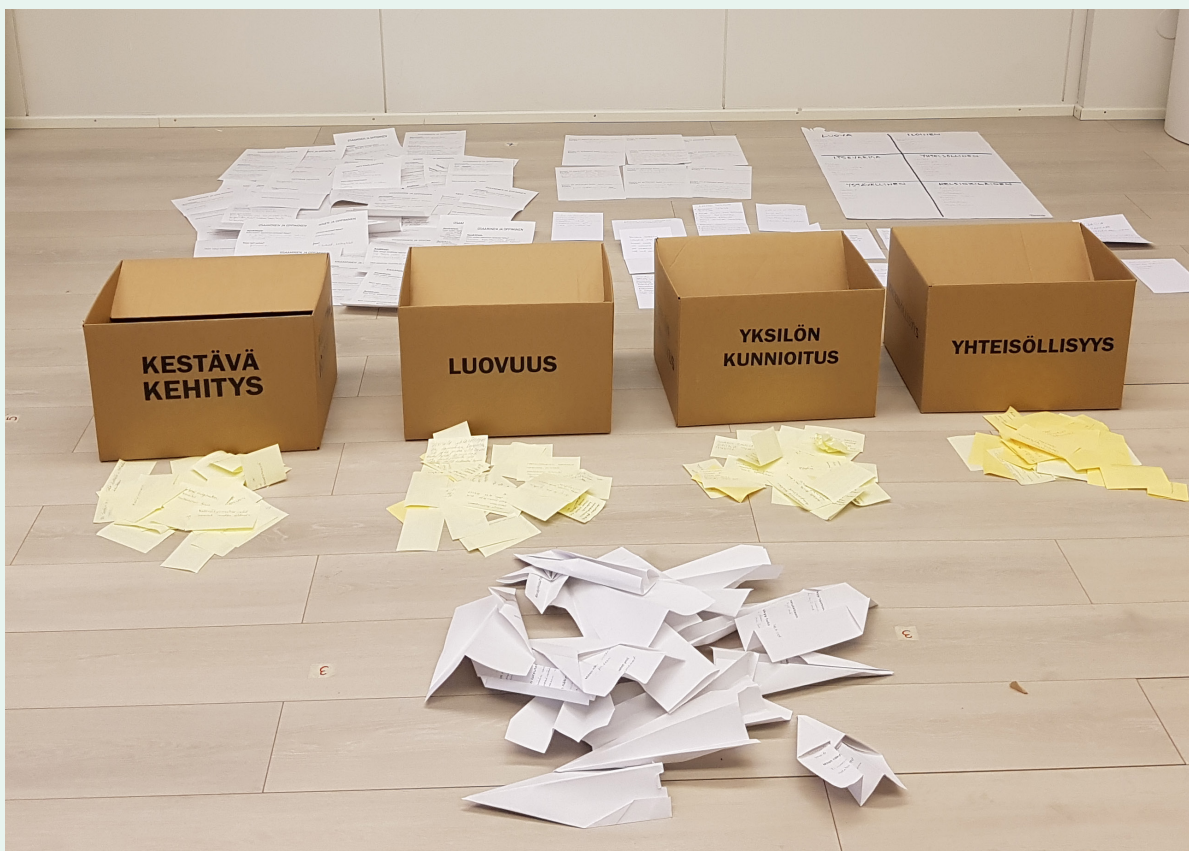
Brändityössä on ollut oleellisen tärkeää pitää mieli avoimena uusille ideoille ja yllättäville vastauksille. Erityisesti arvoja tutkiessa nousi esiin ajatuksia, jotka olivat yllättäviä, mutta oleellisia jatkon kannalta. Arvojen määrittäminen päättyi uusien arvojen määrittelyyn. Vanhojen arvojen määrittelyvaiheessa havaittiin niiden olevan osittain ristiriitaisia todelli- sien käytäntöjen ja toiminnan kanssa. Uusia arvoja oli kuitenkin osittain vaikea perustella koko henkilökunnalle, vaikka he olivat olleet mukana niiden määrittämisessä. Arvot ovat tärkeä osa koko toiminnan perustaa ja niiden muuttaminen on suuri muutos. Uudet arvot eivät kuitenkaan ole kaukana vanhoista ja kokonaisarvomaaailma pysyi samana. Arvojen perusydintä haluttiin kuitenkin vahvistaa entistä ihmiskeskeisemmäksi.



KUVA 17. Visuaalisen ilmeen testejä käytävien seinillä

Brändityö vaatii sekä strategisia linjauksia ja päätöksiä että jokaisen työntekijän henkilökohtaista sitoutumista yhteiseen työhön. Johdon tuki on ehdottoman tärkeää. Uusix-verstaaiden brändin kehittämisessä johdon tuki puuttui osittain. Suunnitteluvastaava vei projektia eteenpäin, ilman tarvittavia resursseja tai aikaa. Tällä oli selkeä vaikutus henkilökunnan sitoutumiseen.

Brändityön suurimmaksi haasteeksi osoittautui työryhmän pienuus ja sitä kautta ajan riittämättömyys. Brändityön tutkimusvaiheessa materiaalia kertyi paljon ja sen analysointi vei paljon aikaa. Olisi ollut hyödyllistä saada nopeammin aikaan selkeitä visualisointeja tuloksista. Työn hidask eteneminen vaikeutti kommunikaation ylläpitoa ja jatkuvuutta.



KUVA 18. Brändimessujen kirjallisia vastauksia

8 Uusix-verstaiden muotoilu- strategia

Muotoilustrategian ensimmäinen versio on sinällään toimiva ja hyvä tavoite. Se on kuitenkin kirjoitettu lähinnä vision muotoon. Muotoilustrategian ensimmäinen versio kuvaa tulevaisuutta, johon ollaan matkalla. Lopullinen strategia muodostuu toimenpiteiden ja käytännön toimien ympärille, joiden avulla muotoilun menetelmät jalkautetaan organisaatioon ja avataan kuka vastaa muotoilutoiminnasta. Tässä esittämäni muotoilustrategia on ehdotus jonka, esittelen Uusix-vertaile. Ehdotus perustuu tämän opinnäytetyön puitteissa tekemääni tutkimukseen ja menetelmien testauksiin.

Uusix-verstaiden muotoilustrategia:

Tulevaisuudessa muotoiluajattelua osataan käyttää keinona, jolla selvitetään kompleksisia ongelmia ja löydetään niihin ratkaisuja. Suunnittelutiimistä on tullut osa organisaatiota ja sen toiminta tuo lisäarvoa organisaatiolle. Muotoilujohtaja vastaa muotoilun johtamisesta kokonaisuutena erityisesti strategisella tasolla. Hänen vastuullaan on kehittää prosesseja ja toimintoja vastaamaan paremmin organisaation brändiä ja strategisia tavoitteita. Muotoilujohtajan vastuulla on kehittää brändiä vastaamaan aina paremmin asiakkaiden toiveita ja vastata brändin mukaisesta toiminnasta läpi organisaation. Muotoilujohtaja löytää ne paikat organisaation strategiassa, joissa muotoilusta ja muotoiluajattelusta voi olla eniten hyötyä. Organisaatiossa käytetään muotoiluajattelua, muotoilun menetelmiä ja työkaluja sekä erityisesti osallistavia menetelmiä kehittämistyössä. Kehittämistyö selkiytyy ja tulee näkyväksi. Muotoilun avulla lisätään yhteistyötä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatiossa. Tärkeänä tavoitteena on kommunikaatiomenetelmien kehittäminen sekä uusien keinojen löytäminen. Kehitetään mittareita, joilla muotoilun hyötyä voidaan mitata. Kaiken kehittämisen keskiöön nostetaan palveluita käyttävä ihminen. Organisaatio omak-suu asiakaslähtöisen palveluiden suunnittelun ja ketterän kehittämisen menetelmät yhä kasvavassa määrin. Palvelumuotoilu on käsitteenä tuttu ja sen prosessia, metodeja ja työkaluja osataan käyttää palveluiden kehittämisessä.

Muotoilustrategian käytännön askeleet muotoilun jalkauttamiseksi Uusix-verstaille

Brändityötä jatketaan suunnitteluvastaavan johdolla. Johtaja osallistuu brändityöhön tiiviimmin. Erityistä huomioita kiinnitetään kommunikointiin.

Idealabran tila toteutetaan ja labran toiminta siirtyy muotoiluajattelua varten suunniteltuun tilaan. Idealabran toiminta konkretisoituu ja tulee näkyväksi käytännön kautta. Suunnitteluvastaava ja suunnittelutiimi käyttävät Idealabran tilaa työpajojen vetämiseen ja tulosten esittelyyn. Idealabran avulla kehitetään ja testataan asiakasosallisuutta lisääviä menetelmiä ja työkaluja.

Palveluita suunniteltaessa otetaan palvelumuotoilun prosessi käyttöön tietoisesti. Kiinnitetään erityistä huomiota palvelumuotoiluprosessin konkretisointiin ja kommunikointiin.

Vähennetään yhtä aikaa tapahtuvia kehittämisprojekteja. Toteutetaan käynnissä olevat projektit nopeammin ja paremmin kommunikoiden.

Tuotesuunnitteluun liittyvät työkalut ja prosessit saadaan osaksi arkea. Työkalujen avulla suunnittelutiimiin kuuluva muotoilija voi johtaa prosesseja suunnitteluvastaavan ohella.

Suunnitteluvastaava keskittyy tutkimaan muotoilun mahdollisuuksia strategiatyössä ja edelleen tunnistaa paikkoja, joissa muotoilua voidaan hyödyntää.

Suunnittelutiimi työskentelee projektiluontoisesti suunnitteluvastaavan johtamana suunnan osaamisensa sinne missä muotoilua voidaan eri aikoina parhaiten hyödyntää.

Vuosi 2019

- 1. Brändiopas tehdään valmiiksi ja jalkautus aloitetaan**
- 2. Brändiin liittyvät työpajat ja messut toteutetaan Idealabran avulla**
- 3. Uusi prosessikuvausmalli otetaan käyttöön**
- 4. Tuotesuunnitteluun liittyvät prosessit ja työkalut ovat käytössä**

OSA 3

Loppupäätelmät

Pohdinta

Jatkotoimenpiteet

9 Loppupäätelmät

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli kuinka muotoiluajattelua ja muotoilua voidaan hyödyntää Uusix-verstailla ja kuinka muotoilutoimintaa johdetaan? Kysymystä tutkittiin muotoiluajattelun prosessin mukaisesti. Tutkimuksessa korostuivat muotoilun tutkimusmenetelmät sekä erilaisten muotoilunmenetelmien testaus organisaation arjessa. Prosessin tuloksena syntyi Uusix-verstaisten muotoilustrategia.

Kokemuksia muotoilun menetelmistä Uusix-verstailla

Tuotesuunnitteluun liittyvät työkalut olivat konkreettisia ja niiden kehittämiseen oli luonnollista käyttää muotoilun menetelmiä. Tuotesuunnittelu nähdään organisaatiossa muotoilun kenttään kuuluvana toimintona ja suunnitteluvastaava on luonnollinen henkilö johtamaan toimintaa. Tuotesuunnittelun osalta kehittämisprojektin ytimessä oli prosessin tarkistus ja kehittäminen. Projekti oli työläs ja sisälsi paljon vaiheita, joissa henkilökunta ei aina pysynyt mukana. Työkalujen valmistuminen ja käyttöönotto kuitenkin konkretisoivat ja selkeyttivät työtä ja helpottivat kommunikointia.

Positiivisin yksittäinen menetelmäkokemus oli brändimessuista ja kahdet uudet messut brändiin liittyen on jo suunniteltu. Luulen, että sisäisistä messuista tulee vakiintunut tapa esitellä meneillään olevia suurempia projekteja sekä kerätä henkilökunnan tai asiakkaiden mielipiteitä.

Hyviä kokemuksia on myös tullut pienryhmätyöpajoista. Pienryhmäpajoja olen pilotoinut tämän opinnäytetyön puitteissa, sekä uuden myyntikonseptin kehittämisessä, tuotesuunnitteluun liittyen että brändityöhön liittyvässä asiakaspersoonatyössä. Pienissä ryhmissä tapahtuva työ on suurimmalle osalle Uusixin henkilökuntaa helppoa. Hyvällä fasilitoinnilla kaikki pääsevät osallistumaan ja

olemaan asiantuntijoita. Pienryhmätyöskentelyssä voidaan myös edetä ajallisesti nopeasti, milloin työn tulos on helpommin nähtävissä.

Myynnin pop-up-konseptin ja Uusix goes -konseptin kehittämisessä tuli selkeimmin näkyviin ketterän kehittämisen mahdollisuudet ja samalla haasteet. Ketterä kehittäminen ja iteratiivinen työtapo toimivat erityisen hyvin myös visuaalisen ilmeen luomisessa, joka perinteisenä muotoilu-toimintana toimi nimenomaan iteraatioiden ja protojen kautta.

Brändityö on osaltaan syvempää ja toivottavasti suurempaan kokonaisuuteen vaikuttavaa perustan luomista Uusix-verstaiden arvojen pohjalle. Brändi luo yhtenäisyyden ja johdonmukaisuuden organisaation lupauksen ja käytännön toimien välille. Brändityön tulokset näkyvät vasta paljon myöhemmin. Brändityötä mitatessa on tärkeää muistaa että brändityön perimmäisenä tarkoituksena on asiakaskokemuksen parantaminen sekä työntekijöiden sisäisen sitoutumisen vahvistaminen.

Muotoilun hyödyntäminen Uusix-verstailla

Organisaatiossa on monia visaisia ongelmia, joiden ratkaisemisessa muotoiluajattelu voisi olla hyvä työkalu erityisesti, jos muotoilujohtaja on mukana kehittämisprojektien ohjausryhmissä suunnittelemassa työkaluja ja prosessien läpivientiä sekä analysoimassa tuloksia. Mutta ensin organisaation on ymmärrettävä, että muotoilijan ja muotoilujohtajan ammattitaito on nimenomaan empatian kautta toimivan ongelmaratkaisijan ammattitaito, eikä välttämättä liity tai ainakaan rajoitu tuotemuotoiluun tai visuaaliseen suunnitteluun.

Muotoiluajattelu voisi olla hyödyllistä erityisesti ongelmien tai kehittämishaasteiden ymmärtämisessä ja alkuvaiheen ideoinnissa. Muotoiluajattelun prosessi toimii tehokkaasti ymmärryksen lisäämisessä ja ongelmakentän hahmottamisessa, samoin kuin nopeana työkaluna ideointivaiheessa. Muotoiluajattelun tutkimusvaihetta voitaisiin käyttää strategisessa suunnittelussa erityisesti kehittämiskohteiden priorisoinnissa ja arvioinnissa.

Idealabran säännöllisen toiminnan avulla muotoiluajattelu saataisiin helposti osaksi arkea yksittäisten työpajojen kautta. Erityisesti asiakasosallisuuden lisääminen toimisi helposti Idealabran avulla. Labran aktiivinen toiminta suunnitteluosaston johdolla auttaisi integroimaan osastoa koko organisaation toimintaan läpi osastosiilojen. Suunnitteluosaston ammattitaitoa kannattaisi käyttää, eri aikoina, organisaation strategisten kärkitavoitteiden toteutuksessa.

Muotoilustrategia

Jotta muotoilu saadaan juurrutettua osaksi organisaation arkea, on oltava muotoilustrategia eli toimintasuunnitelma. Strategian avulla toiminta tulee näkyväksi ja sen avulla saadaan johto ja henkilöstö mukaan prosessiin. Uusix-verstaiden muotoilustrategia kuvaa sitä missä ja miten muotoilua hyödynnetään organisaatiossa.

Muotoilun johtaminen

Muotoilun menetelmien juurruttamiseksi organisaatioon, on strategian lisäksi oltava joku joka systemaattisesti johtaa kehittämistä muotoilun näkökulmasta. Muotoilutaustainen muotoilujohtaja olisi oikea henkilö etsimään niitä paikkoja organisaation toiminnassa, joissa muotoilua voidaan käyttää ja joissa muotoilusta on eniten hyötyä. Muotoilujohtajan rooliin kuuluu myös menetelmien jatkuva kehittäminen organisaatiolle sopiviksi.

Prosessin alussa oli suunnitelma muotoilujohtajan toimenkuvan määrittelystä ja roolin vahvistamisesta Uusix-verstailla. Tähän näkymään kuului suunnitteluvastaavan roolin vahvistaminen nimenomaan muotoilujohtajana sekä työpanoksen kokonaisvaltainen resursointi nimenomaan muotoilutoiminnan ja kehittämistyön kentälle. Organisaatiouudistuksen myötä mahdollisen muotoilujohtajan työajan resursointi muotoilutoimintaan ja sen johtamiseen laski merkittävästi sadasta kolmeen kymmeneen prosenttiin kokonaistyöajasta. Tämä uusi tilanne alkoi hahmottua vasta projektin loppuvaiheessa.

Kokoaikaisen muotoilujohtajan nimittäminen Uusix-verstailla olisi suuri askel kohti muotoilun edistämistä organisaatiossa. Muotoiluymmärryksen ja muotoiluajattelun edistämisen avainasemassa on muotoilujohtaja. Muotoilujohtaja nimikkeenä ei kuitenkaan sovi Uusix-verstaiden organisaatioon. Parempia nimikkeitä voisivat olla esimerkiksi nyt käytössä ollut suunnitteluvastaava tai brändijohtaja ja kehittämispäällikkö.

Tuotemuotoiluun ja brändiin liittyvissä prosesseissa muotoilujohtamista tapahtuu jo ja näitä prosesseja johtaa suunnitteluvastaava. Nämä perinteiset muotoilujohtamisen alueet ovat tällä hetkellä luonnollisia osia muotoilujohtajan työkentässä Uusix-verstailla.

Strategisen muotoilujohtamisen alueella muotoilujohtaminen näkyy parhaiten muotoilun hyödyntämisen paikkojen etsimisellä ja esittelyllä organisaatiolle ja erityisesti johdolle. Tässä vaiheessa strateginen rooli on näkymätön sekä johdolle, että henkilökunnalle. Muotoilujohtajan rooli vahvistuu varmasti tulevaisuudessa strategisella puolella osittain brändityön kautta.

Mittaaminen

Työn alusta asti oli mielessä kysymys siitä kuinka työn tuloksia voitaisiin mitata. Muotoilun hyötyä organisaatiossa voidaan mitata tulevaisuudessa, vasta kun sen rooli toiminnassa on määritelty. Tämä työ keskittyi hahmottamaan tätä roolia.

Sitä kuinka hyvin muotoiluajattelun prosessi toimi viitekehyksenä kehittämisprojektille, voidaan arvioida projektin kokemusten kautta. Työn konkreettinen osuus keskittyi menetelmien testaukseen ja tuntui turhalta kehittää mittareita yksittäisiä testejä varten.

Muotoiluajattelu toimi muotoilun näkökulmasta erittäin hyvin kehittämisprojektin mallina. Muotoiluprosessi toi ymmärrettävän raamin muuten hieman epämääräisen ja vaikeasti hahmotettavan haastekokonaisuuden ympärille. Muotoiluprosessi myös kuljetti prosessia hyvinkin joustavasti eteenpäin organisaation arjen muuttuvien haasteiden keskellä.

Muotoilun ymmärrys

Muotoilun hyötyä ei ole vielä ymmärretty organisaatiossa. Työn aikana tuli esiin muotoilukäsitteen syvälle juurtunut, perinteinen määritelmä. Muotoilu nähdään puhtaasti tuotesuunnitteluna tai visuaalisena suunnitteluna. Näihin suunnittelutoimiin liittyy vielä vahva konkreettisen tekemisen ja käsityöläisyyden leima. Muotoilu- ja suunnittelutyötä ei nähdä ongelmanratkaisuna vaan ennalta määriteltyjen toiveiden toteuttamisena liittyen erityisesti tuotemuotoiluun.

Vääristynyt ymmärrys muotoilusta ja muotoilijan työkentästä aiheutti ongelmia erityisesti brändityössä. Suunnitteluvastaavan eli muotoilijan ollessa vastuussa brändin kehittämisessä ilmeni vahvaa vastustusta koko työn tärkeyttä kohtaan. Tämän vastustuksen syyksi paljastui vallitseva käsitys siitä, että suunnitteluvastaava voi vastata vain tuotteisiin ja visuaaliseen ilmeeseen liittyvistä pinnallisista asioista, eikä hänellä ole valmiuksia tutkia esimerkiksi organisaation arvoja tai asiakaskokemusta.

Uusix-verstailla on tehty systemaattista kehittämistyötä pitkään ja monet muotoiluajattelun menetelmät ovat tuttuja. Kehittäminen on jatkossa sidottava selkeämmin muotoiluajatteluun ja osoitettava esimerkkien kautta muotoiluajattelun hyödyt. On mahdollista, että vähitellen organisaatiossa nähdään, kuinka muotoiluajattelua käytetään jo monissa projekteissa.

Kommunikaatio

Lähes jokaisessa projektin vaiheessa nousi esiin erilaisia kysymyksiä ja ajatuksia kommunikaatiosta ja viestinnästä. Lähes jokaisen testin kohdalla tuntui sille, että parempi kommunikaatio olisi vähentänyt ongelmia ja ristiriitoja. Tulevissa kehittämishankkeissa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota kommunikointiin ja suunnitella kommunikointimetoja jo projektin käynnistysvaiheessa.

10 Pohdinta

Työn käynnistyessä oli kunnianhimoinen ajatus siitä, että vuoden kestävä projektin aikana muotoilun ja muotoiluajattelun menetelmiä voidaan jalkauttaa organisaatioon. Tavallaan näin tapahtui ja projektin aikana toteutetut testit toimivat osaltaan jalkauttamisen askelina. Projektin lopputuloksena syntyi muotoilustrategia ja suunnitelma sen jalkauttamisesta. Todellinen työ alkaa vasta tämän projektin päätyttyä.

Muutos

Organisaatioiden muutosprosessit ovat hitaita. Muutokseen liittyy monenlaisia epävarmuuskijöitä, joista osa näyttäytyy organisaation tasolla ja osa tulee ilmi hyvinkin henkilökohtaisina tunteina ja käytösmalleina. Muutos edustaa samaan aikaan uhkaa ja mahdollisuutta.

Tässä opinnäytetyössä käsittelemäni kehityssuunta edellyttää kokonaisvaltaista toimintakulttuurin muutosta. Projekti on toteutettu samalla kun organisaatiossa on ollut käynnissä suuria organisaatiomuutoksia. Muutostilanne on ollut hyvä paikka kokeilla uusia toimintatapoja ja antanut mahdollisuuden tarkastella vaihtoehtoisia tulevaisuudennäkymiä. Samalla suuret muutokset ovat aiheuttaneet yleistä ja epämääräistä epävarmuuden tunnetta henkilöstön keskuudessa. Epävarmuuteen moni reagoi pitämällä kiinni vanhoista tutuista toimintamalleista, vaikka ne eivät olisi toimivia tai sopivia nykyiseen maailmaan. Suurien muutosten keskellä projektin vetäminen on ollut vaativaa. Välillä henkilöstö on kokenut väsymistä ja motivaation puutetta.

Henkilöistyminen

Oman roolin muuttuminen suunnitteluvastaavasta vastaavaksi työnjohtajaksi ja samalla esimieheksi vaikutti varmasti osaltaan projektiin liittyvään vastustukseen. Nähtiin, että muotoiluun keskittyminen vie aikaa esimiestyöltä. Luulen kuitenkin, että muotoiluajattelu on hyvä työkalu myös johtamisessa. Terveys- ja sosiaaliolla on siirrytty viimeisten kahden vuoden aikana tavoitteellisesti kohti johtamismallin uudistusta. Uudessa johtamismallissa johtamisen kulmakivenä on valmentava johtaminen. Valmentavassa johtamisessa korostuva yhteistyö, yhteinen työ ja moniammatilliset tiimit kuten muotoiluajattelussa.

Työn edetessä olen joutunut huomaamaan, että olen välillä antanut ennako-oletusteni harhauttaa ajatuksiani. Ja toisaalta antanut muiden viedä prosesseja vanhoihin uomiin. Luotan kuitenkin muotoiluajatteluprosessiin siinä, että prosessi itsessään ohjaa ulos pinttyneistä ajattelumalleista ja saa näkemään todelliset mahdollisuudet ja vastaukset haasteisiin. Se, että olen samaan aikaan työskennellyt organisaatiossa, kun olen tehnyt opinnäytetyötä, on myös aiheuttanut sen, että prosessin edetessä on ollut ajoittain helppo harhautua työn rajauksesta, sillä suurin osa työtehtävistäni ovat olleet jossain määrin sidoksissa opinnäytetyön aiheeseen.

Tulevaisuuden näkymät

Toivon että tulevaisuudessa organisaatiossa opitaan tunnistamaan muotoilun arvo ja hyöty myös organisaation muilla osa-alueilla kuin tuotteisiin ja visuaaliseen ilmeeseen liittyen. Jos muotoilujohtajan asema organisaatiossa vakiintuu, näin varmasti tulee myös tapahtumaan. Muotoilu, muotoilijat voisivat tulevaisuudessa muotoilujohtajan avulla tuoda lisäarvoa organisaatioon nimenomaan strategisella tasolla, tunnistuen piileviä ongelmia ja niiden juurisyitä sekä keksien niihin uudenlaisia innovatiivisia ratkaisuja ja lopulta johtaa koko organisaation henkilöstöä uudenaikaiseen luovaan innovatiiviseen työotteeseen, jossa on tilaa kokeilulle erehtymiselle ja jossa voima löytyy yhteisestä tekemisestä ja luottamuksesta siihen että koko organisaatio työskentelee yhteisten päämäärien eteen ilman sisäistä kilpailua.

Näen Uusix-verstailla positiivisen tulevaisuuden, jossa on tilaa muotoiluajattelulle. Innovatiivisuus on vahvasti osa organisaation identiteettiä, vaikka se ei nykyisellään aina näy. Uskon, että innovatiivinen ajattelumalli on palautettavissa organisaation arkeen.

Uusix-verstaisten henkilökunta on työhönsä sitoutunutta ja heillä on vahvasti perustehtävä eli ihmisten auttaminen kaiken työn keskiössä. Uusix-verstaisten henkilökunta on hakeutunut työhönsä, sillä heillä on luontaista empatiakykyä, joka on myös muotoilijan tärkein ominaisuus ja yksi muotoiluajattelun kulmakivistä. Uusix-verstaat toimii luonnostaan ihmiskeskeisesti.

11 Jatkotoimenpiteet

Tämä opinnäytetyö kartoitti mahdollisuuksia muotoilun hyödyntämiseen Uusix-verstailla ja prosessin tuotoksena syntyi muotoilustrategia. Varsinainen työ muotoilun jalkauttamiseksi alkaa vasta nyt. Opinnäytetyöprojektin puitteissa aloitettiin muutamia kehittämishankkeita, jotka liittyvät muotoiluun, muotoiluajatteluun sekä näiden toimintojen johtamiseen. Projektin sivutuotteena käynnistyi myös uusia kehittämissuunnitelmia, joiden avulla muotoilun menetelmät jalkautuvat toivottavasti yhä laajemmalle organisaatioon.

Tuotesuunnittelun prosessit ja työkalut

Tässä työssä kuvatut tuotesuunnitteluun liittyvät prosessit on jo otettu osittain käyttöön ja implementointi uusien osuuksien osalta jatkuu vuonna 2019. Prosesseihin liittyvät työkalut ovat myös osittain käytössä ja niiden kehittäminen jatkuu kokemusten perusteella. Vasta kun prosessi toimii kaikilla tasapuolisesti ja tuotteet, tuotanto sekä niihin liittyvät vastuut ovat selkeitä, voidaan tuotteita alkaa todella kehittää ja yhtenäistää. Tuotesuunnittelussa on tavoitteena saada uudet prosessit toimimaan ja yhteiset työkalut kaikille käyttöön vuoden 2019 aikana.

Prosessityö

Tuotesuunnitteluprosessien kehittäminen aiheutti ketjureaktion prosessimalliprojektin käynnistämisen. Projektin puitteissa on tarkoitus löytää Uusixia parhaiten palveleva prosessikuvausmalli kevään 2019 aikana. Pilottina toimivat tässä työssä keskiössä olleet tuotteisiin liittyvät prosessit, sekä niiden rajapintoihin liittyvät prosessit.

Toimivia prosessikuvauksia voidaan käyttää hyvänä kommunikaatiovälineenä jos niiden esitystapa on räätälöity nimenomaan organisaatiota ja siellä työskenteleviä ihmisiä varten. Prosessit ovat laadun tae ja niiden avulla toteutetaan brändilupausta. Mutta jotta ne toimivat työkaluina on niiden oltava selkeitä, niin että koko henkilökunta ymmärtää niitä.

Brändityö

Brändityö on vasta alussa. Brändityö ei ole projekti, joka loppuu joskus, vaan Uusix-verstaiden brändityö jatkuu niin kauan kuin Uusix-verstaat on olemassa. Ensimmäisessä vaiheessa brändi kuvataan. Brändioppaan avulla kuvataan ja ohjeistetaan toimintaa vastaamaan brändiä. Oppaseen kootaan organisaatiossa käytössä olevat toiminnan kuvaukset, prosessit ja ohjeistukset.

Idealabra

Idealabran toiminta käynnistetään virallisesti vuoden 2019 aikana remontoimalla sen tila valmiiksi. Ensimmäisinä työpajoina Idealabrassa järjestetään brändityöhön liittyvä asiakaspolkutyöpaja, kierrätyspaja sekä asiakasmessut.

Kommunikaatio

Yhdeksi tärkeäksi teemaksi prosessien ja yhteistyön kehittämisessä nousi kommunikaatio. Miten kommunikaatiota lisätään? Miten yhteisiin päätöksiin sitoudutaan? Miten päätökset tai yhteisten kokousten anti saadaan tallennettua sellaiseen muotoon, että kaikki ymmärtävät sen?

Kommunikaatio on yksi yhteistyön osa-alue, jota voidaan kehittää muotoilun menetelmien käytöllä, selkeämmin visualisoimalla projektien etenemistä. Vuoden 2019 projektit kuvataan tarkkaan henkilökunnalle sekä niiden etenemisestä raportoidaan jatkuvasti. Kuvauksissa kiinnitetään huomiota muotoilun roolin konkretisointiin. Kehittämisprojektien määrä on hyvä pitää rajallisena ja selkeänä.

Olisi hyvä parantaa kommunikaatiota myös kehittämällä uusia työkaluja ja toimintamalleja, jotka ”pakottavat” henkilökuntaa kommunikoimaan sekä yksittäisissä projekteissa, että jatkuvissa ja toistuvissa prosesseissa.

Suurin osa erilaisista yksittäisistä kehittämistyöpajoista liittyvät johonkin suurempaan kehittämis-kokonaisuuteen. On kiinnitettävä erityisesti huomiota siihen kuinka selkeästi kommunikoidaan työpajojen osuus kokonaisuudessa, niin että osallistujat ymmärtävät missä ovat mukana ja mihin heidän osallistumisensa vaikuttaa.

Myynnin kehittäminen

Uusix goes -konseptin kehittäminen jatkuu laajemman myynnin toimintojen kehittämisprojektin puitteissa. Myyntiä tutkitaan ja kehitetään vuoden 2019 aikana, erillisenä projektina, määräaikaisen projektijohtajan vetämänä.

Suunnittelutiimi

Suunnitteluosasto on keskittynyt perinteisen muotoilun alueella tilasuunnitteluun ja tilojen päivitykseen uuden brändi-ilmeen mukaisiksi. Vuoden 2019 aikana tilaprojektit saadaan päätökseen ja samalla määritellään osaston päätavoite vuodelle 2020.

Lähdeluettelo

Best, K. 2006. Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation. Lausanne. AVA Publishing SA.

Brenner, W.; Uebernicketel, F.; Abrell, T. 2016. Design Thinking as Mindset, Process, and Toolbox – Experiences from Research and Teaching at the University of St.Gallen. Teoksessa Brenner, W.; Uebernicketel, F. (toim.) 2016. Design Thinkinf for Innovation – Research and Practice. Springer International Publishing Switzerland. 3-21

Brown, T. 2009. Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation. HarperCollins.

Cooper, R.; Junginger, S.; Lockwood, T. 2010. Design Thinking and Design Management: A Research and Practice Perspective. Teoksessa Lockwood, T. (toim.) 2010. Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value. Design management institute. 57-63.

Curedale, R. 2013. Design thinking: process and methods manual. Design Community College Inc.

Design Council. 2015. The Design Process: What is the Double Diamond? Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond> [viitattu 18.2.2019]

Hämäläinen, K.; Vilkkka, H.; Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 61-75

Ireland, C. 2003. The Changing Role of Research. Teoksessa Laurel, B. (toim.) 2003. Design Research: methods and perspectives. Massachusetts Institute of Technology. 22

Ireland, C. 2003. Qualitative Methods: From Boring to Brilliant. Teoksessa Laurel, B. (toim.) 2003. Design Research: methods and perspectives. Massachusetts Institute of Technology. 23-29

Kumar, V. 2013. Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization. John Wiley & Sons Inc.

Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) 2014. Muotoiluajattelu. Teknologiainfo Teknova Oy. 30-49

Känkäinen, A.; Makkula, S. 2014. Lahden malli ammattikorkeakoulukentässä: Yritysyhteistyötä ja uusia oppimisympäristöjä. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 122-131

Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 2.3.2001/189. [verkkodokumentti]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010189> [viitattu 31.1.2019]

Lockwood, T. 2010. Foreword. Teoksessa Lockwood, T. (toim.) 2010. Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value. Design management institute. vii-xvii.

Luchs, M. 2015. A Brief Introduction to Design Thinking. Teoksessa Griffin, A; Noble, CH; Durmusoglu, SS; Luchs, MI; Swan; S. (toim.) 2015. Design Thinking : New Product Development Essentials from the PDMA. John Wiley & Sons, Incorporated, Hoboken. Available from: ProQuest Ebook Central. [1.3.2019]. xxi-xxxi.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 21-41

Newman, D. The Process of Design Squiggle by Damien Newman. Saatavissa: <https://thedesignsquiggle.com/> [viitattu 31.3.2019]

Oosi, O; Keinänen, J; Rausmaa, S; Pitkänen, A. 2017. Muotoile Suomi -ohjelman väliarviointi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.

Plowman, T.; 2003. Ethnography and critical design practice. Teoksessa Laurel, B. (toim.) 2003. Design Research: methods and perspectives. Massachusetts Institute of Technology. 30-38

Press, M.; Cooper, R. 2003. The Design Experience: The Role of Design and Designers in the Twenty-First Century. Routledge.

Rosenberg, N; Chauvet, M; Kleinman, J. 2015. Leading for a Corporate Culture of Design Thinking. Teoksessa Griffin, A; Noble, CH; Durmusoglu, SS; Luchs, MI; Swan; S. (toim.) 2015. Design Thinking : New Product Development Essentials from the PDMA. John Wiley & Sons, Incorporated, Hoboken. Available from: ProQuest Ebook Central. [3 April 2019].

Stenroos, A. 2014. Trumpettijoutsen: Johtajuus muotoilussa, muotoilu johtajuudessa. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 50-63

Sosiaalinen tilinpäätös 2016. 2017. Uusix-verstaat. Helsinki: Helsingin kaupunki.

Stickdorn, M.; Schneider, J. 2011. This is service design thinking. First Edition. John Wiley & Sons, Inc.

Stickdorn, M.; Lawrence, A.; Hormess, M.; Schneider, J. 2018. This is service design doing: applying service design thinking in the real world: a practitioner's handbook. First Edition. O'Reilly Media, Inc.

Temporal, P. 2014. Branding for the Public Sector: Creating, Building and Managing Brands People Will Value. John Wiley & Sons, Incorporated. 2014.

Tripp, C. 2016. Tools for Strategic Design. Teoksessa Nixon, N. (toim.) Strategic design thinking: innovation in products, services, experiences and beyond. Bloomsbury Publishing Inc. 91-113

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy.

Ulrich, K.; Eppinger, S. 2012. Product Design and Development. Fifth edition. McGraw-Hill.

Wilcox, S. 2016. Framing the Problem: Design Research. Teoksessa Nixon, N. (toim.) 2016. Strategic design thinking: innovation in products, services, experiences and beyond. Bloomsbury Publishing, Inc. 65-90.

Liite 1. Haastattelukysymyksiä tuotesuunnittelusta

Haastattelukysymyksiä tuotesuunnittelusta työnjohtajille, ohjaajille ja myynnin vastaavalle

- 1) Mikä toimii nykyisessä mallissa/prosessissa?
- 2) Mikä on nykyinen malli? Kuvaile nykyistä mallia?
- 3) Mikä ei toimi?
- 4) Kehitettävää/mitä pitäisi? Kenen pitäisi?
- 5) Mikä on tärkeää tuotesuunnittelussa?
- 6) Mikä pitäisi olla suunnittelijan ja mikä osaston työnjohtajan rooli tuotesuunnittelussa, työpajaohjaajan rooli?
- 7) Onko tärkeää että työnjohtaja on suunnittelussa mukana? Miksi?

Lisäksi:

Mitä hyvää sesonkisuunnittelussa?

Mitä vaikeaa?

Kehitysehdotus?

Oman osaston tuotantoaikataulu?

Osaston työmäärän/tuotemäärän tarve?

Liite 2. Haastattelu luovuuden liittyvistä ajatuksista

LUOVUUS: Teemahaastattelu Kädentaidot-osaston asiakastyöntekijöille, ohjaajille ja työnjohtajalle

1)

Mitä luovuus tarkoittaa?

Mitä luovuus tarkoittaa työtoiminnassa?

Onko se tärkeää?

2)

Miten luovuus liittyy pajalla tehtävään työhön?

Mikä on pajalaisen rooli tehtävässä työssä? Mikä pitäisi olla?

Mikä ohjaajan rooli? Työnjohtajan rooli?

Pitääkö/voiko pajalaiset olla mukana tuotesuunnittelussa?

4)

Mitä Kuntouttavan työtoiminnan anti sinulle?

Mikä on tärkeintä? Uusixilla?

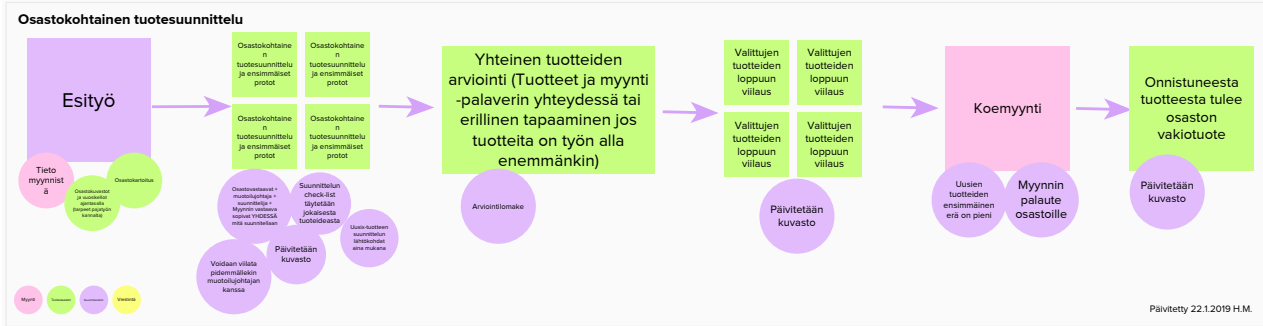
Mikä siihen vaikuttaa? Mahdollistaa?

Mitä hyvää on pajalla tehtävissä töissä?

5)

Jos osallistuisit luovaan työpajaan, jonka tarkoituksena on olla erilaista tekemistä kuin normaalityöt pajalla, mitä siitä pitäisi saada irti?

Liite 3. Tuotesuunnitteluun liittyviä prosesseja



<p>OPPIMINEN</p> <p>Taitotaso</p> <p>Helppo 1 2 3 4 5 Vaikea</p> <p>Mitä taitoja tuote opettaa/ Osaamisen tunnistaminen?</p> <input type="text"/>	<p>MATERIAALI</p> <p>Saatavuus</p> <p>Harvinainen/ vaikea 1 2 3 4 5 Yleinen/ helppo</p> <p>Materiaalin käsittely:</p> <input type="text"/>
<p>TUOTE</p> <p>Mistä idea lähtöisin</p> <input type="text"/>	
<p>TARINA</p> <p>Materiaali</p> <p>Helsinki</p> <p>Uniikkisuus</p> <p>Eettisyys</p> <p>Visuaalisuus/Käyttö</p> <input type="text"/>	<p>MYYNTI</p> <p>Ostava asiakas</p> <input type="text"/>
<p>Sesonki</p> <input type="text"/>	
<p>Hintaryhmä</p> <input type="text"/>	
<p>Tarve kaupan valikoimassa</p> <input type="text"/>	

tuote check list testiversio 2

Onko tuote yllättävä, hauska, positiivinen, mielenkiintoinen

Ei oikeastaan K ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ yllä, monella tapaa

Tuotteen erityisyys, saako muualta, kilpailijat

Tusinatavaraa ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ Uusixin spesiaali

Miksi meidän erikoisuus? Kuka on kilpailija? Miksi meidän parempi?

Kuka asiakas ostaa tuotteen

Urbaani nuori aikuinen

Kaupunkilaisperhe

Citymummo

Turisti

Marimekkoleidi

Mihin käyttöön/tarpeeseen asiakas ostaa tuotteen?

Sesonki

Hintaryhmä

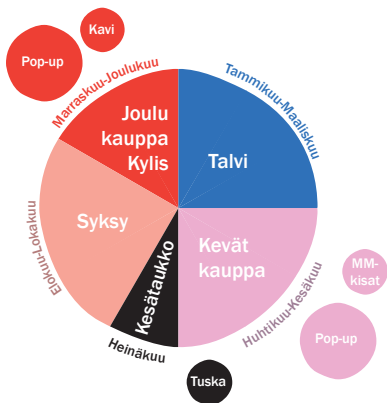
Kokonaisarvosana (tarpeellisuus, sopivuus, visuaalisuus,ym.)

Ei paras meille ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ Mahtavan ihan Uusix-tuote

Muutosehdotuksia, kehittämisideoita

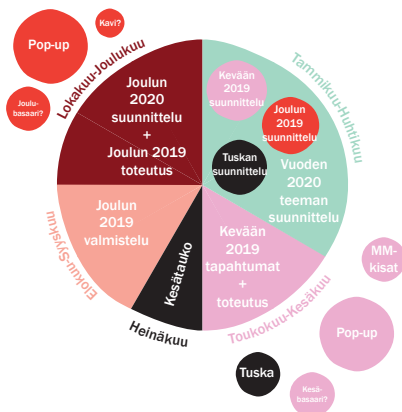
Liite 7. Osastokohtaiset vuosikellot

2019 Myynnin sesongit

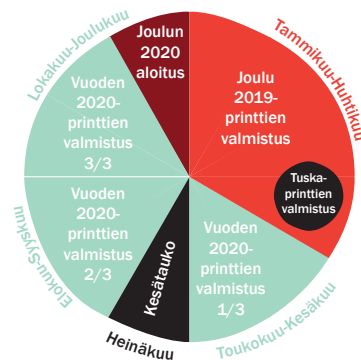


Tapahtuma	Aika	Tuotteet kaupalla
Helmikuu Ale	Helmikuu	31.1.2019
Kauppa Kevät	Kevät	1.4.2019
Muodostelmaluistelun MM-kisat	12.-13.4.2019	1.3.2019
Pop Up Kevät	Toukokuu	1.4.2019
Tuska	28.-30.6.2019	1.6.2019
Elokuu Ale	Elokuu	14.6.2019
Kauppa Joului		15.10.2019
Pop-up Joului		15.10.2019

2019 Suunnittelu



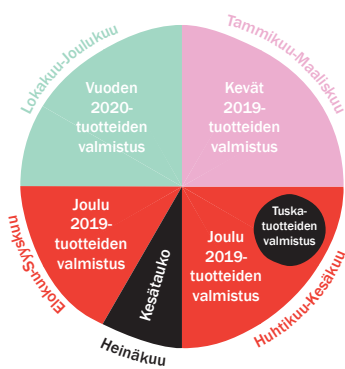
2019 Painotex



Printit	Valmiina
Tuska 2019	maalis/huhti
Joului 2019	31.4.2019
Vuositeema 2020	

Tapaamiset suunnittelun kanssa
16.1.2019
11.2.2019
15.3.2019

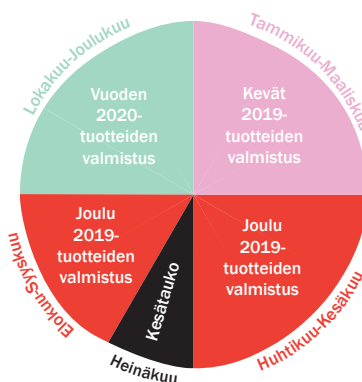
2019 Ompelimo



Tuotteet	Valmiina
Kevät 2019	Maalis/Huhti
Tuska 2019	1.6.2019
Joului 2019	15.10.2019
Vuositeema 2020	

Tapaamiset suunnittelun kanssa
11.2.2019

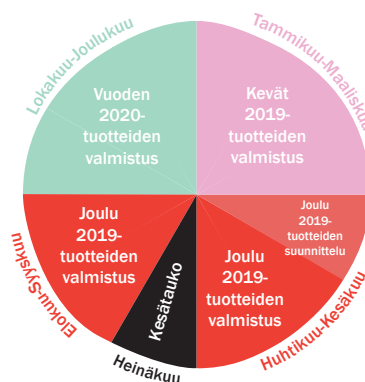
2019 Koru



Tuotteet	Valmiina
Kevät 2019	1.4.2019
Joului 2019	15.10.2019
Vuositeema 2020	Maaliskuu 2020

Tapaamiset suunnittelun kanssa
Maaliskuu

2019 Puu&Pinta

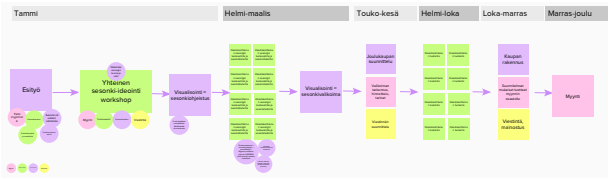


Tuotteet	Valmiina
Kevät 2019	1.3.2019
Joului 2019	15.10.2019
Vuositeema 2020	Maaliskuu 2020

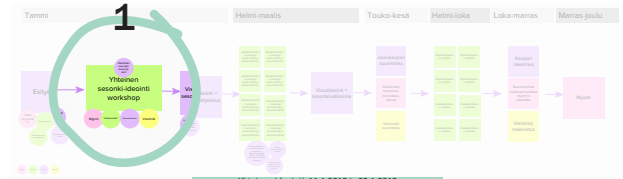
Tapaamiset suunnittelun kanssa
Tammikuu
Toukokuu

Liite 8. Sesonkityöskentelyn esittely esimerkkinä vuoden 2018 joulusesonki

Case Jouluu 2018



Case Jouluu 2018



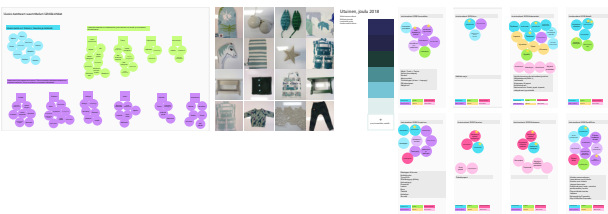
Yhteinen ideointi 11.1.2018 ja 23.1.2018



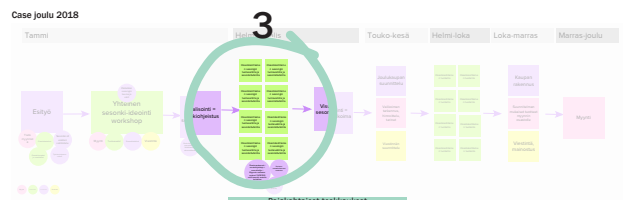
Case Jouluu 2018



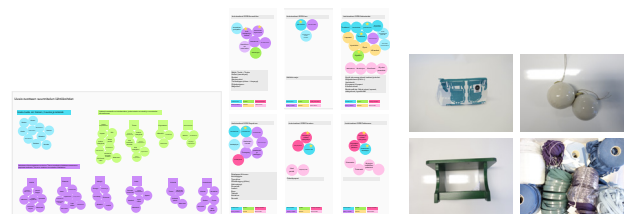
Visuaalisointi



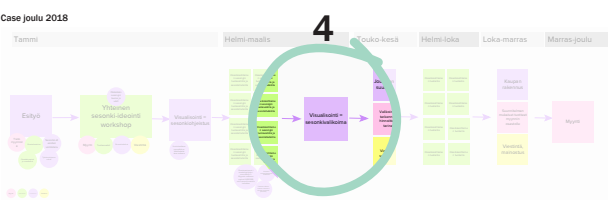
Case Jouluu 2018



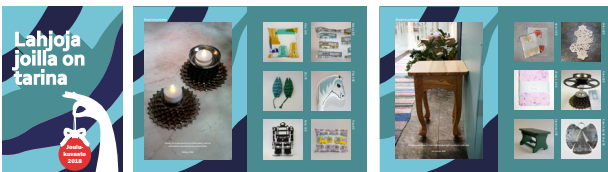
Pajakohtaiset tsekkaukset



Case Jouluu 2018



Visuaalisointi, joulukuvasto



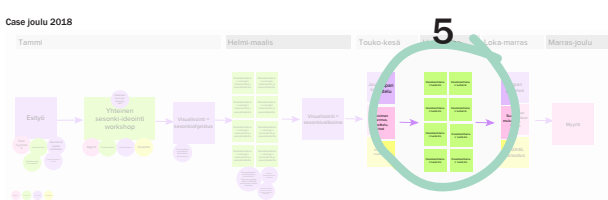
Case Jouluu 2018



Myynti suunnittelu, pop-up kaupassuunnittelu, viestinnän suunnittelu



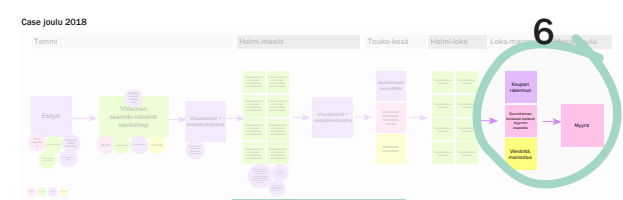
Case Jouluu 2018



Tuotteiden valmistus osastoilla



Case Jouluu 2018



Joulumyynti toteutus



Liite 9. Brändiesitys henkilökunnan kehittämispäivällä 28.8.2018

Uusix brändi



Mikä on brändi



Brändi on kaikkien asiakaskokemuksen summa tuotteesta tai palvelusta.

Kokemukset rakentavat kuvaa organisaation maineesta ja luovat odotuksia sitä kohtaan.

Brändi on asiakkaan suhde ja tunneside yritykseen/tuotteeseen.

Maine ja odotusten on perustuttava johonkin. Brändi perustuu organisaation arvoihin. Brändi lupaa noudattaa näitä arvoja ja asiakas luottaa siihen.

Asiakkaan suhde brändiin perustuu luottamukseen. Niinpä brändin maineen ylläpitämisen edellytys on lupautusten tähtäminen ja odotusten täyttäminen.

Brändityö



Brändityö on sitä, että olemme tietoisia siitä ketä olemme, ketkä ovat asiakkaitamme ja mitä meistä ajellaan.

Otamme paremmin haltuun mielikuvamme luomisen ja pidämme huolta että se vastaa sitä mitä voimme tarjota.

Selkeä brändi helpottaa ihmisten valintaa.

Brändin luominen ei tarkoita sitä että haluamme olla kaikkea kaikille. Vaan, että "oikeat" asiakkaat löytävät meidät. Ne joiden tarpeisiin ja odotuksiin voimme vastata.

Pidämme huolta että voimme toteuttaa nämä lupaukset.

Brändityö vaatii sekä strategisia linjauksia ja päätöksiä, sekä jokaisen työntekijän sitoutumista yhteiseen työhön.

1. Toiminta-ajatus
2. Arvat
3. Konkreettiset teot ja toiminta
4. Brändiopus
5. Jalkauttaminen = sisäinen viestintä
6. Strategia

Nyt keskitymme Uusix-toimintaan brändiin. Se on toimintamme ydin.

Muutimme varmistamme, että Uusixin tuote- ja myyntibrändi on johdonmukainen. Myynnin alueella asiakas on kuitenkin eri, niinpä myös brändi voi olla hieman erilainen.

Uusix-verstaiden toiminta-ajatus

Uusix-verstaat tarjoaa laadukasta osallistavaa työtöimintää vaikeasti työllistyville ja osatyökykyisille helsinkiläisille.



Kaiken lähtökohdانا on ihminen.



Uusix-verstaiden vanhat ja uudet arvot

Yksilön kunnioitus
Yhteisöllisyys
Luovuus
Kestävä kehitys

Välittäminen
Yhteisöllisyys
Oppiminen
Ilo



Uusixin uudet arvot



Välittäminen

Me Uusixilla välitämme ihmisistä, ympäröivästä luonnosta sekä kotikau-pungistamme Helsingistä.

Välittäminen on sitä olemme kiinnostuneita toisistamme ja haluamme kuulla mitä toisella on sanottavana.

Kohtelemme ihmisiä ystävällisesti ja arvostavasti.

Yhteisöllisyys

Yhteisö on meille jokaiselle tärkeä. Yhteisöllisyys tarkoittaa kuuluisuudesta johonkin, olemista me. Se voi tarkoittaa eri asioita eri ihmisille. Joskus yhteisöllisyys on yhdessä tekemistä tai olemista, joskus se on vain tietoisuus siitä, että en ole yksin.

Oppiminen

Pyrimme luomaan oppimislle avoimen ympäristön jossa oppiminen, yrittäminen, erehtyminen, keksiminen ja onnistuminen ovat kaikille mahdollisia, positiivisia, kokemuksia. Uusixilla on tilaa erilaisille oppimisen tavoille. Myös organisaationa pyrimme olemaan alati oppiva ja kehittävä.

Ilo

Pidämme iloa tärkeänä arvona elämässä. Joskus ilo näkyy herysytävänä nauruna porukassa, joskus se taas on pieni vertailukohde sille missä sitä ei uskonut näkevänsä. Ilo avaa aisteja ja antaa tilaa luovuudelle. Yhteinen ilo tekee meistä tasa-arvoisia ja luo välillämme kanavan kommunikoida toistemme kanssa.

Henkilökunnan rooli



Brändityö vaatii sekä strategisia linjauksia ja päätöksiä, sekä jokaisen työntekijän sitoutumista yhteiseen työhön.

Brändin elementtejä ovat kaikki ne asiat joita me Uusixilla teemme. Ja se tapa miten me näitä asioita teemme.

Se kuinka me kohtelemme asiakkaitamme on tärkein brändin rakentamisen ja toteutuksen elementti.

Kaikkien asiakkaidemme on saatava yhtävertaisen hyvää palvelua tullaan Uusixille. Siksi on ehdottomaa, että kaikki noudattamme yhdessä sovittuja prosesseja ja toimintatapoja.

Jalkauttaminen



Brändiopus

- Brändilupaus
- Personalisuus
- Tarina
- Näkyvät elementit:
 - Ulkonäkö
 - Kielet
 - Käytös
 - Prosessit

Strategia

Kun suunnittelemme uusia toimintoja tai sitä kuinka teemme asioita on tärkeää kysyä kuinka ne vahvistavat arvojamme.

Selkeä brändi helpottaa strategia-työtä.

Tärkeää

- Johdonmukaisuus
- Lupautusten tähtäminen
- Koko henkilöstön sitoutuminen
- Sisäinen ja ulkoinen viestintä
- Pitkäjänteisyys

Ryhmät



Ryhmät

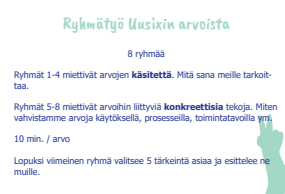
8 ryhmää

Ryhmät 1-4 miettivät arvojen **käsitteitä**. Mitä sana meille tarkoittaa.

Ryhmät 5-8 miettivät arvoihin liittyviä **konkreettisia** tekoja. Miten vahvistamme arvoja käytöksellä, prosesseilla, toimintatavoilla yms.

10 min. / arvo

Lopuksi viimeinen ryhmä valitsee 5 tärkeintä asiaa ja esittelee ne muille.



Liite 10. Persoonatyöpajan esittelydiat



Brändityön vaiheita kevät 2019

- Asiakaskoostattelut
- Työpajat/työryhmät puuttuvin osin
esim. asiakaspersoonat, kutsuottelus
- Yhteiset kehittämispäivät
- Osastokohtaiset keskustelut
- Visuaalisen ilmeen testaukset
- Asiakasmessut

