

Tiina Rämets

VISUAALINEN FASILITOINTI

Palvelumuotoiluprosessin näkökulma

VISUAALINEN FASILITOINTI

Palvelumuotoiluprosessin näkökulma

Tiina Rämets
Opinnäytetyö
Syksy 2021
Viestinnän tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Viestinnän tutkinto-ohjelma, Visuaalisen suunnittelun suuntautumisvaihtoehto

Tekijä: Tiina Rämetsä

Opinnäytetyön nimi: Visuaalinen fasilitointi, palvelumuotoiluprosessin näkökulma

Työn ohjaaja: Tuukka Uusitalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: syksy 2021

Sivumäärä: 43 + 1 liite

Palvelumuotoilu on tällä hetkellä paljon esillä liiketoimintojen sekä palveluiden kehittämiseen ja parantamiseen liittyvissä keskusteluissa. Sen hyödyistä on saatu paljon hyviä kokemuksia. Palvelumuotoilun prosessi perustuu pitkälti muotoiluajatteluun, jossa yksi perusajatuksista on yhteistyö erilaisten osajien välillä. Yhteistyö on tehokkaimmillaan silloin, kun ratkaistavan ongelman ympärillä työskentelevät kokoontuvat yhteiseen työpajaan. Tavoitteellisen työpajatyöskentelyn onnistumisen tärkein tuki on työskentelyn fasilitointi. Siinä fasilitaattori ohjaa osallistujat kohti tavoiteltua lopputulosta. Palvelumuotoilun menetelmiin kuuluvat yhteiskehittämisen työpajat, joissa fasilitointia tarvitaan, mutta palvelumuotoilija toimii samalla myös koko palvelumuotoiluprosessin fasilitaattorina. Fasilitointi ja erilaiset visualisoinnit kuuluvat molemmat palvelumuotoilijan työkalupakkiin. Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää mitä on nämä termit yhdistävä visuaalinen fasilitointi ja mitä se on palvelumuotoiluprosessin näkökulmasta tarkasteltuna. Lisäksi se pyrkii vastaamaan kysymykseen, missä visuaalista fasilitointia voidaan palvelumuotoiluprosessissa hyödyntää.

Tietoperusta koostuu palvelumuotoilua ja fasilitointia käsittelevästä alan kirjallisuudesta sekä näitä palveluja tuottavien asiantuntijayritysten verkkosivujen materiaaleista ja koulutusmateriaaleista. Tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua ja tutkimus pohjautuu suurelta osin asiantuntijahaastatteluihin, mutta myös joltain osin visuaalisesta fasilitoinnista löytyvään kirjallisuuteen.

Tutkimuksen perusteella visuaalinen fasilitointi voi tarkoittaa monia eri asioita ja siitä puhutaan monella eri nimellä. Se voidaan määritellä sen kautta mitä visuaalinen fasilitaattori tekee tai sen kautta mitä sillä saavutetaan ja mitä se mahdollistaa. Visuaalinen fasilitointi on yhdeltä määritelmältään kokoelma visuaalisia menetelmiä, joita fasilitaattori hyödyntää tarpeidensa mukaan. Näiden menetelmien kautta visuaalinen fasilitointi on hyödynnettävissä myös palvelumuotoilun prosessissa. Siellä sitä hyödynnetään erityisesti tutkimus- ja määrittelyvaiheissa, mutta sen avulla voidaan tehdä myös monimutkaiset palvelut sekä koko palvelumuotoilun prosessi näkyväksi.

Tutkielma ei tarjoa yksiselitteistä vastausta siihen mitä visuaalinen fasilitointi on palvelumuotoilun näkökulmasta vaan on ainoastaan pintaraapaisu aiheeseen. Tulokset osoittavat, että visuaalinen fasilitointi on toimintatapa, joka voi olla hyödyllinen myös palvelumuotoilun prosessissa, mutta aihetta tulisi tutkia laajemmin esimerkiksi muotoiluprosessiin osallistuvan näkökulmasta.

Asiasanat: palvelumuotoilu, muotoilu, fasilitointi, visualisointi

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Communication, Option of Visual Communication

Author: Tiina Rämetsä
Title of thesis: Visual facilitation, the service design process perspective
Supervisor: Tuukka Uusitalo
Term and year when the thesis was submitted: Fall 2021
Number of pages: 43 + 1 appendix

Service design is currently heavily discussed within the subject of development and improvement of businesses and services. The benefits have been recognized. The process of service design is largely based on design thinking, where the basic idea is cooperation between experts from different areas. Cooperation is most effective when those working around the problem that needs to be solved come together in a joint workshop. The best support for a successful goal-oriented workshop comes in the form of facilitation. In the workshop the facilitator guides the participants towards the desired outcome. One of the methods of service design is co-creative workshops where facilitation is used. At the same time the service designer also facilitates the entire service design process. Facilitation and various visualizations are both part of the service designer's toolkit. The aim of this dissertation is to find out what is visual facilitation that unites these two and what is it from the perspective of service design process? In addition, it seeks to answer the question, where in the service design process visual facilitation can be utilized?

The knowledge base consists of literature from the field of service design and facilitation, as well as materials and training materials from the websites of expert companies providing these services. The research method used is a thematic interview and the research is largely based on expert interviews, but to some extent also on literature about visual facilitation.

According to the research, visual facilitation can mean many different things and is referred to by many different names. It can be defined by what the visual facilitator does or by what it achieves and enables. Visual facilitation is, by definition, a collection of visual methods that the facilitator utilizes according to his needs. Through these methods, visual facilitation can also be utilized in the service design process. There, it is used especially in the research and definition phases, but it can also be used in making complex services and the entire service design process visible.

This dissertation does not provide an unambiguous answer to what visual facilitation is from the perspective of service design it only scratches the surface of the subject. The results show that visual facilitation is an approach that can be useful in the service design process, but the topic should be studied more broadly for example from the perspective of the person participating in a design process.

Keywords: service design, design, facilitation, visualization

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT.....	9
3	PALVELUMUOTOILU	11
3.1	Palvelumuotoilulla kehitetään palveluliiketoimintaa ihmislähtöisesti	11
3.2	Muotoiluajattelun periaatteet palvelumuotoilun perustana	13
3.3	Palvelumuotoilun prosessi	15
3.3.1	Tuplatimantti - palvelumuotoilun prosessimalli.....	16
3.3.2	Uudistettu tuplatimantti	17
3.3.3	Briiffi kuvaa projektin tavoitteet	18
3.3.4	Vaihe yksi - löydä.....	18
3.3.5	Vaihe kaksi - määritä	19
3.3.6	Vaihe kolme - kehitä	20
3.3.7	Vaihe neljä - tuota.....	20
3.4	Menetelmät ja työkalut - palvelumuotoilijan työkalupakki.....	20
3.4.1	Tiedonkeruun menetelmät	21
3.4.2	Käyttäjäpersoona.....	22
3.4.3	Palvelupolku	22
3.4.4	Järjestelmäkartat	23
3.4.5	Palvelumalli.....	23
3.4.6	Prototyypointi.....	23
4	FASILITOINTI.....	25
4.1	Fasilitointi neutraalia ryhmäprosessin ohjaamista.....	25
4.2	Fasilitointi – luovan ongelmanratkaisun avulla tuloksellisuuteen.....	26
4.3	Fasilitoinnin menetelmät	27
4.4	Taidelähtöiset menetelmät.....	27
5	VISUAALINEN FASILITOINTI JA HAASTATTELUTUTKIMUS.....	29
5.1	Fasilitointi	29
5.2	Visuaalinen fasilitointi.....	29
5.3	Visuaalisen fasilitoinnin hyödyt ja haasteet	31
5.4	Visuaalinen fasilitointi osana palvelumuotoiluprosessia	33
5.5	Visuaalisen fasilitoinnin taito	35

5.6	Visuaalisen fasilitoinnin mahdollisuudet palvelumuotoiluprosessissa	35
6	PÄÄTELMÄT JA POHDINTA	37
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	44

1 JOHDANTO

Pohtiessani tutkielman aihetta toivoin, että tutkielmaa tehdessäni oppisin jotain, mitä voisin hyödyntää työssäni palvelumuotoilijana ja mahdollisesti tuoda jotain oppimastani työyhteisöön muidenkin käyttöön. Tutkielma on osa opinnäytetyötäni visuaalisen viestinnän opinnoissa. Opiskelen visuaalista suunnittelua ja jotenkin tämä tulisi olla sisällytettynä aiheeseen. Törmäsin termiin visuaalinen fasilitointi työsähköpostiini tipahtaneessa mainoskirjeessä ja mielenkiintoni heräsi heti. Fasilitointi ja erilaiset visualisoinnit kuuluvat molemmat palvelumuotoilijan työkalupakkiin, mutta mitä on nämä termit yhdistävä visuaalinen fasilitointi ja mitä se on palvelumuotoiluprosessin näkökulmasta tarkasteltuna? Missä visuaalista fasilitointia voidaan palvelumuotoiluprosessissa hyödyntää? Näihin kysymyksiin pyrin tutkielmassani vastaamaan.

Palvelumuotoilu on tällä hetkellä paljon esillä liiketoimintojen sekä palveluiden kehittämiseen ja parantamiseen liittyvissä keskusteluissa. Se on nimenomaan siihen kehitetty prosessi ja sen hyödyistä on saatu paljon hyviä kokemuksia. Palvelumuotoilun prosessi perustuu pitkälti muotoiluajatteluun, jossa yksi perusajatuksista on yhteistyö erilaisten osajien välillä. Yhteistyö on tehokkaimmillaan silloin, kun ratkaistavan ongelman ympärillä työskentelevät kokoontuvat yhteiseen työpajaan. Tavoitteellisen työpajatyöskentelyn onnistumisen tärkein tuki on työskentelyn fasilitointi. Siinä fasilitaattori ohjaa osallistujat kohti tavoiteltua lopputulosta. Palvelumuotoilun menetelmiin kuuluvat yhteiskehittämisen työpajat, joissa fasilitointia tarvitaan, mutta palvelumuotoilija toimii samalla myös koko palvelumuotoiluprosessin fasilitaattorina.

Viimeisen parin vuoden aikana etätyöskentely on ollut koronapandemian vuoksi vallitseva työskentelymuoto ja työpajoja on järjestetty virtuaalisesti kokoamalla ihmiset yhteen erilaisten kokoustyökalujen kautta. Toimiminen virtuaalisissa ympäristöissä on vaatinut mukautumista niin fasilitoijalta kuin työpajaan osallistujilta. Yhteisen ymmärryksen visualisointi ja kiteyttäminen on entisestään korostunut. Virtuaaliympäristössä työskenneltäessä on myös erityisesti panostettava siihen, että osallistujat saadaan mukaan työskentelyyn ja keskittymään. Visuaalisen fasilitoinnin hyödyt ulottuvat myös virtuaaliseen työympäristöön.

Tietoperustan olen koonnut palvelumuotoilua ja fasilitointia käsittelevästä alan kirjallisuudesta, näitä palveluja tuottavien asiantuntijayritysten verkkosivujen materiaaleista ja koulutusmateriaaleista. Halusin lähestyä tutkittavaa asiaa käytännön kokemusten kautta ja siksi

tutkimusosuus pohjaa suurelta osin asiantuntijahaastatteluihin, missä haastateltavat pohtivat asioita oman työnsä kautta, mutta myös joltain osin visuaalisesta fasilitoinnista löytyvään kirjallisuuteen. Heti alusta asti oli selvää, että halusin haastatella ainakin visuaalista fasilitaattoria ja palvelumuotoilijaa. Palvelumuotoilijoista valitsin tutkimuskohteeksi henkilön, joka käyttää visualisointeja työssään aktiivisesti. Vastapainoksi yritysmaailman palvelumuotoilijan edustajalle toinen palvelumuotoilija edustaa tutkimuksen ja opetuksen puolta alasta.

2 AINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkielman tietoperustan rakentamiseen on käytetty lähteinä käsiteltyjen alojen kirjallisuutta sekä alalla tunnettujen toimijoiden ja tunnistettujen merkittävien tahojen kuten Design Council ja IDEO verkkosivujen sisältöjä. Design Council on esitellyt tässä tutkielmassa käsitellyn tunnetuimman prosessimallin. IDEO suunnittelutoimisto taas on toisen tässä tutkielmassa esitellyn käsitteen, muotoiluajattelun, tunnetuksi tekijä. Palvelumuotoilua käsittelevän osuuden tärkeimpiä lähteitä ovat olleet suomenkielinen perusteos Palvelumuotoilu sekä englanninkielinen teos This is Service Design Doing. Palvelumuotoilu kirjaa käsitellään palvelumuotoilun perusopinnoissa ja vaikka kirja ei ole enää kovin uusi se esittelee palvelumuotoilun perusteet selkeästi ja on ensimmäinen aihetta kokonaisvaltaisesti käsittelevä suomenkielinen kirja. This is Service Design Doing taas esittelee kattavasti palvelumuotoilun prosessin vaiheita, niissä käytettäviä menetelmiä ja työkaluja toimien hyvänä käsikirjana kaikille palvelumuotoilun parissa työskenteleville ja on erittäin käytetty. Tunnettujen toimijoiden verkkosivulähteistä on syytä nosta esille muutama. Ensimmäinen on Grape People, joka on hyvämaineinen ja laajasti tunnettu fasilitoinnin palveluja ja valmennusta tarjoava suomalainen yritys. Toinen on oululainen palvelumuotoiluun keskittynyt suunnittelutoimisto Palvelumuotoilu Palo. Yritys on toiminut alalla pitkään ja on pienestä koostaan huolimatta saavuttanut alalla vakiintuneen aseman sekä hyvän maineen. Blogikirjoituksissaan he ovat usein loistavasti kiteyttäneet tai sanallistaneet helpommin ymmärrettävään muotoon muissa lähteissä esitetyjä asioita.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, mitä visuaalinen fasilitointi on ja mitä se on erityisesti palvelumuotoiluprosessin näkökulmasta tarkasteltuna. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin löytämään niitä kohtia, joissa visuaalista fasilitointia voisi prosessissa hyödyntää. Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka pyrkimyksenä on väittämien todentamisen sijaan löytää tai paljastaa tosiasioita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedon keruun instrumentti on ihminen ja tutkija luottaa tekemiinsä havaintoihin ja tutkittavan kanssa käymiinsä keskusteluihin ennemmin kuin mittaamalla hankittuun tietoon. Lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Myös jonkinasteinen subjektiivisuus on tutkimukselle ominaista, sillä kysymysten asettelu ja asioiden tulkinta tapahtuu aina tietystä valitusta näkökulmasta ja sen hetkiselällä ymmärryksellä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009,160 –161, 164.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelu, koska pyrkimyksenä oli tarkastella aihetta käytännön kokemusten ja näkemysten kautta, eikä aiheesta löytynyt aiempaa tutkimusta. Haastattelu on hyvä valinta silloin, kun tutkittava alue on tuntemattomampi, eikä vastausten suuntia voi etukäteen tietää. Siinä tutkittava on myös aktiivinen osapuoli, joka luo merkityksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 205). Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Se on välimuoto avoimesta haastattelusta ja strukturoidusta eli lomakehaastattelusta. Lomakehaastattelussa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on määrätty, kun taas teemahaastattelussa järjestystä ei ole ja tarkkojen kysymysten sijaan haastattelulle määritellään aihepiirit, eli teema-alueet. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Puolistrukturoitu teemahaastattelu tarjosi myös sopivasti joustavuutta valita haastateltavia eri ammattikunnista, joilla ei ehkä olisi samanlaista kokemusta kaikista haastattelun teemoista.

Jotta tutkimukseen saatiin yleistä näkökulmaa siihen, mitä visuaalinen fasilitointi yleisesti on, haluttiin haastatella henkilöä, joka toimii visuaalisena fasilitaattorina. Tähän valitsin Maija Kotamäen oppimismuotoilua tarjoavasta Mukamas Learning Design Oy:stä. Kyseisen yrityksen uutiskirje toimi lähtölaukauksena tutkielmalle, sillä siinä olin ensimmäisen kerran törmännyt termiin visuaalinen fasilitointi. Koska tarkastelunäkökulma tutkielmassa oli palvelumuotoiluprosessi, valitsin kaksi muuta haastateltavaa palvelumuotoilun alalta. Juulia Ruhala, palvelumuotoilija OP:lta, joka käyttää visualisointia palvelumuotoilijan työssään aktiivisesti, sekä Lapin yliopiston tutkija Mira Alhonsuo, joka on työskennellyt erinäisissä palvelumuotoilun projekteissa, mutta myös vetää kurseja palvelumuotoilun opiskelijoille.

Haastattelut toteutettiin yksittäin etähaastatteluina käyttäen Teams-sovellusta. Haastattelut nauhoitettiin. Haastattelurunko on tutkielman liitteenä 1. Haastatteluita ei ole litteroitu kokonaisuudessaan, vaan haastattelujen purun yhteydessä olennaisimmat löydökset on nostettu tutkielman tuloksiin. Haastattelun lomassa on käytetty myös osittain kirjallista aineistoa.

3 PALVELUMUOTOILU

Juha Tuulaniemi määrittelee palvelumuotoilun näin: "Palvelumuotoilu ei ole abstraktia asiakkaiden tunteiden tai kokemuksien suunnittelua. Se on konkreettista toimintaa, joka yhdistää sekä käyttäjien tarpeet ja odotukset että palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi." (Tuulaniemi 2011, 25.) Aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta käy kuitenkin hyvin ilmi, että palvelumuotoilulle ei löydy vain yhtä määritelmää. Kun Marc Stickdorn kumppaneineen kirjoitti kirjaa *This is Service Design Doing*, he kysyivät isolta joukolta muotoilijoita, mitä palvelumuotoilu on? Kyselyn perusteella suosituimmaksi nousi määritelmä, joka on Tuulaniemen esittämää laajempi. Siinä määritelmän ydin on sama, mutta samalla se nostaa esiin palvelumuotoilun keskeisiä termejä. Näitä ovat: muotoiluajattelu, yhteistyö, menetelmät, kokonaisvaltaisuus sekä yksi tärkeimmistä, ihmiskeskeisyys. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider, 2018, 20.)

Stickdorn kumppaneineen kirjoittaa palvelumuotoilun olevan tulkittavissa usein eri tavoin. Se on ajattelutapa, prosessi, sekä kokoelma työkaluja, mutta myös hyvin suurelta osin yhteistyötä. Se ei kuitenkaan koskaan ole vain yhtä näistä. Palvelumuotoilussa eri alojen osaajilla on käytettävissään yhteinen jaettava ja lähestyttävä kokoelma termejä ja menetelmiä yhteistyön tueksi. Jos yritys on saanut juurrutettua palvelumuotoilun osaksi omaa organisaatiotaan, sen avulla voidaan myös johtaa yritystä uusien innovaatioiden ja arvolupauksien luomisessa. (Stickdorn ym. 2018, 21–22.)

3.1 Palvelumuotoilulla kehitetään palveluliiketoimintaa ihmislähtöisesti

Elämme jälkiteollista aikaa, jolloin tuotteet eivät enää ole taloutemme perusta vaan merkittävässä osassa ovat palvelut ja niiden ympärille syntynyt palveluliiketoiminta kirjoittavat Koivisto, Säynäjäkangas sekä Forsberg. Aiemmin liiketoiminnassa ajattelu on ollut tuotelähtöistä. Siinä arvo on syntynyt tuotteiden valmistuksen aikana ja se on siirtynyt asiakkaalle, kun asiakas ostaa tuotteen. Palvelulähtöisessä ajattelussa asiakas on keskeisessä roolissa sekä tuotettaessa että määritettäessä arvoa. Siinä arvo syntyy asiakkaan ja yrityksen välillä. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 18–19.)

Arvolla palveluliiketoiminnassa tarkoitetaan suhdetta saadun hyödyn ja maksetun hinnan välillä. Se ei kuitenkaan välttämättä ole suoraan rahallista arvoa, vaan siihen vaikuttaa, mitä uhrauksia

hankinnan eteen joutuu tekemään sekä nähty vaiva. Siihen, minkä arvoiseksi jonkun asian koemme, vaikuttavat niin aiemmat kokemukset kuin myös se, mitä arvostamme. Tämän vuoksi arvo on aina suhteellista. (Tuulaniemi 2011, 30–31.) "Asialla on tietty arvo vain, jos joku kokee sen tietyn arvoiseksi", hän toteaa (Tuulaniemi 2011, 31). Karkeasti jaoteltuna ihmiset ostavat palveluita tai tavaroita kahdesta syystä: saavuttaakseen jotakin tai ratkaistakseen jonkin ongelman. Jos ihminen saavuttaa haluamansa tai onnistuu ratkaisemaan ongelman hankkimallaan palvelulla, tavaralla tai näiden yhdistelmällä, kokee hän saavansa arvoa. Arvo ajatellaan usein määrällisenä, kuten tuotteen hinta, mutta arvo voi olla myös laadullista. Laadullista arvoa tuo palvelun muotoilu tai palvelun käyttäjän kokema asiakaskokemus. (Tuulaniemi 2011, 31–32.)

Palveluliiketoiminnassa yritys tuottaa palveluja. Tuulaniemen mukaan yksiselitteistä määritelmää palvelulle on vaikea löytää. Hän kuitenkin listaa neljä asiaa, jotka auttavat määrittelyssä:

1. Palvelu ratkaisee jonkin asiakkaan ongelman.
2. Palvelu on prosessi. Prosessilla tarkoitetaan tapahtumaketjua, jossa loogisesti etenevät ja toistuvat toiminnot seuraavat toisiaan.
3. Palvelu koetaan, sitä ei voi omistaa.
4. Palvelussa merkittävää on vuorovaikutus ihmisten välillä. (Tuulaniemi 2011, 59.)

Palveluiden tuottaminen vaatii laajempaa ymmärrystä asiakkaan tarpeista verrattuna siihen, että asiakkaalle tuotettaisiin pelkkää tuotetta. Palvelu on laajempi kokonaisuus ja sitä kautta sen asiakkaalle tuoma arvo on monipuolisempaa. Palvelun tuottajan on tärkeä saavuttaa kattava ymmärrys siitä, miten arvo muodostuu ja millaisia tavoitteita asiakkaat haluavat palveluilla saavuttaa. Sen jälkeen toiminta tulee suunnitella palvelemaan asiakkaan tavoitteita. (Koivisto ym. 2018, 18–19.)

Tuulaniemi korostaa että, ihminen on keskiössä palvelumuotoilussa, koska ihminen on keskiössä myös palvelussa ja on aina osa palvelutapahtumaa. Puhutaan palvelukokemuksesta, sillä asiakas muodostaa kokemuksen käyttämästään palvelusta joka kerta ollessaan osa palvelutapahtumaa. Palvelukokemus on aina asiakkaan subjektiivinen kokemus ja se syntyy asiakkaan mielessä. (Tuulaniemi 2011, 26.) Kokemukseen muodostumiseen vaikuttavat asiakkaan arvot ja odotukset. On myös henkilökohtaisia merkityksiä, jotka vaikuttavat kokemuksen syntyyn. (Aminoff & Hänninen & Kämäräinen & Loiske 2010, 9.) Tuulaniemen mukaan palvelukokemuksta ei siis voi suunnitella. Kuitenkin palvelumuotoilun tavoitteena on

tarjota asiakkaalle mahdollisimman positiivinen palvelukokemus. Suunnittelussa huomioidaan erityisesti palvelun kriittiset pisteet, eli ne, joilla on asiakasymmärryksen pohjalta eniten merkitystä. Näitä ovat itse palveluprosessi, työtavat ja tilat. Palvelukokemuksen sujuvoittamiseksi poistetaan myös kaikki palvelua häiritsevät asiat. (Tuulaniemi 2011, 26.)

Palvelutapahtumassa on tiettyjä totuuden hetkiksi kutsuttuja kontaktipisteitä, joissa palvelun arvo muodostuu. Palvelutuokiot tapahtuvat, kun käyttäjä käyttää palvelua tällaisen kontaktipisteen kautta. Kontaktipisteet sisältävät yleensä jonkinlaisia artefakteja eli esineitä, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen palvelun kanssa. Nämä artefaktit ovat avainasemassa, kun palvelutuokiosta halutaan tehdä toimivampi ja tehokas. Niissä korostuu myös palvelun merkittävyys ja haluttavuus. Artefaktit ovat siis palvelutapahtumia tukevia tuotteita. (Penin 2017, 24)

3.2 Muotoiluajattelun periaatteet palvelumuotoilun perustana

Mootee määrittelee muotoiluajattelun moninaisuutta seuraavasti: "Muotoiluajattelu on pyrkimys löytää taianomainen tasapaino yritystoiminnan ja taiteen, järjestyksen ja kaaoksen, intuition ja logiikan, konseptin ja toteutuksen, leikkisyyden ja muodollisuuden sekä kontrollin ja voimaantumisen välillä." (Mootee 2013, 32.) Vuonna 2005 David Kelly ja Hasso Plattner perustivat muotoiluun keskittyvän Standfordin yliopistossa toimivan yksikön Stanford d.school. Juuri Standfordin yliopisto yhdessä IDEO muotoilutoimiston kanssa tekivät muotoiluajattelun käsitteen tunnetuksi. Prosessi on kehittynyt aikojen saatossa, mutta 1960-luvulla otettiin kehityksessä iso askel eteenpäin, kun eri tieteen, taiteen ja tekniikan alan parhaita ideoita ja työkaluja alettiin kokoamaan yhteen. Silloin Buckminster Fuller esitteli urauurtavan ajatuksen suunnittelutieteestä (Design Science). Tieteenala muodostuisi eri alojen huippuasiantuntijoista ja he yhdessä omaa osaamistaan yhdistellen ratkaisisivat ongelmia aivan uusien keinoin. Vaikka mukana ei vielä ollut muotoiluajattelulle keskeinen ihmislähtöisyys, esitteli suunnittelutiede eri alojen yhteistyön innovaation lähteenä ongelmanratkaisuille. Vuosikymmenten prosessit, työkalut ja lähestymistavat ongelmanratkaisuun ovat muodostuneet muotoiluajattelun ytimeksi, jossa ihminen on asetettu kaiken keskiöön. (Stanford ym. 2017. History of Design Thinking.)

"Muotoiluajattelu ei ole rajoitettu prosessiin. Se on jatkuvasti laajentuva tutkimus." (IDEO 2121.) Näin toteaa Sandy Speicher IDEO:n toimitusjohtaja. Muotoiluajattelu on systemaattinen lähestymistapa ongelmien ratkaisemiseksi. Ratkaisuja kehitetään käyttäjälle, asettaen hänen tarpeensa ja vaatimuksensa keskiöön. Ei riitä, että käyttäjää haastatellaan, vaan on osattava

asettua käyttäjän asemaan. Toimiviin ratkaisuihin päästään, kun käsillä olevia ongelmia tarkastellaan ihmislähtöisesti huomioiden sekä tekniset mahdollisuudet että saavutettavat taloudelliset hyödyt luoden samalla innovatiivisen tuotteen tai palvelun, joka on käyttäjän mielestä haluttava. (Hasso-Platner Institute 2021.) Tällöin tuotettu tuote tai palvelu on sellainen, jonka ihminen ymmärtää ja jossa on järkeä. Sen tarjoaminen on teknisesti mahdollista ja sen taustalla on kestävä bisnesmalli. (IDEO 2021.)

Koivisto ja kumppanit ovat listanneet muotoiluajattelun keskeiset periaatteet, joihin palvelumuotoilukin perustuu:

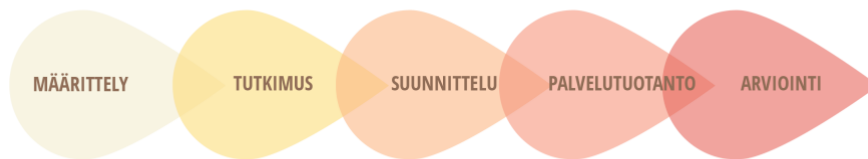
- Ihmislähtöisyys. Siinä ihminen asetetaan kehittämisessä kaiken keskiöön.
- Oikean ongelman ratkaisu. On olennaista tärkeää kerätä mahdollisimman kokonaisvaltainen ja monipuolinen ymmärrys asiakkaasta, sekä tunnistaa oikea ongelma, joka ei perustu pelkkiin oletuksiin tai hätiköiden tehtyihin johtopäätöksiin.
- Exploratiivisuus. Tällä tarkoitetaan ei sanoilla ilmaistavan eli piilevän tiedon kuten tunteiden, unelmien, tai luomisen kautta projisoitavan tiedon ymmärtämistä.
- Iteratiivisuus eli toistuvuus.
- Divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelu, jossa on kyse siitä, että vaihtoehtoja vuoroin luodaan (divergence) ja vuoroin rajataan (convergence), keskittyen kerralla vain toiseen.
- Prototyypointi eli palvelusta tehdyn mallin testausta käyttäjillä aikaisessa vaiheessa.
- Testaus
- Yhteiskehittäminen
- Monialaisuus. (Koivisto ym. 2019, 36–45.)

Kirjassaan *What is Design Thinking* Stanford kumppaneineen käsittelee muotoiluajattelun prosessia kattavasti. Prosessiajattelun lisäksi muotoiluajattelulle on olennaista ajattelutapa, jossa prosessin tavoin keskiössä on ihminen. Muotoilijan tulee ymmärtää, kenelle palvelua suunnitellaan. Siihen vaaditaan empatiaa ja käyttäjän jatkuvaa osallistamista läpi prosessin. Uuden perspektiivin saavuttamiseksi on osattava ajatella myös yhteistyötä laajemmin ja rohkeammin ja otettava mukaan suunnittelutyöhön sellaisiakin tahoja, joiden kanssa ei normaalisti työskentele. Koska muotoiluajattelulla pyritään innovoimaan uutta, on varottava lannistamasta muiden esittämiä ehdotuksia. Huonoina pidetyt ideat, voivatkin olla jotain, minkä avulla ongelmaan saattaa löytyä ratkaisu. Piirrä, rakenna ja näyttele puheen sijaan. Konkreettinen tekeminen ei ainoastaan auta saavuttamaan erilaisia ratkaisuja kuin pelkkä ajattelu, mutta se

myös tekee helpommaksi idean käsittelyn. Iteroi, älä tyydy ensimmäiseen ideaan vaan käytä palautetta ajatuksen edelleen kehittämiseen. Ongelman tarkastelussa on vaihdeltava tarkasteluetäisyyttä, jotta kyetään näkemään myös ratkaisuja, jotka eivät ole itsestään selviä. Muotoiluajattelu prosessissa tulee paljon hetkiä, jolloin kaikki vaikuttaa sotkuiselta ja hankalalta. (Stanford ym. 2017, How it works.)

3.3 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilun prosessi on yleinen prosessi, joka noudattaa luovan ongelmanratkaisun periaatteita. Tätä yleistä prosessia sovelletaan tarpeen mukaan, sillä jokainen palvelun kehittäminen on luonteeltaan ainutkertaista, eikä yksi yhdenmukainen tiettyyn muottiin menevä prosessi toimi kaikissa tapauksissa. (Tuulaniemi 2011, 126.)

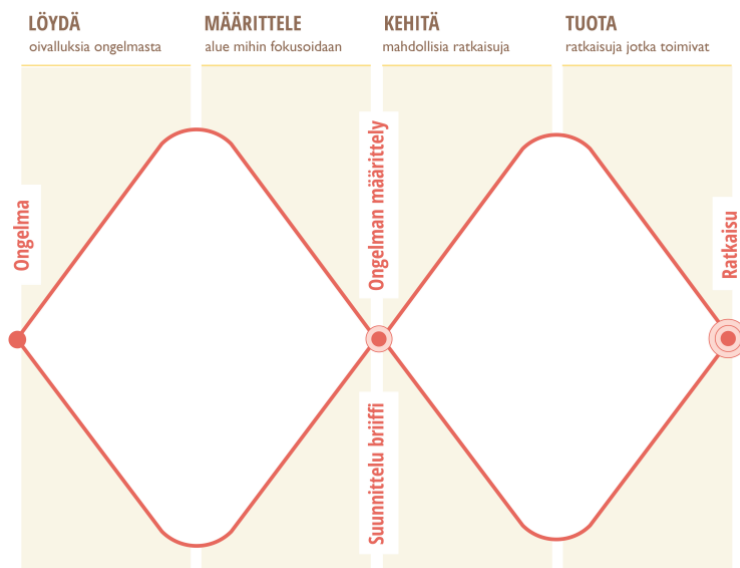


Kuva 1. Palvelumuotoilun prosessi (Tuulaniemi 2011,128). Mukaেলা alkuperäisestä kuvasta.

Tuulaniemi esittelee kirjassaan palvelumuotoilun viidestä vaiheesta koostuvana prosessina: määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi (Tuulaniemi 2011, 128). Ongelmana Tuulaniemen mallissa on se, että se kuvaa prosessin lineaarisena (kuva1). Siinä vaiheet vain seuraavat toisiaan, eikä paluuta takaisinpäin ole. Stickdorn kumppaneineen taas toteaa, että palvelumuotoilun prosessissa tutkimus ja tiedon etsintä sekä kehittäminen etenevät iteratiivisesti eli toistuvasti. Siinä myös toistuvat ymmärrystä syventävät ja kokeelliset kehittämisen vaiheet, joissa palvelusta kerätään käyttäjäpalautetta aikaisessa vaiheessa ensiksi toteutettujen prototyyppien ja myöhemmin esimerkiksi pilottitoteutuksen kautta lopulliseen palvelun kehittämiseen. (Stickdorn ym. 2018, 21.)

3.3.1 Tuplatimantti - palvelumuotoilun prosessimalli

Tunnetuin palvelumuotoilun prosessimalli on tuplatimantti (The Double Diamond) (kuva 2). Sen on esitellyt British Design Council vuonna 2015. Sen mukaan prosessi jakautuu neljään vaiheeseen: löydä, määritä, kehitä ja tuota. Ensimmäiset kaksi, löydä ja määritä, muodostavat ensimmäisen timantin ja kaksi seuraavaa vaihetta, kehitä ja tuota jälkimmäisen timantin. (Koivisto ym. 2019, 42–43.) Prosessin alussa vasemmassa laidassa esitellään haaste tai ratkaistava ongelma, jota prosessilla lähdetään ratkaisemaan. Prosessi päättyy ratkaisuun. Timantin muoto osoittaa, milloin ajattelu ja mahdollisuudet ovat laajimmillaan ja milloin niitä rajataan keskittyen tiettyihin tavoitteisiin kuvaten divergenssin ja konvergenssin ajattelun. (Ball 2021.) Prosessimallin tavoitteena oli kuvata muotoilua nimenomaan ongelman ratkaisemisen työkaluna. Sen avulla haluttiin tehdä näkyväksi ja ymmärrettäväksi muotoilun prosessi, joka on suhteellisen näkymätön verrattuna esimerkiksi tuotteenkehitysprosessiin, jossa tuloksena on konkreettinen tuote. Mallilla haluttiin myös korostaa erityisesti sitä, kuinka tärkeää on selvittää mikä on se oikea ongelma, jota yritetään ratkaista. Sen tutkimiseen ja selvittämiseen on varattava riittävästi aikaa ja aika on rahaa, joten sen tuli näkyä prosessissa selkeästi. (Drew 2021.)



Kuva 2. Tuplatimantti (Lipiec 2019). Mukaelma alkuperäisestä kuvasta.

Palvelumuotoilua tarjoava yritys Palvelumuotoilu Palo kiteyttää sivuillaan osuvasti tämän mallin. "Tuplatimantin idea on kehitystyön aikana hioutuvassa kahdessa timantissa. Ensimmäinen timantti muodostuu ratkaistavan ongelman ymmärtämisestä. Tämä vaihe sisältää

asiakasymmärryksen keräämisen ja sen kiteyttämisen. Toinen timantti sisältää ratkaisun kehittämisen." (Palvelumuotoilu Palo 2018.)

3.3.2 Uudistettu tuplatimantti

Vaikka tuplatimantti on ollut laajalti käytössä, sekään ei ole täydellinen. Vuosien saatossa ongelmat, joita prosessin avulla koitetaan ratkaista ovat monimutkaisempia kuin ne olivat silloin, kun alkuperäinen malli syntyi. Monet tahot ovat tehneet omia mukaelmia tuplatimantista, jotta se paremmin vastaisi nykyisyyden haasteisiin. Nyt 15 vuotta myöhemmin Design Council on tunnistanut prosessin kuvauksen uudistuksen tarpeen ja julkaissut mallista päivitetyn version, jossa lähimenneisyyden aikana esille tulleita puutteita ja tarpeita on korjattu (kuva 3).



Kuva 3. Uudistettu tuplatimantti (Drew 2021.) Mukaelma alkuperäisestä kuvasta.

Aiempaa mallia on kritisoitu prosessin kuvaamisesta lineaarisena ja jäykähkönä. "Tuplatimantin idea on kehitystyön aikana hioutuvassa kahdessa timantissa" (Palvelumuotoilu Palo 2018). Hioutuminen vaati toistoa, eli iterointia. Vaikka toistuvuus on tällä tavoin sisään malliin leivottukin,

tuplatimantti ei sitä kuvauksensa perusteella ole. Uusi malli tekee näkyvämmäksi prosessin joustavuuden ja iteratiivisuuden. Vielä prosessin loppuvaiheessakin voidaan palata alkuun, jos törmätään ongelmaan, joka vaatii lisää selvittelyä ja uudelleen ideointia. Toistuvuutta kuvataan myös ensimmäisen timantin sisällä, jossa divergentti ja konvergentti keskustelua käydään useampia kierroksia hioutuen kierros kierrokselta. (Drew 2021.)

Uudistunut tuplatimantti sisältää myös prosessin onnistumisen kannalta olennaiset kulttuurinäkökulmat, joissa johtajataso on luotava innovaatiota tukevat ja siihen kannustavat puitteet. Tämä tarkoittaa usein muutoksia kulttuurissa, mutta myös ajatusmalleissa ja vaatii uusien taitojen opettelua. Työntekijäpuolelta taas vaaditaan sitoutumista ja eri osapuolien ja kumppaneiden osallistamista yhteiseen prosessiin ja sen lopputulokseen. Aiempien timanttien rinnalle on nostettu myös prosessin onnistumisen kannalta olennaisimmat muotoilun periaatteet: ihmiskeskeisyys, kommunikointi, jonka yhteydessä visualisointikin on mainittu, yhteistyö ja yhteiskehittäminen sekä juurikin aiemmin mallista puuttunut iterointi. Oman timantin on saanut myös menetelmäpankki, joka tukee prosessin jokaisessa vaiheessa. (Drew 2021.)

3.3.3 Briiffi kuvaa projektin tavoitteet

Tuulaniemi esittää, että jokaisen suunnitteluprojektin alussa määritellään projektille tavoitteet. Nämä tavoitteet kirjataan pöytäkirjaan, briiffiin. Sinne kirjataan palvelun ajateltu kohderyhmä, palvelun tuottamat hyödyt käyttäjälle ja palveluntuottajalle, sekä kaikki ne tekijät, jotka vaikuttavat prosessin toteuttamiseen ja onnistumiseen. Briiffiä tarkennetaan sitä mukaa, kun määrittelyvaihe etenee. Tavoitteena on, että briiffi kertoo uuden palvelun idean sekä tavoitteet palvelun eri osapuolille ja suunnittelijoille. (Tuulaniemi 2011, 132.) Tuplatimanttimallissa briiffi on kirjattu osaksi vaihetta kaksi, määrittä. Tässä kohtaa prosessia kerätyn tiedon perusteella vasta päästään määrittelemään tarkemmin prosessin tavoitteet. Palvelumuotoilun prosessille luontaista on, että prosessia aloitettaessa ei ole selvillä, mitä lopputuloksena lähdetään tavoittelemaan vaan se syntyy prosessin tuloksena.

3.3.4 Vaihe yksi - löydä

Ensimmäinen vaihe, löydä, on tutkimusvaihe, jonka tavoitteena on tunnistaa asiakkaan tarpeita, mahdollisia ongelmia ja tietysti myös mahdollisuuksia (Design Council 2015, 8).

Asiakasymmärryksen kerääminen on yksi palvelumuotoilun kriittisimpiä vaiheita. On erittäin tärkeää, että on havaittu ja tunnistettu käyttäjän motiivit ja todelliset tarpeet, sillä palvelu suunnitellaan vastaamaan niihin. Liiketoiminnan näkökulmasta tutkimusvaiheessa tehdään strateginen suunnittelu ja käydään läpi yrityksen liiketoimintamalli sekä valitaan kilpailustrategia. (Tuulaniemi 2011, 174–180.) On kartoitettava palvelun nykytila, jotta myös sen ongelmat ja mahdollisuudet tiedetään. Tarvitaan myös kattava kuva organisaatiosta, joka palvelua tuottaa. Tätä varten pyritään kaivamaan organisaation kirjatun tiedon lisäksi esiin myös hiljainen tieto. Näiden tietojen perusteella muodostuu käsitys organisaatiosta ja sen strategisista ja liiketoiminnallisista tavoitteista. Jotta palvelu voisi menestyä markkinoilla, on tärkeää kartoittaa toimikentän kilpailijat ja tutustua ja vertailla niiden tuotteita, palveluita ja toimintatapoja ottaen oppia tunnistetuista parhaista käytännöistä. (Tuulaniemi 2011, 128–138.) Kerätyn ymmärryksen pohjalta rakennetaan perusta, jolle suunnittelu sitten perustuu. Olennaista on kiteyttää kerrytetty tieto helposti hyödynnettävään muotoon, jotta sitä voidaan jakaa kaikille osapuolille. (Palvelumuotoilu Palo 2018.) Tutkimustulosten ja kerätyn ymmärryksen pohjalta johdetaan suunnittelua ohjaavat design driverit. Ne ovat määrittelyjä joiden avulla asiakkaiden tarpeet, tavoitteet ja motivaatio ovat ohjaamassa suunnitteluprosessia toimien suunnittelijoiden apuna. (Tuulaniemi 2011, 156.)

3.3.5 Vaihe kaksi - määritä

Löydä-vaiheen jälkeen siirrytään määritä-vaiheeseen. Tätä vaihetta kuvastaisi paremmin nimi ideoi, kuvaa ja kokeile, jota Palvelumuotoilu Palo vaiheesta omassa prosessikuvauksessaan käyttää. Vaiheessa pyritään kehittämään useita vaihtoehtoisia ideoita ja ratkaisuja. Ideointia ohjaa sekä palveluntuottajan tavoitteet että tunnistetut asiakkaan tarpeet. Elinkelpoisia ideoita tunnistetaan käyttäen nopeita kokeiluja, jotka voivat onnistuessaan synnyttää myös lisää tietoa erityisesti asiakkaiden hiljaisista tarpeista. (Palvelumuotoilu Palo 2018.) Eräs nopean kokeilun keino on tehdä ideasta prototyyppi. Prototyyppi vähentää riskiä epäonnistua kehittämissä vaiheissa, sillä sen avulla saadaan käyttäjiltä palautetta riittävän varhaisessa vaiheessa. (Koivisto ym. 2019, 40.)

Ideoidessa käytetään jo aiemmin mainittua muotoiluajattelusta tuttua divergentin ja konvergentin ajattelun vuoropuhelua (Koivisto ym. 2019, 39). Näin vaihtoehtoja yhdistellään ja karsitaan vuorotellen (Tuulaniemi 2011, 186). Palveluideasta luodaan konsepti. Se kuvaa palvelun keskeisen idean, sen mistä palvelussa on kyse ja kuinka se tuotetaan. Konseptin avulla

ymmärretään myös, mitä palvelun tuottaminen vaatii ja vastaako se asiakastarpeeseen. (Tuulaniemi 2011, 191.)

3.3.6 Vaihe kolme - kehittä

Kehittä-vaiheessa projektin briiffin sisältö toteutetaan. Palvelun toteuttamiseksi tarvittavat osat suunnitellaan toisiinsa sopiviksi niin, että ne muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Kehittämistä tehdään vahvasti iteroiden ja palautetta kerätään asiakastestien avulla koko vaiheen ajan. (Design Council 2015, 9.)

Ennen lopullista julkaisua palvelukonsepti olisi hyvä testata pilotin avulla. Pilotti vie palvelun asiakkaalle testattavaksi ja sen aikana asiakkaat voivat antaa siitä palautetta, jota käytetään lopullisen tuotteen viimeistelemiseksi. Pilotti toimii myös markkinoinnin tukena sillä se herättää mielenkiintoa mahdollisissa asiakkaissa ennen kuin lopullinen palvelu on tarjolla. (Tuulaniemi 2011, 233, 239.)

3.3.7 Vaihe neljä - tuota

Viimeinen vaihe, tuota, on se missä kehitetty palvelu julkaistaan asiakkaille käyttöön. Jos suunnittelu on ollut onnistunutta se palvelee ensimmäisessä vaiheessa tunnistettuja asiakkaan tarpeita. Vaikka prosessi on päättynyt siltä osin, että valmis palvelu on saatettu asiakkaiden käyttöön, asiakkaiden palautteiden kerääminen jatkuu, jotta mahdolliset ilmenneet ongelmat tai jatkokehityksen tarpeet saavuttavat palveluntarjoajan. Tämän varmistamiseksi tulee huolehtia, että palautteen keräämisen mahdollistavat toimenpiteet on tehty. (Design Council 2015, 9.)

3.4 Menetelmät ja työkalut - palvelumuotoilijan työkalupakki

Menetelmät ovat tiettyjä toimintamalleja ja menettelytapoja lähestyä jotakin asiaa tai tavoiteltaessa jotakin. Palvelumuotoilussa on menetelmien tueksi käytössä erilaisia työkaluja. Ne ovat konkreettisia malleja ja pohjia. (Stickdorn ym. 2018, 37.) Uudistetussa tuplatimanttimallissa palvelumuotoilun menetelmiä on omaksuttu muotoilun alojen lisäksi useilta eri aloilta, kuten kulttuurintutkimuksesta, kauppatieteistä ja tietojenkäsittelytieteistä, mutta niitä on kehitetty myös palvelumuotoilun osaamisalan sisälläkin. Menetelmiä on valtavasti ja uusia kehitetään koko ajan.

Jokaiselle palvelumuotoilun prosessin vaiheelle on omat menetelmänsä. (Koivisto ym. 2019, 42.) Tämä kappale esittelee muutamia yleisimpiä palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja.

3.4.1 Tiedonkeruun menetelmät

Asiakas- ja käyttäjätiedon keruun menetelmät jakautuvat kolmeen eri ryhmään: perustutkimuksen menetelmät, kontekstuaalisen tutkimuksen menetelmät ja eksploratiivisen tutkimuksen menetelmät. Perustutkimuksen menetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut ja kyselyt. Kontekstuaalisen tutkimuksen menetelmä on havainnointi, jossa tiedon kerääminen tehdään ihmistä tarkkailemalla. Eksploratiivisen tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa piilevää tietoa ja sen menetelmiä ovat esimerkiksi itsedokumentointia hyödyntävät päiväkirjamaiset palvelun kokemusta dokumentoivat luotaimet. (Koivisto ym. 2019, 44.)

Toinen tapa tarkastella tiedonkeruunmenetelmiä palvelumuotoilussa on jakaa ne lähestymistavan mukaan eri kategorioihin. Ensimmäisen kategorian muodostaa työpöydän ääressä suoritettava valmisteleva tutkimus, jonka avulla etsitään vastauksia siihen, millaisia kysymyksiä tutkimuksen aikana tulisi esittää. Toinen kategoria on tutkijan itsensä suorittamaa etnografista tutkimusta. Palvelumuotoilussa tämä yleensä tarkoittaa tutustumista palveluun asiakkaan roolissa oikeassa palvelutilanteessa tai vastaavasti tutustumista online-palvelun kokemukseen. Omina kategorioinaan ovat menetelmät, joissa asiakas on mukana, kuten erilaiset havainnoinnit, kontekstuaaliset haastattelut ja fokusryhmät sekä vastakohtaisesti menetelmät, joissa asiakasta ei osallisteta. Niissä tehdään yleistä havainnointia ja toteutetaan kyselyjä tietyille kohderyhmille esimerkiksi matkapuhelinten avulla, tai käytetään luotaimia. Luotaimissa tutkimukseen osallistujat dokumentoivat palvelukokemustaan tehden muistiinpanoja ja ottaen esimerkiksi valokuvia tai keräten muita artefakteja.

Viimeinen ja tämän tutkielman kannalta kiinnostavin kategoria on yhteiskehittävät työpajat, joissa luodaan käyttäjäpersoonia, palvelupolkuja ja erilaisia järjestelmäkartoja (Stickdorn ym. 2018, 117–126). Yhteiskehittäminen on työskentelytapa ja prosessi, jossa ihmiset (esim. yrityksen henkilöstö ja asiakas) ruokkivat toistensa luomiskykyä (Palvelumuotoilu Palo 2021 b). Työpajoissa tutkimusvaiheessa kerätty tieto kiteytetään ja muutetaan ymmärrettävään ja helposti hyödynnettävään muotoon käyttäen näitä erilaisia tiedon visualisoinnin, synteesin ja analysoinnin menetelmiä (Koivisto ym. 2019, 46). Visualisointien avulla voidaan tunnistaa tiedossa esiintyviä erilaisia kaavoja ja puutteita. Aiheen ymmärrys myös syvenee, kun sitä kuvataan eri tavoin. Tätä

kautta myös asiakasymmärrys syvenee, sillä visualisoinnit kehittävät myös empatiaa tutkittavaa asiakasta kohtaan. (Stickdorn ym. 2018, 111.)

3.4.2 Käyttäjäpersoon

Käyttäjäpersoon on yhtä asiakasryhmää edustava kuvitteellinen henkilöahmo, jossa kiteytyy hänen edustamansa ryhmän keskeisimmät ominaisuudet. Persoonan tulisi olla mahdollisimman yleinen kuvaus hahmosta eli käyttäjäryhmän arkkityyppi, ei yleistävä stereotyyppi. Käyttäjäpersoonat pohjaavat tehdyssä käyttäjätkimyksessä kerättyyn tietoon ja sen synteisiin. Tavoitteena on pakata kerätty tieto helposti ymmärrettävään muotoon. Persoonalle annetaan nimi, ikä, ammatti sekä asumiseen ja perheeseen liittyvät tiedot. Hänestä kuvataan myös harrastuksia ja muita kiinnostuksen kohteita sekä asioita, joista henkilö pitää tai ei pidä. Palvelun kehittämisen ja suunnittelun kannalta tärkeimpiä ovat henkilön tarpeet. Ideoita ja konsepteja testataan käyttäen käyttäjäpersoonia tarkistamalla vastaavatko ne käyttäjän tarpeisiin. Persoonia luodaan yleensä useampi, jotta erilaisten asiakkaiden erilaiset tarpeet tulevat huomioiduksi. (Design Council 2015, 16.) Näiden lisäksi Tuulaniemi nostaa esille käyttäjäpersoonan kuvauksesta käyttäytymismallit, toiminnan motiivit, toimintaa ohjaavat pelot ja esteet sekä käyttäjää hallitsevat arvot. Juuri persoonakuvaukseen tiivistetty arvonmuodostus auttaa ymmärtämään kenelle ja miksi palveluita kehitetään. (Tuulaniemi 2012, 156.) Kuvattu henkilöahmo antaa käyttäjäpersoonalle samaistumista helpottavat nimen ja kasvot (Palvelumuotoilu Palo 2021a).

3.4.3 Palvelupolku

Palvelumuotoilun eräs tärkeimmistä tehtävistä on tehdä palvelu näkyväksi käyttäen visualisointia. Palvelupolku (Journey Map) on yksi käytetyimmistä ja tunnetuimmista palvelumuotoilun menetelmistä. Se on visuaalinen kuvaus asiakkaan näkökulmasta siitä, miten asiakas kulkee palvelukokonaisuuden läpi ja miten hän sen kokee. Kuvaus tehdään aika-akselilla. (Tuulaniemi 2012, 94,78.) Sen avulla tunnistetaan niitä asioita, jotka ovat asiakkaan kannalta merkityksellisimpiä sekä niitä kohtia, joissa palvelu todella toimii. Yhtä tärkeää on myös tunnistaa palvelun ongelmakohdat ja asiakkaan kokemat haaste eli kipupisteet, jotka ratkaisemalla palvelukokemusta voidaan parantaa. (Design council 2015, 11.) Palvelupolku jaetaan palvelutuokioihin ja siinä kuvataan ne kontaktipisteet, joista palvelutuokiot koostuvat.

Kontaktipisteitä ovat ympäristöt, esineet, ihmiset joita asiakas palvelussa kohtaa sekä palveluhenkilökunnan toimintamallit. Usein palvelukokonaisuus on usean toimijan yhteisesti tarjoama, mutta asiakkaan näkökulmasta palvelu on vain yksi palvelu. Myös nämä kontaktipisteet tulisivat toimia asiakkaan näkökulmasta palvelun brändin mukaisesti. (Tuulaniemi 2012, 78-81.)

3.4.4 Järjestelmäkartat

Järjestelmäkartojen (System Map) avulla kuvataan ekosysteemiä, johon palvelu nojaa. Niitä on useita erilaisia, joiden avulla järjestelmää voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Asiakas näkee varmasti palvelua tuottavan järjestelmän eri tavoin kuin palveluntarjoaja itse. (Stickdorn ym. 2018, 130.) Ekosysteemin kuvaus muodostuu niin organisaation sisäisistä kuin sitä ympäröivistä ulkopuolisista toimijoista kuten organisaation henkilökunnasta ja sen eri osastoista sekä käyttäjistä ja ulkopuolisista toimittajista. Kartoissa kuvataan myös eri toimijoiden välisiä yhteyksiä. Niiden avulla tunnistetaan palvelun kannalta keskeisiä toimintoja sekä rajapintoja eri järjestelmien välillä. (Penin 2017, 220.)

3.4.5 Palvelumalli

Palvelumalli (Service Blueprint) on visuaalinen yksityiskohtainen kuvaus toteutettavasta palvelusta sisältäen kaikki ne elementit, joista palvelu rakentuu. Myös palvelumalli kuvataan aika-akselilla. Se kuvaa asiakkaan matkan palvelun kaikissa eri vaiheissa, kaikki asiakkaan kontaktipisteet ja asiointikanavat, mutta se kuvaa myös kaiken asiakkaalle näkymättömän taustalla tapahtuvan toiminnan jota palvelun tuottaminen vaatii. Esimerkkejä tällaisista ovat esimerkiksi erilaiset logistiikkajärjestelmät ja tietojärjestelmät. Palvelumallin avulla pyritään varmistamaan, että toiminnot palvelun asiakkaalle näkyvän osan ja taustan toimintojen välillä ovat saumattomia ja suunniteltu palvelukokemus on yhtenäinen. (Design Council 2015, 19.)

3.4.6 Prototyyppi

Prototyyppi on nopeasti rakennettu malli, jonka avulla testataan suunniteltua palvelua tai sen eri osia. Sen avulla voidaan nopeasti testata toimiiko kehitetty konsepti käytännössä, toimiiko palvelu, onko se asiakkaan mielestä kiinnostava, mutta myös onko palvelu taloudellisesti järkevä palveluntarjoajan puolesta. (Tuulaniemi 2012, 196–197.)

Palvelumuotoilussa prototypointimenetelmiä on useita kuten paperi- ja pahvimallit, piirretyt rautalankamallit ja liiketoimintaa mallintavat kanvaasit. Käytettävä menetelmä valitaan usein kohteen tai haettavan vastauksen perusteella. Palveluprosessien ja -kokemusten prototypoinnin menetelmät ovat erilaisia, kuin esimerkiksi fyysisten objektien ja ympäristöjen tai digitaalisten palvelujen prototypointiin käytetyt menetelmät. (Stickdorn ym. 2018, 231.) Kokemusprototyypissä yhdistetään usein sekä erilaisia fyysisiä malleja että roolipeliä. Tavoitteena on luoda mallikokemus suunnitellusta palvelukokemuksesta, jonka suunnittelija tai asiakas voi kokea. (Design council 2015, 20.)

4 FASILITOINTI

Selviytyäksemme yhä monimutkaistuvassa maailmassa on eri asiantuntijoiden yhdistettävä osaamisensa ja tietämyksensä. Tämä asiantuntijoiden ryhmä yhdessä mahdollisten sidosryhmien kanssa voi luoda aidosti uusia ratkaisuja. Se kuitenkin edellyttää rohkaisua ylittää epämurkavuuksien pelot, asiantuntijuuksien tai toimialojen toimialuerajat sekä keinoja innostaa ja aktivoida asianosaisia. Tähän paras keino on järjestää fasilitoitu työpaja. (Kantojärvi 2012,11.)

4.1 Fasilitointi neutraalia ryhmäprosessin ohjaamista

"Fasilitointi termin alkuperäinen latinankielinen sana tarkoittaa mahdollistaa, tehdä helpoksi" (Kaner & Lind & Toldi & Fisk & Berger 2014, XVII). Fasilitoinnin perusajatus on se, että fasilitaattori on puolueeton ja ryhmä itse on käsiteltävän asian asiantuntija. Fasilitaattori on siis nimensä mukaisesti sujuvan työskentelyn mahdollistaja, joka tukee ja helpottaa ryhmätyöprosessia. (Summa & Tuominen 2009, 9.) Osallistujien vastuulla on sisällön tuottaminen sekä yhdessä tehdyt päätökset ja sovitut toimenpiteet, joiden eteenpäinviemisestä he vastaavat (Kantojärvi 2012, 11).

Fasilitoinnilla pyritään tukemaan osallistujia mahdollisimman hyvään ajatteluun. Tähän tavoitteeseen päästäkseen fasilitaattorin täytyy rohkaista kaikkia osallistumaan. Fasilitaattori pyrkii myös edistämään yhteistä ymmärrystä. Jotta ryhmä voi ratkaista ongelmia yhdessä ja ajattelu voi olla mahdollisimman luovaa, heillä pitää olla yhteinen ymmärrys, viitekehys, jonka sisällä toimia. Konfliktien ja epämurkavuuden välttely on ihmiselle luontaista. Jos ryhmän jäsenet eivät yritä ymmärtää toistensa näkökulmia ja ottaa näitä osaksi omaa ymmärrystä, työskentely ei ole kovin tehokasta. (Kaner ym. 2014, 32, 37.) Ideoiden tuottaminen, arvostelu tai parhaimpien ideoiden valinta ei kuulu fasilitaattorille. Ryhmä itse vastaa näiden lisäksi myös siitä, miten ideat ryhmitellään tai paljonko ideoita tarvitaan. Fasilitaattorin tulee olla sisällön suhteen täysin neutraali. (Kantojärvi 2012, 36.) Yhteisen päämäärän saavuttamiseksi ryhmän ehdotukset tulee kuitenkin käsitellä tasapuolisesti ja mikä tärkeintä, ryhmä tulee saada myös sitoutumaan niihin ehdotuksiin ja päätöksiin, joita yhdessä ovat tehneet (Summa & Tuominen 2009, 9). Fasilitaattorin tehtävä on tässä vaalia työskentelymallia, missä kaikki ehdotukset otetaan mukaan, ja herätellä ryhmää ottamaan jaettu vastuu sovitusta päätöksistä (Kaner ym. 2014, 37). Fasilitoija

itsekin hyötyy neutraalista roolistaan voiden keskittyä havainnoimaan sitä, mitä ryhmässä tapahtuu ja huolehtimaan siitä, että työpaja etenee aikataulussa (Penttinen 2020, 3).

Ryhmätyöprosessin suunnittelu ja siihen sopivien työkalujen valinta ovat osa fasilitaattorin työnkuvaa (Kantojärvi 2012, 11). Tarkemmin tarkasteltuna fasilitaattorin tehtävä on kuitenkin paljon monimutkaisempi. Prosessin fasilitointiin liittyvät erilaisten aktiviteettien ohjaaminen ja tulosten koostaminen, mutta saman aikaisesti on fasilitoitava niin ryhmää kuin yksilöitäkin. Ryhmää on motivoitava ja aktivoitava sekä käsiteltävä mahdollisia konfliktitilanteita tai yhteistyön jännitteitä. Yksilötasolla fasilitoinnilla pyritään auttamaan erinäisten yksilön taitojen ja perspektiivien kehittymistä. Tarvittaessa fasilitaattori ohjaa yksilöä asian tarkastelussa, mikäli ajattelussa tarvitaan lisää empatiaa, luovuutta, skeptisyyttä tai vaikka luovempaa näkökulmaa. (Stickdorn ym. 2018, 392.)

Psykologinen turva on työpajan onnistumisen kannalta tärkein ominaisuus. Ilman lujaa luottamusta ryhmään vahvaa sitoutumista saavutettuihin tuloksiin tuskin saavutetaan. Yhteinen päätös, jonka takana koko ryhmä seisoo, edellyttää jokaiselta osallistujalta uskallusta tuoda esiin omat myös eriävät mielipiteensä. Tärkeissä asioissa mielipiteisiin liittyy myös paljon tunteita. Tunteiden esille tuominen auttaa ymmärtämään miten asiaan suhtaudutaan. Yhteisen suunnan löytämiseksi asennetaan voi joutua muuttamaan. Tunteiden esille tuominen muiden edessä, vaatii kuitenkin lujaa luottamusta ryhmään. Jos psykologinen turva puuttuu, on vaara, etteivät osallistujat uskalla esittää tyhmiä kysymyksiä ja yhteistä ymmärrystä aiheesta ei saada. Osallistujien tulee myös uskalltaa äänestää rehellisesti, muuten sitoutuminen jää puutteelliseksi. Psykologisen turvan rakentamisen väline on ryhmäyttäminen ja siihen on tarjolla useita erilaisia työkaluja. Myös fasilitaattorin oma toiminta, osallistujien ja heidän mielipiteidensä arvostus, sekä toiminnan läpinäkyvyys lisäävät luottamusta prosessiin. (Penttinen 2020, 12–13.)

4.2 Fasilitointi – luovan ongelmanratkaisun avulla tuloksellisuuteen

Mitä kaikkea voi fasilitoida? Esimerkkejä on useita. Strategian luomista ja sen jalkauttamista, tapaamisia, konfliktien selvittämistä, mutta myös luovaa ongelmanratkaisua. (Kantojärvi 2012, 11.) Kantojärvi esittelee kirjassaan Creative Education Foundationin käyttämän, alunperin Alex Osbornen ja Sidney Parnesin kehittämän luovan ongelmanratkaisun mallin. Se etenee seuraavien vaiheiden: haasteen selkeytys, tiedon kerääminen, ongelman kiteytys, ideointi, ratkaisun selvittäminen ja toimenpiteiden suunnittelu. (Kantojärvi 2012, 23–27.) Juuri tästä

palvelumuotoilussa on kyse. Luovan ongelmanratkaisun prosessin jokainen vaihe sisältää divergenssin ja konvergenssin, jossa ensin ideoidaan ja sitten karsitaan ja rajataan syntyneitä ideoita. Fasilitaattorin tehtävä on ohjata ryhmää keskittymään kerrallaan näistä vain toiseen, jotta molemmat vaiheet käydään läpi tuloksekkaasti. (Kantojärvi 2012, 5.) Kantojärvi selittää luovuuden seuraavasti: "Luovuus on aktiivinen asenne, jossa ongelmia tarkastellaan mahdollisuuksina ja ihmetellään uteliaasti, miksi jotain tapahtuu" (Kantojärvi 2012,19).

4.3 Fasilitoinnin menetelmät

Fasilitointimenetelmät voidaan jakaa kahteen eri ryhmään niiden tavoitteiden perusteella: keinot pyörittää ryhmää keskusteluissa ja kysymykset sekä tehtävänannot (van der Beek 2016). Avainaidon yhteisen päätöksen saavuttamiseen löytyy dialogista eli keskustelusta. Fasilitaattori varmistaa, että dialogia käydään molemmissa vaiheissa. Ideoidessa, jossa ryhmä rakentaa ratkaisuehdotuksia sekä siinä vaiheessa, kun valitaan ehdotuksista parhaat. Laadukkaampia ja kehittyneempiä ideoita ja niihin parempaa sitoutumista saadaan, mitä useampi kierros vaiheita suoritetaan. Ryhmien välinen ymmärrys syntyy, kun ryhmäkokoontamoa vaihdetaan riittävän usein. (Penttinen 2020, 8.) Yksi käytetyimpiä menetelmiä tähän on me-we-us. Siinä jokainen miettii annettua kysymystä ensin yksin. Sitten muodostetaan pareja tai pienryhmiä, joissa mietintää jatketaan. Lopuksi keskustellaan vielä kaikki yhdessä. Keskustelun sujuvuus ei yksin riitä, sillä on myös annettava tehtäviä ja osattava muodostaa kysymyksiä, joiden avulla osallistujat ymmärtävät esitetyn asian. Tässä fasilitaattorilla on apuna viitekehys työkalu, Havaintokehä. (van der Beek 2016.)

4.4 Taidelähtöiset menetelmät

Kantojärvi esittelee visuaalisia keinoja fasilitoinnin tueksi. Hän ei kuitenkaan puhu visuaalisesta fasilitoinnista vaan esittelee aiheen taidelähtöisinä menetelminä. Näiden menetelmien käyttöä monimutkaisessa tai epämääräisessä tilanteessa hän perustelee sillä, että niissä pelkkä järkeily ei riitä vaan tarvitaan työkaluja tunteiden käsittelemiseksi ja niiden sanallistamiseksi. Taidelähtöiset menetelmät auttavat käsittelemään ja sanallistamaan vaikeitakin tunteita sekä luomaan sanatonta tunnetasoista yhteisymmärrystä. Ne aktivoivat oikean aivolohkon. (Kantojärvi 2012, 109.)

Tiedon jäsentely ja käsittely ovat yksilöllisiä ja ihmiset tekevät niitä eri keinoin. Nämä erilaiset oppimistyyliä on hyvä huomioida myös työpajatyöskentelyssä käyttämällä useampia erilaisia työskentelytapoja. Etuaivolohko, johon uusi tieto ensiksi varastoituu, pystyy käsittelemään vain pienen määrän, noin seitsemän, asiaa kerrallaan. Tieto siis unohtuu helposti. Kirjoittamalla asioita muistiin paperille vapautamme tilaa etuaivolohkolle taas uusien asioiden käsittelyä varten. Kun tietoa käsitellään kuvana tai esimerkiksi veistoksena, asiasta syntyy vahvempi muistijälki, sillä asia siirtyy syvemmälle muistiin. (Kantojärvi 2012, 109.)

Savesta rakennetut prototyypit, pahviset mallit löydetyn ratkaisun toimintaympäristöstä, maalatut tulevaisuuden hahmotelmat ja visuaaliset suunnitelmat, kuinka suunnitelmissa edetään tavoitteeseen, ovat esimerkkejä Kantojärven mainitsemista taidelähtöisistä menetelmistä. Tässä yhteydessä hän mainitsee myös graafisen fasilitaattorin, joka kuvittaa keskustelun, yhtenä taidelähtöisenä fasilitoinnin menetelmänä. (Kantojärvi 2012, 110.) Taidelähtöisten menetelmien kautta visuaalisuus on osa fasilitointia tai tarkemmin ajateltuna eräitä sen menetelmiä ja herättää kysymyksen siitä, mitä visuaalinen fasilitointi sitten on?

5 VISUAALINEN FASILITOINTI JA HAASTATTELUTUTKIMUS

Haastateltavat, visuaalinen fasilitaattori Maija Kotamäki, palvelumuotoilija Juulia Ruhala sekä palvelumuotoilua opettava tutkija Mira Alhonsuo, kukin edustivat eri ammattikuntaa. Haastattelun alussa jokaista pyydettiin kertomaan omasta koulutustaustastaan, työhistoriastaan sekä nykyisestä työstään. Tämän avulla virittäydettiin aiheeseen ennen varsinaisiin teemoihin syventymistä.

5.1 Fasilitointi

Haastattelun ensimmäinen teema oli fasilitointi. Haastateltavia pyydettiin kertomaan omista fasilitointikokemuksistaan sekä pohtimaan, mitä fasilitointi heidän mielestään on. Lisäksi heiltä kysyttiin, mitkä ovat fasilitoinnin hyödyt. Tavoitteena tällä teemalla oli saada haastateltavat pohtimaan ensin heille tutumpaa termiä eli fasilitointia yleisesti ja tätä kautta herätellä ajatuksia seuraavia teemoja ajatellen. Koska fasilitointia on jo perusteellisesti käsitelty tässä tutkielmassa omana kappaleenaan, käsitellään sitä tässä kevyemmin.

Jokaisella haastattelijalla oli kokemusta erilaisista fasilitoinneista sekä aika yhteneväinen kuva siitä, mitä fasilitointi on ja siitä mitä fasilitaattori tekee. Kotajärvi toteaa: "Fasilitaattori on mahdollistaja". Alhonsuo kuvailee fasilitaattorin olevan kuin orkesterin kapellimestari. Hänellä on kokonaiskuva tavoiteltavasta lopputuloksesta ja siitä, kuinka siihen päästään. Kotajärven mukaan fasilitaattori tuntee menetelmät ja kykenee hallitsemaan osallistujien liikkumista, toimintaa ja vuorovaikutusta. Hän myös ymmärtää prosessin ja pystyy havainnoimaan ja kuljettamaan sitä eteenpäin ohjaten ryhmä kohti tavoiteltua lopputulosta. Ruhala nostaa esiin, että fasilitointi tuo johdonmukaisuutta, kun eteneminen on selkeästi strukturoitua. Se merkityksensä mukaisesti helpottaa niin yhteistyötä, ymmärrystä kuin tiedon jäsentämistä.

5.2 Visuaalinen fasilitointi

Mitä on visuaalinen fasilitointi? Suunnittelijat ja arkkitehdit hyödyntävät luonnoksia ja visualisointeja kommunikoidessaan asiakkaidensa kanssa. Tästä inspiroituneena David Sibbet ja Geoff Ball alkoivat 1970-luvulla käyttää grafiikkaa organisaatioiden ryhmäprosesseissa. Sitä

pidetään graafisen fasilitoinnin alkuna. Sibbet on sittemmin jatkanut graafista fasilitointia kehittämällä sitä eteenpäin. Menetelmä on nykyään maailmanlaajuisesti tunnettu. (Hautopp & Ørngreen, 2018.) Kotajärvi väittää David Sibbetin olevan ainoa oikea visuaalinen fasilitoija ja kertoo tämän alan uran uurtajan olevan edelleenkin aktiivinen toimija alalla. Hänen mukaansa kyseessä on "kovan luokan prosessien fasilitoija ja huikea kuvittaja". Geoff Ball määrittelee itse graafisen fasilitoinnin seuraavasti: "Tiivistetysti, graafinen fasilitointi sisältää ryhmän ideoiden tallentamisen ja järjestämisen käyttäen grafiikkaa ja ikoneita isoille paperiarkeille" (Ball 1999). Kun Ball sitten tarkentaa määrittelyään, hän kuvailee graafisen fasilitoinnin reaaliaikaisena ryhmän jäsenten ajatusten tallentamisena ja kutsuu graafisen fasilitoinnin harjoittajia myös nimellä graafinen tallentaja (graphic recorder) (Ball 1999). Graphic recording, josta puhutaan myös nimellä visual note taking, on suomenkielessä tunnettu esimerkiksi nimellä livekuviutus. Nämä kuvittajatkin luetaan monesti visuaalisiksi fasilitaattoreiksi, mutta siinä missä fasilitointi on ryhmän työskentelyn ohjaamista livekuvittaja vain kuuntelee ja kiteyttää kuulemansa kuviksi. Maija Kotamäki kertoo että, visuaalisen fasilitoinnin kentällä toimivien skaala on todella laaja, eikä käytössä olevat nimikkeet ole edes toimijoiden kesken selkeitä. Sibbet kirjoittaa erään visuaalisen fasilitoinnin alan kirjan alkusanoissa, visuaalisen fasilitoinnin olevan tällä hetkellä eräänlaisessa murroksessa, uuden alun edessä. Hän kertoo alan muotoutuvan luonnollisesti edelleen sen sijaan, että se olisi löytänyt siistin hyvin järjestäytyneen lopullisen muotonsa. (Blijssie & Hamons & Smith 2019, XIX.)

Kun haastateltavilta kysyttiin, mitä visuaalinen fasilitointi heidän mielestään on, lähtivät he määrittelyissään liikkeelle siitä, mitä sen avulla saavutetaan ja mitä se mahdollistaa. Poikkeuksena visuaalinen fasilitaattori Maija Kotajärvi, joka kertoi itsekin koittaneensa löytää termille määritelmää ja toteaa termin voivan tarkoittaa kansainvälisessä alan verkostossakin melkein mitä vaan. Hän itse näkee visuaalisen fasilitoinnin niin, että siinä yhdistyy sekä fasilitointiosaaminen että kuvien hyödyntäminen. Se tehdään ihmisten kanssa ja mukana on aina vahva osallistaminen. "Visualisointi on semmoista aaltoliikettä. Välillä annat syötettä ja välillä poimit sieltä ryhmästä jotain". Visuaalista fasilitointia on jo se, kun kuvittamalla ryhmän käymää keskustelua fasilitaattori näyttää kuvalla, tämän minä kuulin. Kuvan katsominen herättää katsojissa ajatuksia siitä, vastaako kuvaus käytyä keskustelua. Tämän myötä herää kysymyksiä ja lisää keskustelua asian tiimoilta.

Palvelumuotoilijana toimiva Ruhala nostaa vastauksessaan esille, että visualisointi määritellään fasilitoinnin periaatteissa osaksi fasilitointia, mutta toteaa samalla etteivät monet sitä kuitenkaan

tee. Hänelle visuaalinen fasilitointi tarkoittaa sitä, että visualisoinnin avulla ryhmä pääsee keskustelemaan samoista asioista ja sitä kautta luodaan yhteistä ymmärrystä. Se on konkretisointia. Visualisoinnin avulla voi myös ohjata ihmisten toimintaa, minne mennään ja mitä tehdään. Tätä käytetään paljon etäfasilitoinneissa. Alhonsuon mukaan visuaalisen fasilitoinnin avulla voidaan selkeyttää niin työpajan tavoitteita, ihmisten kokemuksia ja löydettyjä huomioita tuomalla ne näkyväksi, sitä kautta osallistujat ymmärtävät mistä työpajassa on kyse. Haastateltaville esitettiin termin pohdinnan jälkeen seuraava määritelmä ja kysyttiin, mitä ajatuksia kyseinen määritelmä heissä herätti äskeisten pohdintojen valossa. "Visuaalinen fasilitointi ei ole menetelmä, vaan se on ennemminkin sanonta, jolla kuvataan useampien visuaalisten keinojen käyttöä tutkia, analysoida ja kommunikoida tietoa ihmisten välillä" (Nørgaard 2021, 22). Tähän Kotajärvi vastaa visuaalisen fasilitoinnin olevan fasilitointi- ja valmennusprosessien osana hyödynnettävä toimintatapa. Molemmat sekä Kotajärvi että Alhonsuo olivat siitä yhtä mieltä, että visuaalinen fasilitointi on joukko menetelmiä. Jota Alhonsuo tarkoittaa vielä sanoen: "Visualisoituja menetelmiä".

Visuaalisen fasilitoinnin määrittelyä lähestyttiin myös siitä näkökulmasta, onko merkitystä sillä, tekeekö visualisointia itse fasilitaattori. Vai onko se, että fasilitaattori pyytää ryhmän jäseniä käyttämään jotain visuaalista menetelmää kuten piirtämistä tai askartelua, myös visuaalista fasilitointia? Kumpikin toteaa Alhonsuo ja korostaa vielä, että fasilitaattorin onnistuessa herättämään osallistujissa luottamuksen heidän omiin visualisointitaitoihinsa, on tämä ansainnut kultamitalin. Ruhala puolestaan pohtii kysymystä laajemmin, koko palvelumuotoilun prosessin näkökulmasta, ja miettii, ettei kysymys ole helppo. Se, milloin toiminta on visuaalista fasilitointia ja milloin kyseessä taas on pelkkä visualisointi ei ole selkeää. Hän nostaa esiin kysymyksen siitä, pitääkö visuaalisen fasilitointiin aina liittyä fasilitoijan rooli ja jatkaa pohtimalla onko projektin löydösten koostaminen kuvaksi tutkimusvaiheen visuaalista fasilitointia vai onko se vain tiedon visualisointia.

5.3 Visuaalisen fasilitoinnin hyödyt ja haasteet

Visuaalisen fasilitoinnin hyötyinä esille nousevat hyvin samantapaiset asiat jokaisen haastateltavan kohdalla. Visuaalisen fasilitoinnin avulla puhuttava abstrakti asia saadaan konkretisoitua ja tehtyä näkyväksi ja sitä kautta on helpompi varmistua siitä, että asia josta puhutaan on ymmärretty samalla tavalla. Visualisoinnin koetaan nopeuttavan tiedon hahmottamista ja se avulla tekemistä voidaan selkeyttää. Alhonsuo huomauttaa myös, että se

säästää aikaa. Sen sijaan, että palvelumuotoilu olisi se monialaisten tiimien yhteinen kieli, kuten yleisesti puhutaan, se olisi mielestäni ennemminkin visualisointi. Sitä useammat ymmärtävät, pohtii Ruhala. Empatian rakentamisen tukena toimivat aivan yksinkertaisetkin visualisoinnit, kuten emojiit. Niiden avulla esimerkiksi jo palvelupolulla tuodaan näkyväksi asiakkaan tunteita eri tilanteissa ja sitä kautta herätetään empatiaa.

Visuaalisen fasilitoinnin ammattilaisena Kotajärvi ihmettelee, ettei visuaalisesta fasilitoinnista löydy materiaaleja ja on koostanut omien kokemustensa ja havaintojensa pohjalta tärkeimmistä visuaalisen fasilitoinnin hyödyistä visuaalisen kuvauksen, mandalan, jota käyttää omassa työssään. Mandala koostuu kuudesta osasta:

1. Virittäytyminen
2. Muistijälki
3. Intuitio ja analyttisyys
4. Keskittyminen
5. Kokonaisuuksien havainnointi
6. Vuorovaikutus.

Kotajärvi tarkentaa vielä, mitä osat tarkoittavat. Virittäytymisessä on kyse kiinnostuksen ja innostuksen herättämisestä osallistujissa.

Muistijälki, jonka kuva synnyttää, on vahvempi kuin luetun tai puhutun tekstin. Kotajärvi mainitsee tämän yhteydessä myös tunnejäljen, jonka läsnäolo kuvan muodostuessa synnyttää. Hetkeen voidaan palata kuvaan katsoessa, siitä on syntynyt muisto.

Visualisointi toimii sekä intuitiivisena että analyttisena keinona tutkia asioita. Visualisoinnin avulla voidaan tehdä jokin prosessi näkyväksi ja syntynyttä kuvaa tarkastella analyttisesti. Siitä voidaan nähdä esimerkiksi, onko kuvaus riittävän kattava tai ovatko asiat kuvattu oikein ja korjata kuvausta tarkastelun pohjalta.

Visuaaliset työpohjat sekä visuaaliset muistiinpanot toimivat apuna keskittymisessä ja monimutkaisten kokonaisuuksien hahmottaminen helpottuu, kun ne tehdään näkyväksi. Vuorovaikutus eli asioista keskusteleminen helpottuu visualisoinnin tuodessa näkyväksi sen, miten eri ihmiset näkevät asiat eri tavoin. Kuvan kautta jokainen voi kertoa, miten minä asian näen.

Kotajärvi nostaa esille vielä elämyksellisyyden tunnun, joka tekemiseen tulee mukaan nähtäessä kuvia tekstipainotteisten diaesitysten ja fläppitaulujen sijasta. Hän kertoo palautteesta, joissa on tuotu esille, kuinka visualisoitu fasilitointi lisää tunnetta siitä, että työpajaan on oikeasti panostettu ja osallistujien työpanosta arvostetaan. Kotajärvi kertoo valmentajien usein sanovan, että visuaalinen työskentely pakottaa meitä hidastamaan. "Se tuo semmoisen ihmisen kokoisen rytmin tekemiseen." hän kuvailee.

Visuaalisen fasilitoinnin haasteista suurin on haastateltavien mukaan piirtämisen pelko. Kotajärvi tosin mainitsee asenteen koskevan laajemmin kaikenlaista luovaa tekemistä. Alhonsuo muistuttaa fasilitoinnin perusajatuksista, jossa katsotaan fasilitaattorin onnistuneen työssään, jos kaikilla on hyvä olla. Piirtämään ei saa pakottaa. Piirtämisen kynnyksiä voi myös madaltaa ja tähän löytyy erilaisia harjoituksia, jotka asettavat kaikki samalle tasolle. Tästä esimerkkinä hän mainitsee työpajan alkuun tehtävän piirrosharjoituksen, jossa kaikki piirtävät vasemmalla kädellä. Kotajärvi itse pitää usein alussa esittelyn osallistujille opastaen heitä siinä, miten piirretään yksinkertainen hahmo. Hänen mielestään piirtäminen sopii monesti hyvin introverteille, sillä piirtäessä he saavat rauhassa työskennellä itsekseen.

Visuaalisen fasilitaattorin tulee osata lukea tilannetta ja mietittävä, mitä kaikkea kannattaa laittaa ylös. Negatiiviset asiat voi olla parempi jättää joskus huomioimatta tai silloin, jos käsiteltävä asia on vaikea ja henkilökohtainen pohtii Kotajärvi. Kohderyhmä tulee myös huomioida. Metaforat voivat viedä ajatuksia oikeaan suuntaan, mutta ne voivat toimia myös aivan päinvastoin.

5.4 Visuaalinen fasilitointi osana palvelumuotoiluprosessia

Fasilitointi mielletään usein palaverin, työpajan tai vastaavan yhteistyössä toimimisen työkaluksi. Palvelumuotoilun yhteydessä fasilitointi voidaan kuitenkin ajatella koko palvelumuotoilun prosessin laajuiseksi. Voidaan todeta, että palvelumuotoilija fasilitoi koko palvelumuotoiluprosessin. Mitä visuaalinen fasilitointi sitten on tästä palvelumuotoiluprosessin näkökulmasta?

Kotajärvi tarkastelee asiaa oppimismuotoilun kautta, jonka parissa hän työskentelee ja jonka hän kokee olevan lähellä palvelumuotoilua. Tässä kohtaa hän viittaa aiemmin esittelemäänsä mandalaan ja toteaa siinä olevan asioita, joita voidaan käyttää prosessin eri vaiheissa, kuten

palvelumuotoiluprosessin kuljettamisessa, kiteyttämisessä, näkyväksi tekemisessä, mutta myös ihmisten osallistamisessa. Ihmiset täytyy saada innostumaan ja mukaan prosessiin. Nämä samat asiat toimivat pätevästi työpajoissakin.

Kotajärvi korostaa vastauksessaan, että fasilitointi on aina prosessi. Sen jälkeen vasta mietitään missä prosessin vaiheissa on olennaista käyttää visualisointia. Visuaalisessa fasilitoinnissa, kuten palvelumuotoilussakin, käytössä on työkalupakki, josta poimitaan tilanteeseen sopivia menetelmiä ja työkaluja. Molemmissa prosesseissa on mukana prosessiajattelu. Fasilitaattorin tulee nähdä koko draaman kaari, viedä prosessia eteenpäin ja hänellä pitää olla yhtenäinen näkemys prosessista. Alhonsuo nostaa tähän myös muotoiluprosessia vähemmän tuntevat osallistujat, joille muotoiluprosessin visualisointi voi avata heille, missä vaiheessa prosessia mitään tapahtuu ja jopa kuvata osallistujien roolia prosessin eri vaiheissa. Tämä korostuu erityisesti, jos mukana on useampi taho esimerkiksi organisaatio sekä tärkeitä sidosryhmiä.

Ruhala toteaa, että tapoja käyttää visualisointia palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa on monia. Hän itse mainitsee palvelumuotoilun perustyökaluja kuten samankaltaisuuskaavio (affinity wall diagram), persoonat, palvelumallit ja palvelupolut, mutta toteaa samalla, etteivät ne itselle tunnu mitenkään erityisen "päräyttäviltä", vaikka ne visuaalisia ovatkin. Näiden lisäksi hän itse kertoo käyttävänsä visualisointia kiteyttääkseen löydöksiä ja konkretisoidakseen ideoita ja toteaa visualisoinnin olevan hänelle myös oma työkalu, koska hahmottaa asioita helpommin visuaalisesti. Visualisoinnin avulla saa asetettua aivot eri asentoon.

Palvelumuotoilijan työkalupakki sisältää paljon visuaalisia menetelmiä, työkaluja, ja valmiita pohjia, joita hyödynnetään prosessin eri vaiheissa. Voidaanko siis ajatella visuaalisen fasilitoinnin olevan jo lähtökohtaisesti sisällytettyä palvelumuotoilun prosessiin? Alhonsuo nostaa esiin saman kuin Ruhala, että palvelumuotoilu on templaatteja ja niiden täyttämistä. Templaattit ohjaavat tekemistä ja ne ovat visuaalisia, vaikka olisivat vaan laatikoita. Alhonsuon mukaan ydinjuttu lukuisissa templaateissa kuitenkin on se arvo, mikä niissä on. Omassa päässä oleva tieto on helpompi jäsenellä valmiiseen pohjaan. Sitten hän toteaa vielä havahtuneensa siihen, kuinka rajoittunut hänen näkemyksensä fasilitoinnista oli ennen näitä pohdintoja ja kertoo liittäneensä sen vain työpajoihin.

Kotajärvi on myös sitä mieltä, että visuaalinen fasilitointi on jotenkin palvelumuotoiluprosessiin sisällytetty. Visuaalisena fasilitaattorina hän pohtii haluavansa herätellä ihmisiä tekemään

visuaalista fasilitointia tietoisemmin. Piirustelua ei pidetä vakavasti otettavana, mutta kun sen sijaan puhutaan visuaalisesta fasilitoinnista, tekee se siitä vakavasti otettavaa, hyödyllistä ja sitä kautta sallittua, jopa hyväksyttävää.

5.5 Visuaalisen fasilitoinnin taito

Visuaalinen fasilitointi on taito, josta jokainen palvelumuotoilija hyötyisi. Tästä olivat kaikki haastateltavat yhtä mieltä. Alhonsuo totesi, että kokisi itse olevansa epämukavuusalueella työtilanteissa, jos ei osaisi visualisoida. Ruhala on asiasta hieman eri mieltä. Hänen mielestään palvelumuotoilua voi tehdä myös tekstin kautta, eivätkä kaikki tarvitse visuaalisia taitoja vaan voivat valita itsellensä mieluisan työkalun tietojen jäsentelylle. Hän itse kuitenkin tunnistaa taidon tuomat hyödyt ja haluaa niitä käyttää. Omalla kohdallaan hän näkee visuaalisuuden omana vahvuutenaan ja toteaa sen oleman eräänlainen erikoisala. Jokainen haastateltava kertoo käyttävänsä visualisoinnin taitoa oman työnsä suunnittelun tukena ja kokevat sen siinä tarpeelliseksi. Alhonsuo tuo esille vielä sen, että pystymällä rakentamaan menetelmien visuaalisen ilmeen juuri kohdeyleisölle sopivaksi, voidaan sillä viestiä, että kokonaisuus on juuri heille rakennettu.

Kotajärvi muistuttaa, että vaikka visuaalinen fasilitointi on hyödyllinen, on muistettava, millainen taitotaso on riittävän hyvä. Olennaisinta on kyky kiteyttää esille tuotavat asiat. "Ei tarvitse olla taiteilija", korostaa Alhonsuo, joka vetää palvelumuotoilijoille visualisointitaidon kurseja. Kyseessä on opittava taito ja piirtäminen kerryttää eräänlaista visuaalista pankkia, jota voit hyödyntää tarvitessasi piirustustaitoa. Ruhala pohtii opintoihin kuuluvien visualisointikurssien riittävyttä ja toteaa, että ehkä niitä tulisi olla enemmän, jotta visuaalinen ajattelu tulisi sisäistetyksi. Tämän sanottuaan hän miettii, ovatko visuaalinen ajattelu ja visuaalinen fasilitointi kuitenkin eri asioita?

5.6 Visuaalisen fasilitoinnin mahdollisuudet palvelumuotoiluprosessissa

Tällä hetkellä visuaalisen fasilitoinnin hyödyntäminen korostuu prosessin kiteytysvaiheissa. Missä sitä sen sijaan ei niin paljon hyödynnetä ovat alun epäselvät niin sanotut hämävaiheet, pohtii Ruhala. Hän jatkaa pohdintaansa sillä, olisiko koko projektin ja siihen liittyvän ongelmakentän ja ongelmien ulottuvuuksien visualisointi hyödyllistä? Hän ei voi kuitenkaan olla varma, ettei joku jo

tässä vaiheessa ole visualisointia hyödyntänyt. Post-it -lappuja usein käytetään, mutta Ruhala itse kokee visualisoinnin olevan jotain niistä isompi juttu. Alhonsuo kaipaa entistä luovempia ideointimenetelmiä villin ideoinnin vaiheeseen. Jotain, jonka avulla osallistujat saataisiin todella revittelemään ja sisään out of the box -ajatteluun. Tässä hän näkee mahdollisuuksia hyödyntää visuaalisen fasilitoinnin menetelmiä ja pohtii yhteyttä taidelähtöisten menetelmien ja visuaalisen fasilitoinnin välillä. Palvelumuotoilun ja taidelähtöisten menetelmien välillä yhteys on olemassa ja sen merkitys tulee tulevaisuudessa kasvamaan.

6 PÄÄTELMÄT JA POHDINTA

Ennen tutkielman aloittamista, visuaalinen fasilitointi oli minulle terminä outo. Visualisointi ja fasilitointi taas kuuluvat molemmat palvelumuotoilijan työkalupakkiin ja olivat sitä kautta minulle tuttuja. En voinut olla kiinnostumatta siitä, mitä nämä kaksi termiä yhdistävä visuaalinen fasilitointi on? Minua kiinnosti myös se, mitä se on nimenomaan palvelumuotoiluprosessin näkökulmasta tarkasteltuna. Palvelumuotoilu perustuu pitkälti muotoiluajatteluun, jonka perusajatus on yhteistyö monen eri alan osaajien välillä. Yhteistyö taas on tehokkaimmillaan silloin, kun ratkaistavan ongelman ympärillä työskentelevät kokoontuvat yhteiseen työpajaan. Tavoitteellisen työpajatyöskentelyn onnistumisen tärkein tuki on työskentelyn fasilitointi. Palvelumuotoilija fasilitoi näitä yhteiskehittämisen työpajoja osana palvelumuotoiluprosessia, mutta samalla hän fasilitoi myös koko prosessia. Molemmissa, niin palvelumuotoilussa kuin fasilitoinnissa on käytössä visuaalisia menetelmiä. Tätä taustaa vasten lähdin tutkimaan, mitä on visuaalinen fasilitointi palvelumuotoiluprosessin näkökulmasta.

Lähestyin tutkimuskysymystä keräten tietoperustaa fasilitoinnista sekä palvelumuotoilusta ja tekemällä haastattelututkimuksen, jossa asiaa pohditaan käytännön kokemusten kautta, tukien kevyesti muutamaa kirjalliseen lähteeseen. Tutkimuksen pohjalta on todettava, että yhtä selkeää vastausta sille, mitä visuaalinen fasilitointi on, ei löytynyt. Visuaalinen fasilitointi voi tarkoittaa monia eri asioita ja siitä puhutaan usealla eri nimellä, jopa alan piireissä. Näistä esimerkiksi livekuvittaja ei fasilitoi vaan kiteyttää kuulemaansa kuviksi. Visuaalista fasilitointia voidaan määritellä sen kautta, mitä visuaalinen fasilitaattori tekee tai sen kautta, mitä sillä saavutetaan ja mitä se mahdollistaa. Sen tulkintaan vaikuttaa myös näkökulma, josta sitä tarkastellaan. Visuaalisen fasilitaattorin näkökulmasta siinä yhdistyvät fasilitointiosaaminen ja kuvien hyödyntäminen, mutta mukana on aina myös vahva osallistaminen. Palvelumuotoilun näkökulmasta visuaalista fasilitointia on ajateltava hieman laajemmin. Se ei ole pelkästään yhteiskehittävien työpajojen toimintatapa. Palvelumuotoilija toimii koko palvelumuotoiluprosessin fasilitoijana ja työpajat ovat vain yksi osa prosessia.

Tutkimuksen pohjalta voidaan esittää, että visuaalinen fasilitointi on yhdeltä määritelmältään kokoelma visuaalisia menetelmiä, joita fasilitaattori hyödyntää tarpeidensa mukaan. Nuo menetelmät ja sitä kautta visuaalisen fasilitoinnin mahdollisuudet ovat siis hyödynnettävissä myös palvelumuotoilun prosessissa. Näyttäisi siltä, että visuaalisen fasilitoinnin ajatellaan olevan jollain

tavoin sisällytettynä palvelumuotoilun prosessiin, sillä käytetäänhän siinä runsaasti valmiita visuaalisia pohjia. Visualisointi on jopa nähty niin tärkeäksi, että se on mainittu uudistetussa palvelumuotoiluprosessia kuvaavassa tuplatimanttimalissa osana yhtä suunnittelun periaatteetta, kommunikointia. Visualisoinnista puhutaan palvelumuotoilun yhteydessä paljon, eikä aina pystytä sanomaan, milloin kyse on pelkästä visualisoinnista ja milloin visuaalisesta fasilitoinnista. Lisää hämmennystä termin määrittelylle aiheuttaa se, että visualisointi määritellään fasilitoinnin periaatteissa myös osaksi fasilitointia.

Termin visuaalinen fasilitointi käyttö, pelkän visualisoinnin sijaan, saattaisi antaa visuaaliselle tekemiselle hieman erilaisen merkityksen. Omana osa-alueenaan visuaalinen fasilitointi on tietoisempaa tekemistä ja visualisointien kokonaisvaltaisempaa hyödyntämistä fasilitointiprosessissa, tietynlainen toimintatapa. Se, että jotain tehdään tietoisesti, auttaa hyödyntämään sen mahdollisuuksia tehokkaammin.

Mitä visuaalinen fasilitointi sitten mahdollistaa? Se lisää yhteistä ymmärrystä. Sen avulla voidaan tehdä näkyväksi abstrakteja palveluja, konkretisoida asioita ja hahmottaa monimutkaisia kokonaisuuksia. Sitä voidaan käyttää ohjaamaan ihmisten toimintaa, auttaa heitä virittäytymään ja keskittymään. Kuvan avulla asioita pystytään tarkastelemaan analyyttisemmin ja varmistamaan, onko asia ymmärretty kaikkien kesken oikein. Visuaalisen fasilitoinnin menetelmissä myös osallistujat pääsevät visualisoimaan ja kuvittamaan omaa näkemystään. Piirtäminen tilanteessa, jossa sitä ei tarkemmin suunnitella, antaa mahdollisuuden intuitiolle ja sitä kautta olennaisten asioiden esille tulemiselle. Visuaalinen fasilitointi ei siis ole vain sitä, että fasilitaattori itse visualisoi.

Visuaalista fasilitointia hyödynnetään erityisesti palvelumuotoiluprosessin tutkimus- ja määrittelyvaiheissa, eli tuplatimantin ensimmäisen timantin hiomisessa. Tutkimusten löydösten kiteyttäminen sekä niiden erilaiset visualisoinnit toimivat yhteisen ymmärryksen luomisen tukena prosessissa. Ideoissa visuaalisen fasilitoinnin menetelmät auttavat ideoiden synnyttämisessä, niiden konkretisoinnissa sekä valittujen ideoiden testaamisessa erilaisten visuaalisten prototyyppien avulla. Visualisointien avulla voidaan tuoda ihmistä enemmän muotoiluprosessin keskiöön tuomalla näkyväksi asiakkaan tunteita ja sitä kautta herättämällä empatiaa. Laajemmin ajateltuna sen avulla monimutkaiset ja abstraktit palvelut sekä koko palvelumuotoilun prosessi voidaan tehdä näkyväksi ja sitä kautta sitouttaa eri osapuolet projektiin. Kuvassa on voima, joka menee syvemmälle kuin sana. Palvelumuotoiluprosessista löytyy varmasti paikkoja, missä

visuaalista fasilitointia voisi vielä hyödyntää. Tutkimuksessa esiin nousi projektin alun epäselvä vaihe, jossa projektin ongelmakentän hahmottamisessa visualisoinnista voisi olla hyötyä. Tämä on kuitenkin jotain, joka selviää vain kokeilemalla. On muistettava, että hyödyllisyys on aina myös subjektiivinen kokemus.

Tulevaisuudessa palvelumuotoilun käyttö todennäköisesti lisääntyy entisestään ja niin sen prosessi kuin siinä käytetyt menetelmätkin kehittyvät edelleen. Kehityksen myötä mahdollisesti myös visuaalisen fasilitoinnin käyttö palvelumuotoilun prosessissa lisääntyy. Visuaalinen fasilitointi terminä olisi hyvä ottaa laajempaan käyttöön, sillä sitä kautta sen hyötyjen pohtiminen tulee tietoisemmaksi erityisesti palvelumuotoiluprosessissa, jossa se hakee vielä paikkaansa. Haastattelussa esille tulleiden asioiden valossa on kuitenkin selvä, että jokainen palvelumuotoilija hyötyisi omassa työssään visualisoinnin ja visuaalisen ajattelun taidoista huolimatta siitä, mitä termiä niistä käytetään. Hyödyt eivät ole nähtävissä ainoastaan kasvokkain tapahtuvassa työskentelyssä. Koronapandemia pakotti meidät löytämään uusia keinoja tehdä töitä yhdessä etäyhteyksien välityksellä ja vaikka osittain onkin jo palattu toimistoille, etätyöskentely on tullut jäädäkseen. Visuaalisen fasilitoinnin menetelmät tarjoavat näiden virtuaalisten työpajojen vetämisen avuksi helpottavia keinoja.

Tämä tutkielma ei tarjoa yksiselitteistä vastausta siihen, mitä visuaalinen fasilitointi on palvelumuotoilun näkökulmasta. Se raapaisee vasta pintaa aiheesta. Haastateltavien kiinnostus aihetta kohtaan ja tutkimuksen heissä nostattama pohdinta osoittaa aiheen olevan mielenkiintoinen. Tulokset osoittavat, että visuaalinen fasilitointi on toimintatapa, joka voi olla hyödyllinen myös palvelumuotoilun prosessissa. Tällä tarkoitan nimenomaan sen tietoista hyödyntämistä. Tutkielma paljasti, että vaikka visualisointi on vahvasti osa palvelumuotoilua ja teoriatasolla myös osa fasilitointia, visuaalinen fasilitointi ei ole kovin tunnettua. Ilmi tuli myös, että visuaalisen fasilitoinnin kentällä toimivien kesken vallitsee yhtäläillä epäselvyys eri nimikkeiden käytöstä ja niiden merkityksistä.

Aihetta pitäisi tutkia laajemmin. Haastateltavia olisi hyvä olla useampia ja eri taustoista, jotta näkökulmaa saataisiin laajemmaksi. Jatkotutkimusta ajatellen aihetta olisi hyvä tutkia aihetta muun muassa muotoiluprosessiin osallistuvan näkökulmasta, eritoten sellaisen henkilön, jolla ei ole muotoilutaustaa. Vaikka tämä tutkielma tutki termin visuaalinen fasilitointi merkitystä, se tapahtui suurilta osin palvelumuotoilun näkökulmasta. Toinen esille noussut kysymys ja

jatkotutkimuksen aihe on, mikä on termien visualisointi ja visuaalinen fasilitointi suhde palvelumuotoilussa?

Tutkielmassa käyttämäni lähdeoteokset ovat luotettavia ja niiden joukosta löytyy useita palvelumuotoilijan ja fasilitoijan perusteoksia sekä alojen tunnustettujen ja arvostettujen toimijoiden verkkosivujen materiaaleja. Visuaalisen fasilitoinnin osalta lähdeostosten osuus on minimalistinen ja niitä on käytetty tietoisesti vain haastattelututkimuksen tukena. Tietoperustan kerryttäminen visuaalisen fasilitoinnin osalta olisi saattanut tuoda tutkielmaan pohdintaan lisää syvyyttä. Nyt termin yleistä määrittelyä vain sivuttiin ja tutkimuksen perusteella vastausta jäi kaipaamaan kysymys, mitä on visuaalinen fasilitointi. Lähdemateriaalia etsiessäni minulle syntyi ymmärrys, että aihetta ei ole tutkittu ja olisi omana aiheenaan hyvä tutkimusaihe.

Tutkielman aikana olen päässyt pohtimaan palvelumuotoilua sekä fasilitointia uusista näkökulmista ja sen avulla minulle on avautunut ajatuksia siitä, miten voin visuaalisia taitojani omassa työssäni hyödyntää. Visuaalisen fasilitoinnin hyödyt ovat mielestäni selkeät ja aion ottaa sen menetelmiä osaksi omaa työkalupakkiani. Olen varma, että aihe kiinnostaa työyhteisössäni myös muita. Toivon voivani tuoda oppimiani asioita ja sitä kautta visuaalista fasilitointia osaksi palvelumuotoilun osaamista sekä tehdä sitä tunnetuksi myös koko organisaation tasolla, sillä siitä voivat hyötyä muutkin.

LÄHTEET

Aminoff, Christian & Hänninen, Timo & Kämäräinen, Mikko & Loiske, Janne 2010. Muotoilun muuttunut rooli. Hakupäivä 13.5.2018.

[http://docplayer.fi/418958- Muotoilun-muuttunut-rooli.html](http://docplayer.fi/418958-Muotoilun-muuttunut-rooli.html).

Ball, Geoff 1999. Graphic Facilitation Focuses A Group's Thoughts. Hakupäivä 2.9.2021.

<https://www.mediate.com/articles/ball.cfm>.

Ball, Jonathan. The Double Diamond: A universally accepted depiction of the design process. Hakupäivä 16.9.2021.

<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/double-diamond-universally-accepted-depiction-design-process>.

Blijssie, Tim & Hamons, Tim & Smith, Rachel S. 2019. The World of Visual Facilitation: Unlock Your Power to Connect People and Ideas. The Visual Connection Publishers. Vaatii käyttöoikeuden.

Design Council 2015. Design methods for developing services. Hakupäivä 19.9.2021.

<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>.

Drew, Cat. The Double Diamond: 15 years on. Hakupäivä 19.9.2021.

<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/double-diamond-15-years>.

Hasso-Platner Institute 2021. What is Design Thinking? Hakupäivä 13.5.2021.

<https://hpi-academy.de/en/design-thinking/what-is-design-thinking.html>.

Hautopp, Heidi & Ørngreen, Rikke 2018. A Review of Graphic Facilitation in Organizational and Educational Contexts. *Designs for Learning*, 10(1), 53–62. Hakupäivä 31.10.2021.

DOI: <http://doi.org/10.16993/df1.97>.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2016. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.

IDEO 2021. Design Thinking. Hakupäivä 13.5.2021.

<https://www.ideo.com/pages/design-thinking>.

Kaner, Sam & Lind, Lenny & Toldi, Katherine & Fisk Sarah & Berger, Duane 2014. Facilitator's Guide to Participatory Decision-making. San Francisco, CA.: Jossey-Bass A Wiley Brand .

Kantojärvi, Piritta 2012. Fasilitointi luo uutta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Koivisto, Mikko & Säynäjäkangas, Johanna & Forsberg, Sofia 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Hakupäivä 8.5.2021. Alma Talent Bisneskirjasto. Vaatii käyttöoikeuden.

Lipiec, Maciej 2019. Beyond the Double Diamond: thinking about a better design process modell. Hakupäivä 19.9.2021.

<https://uxdesign.cc/beyond-the-double-diamond-thinking-about-a-better-design-process-model-de4fdb902cf>.

Mootee, Idris 2013. Design Thinking for Strategic Innovation. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Nørgaard, Mie 2021. Professional Visual Facilitation. Center for Visual Thinking. Vaatii käyttöoikeuden.

Palvelumuotoilu Palo 2021a. Palvelumuotoilun menetelmä - Asiakaskuvaukset. Hakupäivä 19.9.2021.

<https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2021/6/15/palvelumuotoilun-menetelma-asiakaskuvaukset>.

Palvelumuotoilu Palo 2021b. Palvelumuotoilu. Hakupäivä 12.9.2021.

<http://www.palvelumuotoilupalo.fi/palvelumuotoilu>.

Palvelumuotoilu Palo - Palvelumuotoilun prosessin vaiheet, 2018. Hakupäivä 19.9.2021.

<https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet>.

Penin, Lara 2017. An Introduction to Service Design: Designing the Invisible. London; New York, NY: Bloomsbury Publishing. Hakupäivä 8.5.2021. Ebsco eBooks, vaatii käyttöoikeuden.

Penttinen, Miikka 2020. Fasilitoinnin ihme - Grape People 2020. Hakupäivä 15.9.2021.

<https://grapepeople.fi/opas-fasilitoinnin-ihme/>.

Sibbet, David 2010. Visual Meetings: How Graphics, Sticky Notes and Idea Mapping Can Transform Group Productivity. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. O'Reilly for Higher Education. Vaatii käyttöoikeuden.

Stanford, Julie & Siminoff, Ellen & Silverman, Mia & Mailhot, Jennifer 2017. What is Design Thinking?. O'Reilly Media, Inc. O'Reilly for Higher Education. Vaatii käyttöoikeuden.

Stickdorn, Marc & Hormess, Marcus & Lawrence, Adams & Schneider, Jakob 2018. This is Service Design Doing. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.

Summa, Terhi & Tuominen, Kaisu 2009. Fasilitaattorin työkirja - Menetelmiä sujuvaan työskentelyyn. Julkaisija Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. Hakupäivä 12.9.2021.

<https://www.gloaalikasvatus.fi/sites/default/files/attachments/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf>.

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

van der Beek, Piritta 2016. Grape People. Hakupäivä 20.8.2021.

<https://grapepeople.fi/blogikirjoitus/mika-fasilitointimenetelma-kay-mihinkakin-tilanteeseen/>.

Fasilitointi

- Miten määrittelet termin fasilitointi? Mitä se mielestäsi on?
- Oletko toiminut fasilitoijana? Esimerkki?
- Mitkä ovat mielestäsi fasilitoinnin tärkeimmät hyödyt?

Visuaalinen fasilitointi

- Miten määrittelisit käsitteen visuaalinen fasilitointi? Mitä se mielestäsi on?
- Mitä ajatuksia tämä (alla oleva) määritelmä herättää?

"Visuaalinen fasilitointi ei ole menetelmä, vaan se on ennemminkin sanonta, jolla kuvataan useampien visuaalisten keinojen käyttöä tutkia, analysoida ja kommunikoida tietoa ihmisten välillä (Nørgaard 2021, 22)."

- Onko visuaalinen fasilitointi mielestäsi sitä, että fasilitaattori itse tekee visualisoinnit? Vai ajatteletko, että fasilitaattorin pyytäessä ryhmän jäseniä käyttämään jotain visuaalista menetelmää kuten piirtämistä tai askartelua, on sekin visuaalista fasilitointia?
- Oletko käyttänyt visuaalista fasilitointia? Esimerkki?
- Mitkä ovat mielestäsi visuaalisen fasilitoinnin hyödyt
- Entä haasteet?
- Jos et ole käyttänyt, missä tilanteessa voisit visuaalista fasilitointia käyttää ja millaista hyötyä siitä voisi kyseissä tilanteissa olla?

Palvelumuotoilu

- Onko palvelumuotoilun prosessi sinulle tuttu?
- Oletko käyttänyt palvelumuotoilua, menetelmiä, työkaluja? Esimerkki?
- Missä vaiheessa palvelumuotoilun prosessia fasilitointia tarvitaan tai voidaan hyödyntää?
- Voisiko visuaalinen fasilitointi tuoda siihen jotain lisää ja mitä se olisi?
- Fasilitointi mielletään usein palaverin, työpajan tai vastaavan yhteistyössä toimimisen työkaluksi. Palvelumuotoilun yhteydessä fasilitointi voidaan kuitenkin ajatella koko palvelumuotoilun prosessin laajuiseksi. Voidaan todeta, että palvelumuotoilija(t) fasilitoi koko palvelumuotoiluprosessin. Mitä ajatuksia tämä herättää visuaalisen fasilitoinnin hyödyntämisestä palvelumuotoilussa?
- Palvelumuotoilijan työkalupakki sisältää paljon visuaalisia menetelmiä, työkaluja, ja valmiita pohjia, joita hyödynnetään prosessin eri vaiheissa. Aiempien pohdintojesi valossa, voidaanko ajatella visuaalisen fasilitoinnin olevan jo lähtökohtaisesti sisällytettyä palvelumuotoilun prosessiin?
- Tuleeko mieleesi joitain prosessin vaiheita tai menetelmiä, missä visuaalista fasilitointia ei ole hyödynnetty, mutta sen tekniikat voisivat tuoda lisäarvoa?
- Onko visuaalinen fasilitointi taito, joka jokaisella palvelumuotoilijalla olisi hyvä olla?