



# Julkishallinnon palveluiden kehittäminen digituuppausten menetelmin

Heidi Strang

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

# Julkishallinnon palveluiden kehittäminen digituuppausten menetelmin

Heidi Strang  
Tulevaisuuden innovatiiviset  
digitaaliset palvelut  
Opinnäytetyö (YAMK)  
Toukokuu, 2022

Heidi Strang

**Julkishallinnon palveluiden kehittäminen digituoppausten menetelmin**

Vuosi

2022

Sivumäärä

88

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia työkaluja tarvitaan, kun digitaalisia tuoppauksia suunnitellaan Verohallinnon palveluihin. Kohderyhmänä tälle kehittämistyölle toimi Verohallinnon asiakaslähtöiset kehittäjät, joiden tehtävänä on muun muassa asiakasymmärryksen kerryttäminen, palvelumuotoilu ja digipalveluiden käyttöliittymien suunnittelu. He toimivat keskeisenä tekijänä, kun palveluita suunnitellaan asiakaslähtöisesti.

Asiakaslähtöinen kehittäminen ja esimerkiksi palvelumuotoilu ovat vakiintuneita Verohallinnon toiminnassa, mutta käyttäytymistaloustieteiden ja tuoppausten hyödyntäminen eivät vielä ole laajasti käytössä. Tavoitteena on hyödyntää tuoppauksia enemmän, jotta palveluiden käyttö olisi entistä sujuvampaa. Tuoppaamisten hyödyntäminen tukee myös Verohallinnon tavoitteita toimia asiakaslähtöisesti. Kehittämistyön hypoteesi oli, että kehittämistyön kohderyhmä tietää käyttäytymistaloustieteistä ja tuoppauksista yleisellä tasolla, mutta he eivät ole tietoisesti suunnitelleet ja implementoineet tuoppauksia fyysisessä tai digitaalisessa ympäristössä. He tarvitsevat työn tueksi työkalupakin tuoppausten hyödyntämisestä ja suunnittelusta, jotta he voivat suunnitella tehokkaita tuoppauksia digitaalisiin palveluihin.

Tuoppaaminen perustuu käyttäytymistaloustieteeseen, ja se on asiakkaan tai käyttäjien hellävaraista ohjaamista haluttuun suuntaan. Tuoppausten tulee olla läpinäkyviä ja asiakkaalla tai käyttäjällä tulisi aina olla mahdollisuus olla valitsematta tuoppauksena toimivaa ratkaisua. Tällainen voi olla digipalvelussa esimerkiksi oletusvalinta tai erilaisten suositusten esittäminen.

Kehittämistyöni perustuu konstruktiiiviseen tutkimuksen viitekehykseen, jonka tutkimusmenetelminä hyödynnän palvelumuotoilun menetelmiä. Konstruktiiivinen tutkimus on toimiva lähestymistapa silloin, kun kehittämistyön lopputuloksena on konkreettinen tuotos, kuten työkalupakki, mittaristo tai suunnitelma. Tässä kehittämistyössä tietoperusta pohjautuu asiakkaan arvon muodostumiseen, käyttäytymistaloustieteeseen, tuoppauksiin ja niiden suunnittelumenetelmiin.

Kehittämistyön lopputuotoksena syntyi työkalupakki digitaalisten tuoppausten suunnittelua varten. Työkalupakkia kehitettiin yhteiskehittämällä palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Työkalupakissa on muun muassa tietoa tuoppauksista, suunnittelun menetelmistä ja malleista, sekä vinkkejä muihin hyödyllisiin materiaaleihin, joihin työkalupakin käyttäjä voi itsenäisesti tutustua. Työkalupakin tarkoituksena on toimia apuvälineenä tuoppausten suunnittelussa, mutta myös perehtymismateriaalina, jos aihe ei ole entuudestaan tuttu.

Työkalupakin toimivuutta ei voitu perusteellisesti todentaa, joten seuraavina askeleina on työkalupakin toimivuuden varmistaminen oikeassa tilanteessa, jossa tuoppauksia suunnitellaan ja implementoidaan. Lisäksi olisi hyvä, että aiheesta pidettäisiin esimerkiksi Verohallinnon sisäinen koulutus, jossa tuoppausten konseptia esiteltäisiin tarkemmin.

Asiasanat: Käyttäytymistaloustiede, tuoppaus, digitaalinen tuoppaus, palvelumuotoilu, julkishallinto

Strang Heidi

**Development of public administration services using digital nudging methods**

Year                      2022    Pages                      88

---

The main goal for this thesis was to find out what kind of tools are needed when planning digital nudges to Finnish Tax Administration's digital services. The target group for this development work was Tax Administration's customer-centric developers whose tasks include gathering customer understanding, service design and designing user interfaces for digital services. They are key factors when services are designed with the customer in mind.

Customer-oriented development and, for example, service design are well established in the operations of the Tax Administration, but behavioral economics and nudging is not yet widely utilized. The aim is to use nudges more to make the use of the services even smoother. The utilization of nudging also supports the Tax Administration's goals of operating in a customer-oriented manner. The hypothesis of this development work was that the target group knows about behavioral economics and nudging on a general level, but they have not consciously designed and implemented nudges in a physical or digital environment. To support the work, they need a toolkit for utilizing and designing nudges. This way they can design effective nudges for digital services.

Nudging is based on behavioral economics and is gentle steering of the customer or users in the desired direction. The nudges should be transparent and the customer or user should always be able to unchoose the solution that works as a nudge. This can be, for example, the default selection in the digital service or the presentation of various recommendations.

This development work was based on a constructive research framework in which service design methods were used as research methods. Constructive research is a workable approach when the end result of development work is a concrete output, such as a toolkit, metric, or a plan. In this development work, the knowledge base is based on customer value formation, behavioral economics, nudging and methods for designing them.

The end product of the development work was a toolkit for the design of digital nudging. The toolkit was developed through joint development using service design methods. The toolkit contains, among other things, information about nudging, nudging design methods and models, as well as tips on other useful materials that the toolkit user can access independently. The purpose of the toolkit is to serve as an aid in the planning of nudges, but also as an introductory material if the topic is not already known.

The functionality of the toolkit could not be thoroughly verified, so the next steps are to ensure the functionality of the toolkit in the right situation where the nudges are planned and implemented. In addition, it would be a good idea to hold, an internal training for Tax Administration employees on the subject, in which the concept of nudging would be presented in more detail.

Keywords: Behavioral economics, nudging, digital nudging, service design, public administration

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Kehittämistyön tavoite ja aiheen rajaus.....	8
1.2	Keskeiset käsitteet.....	10
1.3	Kohdeorganisaation esittely .....	12
2	Käyttätymistaloustieteiden ja tuuppausten hyödyntäminen julkishallinnossa .....	14
2.1	Arvon muodostaminen asiakkaalle.....	14
2.2	Käyttätymistaloustiede .....	17
2.3	Ajattelumallit ja päätöksentekoon vaikuttavat tekijät vinoumat.....	19
2.4	Valinta-arkkitehtuuri ja valinta-arkkitehdit.....	26
2.5	Tuuppaamisen konsepti .....	30
2.6	Tuuppaaminen digitaalisessa ympäristössä.....	36
2.7	Tuuppausten suunnittelun malleja ja menetelmiä .....	44
3	Kehittämistyön menetelmät ja vaiheet .....	54
3.1	Kehittämistyön kartoittaminen ja kehityshaasteen tutkiminen .....	59
3.2	Kehittämistyön määrittely ja ideointi.....	63
3.3	Kehittämistyön ratkaisujen kehittäminen .....	68
3.4	Työkalupakin toteutus.....	74
4	Johtopäätökset ja pohdinta.....	75
4.1	Pohdinta kehittämistyöstä ja asetelmasta.....	77
4.2	Jatkotutkimuksen aiheet .....	79
	Lähteet.....	80
	Taulukot .....	87

## 1 Johdanto

Digipalveluiden merkitys on kasvanut viime vuosina sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Covid-19 pandemia vauhditti digipalveluiden tärkeyttä entisestään, sillä perinteisiä palveluita ei voitu enää samalla tavalla tarjota, asiakkaat eivät esimerkiksi voineet asioida totuttuun tapaan fyysisillä palvelupisteillä. Julkisen sektorin digipalveluiden kehittämistä on vauhdittanut myös hallituksen linjaukset. Yksi hallituksen linjauksista oli tammikuussa 2018 julkishallinnon digipalveluiden kehittäminen ensisijaisesti. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että julkishallinnon toimijoiden tulee tarjota palveluitaan ensisijaisesti digitaalisesti ja vasta toissijaisesti muulla tavoin, esimerkiksi palvelupisteasiointina.

Linjauksessa esitellään sähköisen asioinnin tavoitetilaa vuodelle 2022, jolloin viranomaisten tulee tarjota kansalaisille, yrityksille ja yhteisöille ensisijaisena vaihtoehtona digipalveluita. Näissä palveluissa tulee myös panostaa palveluiden laatuun ja saavutettavuuteen. Linjauksen mukaan viranomaisten on myös järjestettävä viestintä ja asiointi niin, että asiakkaalla on aina mahdollisuus käyttää digitaalisia kanavia asioinnissa. Yrityksillä, yhteisöillä ja muilla elinkeinotoimintaa harjoittavilla toimijoilla on velvollisuus asioida viranomaisten kanssa digitaalisesti. Henkilöasiakkailta, eli kansalaisilta, ei ole samaa velvoitetta, mutta sähköiseen asiointiin kannustetaan kuitenkin. (Valtiovarainministeriö, 2022)

Koska kansalaisia, yrityksiä ja yhteisöjä kannustetaan tai velvoitetaan käyttämään julkishallinnon digitaalisia palveluja, on erityisen tärkeää tarjota hyvin tehtyjä ja laadukkaita palveluita. Palveluiden tulee olla käytettävyydeltään ja saavutettavuudeltaan erinomaisia. Jotta palvelut voidaan tehdä mahdollisimman käytettäväksi, on tärkeää ymmärtää ketkä palveluita käyttävät ja millaisia tarpeita heillä on. Eli palveluiden käyttäjät on otettava huomioon joka vaiheessa, kun palveluita kehitetään. Palveluiden tarjoajien täytyy myös huolehtia siitä, että tarjonta on sitä, mitä käyttäjät tarvitsevat, kun he asioivat viranomaisen kanssa.

Jotta kansalaisia, yrityksiä ja yhteisöjä saadaan käyttämään digipalveluita entistä paremmin, on myös erittäin tärkeä ymmärtää, miten käyttäjät käyttävät palveluita ja, mitkä asiat vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä. Näin heitä voidaan paremmin tukea tarvitsemallaan tavalla palveluiden käytön aikana. Palveluiden käyttäjille voidaan tarjota hyödyllisiä palveluita ja tarpeen mukaan ohjata ja auttaa heitä palveluita käyttäessä. Yksi apuväline tähän voi esimerkiksi olla tuuppaaminen (eng. nudging), joka toimii asiakkaan tai palvelun käyttäjän hellävaraisena ohjauksena haluttuun suuntaan.

Jotta hallituksen linjaukset toteutuisi, on julkishallinnon toimijoiden huolehdittava, että palveluita kehitetään houkuttelevaksi. Digitaalisen palvelun tulisi olla houkuttelevin

palvelukanava asiakkaille, mutta myös heille hyödyllisin. Valtiovarainministeriö painottaa verkkosivuillaan, että tärkeintä on huolehtia siitä, että käyttäjät ovat palveluiden kehittämisen keskiössä. (Valtiovarainministeriö, 2022) Palveluita tulisi kehittää yhdessä palveluiden käyttäjien kanssa. Yhteiskehittämisellä voidaan myös vaikuttaa arvon muodostumiseen. Kun palvelun vastaavat käyttäjien tarpeita ja odotuksia, on todennäköisempää, että kokemus on positiivinen ja palvelu koetaan arvokkaana.

Palvelumuotoilu perustuu käyttäjälähtöisyyteen ja palvelumuotoilun sekä tuuppausten suunnittelun menetelmät ovat tärkeä osa kehittämistä. Näiden menetelmien avulla voidaan selvittää sekä muotoilla parhaat käyttäjien tarpeisiin sopivat palvelut. Menetelmien avulla voidaan myös löytää oikeat keinot tuupata asiakkaita hyödyntämään digitaalisia palveluita. Tuuppausten avulla autetaan käyttäjiä toimimaan oikein ja tekemään parempia valintoja, kun he käyttävät näitä palveluita.

Julkishallinnon toimijoiden tulee panostaa entistä enemmän digipalveluihinsa. Digipalveluiden tärkeys ja merkittävyys on muutenkin korostunut viime vuosina. Tämän kehittämistyön toimeksiantaja, eli Verohallinto, on ymmärtänyt digitaalisten palveluiden tärkeyden kauan aikaa sitten ja julkishallinnon toimijoista Verohallinto on ollut edelläkävijä digitaalisten palveluiden tarjoamisessa. Viime vuosina verotuspalveluiden kehittäminen on ollut murroksessa, sillä vanhat verotukseen liittyvät palvelut ovat korvattu yhdellä uudella palvelulla, OmaVerolla.

Vaikka digitaalisia palveluita on kehitetty Verohallinnolla jo pitkään, ja palvelut ovat olleet käyttäjien keskuudessa pidettyjä, niin haasteita palveluiden käytössä voi silti tulla vastaan. Palveluita käytetään yleensä vain muutaman kerran vuodessa, jolloin palvelun käyttö ei tule tutuksi. Lisäksi verotus voi olla hyvinkin monimutkaista ja esimerkiksi verotukseen liittyvät termit usein hankalia ymmärtää. Palveluiden käyttäjät eivät termejä välttämättä opi kovin helposti ja nopeasti, sillä esimerkiksi tavallisen kansalaisen tarvitsee hoitaa veroasioitaan kenties kerran pari vuodessa. Palvelun käyttöpolut ja termit eivät välttämättä jää asiakkaan mieleen ja näin ollen voi myös olla vaikea oppia käyttämään palveluita tietyllä tavalla. Myös tästä syystä on erittäin tärkeää, että digitaalisia palveluja kehitetään käyttäjälähtöisesti ja intuitiivisiksi. Näin voidaan varmistaa, että palveluiden käyttö on sujuvaa myös silloin, kun käytössä on tuntemattomampi palvelu. Tarvittaessa palvelun käyttäjää avustetaan esimerkiksi erilaisilla ohjauskeinoilla, kuten esimerkiksi tuuppauksilla.

Vaikka on ensisijaisen tärkeää tarjota hyvin tehtyjä ja intuitiivisia palveluita palveluiden käyttäjille, niin kuitenkin ei ole syytä unohtaa liiketoiminnan tarpeet. Palveluita on myös syytä kehittää ja rakentaa niin, että ne luovat arvoa myös palveluntarjoajalle. Esimerkiksi Verohallinnon tapauksessa, on myös tärkeää, että palvelu tukee viraston ydintehtävää, eli varmistaa verotuksen toimivuus. Kuten Verohallinnon strategiassa sanotaan, Verohallinto

toteuttaa verotuksen oikean määräisenä ja oikeaan aikaan yhteiskunnan toimintojen rahoittamiseksi. (Verohallinnon strategia 2021) Tuoppausten avulla voidaan myös vaikuttaa tähän. Tehokkaat tuoppaukset auttavat palveluiden käyttäjiä toimimaan oikein. Mitä paremmin käyttäjät onnistuvat hoitamaan veroasiansa oikein ja tiedon laatu on hyvää, niin sitä paremmin Verohallinto onnistuu tehtävässään. Hyvin suunnitellut tuoppaukset voivat toimia yhtenä keinona parantaa palvelun laatua ja käyttökokemusta.

Tuoppauksia on kokeiltu Verohallinnossa aiemmin, niin tuoppausten hyödyntämiselle ei vielä ole ollut selkeää mallia tai suunnitelmaa. Tavoitteena on hyödyntää tuoppauksia enemmän, jotta asiointi Verohallinnon palveluissa olisi entistä sujuvampaa. Kehittämistyöni paneutuu siihen, kuinka tuoppaamista voisi hyödyntää Verohallinnon digitaalisissa palveluissa ja varsinkin Verohallinnon merkittävämmässä asiointipalvelussa, eli OmaVerossa. Selvitän millaisia työkaluja palveluiden suunnittelijat ja kehittäjät tarvitsevat onnistuakseen työssään, eli suunnitellessaan onnistuneita tuoppauksia, jotka hyödyttävät niin palveluiden käyttäjiä, kuin Verohallintoakin.

### 1.1 Kehittämistyön tavoite ja aiheen rajaus

Tämän kehittämistyön tavoitteena on selvittää, millaisia työkaluja tai tukea Verohallinnon asiakaslähtöiset kehittäjät tarvitsevat, kun he suunnittelevat positiivisia tuoppauksia Verohallinnon digitaalisiin palveluihin. Kehittämistyön lopputuotos on palvelumuotoilun menetelmin tehty työkalupakki digitaalisten tuoppausten suunnittelua varten. Työkalupakki on suunniteltu hyödynnettäväksi asiakaslähtöisten kehittäjien työssä, kun he esimerkiksi suunnittelevat tuoppauksia OmaVeron, joka on Verohallinnon merkittävin asiointipalvelu. Verohallinnossa asiakaslähtöisiin kehittäjiin kuuluu esimerkiksi käytettävyyden asiantuntijoita, asiakasymmärryksen asiantuntijoita ja palvelumuotoilijoita. Asiakasymmärryksen kehittäjät kuuluvat organisaatiossa hallinnollisesti neljään eri tiimiin, mutta tekevät tiiviisti yhteistyötä yli organisaatiorajojen.

Asiakaslähtöisten kehittäjien tehtävänä on varmistaa asiakas- ja käyttäjälähtöisyys Verohallinnon kehittämistyössä. Heidän työtehtäviinsä kuuluu muun muassa asiakasymmärryksen hankkiminen, käyttöliittymäsuunnittelu, palvelumuotoilu, fasilitointi, käytettävyydestien järjestäminen, asiakashaastattelut ja saavutettavuuden varmistaminen. Asiakaslähtöiset kehittäjät noudattavat Verohallinnon toiminta-ajatusta, jonka mukaan asiakaslähtöisyys ohjaa Verohallinnon toimintaa. Tämä tarkoittaa sitä, että Verohallinnossa hyödynnetään asiakasymmärrystietoa kaikessa toiminnassa, ohjauksessa ja kehittämisessä, jotta asiakkaiden toimintaa voidaan helpottaa ja, jotta verokertymä varmistuu. (Verohallinto 2022)

Asiakaslähtöinen kehittäminen ja esimerkiksi palvelumuotoilu ovat hyvin vakiintuneita Verohallinnon toiminnassa, mutta käyttäytymistaloustieteiden ja tuoppausten hyödyntäminen



eivät vielä ole yleistyneet. Verohallinnossa on aikaisemmin kokeiltu erilaisia tuuppauksia asiakkaan toiminnan helpottamiseksi, mutta tuuppauksia ei olla vielä systemaattisesti hyödynnetty. Verohallinnossa on kuitenkin tavoitteena hyödyntää tulevaisuudessa käyttäytymistaloustieteitä ja tuuppauksia entistä enemmän ja systemaattisemmin. Esimerkiksi Verohallinnon strategisen tuen toimisto yhdessä on mallintanut viraston sisäisen prosessin, jonka avulla käyttäytymistaloustieteeseen pohjautuvia tuuppauksia voidaan hyödyntää strategisella tasolla. Suunnitteilla on erilaisia kokeiluja, joissa asiakkaiden toimintaa voitaisiin helpottaa tuuppausten avulla.

Verohallinnolla pitkä kokemus digitaalisten palveluiden kehittämisestä. Myös asiakaslähtöinen kehittäminen ja muotoiluajattelu on ollut tärkeä osa Verohallinnon tekemistä jo pitkään. Mutta esimerkiksi muotoilun menetelmiä ja käyttäytymistaloustieteitä ei varsinaisesti olla hyödynnetty yhdessä toiminnan, prosessien tai palveluiden kehittämisessä. Muotoiluajattelua ja käyttäytymistieteitä kannattaisi hyödyntää enemmän yhdessä. Kuten Alakoski ja Hytönen (2016, 15) mainitsevat, on palvelumuotoilulla ja käyttäytymistaloustieteisiin perustuvalla tuuppaamisella havaittavissa yhtymäkohtia, joista on hyötyä palveluiden kehittämisessä. Palvelumuotoilun avulla pyritään parantamaan palvelukokemusta laaja-alaisesti ja tuuppaamisella voidaan auttaa palvelun käyttäjää päätöksenteossa palvelukokemuksen aikana, kuten kuviossa 3 sivulla 44 on esitetty.

Vaikka palvelumuotoilua ja muotoiluajattelua hyödynnetään Verohallinnossa, on sen merkitys kasvanut entisestään vasta viime vuosien aikana. Verohallintoon on muun muassa viime vuosina palkattu lisää muun muassa palvelumuotoilijoita ja asiakasymmärryksen asiantuntijoita. Heidän tehtävänä on kerryttää tietoa eri asiakkaista ja heidän tarpeistaan, sekä osallistaa asiakkaita palveluiden ja toimintojen kehittämiseen. Verohallinnon palvelumuotoilijat, asiakasymmärryksen asiantuntijat ja käytettävyyden asiantuntijat muodostavat yksikkörajojen ylittävän yhteistyöryhmän. Näitä henkilöitä kutsutaan yhteisesti asiakaslähtöisiksi kehittäjiksi. Näillä henkilöillä on tärkeä rooli Verohallinnon asiakaslähtöisessä kehittämisessä ja tulevaisuudessa heillä on myös tärkeä rooli esimerkiksi tuuppausten suunnittelussa. Näin ollen on tärkeä selvittää, millaista tukea tai millaisia työkaluja he tarvitsevat, jotta he pystyvät suunnittelemaan tuuppauksia.

Asiakaslähtöiset kehittäjät ovat avainasemassa asiakkaan toiminnan helpottamisen kehittämisessä ja tuuppausten suunnittelussa. Siksi on tärkeää, että heillä on hyvät lähtökohdat toimia heille asetetussa tehtävässä. Käyttäytymistaloustieteellinen näkökulma ja tuuppausten suunnittelu asiakkaan toiminnan helpottamisessa voi olla monelle asiakaslähtöiselle kehittäjälle uutta ja tuntematonta. Tämän takia työn tueksi voidaan kaivata erilaisia työkaluja ja malleja. Kehittämistyöni hypoteesi on, että asiakaslähtöisillä kehittäjillä on perustason tietämys käyttäytymistaloustieteistä ja tuuppauksista, mutta he eivät ole tietoisesti suunnitelleet tai implementoineet tuuppauksia fyysisessä tai digitaalisessa

ympäristössä. He tarvitsevat työn tueksi työkalupakin käyttäytymistaloustieteistä ja tuuppaamisesta, sekä niiden suunnittelusta, testaamisesta ja implementoinnista digitaalisessa ympäristössä.

Kehittämistyöni rajautuu työkalupakin mallintamiseen digitaalisten tuuppausten suunnittelua varten palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Työkalupakin kohderyhmänä toimivat Verohallinnon asiakaslähtöiset kehittäjät. Kehittämistyöni keskittyy digitaalisiin tuuppauksiin, koska digitaalisia palveluita tulisi ensisijaisesti kehittää. Lisäksi suurin osa veroasioinnista tapahtuu Verohallinnon OmaVero-palvelussa ja sen merkitys on suuri sekä palvelun käyttäjille että Verohallinnolle itselleen. Tästäkin syystä on perusteltua rajata aihe digitaalisiin tuuppauksiin ja kuinka Verohallinnon asiakaslähtöiset kehittäjät voivat niitä suunnitella ja implementoida.

Kehittämistyötäni ohjaavat seuraavat kysymykset:

- Millaisia kokemuksia Verohallinnon asiakaslähtöisillä kehittäjillä on digitaalisten tuuppausten suunnittelusta?
- Millaista tukea Verohallinnon asiakaslähtöiset kehittäjät tarvitsevat suunnitellakseen onnistuneita digitaalisia tuuppauksia?
- Miksi Verohallinnon kannattaisi hyödyntää digitaalisia tuuppauksia enemmän?

Etsimällä vastauksia näihin kysymyksiin pystyn mallintamaan asiakaslähtöisten kehittäjien tarpeisiin vastaavan työkalupakin digitaalisten tuuppausten suunnittelua varten. On myös tärkeää perehtyä syvällisesti tuuppausten ja käyttäytymistaloustieteiden teoriaan ja käytäntöihin.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa esittelen lyhyesti kehittämistyössä käytettäviä keskeisiä käsitteitä. Kehittämistyön kannalta on hyvä avata työn keskeisiä käsitteitä, sillä ne toimivat kehittämistyön keskeisempinä rakennusaineina ja ne luovat perustan kehittämistyölle. (Puusa, Juuti, Aaltio, 2020, 80) Käsitteitä käsitellään myöhemmissä luvuissa laajemmin.

Käyttäytymistaloustiede: Voidaan kutsua myös toisella nimellä, psykologinen taloustiede. Perinteiseen taloustieteeseen verrattuna käyttäytymistaloustieteessä otetaan käyttäytymisen psykologia paremmin huomioon. (Kotakorpi, Kaisa 2017, 551) Käyttäytymistaloustiede on tieteenala, joka pyrkii ymmärtämään miten ihmiset tekevät päätöksiä psykologisen, käyttäytymisen, emotionaalisen ja sosiaalisten tekijöiden näkökulmasta. Toisin kuin muissa taloustieteen teorioissa, käyttäytymistaloustieteessä oletetaan, että ihmiset ovat irrationaalisia. Mikä tarkoittaa, ettei voida olettaa, että ihmiset toimisivat järkevästi heille tuotetun tiedon mukaisesti. (Bridgeable 2017a, 6)

Tuuppaaminen (nudging): Tuuppaus, englanniksi nudging, on käyttäytymistaloustieteeseen perustuva menetelmä, jonka taustalla ovat käyttäytymistaloustieteilijät Thaler ja Sunstein. Tuuppauksella tarkoitetaan valinta-arkkitehtuurin muotoa, joka muuttaa ihmisten käyttäytymistä ennustavalla tavalla, kuitenkin niin, ettei muita vaihtoehtoja kielletä tai merkittävästi muuteta taloudellisia kannustimia. (Thaler ja Sunstein, 2009, 6) Tuuppauksia on perinteisesti hyödynnetty fyysisessä ympäristössä, mutta nykyään niitä käytetään myös digitaalisissa palveluissa. Näitä tuuppauksia kutsutaan digitaalisiksi tuuppauksiksi (eng. digital nudging). (Weinmann, Schneider ja Brocke 2016, Mirsch Tobias ym. 2017)

Valinta-arkkitehtuuri: Tapa, jolla valinnat ovat esitetty ja jäsenelty. (Hallsworth ja Kirkman 2020, 197) Ympäristö, jossa ihmiset tekevät valintoja ja päätöksiä. Tuuppaus on valinta-arkkitehtuurin osa, joka muuttaa ihmisten käyttäytymistä ennustavalla tavalla. (Alakoski ja Hytönen 2016, 87)

Valinta-arkkitehti: Valinta-arkkitehdin tehtävänä on suunnitella ja järjestellä ympäristö, jossa ihmiset tekevät päätöksiä. Valinta-arkkitehtinä voi toimia lähes kuka vaan, ja moni henkilö toimii tietämättään valinta-arkkitehtinä. (Thaler ja Sunstein 2009, 3) Esimerkiksi palvelumuotoilija, käyttöliittymäsuunnittelija, tai ruokakaupan tavaroiden hyllyttäjä ovat valinta-arkkitehteja.

Heuristiikka: Heuristiikkoja voidaan kutsua peukalosäännöiksi, joita ihmiset hyödyntävät päätöksenteossaan. Heuristiikat auttavat päätöksenteossa ja nopeuttavat valintatilanteita, mutta ne eivät välttämättä takaa optimaalisia päätöksiä. (Alakoski ja Hytönen 2016, 9) Peukalosäännöt voivat olla hyödyllisiä, mutta ne saattavat myös johtaa päätöksenteon harhoihin. (Thaler ja Sunstein 2009, 25)

Päätöksenteon vinoumat: Peukalosääntöjen ohella ihmisten päätöksentekoon voi vaikuttaa myös erilaiset kognitiiviset harhat tai vinoumat. Tällaisia harhoja voidaan systemaattisesti havaita ja ne poikkeavat ihmisten järkevämmästä ja rationaalisemmasta toimintatavasta ja arviosta. Ihmiset voivat olla esimerkiksi ylioptimistisia omista kyvyistä ja taidoista, tai vastaanottavat parhaiten sellaista tietoa, joka tukee kyseisen henkilön aikaisempia näkemyksiä. (Alakoski ja Hytönen 2016, 9-10)

Palvelumuotoilu: Palvelumuotoilu on eräänlainen lähestymistapa luomiselle ja kehittämiselle, ja se perustuu ihmiskeskeisyyteen ja yhteistyöhön. Palvelumuotoilu on myös monialainen ja iteratiivinen tapa kehittää ja luoda uusia palveluja. Palvelumuotoilussa hyödynnetään käyttäjätutkimuksia, prototyyppejä ja erilaisia helposti ymmärrettäviä aktiviteetteja, sekä visualisointityökaluja luodakseen kokemuksia ja palveluita, jotka vastaavat yrityksen, käyttäjien ja muiden sidosryhmien tarpeita. (Stickdorn, Lawrence, Hormess ja Schneider 2017, 27)

### 1.3 Kohdeorganisaation esittely

Kehittämistyöni toimeksiantajana toimii Verohallinto, joka on valtiovarainministeriön alaisuuteen kuuluva virasto. Verohallinto kerää noin 95 % kaikista Suomessa kerättävistä veroista ja veronluonteisista maksuista. Verojen keruun ohella Verohallinto huolehtii myös muilla tavoin yhteiskuntavastuustaan, esimerkiksi minimoimalla verovajetta ja torjumalla harmaata taloutta. (Verohallinto, 2019) Verohallinnolla on iso vastuu yhteiskunnassamme ja siksi onkin hyvin tärkeää, että Verohallinnon toiminta ja palvelut ovat toimivia ja asiakaslähtöisesti tuotettuja. Tavoitteena on saada asiakkaat toimimaan oikein ja omatoimisesti.

Yksi Verohallinnon strategisista tavoitteista on positiivinen asiakaskokemus. Muut tavoitteet ovat verotulojen varmistaminen ja oikeudenmukaisesti toimitettu verotus. Toimintaa ohjaavissa linjauksissa kerrotaan, että palveluita ja tuotteita kehitetään asiakaslähtöisesti ja asiakasymmärrykseen perustuen. Lisäksi tavoitteena on parantaa toiminnan ketteryttä esimerkiksi lisäämällä itseohjautuvuutta ja hyödyntämällä uusia toimintamalleja. (Verohallinto, 2021)

Asiakaslähtöisyys ja käyttäjien ymmärtäminen on tärkeässä asemassa, kun Verohallinnon palveluita ja toimintoja kehitetään. Palvelumuotoilu on saanut pysyvän aseman Verohallinnon toiminnassa ja palvelumuotoilun avulla voidaan paremmin suunnitella palveluita käyttäjälähtöisesti. Kuitenkaan palvelumuotoilun menetelmien avulla ei välttämättä saada ymmärrystä siitä, mitkä asiat vaikuttavat käyttäjien tekemiin valintoihin tai päätöksiin. Tai mitkä asiat vaikuttavat palveluiden käyttäjien käyttäytymiseen.

Ymmärtämällä paremmin miksi palvelun käyttäjät tekevät tietynlaisia päätöksiä ja valintoja, voidaan luoda entistä parempia käyttäjien tarpeisiin vastaavia palveluita. Ymmärtämällä paremmin miten asiakkaat käyttäytyvät, voidaan paremmin tuottaa heille sellaisia verotuspalveluja, jotka palvelevat heidän tarpeitaan ja, jotka ohjaavat heitä asioinnin aikana. Verohallinnolla ei vielä ole ollut mallia tai suunnitelmaa siitä, miten tuuppaamista tai käyttäytymistieteisiin perustuvaa muotoilua voisi hyödyntää palveluiden kehittämisessä. Myös tästä syystä on tavoitteena tällä kehittämistyöllä luoda työkalupakki, joka auttaa asiakaslähtöisiä kehittäjiä tuuppausten suunnittelussa.

Veroasiointi tulee hyvin todennäköisesti muuttumaan tulevina vuosina. Yksi merkittävistä tavoitteista, joita Verohallinnolla on, on rajapintojen ja kolmansien osapuolten palveluiden laajempi hyödyntäminen. Verohallinnon tavoitteena on myös vähentää tarvetta asioida Verohallinnon omissa palveluissa niin, että asiakkaiden ei erikseen tarvitsisi ilmoittaa esimerkiksi vähennystietoja Verohallinnolle, vaan tiedot tulisivat palvelusta, jossa asiakas on alun perin asioinut. (Verohallinto, 2021a) Tämä ei kuitenkaan tapahdu hetkessä ja ennen sitä on tärkeää tehdä nykyisistä asiointipalveluista mahdollisimman käytettäviä, saavutettavia ja

käyttäjätavallisia. On kaikkien etu, että asiointi on sujuvaa ja yksinkertaista. Ymmärtämällä palveluiden käyttäjiä ja miten he toimivat auttavat tässä asiassa. Yksinään tämä tieto ei auta, mutta esimerkiksi asiakaslähtöistä kehittämistä, muotoilua ja tuuppaamista hyödyntäen voidaan entistä paremmin varmistaa, että asiointi helpottuu.

#### Verohallinnon OmaVero-palvelu

OmaVero-palvelu on Verohallinnon tarjoama digitaalinen palvelu veroasioinnin hoitoon ja se lukeutuu Verohallinnon merkittävimpiin asiointipalveluihin. OmaVeroa käyttävät lähes kaikki Suomen kansalaiset ja yritykset sekä yhteisöt. OmaVero on suhteellisen uusi palvelu, sillä se on vaiheittain otettu käyttöön vuosina 2016-2020. Ennen OmaVeroa veroasiointi hoidettiin erillisissä asiointipalveluissa ja OmaVero on vaiheittain korvannut lähes kaikki Verohallinnon vanhat asiointipalvelut ja verotusjärjestelmät. Tätä valtavaa uudistusta tehtiin aluksi Verohallinnon kehittämishankkeen (Valmis-hanke) aikana (vuosina 2013-2019) ja sen jälkeen Auto- ja valmisteverotukseen liittyvän hankkeen, eli AVA-hankkeen aikana (2020). (Verohallinto 2015 ja 2020) Vuonna 2021 OmaVerosta ja verotusjärjestelmästä, johon OmaVero pohjautuu, julkaistiin uusi versio, jonka myötä muun muassa palvelun käytettävyys ja saavutettavuus parani.

OmaVero pohjautuu valmisohjelmistoon, GenTaxiin, joka on Fast Enterprises -yrityksen verotukseen tarkoitettu valmisohjelmisto. Valmisohjelmistolla tarkoitetaan sitä, että palvelu on ostettu valmiina, eikä sitä esimerkiksi rakenneta itse alusta lähtien. Verotusohjelmiston ydintoimintoja kehitetään Yhdysvalloissa ja palvelu on käytössä Suomen lisäksi monessa eri maassa, kuten esimerkiksi Puolassa, Kanadassa ja Uudessa-Seelannissa, sekä useassa eri osavaltiossa Yhdysvalloissa. (Fast Enterprises, 2022) OmaVero on kuitenkin uniikki palvelu, sillä palvelulla esimerkiksi ole kilpailijaa Suomessa.

Isoin muutos veroasioinnissa tapahtui vuonna 2018, kun suurin osa henkilöasiakkaiden veroasioista (esimerkiksi verokortti ja veroilmoitus) siirtyi OmaVeroon. Ennen tätä palvelussa asioitiin lähinnä yrityksen tai yhteisön veroasioissa. OmaVeron käyttö on myöskin näin ollen kasvanut kovaa vauhtia viime vuosien aikana ja esimerkiksi vuoden 2020 aikana OmaVeron kirjaututtiin yli 25 miljoonaa kertaa. Kaikesta veroasioinnista hoidettiin noin 89 % OmaVerossa ja yli 80 % palvelussa asioineista käyttäjistä sanoi asioinnin sujuneen hyvin. (Verohallinto, 2021a).

OmaVero-palvelu on suunnattu kaikille Suomen kansalaisille ja yrityksille, sekä yhteisöille. OmaVero on korvannut usean erillisen verotuspalvelun, ja vaikka on hyvä tarjota yksi palvelu, jonka kautta voi hoitaa lähes kaikki veroasiat, voi käyttäjien laaja skaala asettaa haasteita palvelun suunnittelijoille ja toteuttajille. Suurin osa palvelun käyttäjistä käyttävät kuitenkin palvelua harvoin, ehkä kerran pari vuodessa, jos sitäkään. Vuonna 2021 OmaVeroon kirjautui noin 3,1 miljoonaa uniikkia henkilöasiakasta, ja palveluun kirjaututtiin kaikki käyttäjryhmät

mukaan lukien lähes 28 miljoonaa kertaa. (Verohallinto 2022) OmaVerolla on myös aktiivinen käyttäjäkuntansa, esimerkiksi kirjanpitäjät, jotka saattavat käyttää OmaVeroa päivittäin tai viikoittain.

Käyttäytymistieteisiin ja tuuppausten suunnitteluun liittyvässä kirjallisuudessa (esimerkiksi Eyal ja Hoover 2014, Combs ja Brown 2018) syvennytään usein siihen, kuinka saada ihmiset käyttämään palvelua usein tai jatkuvasti, jotta jokin uusi tapa tai käyttäytymismalli opittaisiin paremmin. Toisin kuin näiden palveluiden, ei OmaVeron lähtökohtana ole se, että sitä tarvitsisi käyttää usein tai paljon. Lähtökohtana on, että jos tai kun palvelua tarvitsee käyttää, niin sen käyttö olisi mahdollisimman yksinkertaista ja sujuvaa. Tämän lisäksi Verohallinnon tavoitteena on vähentää veroasioinnin tarvetta tulevina vuosina. (Verohallinto 2021a) Ei siis voida olettaa, että palvelun käyttäjät, jotka käyttävät palvelua muutaman kerran vuodessa, muistaisivat erilaisia oikopolkua tai mistä tietty asia löytyy, kun he seuraavan kerran kirjautuvat palveluun. Tämän takia on myös hyvin tärkeää, että palvelu on intuitiivinen ja tarpeen mukaan käyttäjää ohjaava.

OmaVeroa on alusta lähtien kehitetty käyttäjälähtöisesti ja esimerkiksi palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen. Palvelun käyttäjiä on osallistettu palvelun kehittämiseen ja palvelua on testattu käyttäjien kanssa useaan otteeseen ennen palvelun julkistamista. Tämä on varmasti yksi syy siihen, miksi palvelun käyttö on kasvanut vuosien varrella ja miksi palveluun ollaan tyytyväisiä. Silti asiointia voidaan helpottaa entisestään ja tässä asiassa tuuppaukset voivat olla avuksi.

## 2 Käyttäytymistaloustieteiden ja tuuppausten hyödyntäminen julkishallinnossa

Tässä osiossa käydään läpi kehittämistyön tietoperustaa ja aiheen taustoitusta. Luvussa perehdyn tarkemmin päätöksenteon ja käyttäytymisen ilmiöihin ja vinoumiin, sekä tuuppaamiseen ja tuuppaamisen eettisyyteen. Tässä luvussa pohdin myös sitä, miten arvo muodostuu asiakkaalle ja, miten tuuppaamisella voidaan vaikuttaa arvon muodostumiseen.

### 2.1 Arvon muodostaminen asiakkaalle

Tässä luvussa käsittelen arvon muodostumista ja mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon palveluita käyttäessä. Luvussa pohdin myös sitä, kuinka palveluntarjoajat voivat vaikuttaa arvon muodostumiseen.

Aiemmin moni organisaatio tuottivat palveluita pelkästään omaan tarpeeseen asiakkaita huomioimatta. Nykyään useassa organisaatiossa on havahduttu siihen, ettei palveluita enää tulisi pelkästään tuottaa asiakkaille, vaan tehdä niitä yhdessä asiakkaiden kanssa. Organisaatioiden onkin hyvä ottaa huomioon asiakkaiden aiomukset ja tarpeet, ja miettiä,

miten palvelu vastaa heidän tarpeisiinsa. (Heinonen Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström ja Andersson 2010, 12, 5) Vargo ja Lusch (2008) ovat tutkimuksessaan osoittaneet, että tällaisessa toiminnassa, jota voidaan kutsua palveludominantiksi logiikaksi (eng. service-dominant logic, S-D), korostetaan kokemuksen tärkeyttä korostamalla arvon kokemuksellista luonnetta. Tämä lähestymistapa on vaikuttanut siihen, miten palveluntarjoajat yleisesti ajattelevat liiketoiminnasta.

Liiketoiminnan painopiste on siirtynyt pelkästä tuotosten tuottamisesta siihen, että ymmärretään paremmin, kuinka yksilöt kokevat tuotoksen yksilöllisesti ja kontekstuaalisesti. (Jaakkola, Helkkula ja Aarikka-Steenroos 2015, 2) Palveluntarjoajat eivät tarjoa arvoa palveluiden käyttäjille, vaan täytyy ymmärtää, että arvo muodostuu palvelun käyttäjälle yksilöllisesti. Siinä, missä yksi käyttäjä kokee palvelun arvokkaan ja palvelukokemuksen hyvänä, voi toinen käyttäjä kokea palvelun huonona. Moni asia voi vaikuttaa arvon muodostumiseen ja palveluntarjoajan on hyvä ymmärtää tämän.

Palveludominantissa logiikassa puhutaan usein termistä ”arvo kontekstissa” (eng. value-in-context), ja se on jatkumoa tuotokeskeisessä toimintalogiikassa käytetystä termistä ”käyttöarvo” (eng. value-in-use). Arvo kontekstissa korostaa käsitystä siitä, että asiakkaiden on mahdollista kokea palvelusta arvoa, vaikka he eivät olisi aiempaa kokemusta kyseistä palvelusta tai palveluntarjoajasta. (Helkkula, Kelleher ja Pihlström 2012, 61) Helkkula ym. puhuvat kokemuksen arvosta (eng. value in experience), jonka he perustelevat arvoksi, jonka asiakas kokee epäsuorasti fenomenologisessa elämäntilanteessa. Asiakkaat kokevat arvon iteratiivisesti ja koettu arvo perustuu aikaisempiin kokemuksiin ja ennakkoymmärryksiin. (Helkkula ym. 2012, 61) Palveluntarjoaja ei aina voi vaikuttaa asiakkaiden tai palvelun käyttäjien ennakkokäsityksiin, mutta ne voivat vaikuttaa siihen, miten arvo muodostuu palvelua käyttäessä. Siksi on myös tärkeää ymmärtää asiakkaiden ja palvelun käyttäjien tarpeita ja kehittää palveluita yhdessä heidän kanssaan.

Palvelukokemukseen ja koettuun arvoon voidaan vaikuttaa myös kehittämällä palveluita yhdessä palveluiden käyttäjien kanssa. Yhteiskehittämistä tapahtuu, kun palveluiden käyttäjät voivat, vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa, vaikuttaa palveluntarjoajan tulkintaan palvelun elementeistä. (Jaakkola, E. ym. 2015, 15) Grönroos ja Voima (2012) korostavat tutkimuksessaan, että arvonluonti voidaan nähdä prosessina, joka sisältää sekä palveluntarjoajan että asiakkaan toimintaa. Heidän mukaansa kaikki on arvon luomista ja jokainen luo arvoa yhdessä. Yhdessä luotu arvo vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon sekä vuorovaikutuksen aikana, että tulevaisuuden käyttäytymisenä. (Grönroos ja Voima 2012, 15)

Palveluiden kehittämisessä on tärkeä huomioida asiakkaiden ja palvelun käyttäjien tarpeita, sekä ymmärtää miltä heidän maailmansa näyttää. Organisaatioiden tulee ennakoida ja nähdä myös, mitä tulevaisuuden teknologia tuo tullessaan ja, miten se voi vastata asiakkaiden

tarpeisiin. Positiivisen asiakaskokemuksen luomisessa organisaatioiden tulisi myös hyödyntää asiakasviisautta. On hyvä muistaa, että palvelun arvon luo loppukädessä asiakas itse. (Sore ja Ukko 2015, 27-28) Arvon muodostaminen on subjektiivinen käsite, sillä arvon muodostuminen on yksilöllistä ja arvo perustuu yksilön kokemukseen. (Alakoski 2014, 4, 54) Yleensä asiakas arvottaa palvelun korkeammalle, jos se on ylittänyt asiakkaan odotukset. (Fischer ja Vainio 2014, 132)

On hyvä ymmärtää, että kokemukset muodostavat arvoa, mutta ne eivät välttämättä ole kytköksissä pelkästään palveluntuottajan ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen. Asiakaskokemukseen vaikuttavat erilaiset tekijät, kuten erilaiset tunteet, ajatukset ja toiminnot. Siksi on tärkeää ymmärtää, miten asiakkaiden kokemus muodostuu ja, millaisia ongelmia tai mahdollisuuksia he kohtaavat. (Heinonen ym. 2010, 12, 15) Asiakkaalle muodostuva arvo ja palvelukokemus ovat useimmiten riippuvaisia asiakkaan menneisyydestä ja tulevaisuudesta, mutta myös nykyisyydestä. Kokemukseen ja arvon muodostumiseen vaikuttavat myös asiakkaan sisäiset ja ulkoiset tekijät ja aikamääreet. (Alakoski 2014, 59)

Verohallinnon strategiassa korostetaan asiakaslähtöisyyttä ja se on toimintaa ohjaava tekijä. Tavoitteena on positiivinen asiakaskokemus ja aito asiakaslähtöisyys toiminnan perustana. Tekeminen pohjautuu asiakasymmärrykseen ja asiakkaiden osallisuuteen. Tällä pyritään helpottamaan asiakkaan toimintaa ja varmistaa verokertymä. (Verohallinto 2021b) Asiakasta kuuntelemalla, ymmärtämällä ja huomioimalla voidaan luoda positiivista asiakaskokemusta. Lisäksi lupaukset tulisi pitää ja palveluiden laatu tulisi olla korkea. (Fischer ja Vainio 2014, 10)

Verohallinto on vuosien saatossa siirtynyt tuotokeskeisestä liiketoimintalogiikasta asiakaskeskeiseen toimintalogiikkaan. Siirtymä ei ole tapahtunut suoraan, vaan tuotokeskeisestä liiketoimintalogiikasta on aluksi siirrytty Luschin ja Vargon (2006) suosittelemaan palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan. Tämän jälkeen on siirrytty asiakaskeskeiseen toimintalogiikkaan, jota Heinonen ym. (2010) suosittelevat. Asiakaskeskeinen toimintalogiikka näkyy esimerkiksi asiakaskokemuksen ja asiakaslähtöisyyden huomioimisessa digitaalisten palveluiden kehittämisessä.

Asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden ymmärtäminen on tullut entistä tärkeämmäksi, mikä on tärkeä osa asiakaskeskeistä toimintalogiikkaa. Seuraavaksi olisi hyviä perehtyä paremmin asiakkaiden käyttäytymiseen ja kuinka asiakkaita voidaan tarpeen mukaan tuupata toimimaan oikein. On tärkeä ymmärtää, kuinka ihmiset käyttäytyvät, jotta voidaan suunnitella toimivia palveluita. (Anderson, S. P. 2011, xiv-xv). Mallia voidaan ottaa esimerkiksi Isosta-Britanniasta, jossa on tuuppauksia hyödynnetty onnistuneesti jo vuodesta 2012 lähtien. Myös esimerkiksi Virossa on hyödynnetty tuuppauksia veropetosten torjunnassa. (Vainre, Aaben, Paulus, Koppel, Tammsaar, Telva, Koppel, Beilman ja Uusberg 2020, 1) Tuuppausten käyttäminen voi



edesauttaa arvon muodostamista, sillä tehokkailla tuuppauksilla voidaan ohjata palveluiden käyttäjiä heille hyödylliseen suuntaan.

## 2.2 Käyttäytymistaloustiede

Käyttäytymistaloustiede on tieteenala, joka pyrkii ymmärtämään miten ihmiset tekevät päätöksiä psykologisen, käyttäytymisen, emotionaalisen ja sosiaalisten tekijöiden näkökulmasta. Toisin kuin muissa taloustieteen teorioissa, käyttäytymistaloustieteessä oletetaan, että ihmiset ovat irrationaalisia. Tämä tarkoittaa sitä, ettei voida olettaa, että ihmiset toimisivat järkevästi heille tuotetun tiedon mukaisesti. (Bridgeable 2017a, 6) Käyttäytymistaloustieteitä kutsua myös toisella nimellä, psykologisiksi taloustieteiksi. Perinteiseen taloustieteeseen verrattuna käyttäytymistaloustieteessä otetaan käyttäytymisen psykologia paremmin huomioon. (Kotakorpi 2017, 551)

Perinteisesti taloustiede näkee ihmisen homo economicuksena, eli toimijana, jonka päätöksenteko on rationaalista. Kuitenkin tutkimukset kognitiivisella ja sosiaalisella alalla ovat osoittaneet, että ihmiset eivät aina tee päätöksiä tai käyttäydy rationaalisesti. (Mirsch, Lehrer ja Jung 2017, 636) Tähän käyttäytymistaloustiede myös perustuu. On tärkeää ymmärtää, miksi toimimme irrationaalisesti ja kuinka se vaikuttaa päätöksiimme. Kun ymmärrämme paremmin, miten toimimme ennustettavan irrationaalisesti, voimme ottaa sen huomioon, kun suunnittelemme valintaympäristöä ja sitä kautta kehittää päätöksentekoa. (Ariely 2008, xix-xx).

Käyttäytymistaloustieteen tutkimukset ovat osoittaneet käyttäytymistaloustieteiden olevan luotettavat työkalu esimerkiksi poliittisten linjausten tekemisessä, hallinnossa ja markkinoinnissa. Tieteenala tutkii erilaisia mahdollisuuksia tutkia ihmisten päätöksenteon harhoja, heuristiikoita ja irrationaalista käyttäytymistä. (Behavioral Economics and Science Team 2020) Käyttäytymistaloustieteet ovat kasvattaneet suosiotaan julkishallinnossa ympäri maailman ja seuraavaksi esittelen, kuinka käyttäytymistaloustieteitä on hyödynnetty julkisella sektorilla.

### Käyttäytymistaloustieteiden ja tuuppausten hyödyntäminen julkishallinnossa

Käyttäytymistaloustieteet ovat kasvattaneet suosiota julkisella sektorilla viime vuosina, ja käyttäytymistaloustieteiden hyödyntäminen on muodostunut tietynlaiseksi ilmiöksi. Julkinen sektori on käyttäytymistaloustieteiden hyödyntämisen myötä löytänyt uusia tapoja korjata irrationaalisten kuluttajien virheitä ja auttanut kuluttajia tekemään parempia valintoja. Sellaisia valintoja, joista yksilölle on pitkällä aikavälillä enemmän hyötyä. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi erilaiset veron korotukset kuluttajille haitallisille valmisteille ja kulutukselle, muut hyvinvointiin tukevat teot tai säästämiseen kannustaminen. (Kotakorpi 2017, 553, 555)

Kansalaisia on ohjattu käyttäytymistieteiden avulla myös esimerkiksi hyödyntämään enemmän uusiutuvia energialähteitä tai vähentämään verovelkoja. (OECD 2017)

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) mukaan yli 200 toimijaa ympäri maailmaa hyödyntää käyttäytymistieteitä eri tavoin. OECD itsekin on tukenut julkishallinnon toimijoita käyttäytymistaloustieteiden hyödyntämisessä jo vuodesta 2013 lähtien. Käyttäytymistaloustieteitä on hyödynnetty eri politiikan aloilla, kuten koulutus-, energia-, rahoitus-, turvallisuus- ja ympäristöalalla. Myös erilaisten julkisten palveluiden tarjoamisessa, kuten verotuksessa ja televiestinnässä, on hyödynnetty käyttäytymistaloustieteitä. (OECD 2017)

Muulla maailmassa on pitkään hyödynnetty käyttäytymistaloustieteitä julkisella sektorilla ja kansalaisten ohjaamisessa. Esimerkiksi Isossa-Britanniassa on toiminut jo vuodesta 2012 erillinen käyttäytymistieteeseen perehtynyt tiimi Behavioral Insights Team (BIT), joka aluksi toimi osana julkishallintoa, mutta joka vuonna 2014 muuttui omaksi yhtiökseen. Nykyään BIT:lla on toimistoja eri puolilla maailmaa ja yli 150 työntekijää. (Luca ja Bazerman 2020, 56-58) Myös muut maat ja heidän julkishallintonsa ovat ottaneet mallia BIT:sta. Esimerkiksi vuonna 2015 Yhdysvaltojen presidentti Barack Obama perusti oman vastaavan tiimin ja muutama vuosi myöhemmin vastaavia tiimejä löytyy eri maista, kuten Australiasta, Italiasta, Singaporesta ja nykyään myös Suomesta. (Luca ja Bazerman 2020, 58)

Suomessa ei vastaavaa käyttäytymistieteeseen perehtynyttä tiimiä ole perustettu, mutta Valtioneuvoston kanslia on vuonna 2020 käynnistänyt hankkeen, jonka aikana vahvistaa valtiohallinnon kykyä hyödyntää käyttäytymistaloustieteitä eri politiikan osa-alueilla. Käyttäytymistaloustieteitä ja tuuppauksia on hyödynnetty esimerkiksi koronakriisin hoidossa. (Valtioneuvoston kanslia 2020) Valtioneuvoston kanslian mukaan hankkeella on tavoitteena löytää uusia toimintamalleja ja vaikuttamisen keinoja, joilla voidaan vahvistaa ihmislähtöistä politiikkaa. (Valtioneuvoston kanslia 2021) Käyttäytymistaloustieteiden hyödyntäminen voi olla avuksi paremman yhteiskuntapolitiikan suunnittelussa. (Kotakorpi 2017, 550)

Käyttäytymistaloustieteiden hyödyntäminen Verohallinnossa on linjassa myös Valtioneuvoston kanslian tavoitteiden kanssa. Lisäksi tämä tukee myös Verohallinnon strategisia tavoitteita verotulojen varmistamiseksi, oikeudenmukaisen verotuksen toimittamiseksi ja asiakaskokemuksen parantamiseksi. (Verohallinto 2022) Verohallinnossa on viime aikoina mietitty, miten käyttäytymistaloustieteitä voisi hyödyntää toiminnan kehittämisessä ja asiakkaan toimintojen parantamisessa strategisella tasolla. Käyttäytymistaloustieteiden ja tuuppausten hyödyntämisen on vasta alkuvaiheessa, vaikka joitain kokeiluja on aiemmin tehty. Tavoitteena on kuitenkin lisätä tätä toimintaa, aivan kuten monissa muissakin maissa on tehty.

### 2.3 Ajattelumallit ja päätöksentekoon vaikuttavat tekijät vinoumat

Kaikki tekevät useita valintoja ja päätöksiä päivittäin, osa päätöksistä tapahtuu tiedostamattoman automaattisesti ja osa tapahtuu harkiten. Päätökset ja valinnat voivat olla hyvin arkisia, kuten esimerkiksi mitä ruokaa valitaan lounasruokalinjastosta tai missä järjestyksessä tehdään aamutoimet. Toisinaan valinnat ja päätökset voivat olla yksittäisiä, harvoin tapahtuvia, kuten esimerkiksi minkä puhelinliittymä valitaan tai otetaan vastaan tarjottu työpaikka. Valinnat ja päätökset pohjautuvat usein totuttuihin tapoihin, jotka ohjaavat tekemistämme. Yksilö ei suinkaan ole niin rationaalinen kuin esimerkiksi perinteiset taloustieteet ovat nähneet ihmisen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmiset toimivat useimmiten epärationaalisesti ja he tekevät ennustettavia erheitä päätöksenteon hetkillä. (Thaler ja Sunstein 2009, 8).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että yksilön päätöksentekoon ja käyttäytymiseen vaikuttaa kaksi erilaista ajattelumallia, intuitiivinen ja harkitseva. Thalerin ja Sunsteinin mukaan (2009, 21-23) näitä ajattelutapoja voidaan kutsua myös systeemi 1 (automaattinen) ja systeemi 2 (harkitseva). Alla olevassa taulukossa on esitetty kuinka Thaler ja Sunstein ovat jaotelleet ajattelutavat.

Automaattinen (systeemi 1)	Harkitseva (systeemi 2)
Kontrolloimaton	Kontrolloitu
Vaivaton	Vaivalloinen
Liitännäinen	Deduktiivinen
Nopea	Hidas
Tiedostamaton	Tietoinen
Harjaantunut	Sääntöjä noudattava

Taulukko 1: Kognitiiviset ajattelumallit Thalerin ja Sunsteinin mukaan. (2009, 22)

Kuten taulukosta voi nähdä, on systeemi 1 ajattelumalli nopea, vaistomainen ja vaivaton. Tätä systeemiä käyttäessä ei yksilö juurikaan mieti omia valintoja tai päätöksiä sen kummemmin. Automaattista ajattelumallia hyödynnetään usein rutiininomaisissa tilanteissa, sellaisissa, joissa toimimme vaistomaisesti. Tällaisia tilanteita voi olla esimerkiksi missä järjestyksessä hoitaa aamutoimet ja hampaiden pesun, tai minkä reitin valitsee työmatkalleen.

Systeemi 2 on taas enemmän kontrolloitu ja pohdiskelevampi. Näissä tilanteissa yksilö hidastaa tahtia ja käyttää enemmän aikaa ja vaivaa päätöksentekoon. Tällöin yksilö pyrkii toimimaan loogisesti ja rationaalisesti. (Thaler ja Sunstein 2009, 21-23, Luca ja Bazerman, 2020, 50) Yleensä harkitsevampaa ajattelumallia hyödynnämme silloin, kun emme toimi rutiininomaisesti ja joudumme pohtimaan asioita tarkemmin. Esimerkiksi kun täytämme veroilmoitusta tai valitsemme vakuutuksen tarjoajaa. Saatamme hyödyntää harkitsevaa

ajattelumallia hyvin arkisissa tilanteissa, esimerkiksi kun valitsemme lahjaa rakkaalle henkilölle tai, kun päätämme, mihin ravintolaan haluamme mennä syömään.

Thaler ja Sunstein perustelevat ajattelumallien eroja niin, että systeemi 1 (automaattinen systeemi) pohjautuu enemmän tunteeseen ja vaistoon, kun taas systeemi 2 (harkitseva systeemi) pohjautuu tietosuuteen ja tietoiseen harkintaan. Oma vaisto tai mututuntuma voi toimia suhteellisen tarkasti, mutta voimme myös usein tehdä virheitä, jos tukeudumme liikaa automaattiseen ajattelumalliin. (Thaler ja Sunstein 2009, 23) Automaattinen ja intuitiivinen ajattelumalli on alttiimpi myös erilaisille heuristiikoille ja päätöksenteon vinoumille. (Mirsch ym. 2017, 637) Heuristiikkoja ja päätöksenteon vinoumia käsittelen tarkemmin myöhemmin.

Kuten aiemmin on mainittu, ovat tutkimukset osoittaneet, ettei ihmiset toimi rationaalisesti. Ihmisten päätöksenteko on jatkuvaa taistelua intuition ja loogisen ajattelun välillä.

Kahnemannin tekemässä tutkimuksessa osoitettiin, että itseasiassa intuitio on hyvin vahva ja usein vahvempi kuin looginen ajattelu. (BBC, 2016) Ihmisten käyttäytyminen on hyvin usein tiedostamatonta ja perustuu totuttuun tapaan, tai saa vaikutuksia elinympäristön erilaisista vihjeistä. Päätöksentekoon ja toimintaan vaikuttaa myöskin se, miten valinnat ovat esitetty. (Hallsworth ja Kirkman 2020, 3) Sen sijaan, että ihmiset toimisivat ja ajattelisivat aina rationaalisesti ja järkevästi, ajattelevat ja toimivat he usein tiedostamatta ja automaattisesti.

Omaan vaistoon voi vaikuttaa moni asia, esimerkiksi informaatio, jonka olemme kuulleet uutisissa tai lukeneet lehdestä, tai toisen henkilön mielipide. Emme aina voi pelkästään luottaa omaan mututuntumaan, sillä sen varassa emme välttämättä aina pärjää ja siitä voi koitua meille harmia. Tietyissä tilanteissa olisi parempi käyttää harkintaa, eikä pelkästään luottaa omaan mututuntumaan. Päätöksenteko nopeutuisi, jos voisimme tukeutua pelkästään automaattiseen ajattelumalliin ilman, että siitä koituisi meille harmia. (Thaler ja Sunstein 2009, 24)

Monissa tapauksissa automaattinen ajattelumalli on todennäköisesti hyvin toimiva malli ja usein voimme tukeutua vaistoomme. Emme voi pelkästään tehdä harkittuja päätöksiä, sillä se ei myöskään olisi kovin tehokasta tai sujuvaa. Ihmiset ovat myös liian kiireisiä hyödyntämään harkitsevampaa ajattelumallia useimmissa päätöksenteon hetkissä. (Luca ja Bazerman 2020, 51) Systeemi 1, eli automaattinen ja intuitiivinen ajattelumalli on hyödyllinen ja sen avulla pystymme tekemään tuhansia onnistuneita päätöksiä ja ratkaisuja päivittäin ilman, että edes huomaamme sitä. (Hallsworth ja Kirkman 2020, 4)

On silti hyvä muistaa, ettei automaattiseen ajattelumalliin kannattaisi liikaa tukeutua, sillä ajattelumalli on saattanut johtaa totuttuun tapaan, joka ei välttämättä ole yksilölle hyväksi. Saatamme vaistomaisesti tehdä esimerkiksi epäterveellisiä valintoja tai meille muuten epäedullisia päätöksiä. Käyttäytymistieteitä ymmärtämällä ja hyödyntämällä voidaan

vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ja auttaa heitä kehittämään uusia ajatteluun liittyviä oikopolkuja sekä tapoja. (Hallsworth ja Kirkman 2020, 7) Näiden totuttujen tapojen rikkomiseen ja parempiin valintoihin ohjaamiseen voidaan käyttää erilaisia tuuppauksia. Tuuppauksia ja tuuppausten konseptia esittelen myöhemmin.

#### Heuristiikat ja päätöksenteon vinoumat

Yksilön tavassa tehdä päätöksiä on olemassa tunnistettavia kaavoja, jotka tietyissä olosuhteissa vaikuttavat päätöksentekoon. (Bridgeable, 2021) Systeemi 1 ja 2 ajattelumallien väliltä ilmaantuu erilaisia heuristiikoita ja vinoumia (eng. biases), kuten esimerkiksi ankkurointi, saatavuus ja edustavuus. Heuristiikkoja voidaan kutsua peukalosäännöiksi, joita ihmiset hyödyntävät päätöksenteossaan. Heuristiikat auttavat päätöksenteossa ja nopeuttavat valintatilanteita, mutta ne eivät välttämättä takaa optimaalisia päätöksiä. (Alakoski ja Hytönen 2016, 9) Peukalosäännöt voivat olla hyödyllisiä, mutta ne saattavat myös johtaa päätöksenteon harhoihin. (Thaler ja Sunstein 2009, 25)

Ankkurointi heuristiikka tarkoittaa esimerkiksi sitä, että päätöksenteon tilanteessa ankkuroidutaan ensimmäiseen saatavilla olevaan tietoon, tai tietoon, joka on ensimmäiseksi esitetty. (Zdanowicz 2015) Päätöksenteon vinouma ilmenee tässä siksi, että olemme ankkuroituneet tiettyyn tietoon ja päätöksenteko on yleensä tehty puutteellisesti ja puutteellisilla tiedoilla. (Thaler ja Sunstein 2009, 25-26)

Saatavuuden heuristiikka vaikuttaa ihmisten ajatteluun esimerkiksi niin, miten he kokevat tiedon tai tapahtumien olevan heille saatavilla. Yksilöt kokevat todennäköisempänä sellaista vaihtoehtoa, jonka he pystyvät helposti muistamaan. Esimerkiksi tämä peukalosääntö voi vaikuttaa yksilön päätöksentekoon riskien arvioinnissa. Myöskin asiat, jotka ovat tapahtuneet lähimenneisyydessä vaikuttavat enemmän ihmisten käyttäytymiseen ja pelkoon, kuin esimerkiksi asiat, jotka ovat tapahtuneet aikaisemmin. (Thaler ja Sunstein 2009, 27-28) Edustavuutta voi ajatella myös samankaltaisuusheuristiikkana. Thaler ja Sunstein (2009, 29) kertovat edustavuus vinouman vaikuttavan ihmisten ajattelutapaan niin, että he valitsevat yleensä vaihtoehdon, joka heidän mielestään edustaa asiaa tai ihmistä paremmin.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että on olemassa useita kymmeniä muita päätöksenteon vinoumia, jotka vaikuttavat valintoihimme ja päätöksiimme. En kaikkia näitä vinoumia esittele tässä kehittämistyössä, vaan nostan esiin muutaman, jotka ovat työni kannalta relevantteja.

Mirsch ja kumppanit (2017, 639-643) esitelleet seuraavassa taulukossa esitetyt psykologiset efektit, jotka vaikuttavat päätöksiimme esimerkiksi digitaalisessa ympäristössä. He ovat esitelleet edellä mainittujen vinoumien lisäksi muita päätöksenteon vinoumia, jotka vaikuttavat yksilön valintoihin ja päätöksiin. Taulukossa on esitetty myös tapoja, joiden avulla

näihin vinoumiin voidaan vaikuttaa. Lista pohjautuu kattavaan kirjallisuustutkimukseen, jonka Mirsch ja kumppanit ovat tehneet.

Psykologinen efekti	Kuvaus	Esimerkki
Kehystäminen (Framing)	Ihmisten päätöksentekoa vahvistetaan kehystämällä valintaympäristössä haluttu lopputulos.	Valintaympäristöön tuodaan näkyville esimerkiksi muita tuotteeseen tai palveluun liittyviä asioita. Verkkokaupoissa tämä ilmenee usein niin, että ostettavan tuotteen yhteyteen tuodaan muita tuotteeseen liittyviä tuotteita.
Status Quo vääristymä (Status Quo Bias)	Ihmisillä on usein voimakas tarve pysyä tutussa ja turvallisessa, sillä totutusta poikkeaminen koetaan vaikeana, eikä muutoksen hyötyjä välttämättä osata ottaa huomioon.	Oletusvalinnat voivat tällaisissa tilanteissa toimia hyvinä ohjaustoimina.
Sosiaaliset normit (Social Norms)	Ihmisillä on taipumus ottaa mallia muista, varsinkin tilanteissa, joissa he eivät ole varmoja, miten toimia. He luottavat muiden arvioon ja toimintaan.	Suosituksien ja arvostelujen voimat toimia tehokkaana ohjaustapana tällaisissa tilanteissa. Verkkokaupoissa nähdään usein "Näitä tuotteita muut ostivat" tyyppisiä tekstejä.
Häviön karsastaminen (Loss Aversion)	Ihmiset pyrkivät välttämään tappiota ja niiden seurauksia enemmän kuin he yrittävät tavoitella voittoja tai muita etuja.	Erilaiset tekstit tuotteen tai palvelun suosiosta tai rajoitetusta määrästä voi nopeuttaa ihmisten päätöksentekoa. Esimerkiksi "Näin moni tarkastelee samaa tuotetta tällä hetkellä" tai "Enää näin monta tuotetta jäljellä".
Ankkurointi ja sopeutuminen (Anchoring and Adjustment)	Ihmisillä on tapana tehdä omia arvioita, jos heillä ei ole tarkkaa tietoa saatavilla. Arvio voi kuitenkin perustua ensimmäisenä nähtyyn tai kuultuun	Esitetään tuotteen eri hintavaihtoehdot rinnakkain. Usein alhaisin ja korkein hinta toimii ankkurina ja mediaani vaihtoehto

	informaatioon, joka ankkuroi arvioinnin tason.	vaikuttaa käyttäjän käsitykseen hinnasta.
Liioiteltu diskontto (Hyperbolic Discounting)	Ihmiset suosivat päätöksissään niitä vaihtoehtoja, joista on hyötyä nykyhetkessä tai lähitulevaisuudessa, vaikka vaikutukset ja hyödyt voisivat olla suurempia myöhemmin tulevaisuudessa.	Erilaiset palkinnot, kuten alennuskuponit ja käteisalennukset heti maksattaessa ohjaavat käyttäjiä.
Irrottaminen (Decoupling)	Ihmiset irrottavat usein hankinnat ja niiden kustannukset toisistaan ja tämä voi vaikeuttaa oikeiden kustannusten hahmottamista, jos kustannukset eivät ole selkeästi esitetty.	Erissä maksaminen tai muut rahoitustavat voivat nopeuttaa päätöksentekoa. Tuotteen tai palvelun saa käyttöönsä heti vaikka tiedossa oleva kokonaishinta maksetaan erissä.
Pohjustaminen (Priming)	Ihmisten päätöksentekoa voidaan ohjata tuomalla ennakkoon tietoa aiheesta, johon halutaan vaikuttaa.	Ohjauskeinona toimii esimerkiksi visualisoimalla päätöksen seurauksia. Esimerkiksi, jos toiveena on, että asiakas ostaa matkan jonnekin, niin voidaan esittää kuvia ja tunnelmia matkakohteesta.
Saatavuus heuristiikka (Availability heuristic)	Ihmiset arvioivat sellaisia asioita tai tapahtumia todennäköisemmiksi, jotka ovat heille tuttuja ja, jotka toistuvat usein. He toimivat näin riippumatta asioiden tai tapahtumien todellisista todennäköisyyksistä.	Visuaalisilla keinoilla (esimerkiksi verkkobannerimainoksilla) voidaan korostaa tiettyä tietoa, joka on vahvasti käyttäjän mielessä päätöksenteon hetkellä.

Taulukko 2 Tunnistettuja päätöksentekoon vaikuttavia psykologisia efektejä ja esimerkkejä siitä kuinka niihin voidaan vaikuttaa. (Mirsch ym. 2017, 639-643)



Heuristiikkojen lisäksi ihmisten päätöksentekoon voi vaikuttaa erilaiset kognitiiviset harhat tai vinoumat. Tällaisia harhoja voidaan systemaattisesti havaita ja ne poikkeavat ihmisten järkevämmästä ja rationaalisemmasta toimintatavasta ja arviosta. Ihmiset voivat olla esimerkiksi ylioptimistisia omista kyvyistä ja taidoista, tai vastaanottavat parhaiten sellaista tietoa, joka tukee kyseisen henkilön aikaisempia näkemyksiä. (Alakoski ja Hytönen 2016, 9-10)

#### Arvojen ja asenteiden vaikutukset päätöksentekoon

Päätöksiä, joita teemme, ohjaavat muut tekijät, joita emme välttämättä itse edes huomaa. Tällaisia tekijöitä voi esimerkiksi olla tietyllä tavalla esitetty tieto digitaalisessa palvelussa tai informaatio, jonka olemme kuulleet aiemmin. Toimintaamme voi vaikuttaa esimerkiksi jonkun toisen kokema ja kertoma kokemus tai se, miten muut sosiaalisessa tilanteessa toimivat. Moni asia vaikuttaa siihen, miten teemme päätöksiä ja myös millaisia asenteita tai tapoja meillä on. Erilaiset arvot ja asenteet vaikuttavat myös siihen, millaisia päätöksiä ja valintoja me teemme. Asenteet liittyvät esimerkiksi usein siihen millaisia aikaisempia kokemuksia meillä asiasta on tai, mitä olemme kuulleet esimerkiksi tuttaviltamme tai, mitä olemme oppineet. Arvoihin voivat vaikuttaa esimerkiksi omat elämänarvot. (Alakoski ja Hytönen 2016, 12)

Vaikka usein pyritään vaikuttamaan yksilön valintoihin ja päätöksentekoon vetoamalla järkeen ja tunteisiin, on hyvä ymmärtää, ettei se välttämättä ole hyödyllistä. On syytä ymmärtää, että myös arvot, asenteet ja tunteet vaikuttavat päätöksentekoon. Tunteisiin vaikuttavat myös usein esimerkiksi mielialat. (Alakoski ja Hytönen 2016, 12) Perinteisissä päätöksenteon teorioissa nähdään tunteet hyvin epärelevanttina näkökulmana, vaikka käyttäytymistaloustieteen periaatteena on, että tunteet vaikuttavat hyvinkin meidän käyttäytymiseemme (Alakoski ja Hytönen viitannut Kahnemanin kirjaan 2016, 12-13). Monet käyttäytymistaloustieteilijät ja psykologit ovatkin pitkään keskittyneet auttamaan ihmisiä muuttamaan ajatusvinoumiaan muun muassa kannustamalla heitä tekemään varovaisemmin päätöksiä. Tämäkin on tärkeää, mutta ajatusvinoumiin ja käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa myös erilaisilla tuuppauskeinoilla. (Luca ja Bazerman 2020, 49) Erilaisia tuuppauskeinoja ja tuuppauksen konseptia käsittelen enemmän toisessa luvussa.

Päätöksentekoon ja valintoihin voi vaikuttaa myös yksilön mielentila. Yksilö pystyy esimerkiksi rentoutuneena toimimaan paremmin ja ratkaisemaan vaikeita ongelmia. Yksilö pystyy paremmin keksimään keinoja, millä ongelmat voidaan kiertää, jos niitä ei suoraan pysty ratkaisemaan. Yksilö pystyy kireänä ja turhautuneena entistä huonommin toimimaan oikein ja ratkaisemaan ongelmia. Tuijotamme pelkästään ongelmaa, emmekä pääse siitä yli. (Anderson 2011, 31) Saman asian nostavat esiin myös Alakoski ja Hytönen (2016, 13) kirjassaan, jossa he sanovat, että on tärkeää kiinnittää huomiota hyvän tunnelman luomiseen, minkä avulla voidaan vaikuttaa mielentilaan positiivisella tavalla. Tällä tavoin yksilö on myöskin

vastaanottavaisempi ja hänen on helpompi tehdä päätöksiä. Tämä on tärkeä ottaa huomioon myös palveluita suunnitellessa. On tärkeä pyrkiä siihen, että palvelu on yksinkertainen ja ymmärrettävä, ja ettei sen käyttö turhauta käyttäjää.

Tutkimukset osoittavat, että palveluiden käyttäjät onnistuivat tehtävässään paremmin silloin, kun palvelu on visuaalisesti miellyttävä. Silloin ei haittaa, vaikka palvelun käytettävyys olisi huono. (Anderson 2011, 31) Kyseisessä tutkimuksessa, että ihmiset sietävät paremmin ongelmia, jotka ovat visuaalisesti miellyttäviä. Anderson (2011, 34) kuitenkin painottaa, ettei palvelun visuaalisuuteen voi pelkästään panostaa, on selvää, että palvelun tulee myös olla käytettävyydeltään hyvä. On selvää, että palvelun käytettävyys ja visuaalinen ilme pelaavat tärkeää osaa palvelun käyttökokemuksen luomisessa ja sitä kautta myös siihen, millaisia päätöksiä ja valintoja ihmiset tekemät palveluita käyttäessään. Tähän vaikuttaa myös se, kuinka ihmisiä ohjataan palvelussa ja millaisia valintamahdollisuuksia esitetään palveluiden käyttäjille, sekä miten asiat esitetään palvelussa.

On myös hyvä huomioida, että nyky maailmassa hektisyys ja kiire tuntuu usein olevan läsnä jokaisen arjessa, eikä yksilö jaksakaan keskittyä yhteen asiaan kovin pitkään. Esimerkiksi sosiaalisen median myötä on totuttu ja opittu silmäilemään ja selaamaan asioita nopeasti eteenpäin. Yksilöt hyödyntävät myös erilaisia oikopolkuja ja peukalosääntöjä, jotka ohjaavat tekemistä. Oikopolut ja peukalosäännöt voivat ohjata yksilöä toimimaan kuten muut samassa tilanteessa olevat toimisivat (sosiaalinen normi) valitsemaan esitetyistä vaihtoehdoista keskimmäisen vaihtoehdon. Nämä ajatteluun liittyvät oikopolut otetaan käyttöön yleensä automaattisesti ja ajattelematta. (Hallsworth ja Kirkman 2020, 2).

Yksilö ei välttämättä jaksaa tarkastella asiaa, joka ei hänelle ole relevantti tai mielenkiintoinen tai jos asia on hänelle tuntematon. Jos jokin asia tuntuu liian hankalalta tai epämiellyttävältä, saattaa yksilö siirtyä seuraavaan aiheeseen ja etsiä aiheen, joka on helpommin lähestyttävä ja ymmärrettävä. Esimerkiksi digitaalisia palveluita käyttäessä yksilö saattaa nopeasti vaihtaa palvelua, jos jokin palvelu on hankala käyttää tai ei muulla tavoin miellytä. Tosin joskus muita vaihtoehtoja ei ole, kuten esimerkiksi OmaVeron tapauksessa. Useimmiten viranomaisten palvelut ovat sellaisia, joille ei ole vaihtoehtoja. Jos halutaan, että palvelua on miellyttävä käyttää, eikä käyttäjän mielestä tunnu turhautavalta, on hyvin tärkeää suunnitella se niin, että se vastaa palvelun käyttäjien tarpeita. Palvelun tulisi myös tarpeen mukaan ohjata käyttäjiä oikeaan suuntaan päätöksenteon hetkillä. Tätä aihetta käsittelemme lisää seuraavassa kappaleessa.

#### 2.4 Valinta-arkkitehtuuri ja valinta-arkkitehdit

Valinta-arkkitehtuuri on alun perin Thalerin, Sunsteinin ja Balzin kuvaama konsepti, joka antaa työkaluja päätöksenteon ja käyttäytymisen vaikuttamiseen. Valinta-arkkitehtuuri tarkoittaa sitä, miten valintoja esitetään tietyssä ympäristössä. Valinta-arkkitehtuuri tulisi

tukea sitä, että automaattinen ajattelumalli (systeemi 1) tekee valinnan, joka on henkilölle hyödyksi ja, joka on suunniteltu valittavaksi. Digitaalisessa palvelussa tällainen valinta voi olla esimerkiksi oletusvalinta. (Hallsworth ja Kirkman 2020, 46-47).

Valinta-arkkitehdin tehtävänä ja vastuulla on järjestellä se konteksti ja ympäristö, jossa ihmiset tekevät päätöksiään. Valinta-arkkitehti on esimerkiksi henkilö, joka auttaa tuuppauksen suunnittelussa ja vaikuttaa siihen, että ihmiset tekisivät parempia päätöksiä. (Eyal ja Hoover 2014, 12) Tämä on tärkeä ymmärtää, sillä usein henkilöt, jotka toimivat valinta-arkkitehdin roolissa (esimerkiksi digitaalisten palveluiden suunnittelussa käyttöliittymäsuunnittelijat), toimivat roolissaan tiedostamatta sitä. (Thaler ja Sunstein 2009, 3) Verohallinnon toimintaympäristössä valinta-arkkitehdin tehtävässä toimivat palvelumuotoilijat, asiakasymmärryksen asiantuntijat, käyttöliittymäsuunnittelijat ja muut palveluiden kehittäjät.

Valinta-arkkitehdin tehtävänä on yrittää vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen positiivisella tavalla niin, että ihmiset tulisivat onnellisemmaksi ja elämänsä paremmaksi. (Alakoski ja Hytönen 2016, 87) Palveluiden suunnittelijoilla on iso vastuu, kun he suunnittelevat palveluita ja valintaympäristöjä, joiden tulisi ohjata ihmisiä toimimaan halutulla tavalla. Eyal ja Hoover kirjoittavat (2014, 26), että suurin haaste uusien toimintatapojen muodostamiseen on se, että yksilöllä on hyvin vaikea päästä vanhoista tottumuksista eroon. Jos yksilöt eivät keskity uusiin toimintatapoihin, on heidän hyvin helppoa lipsua takaisin vanhaan totuttuun toimintatapaan.

Eyalin ja Hooverin (2014) mukaan tämä on varsin haastava yhtälö silloin, kun yritämme palvelun muotoilijoina tehdä palveluita tai liiketoimintaa, jotka ohjaavat uusiin toimintatapoihin. Jotta jokin uusi tapa tarttuisi ja jäisi elämään, tulisi uuden toimintatavan esiintyä usein ja toistuvasti. Tutkimukset osoittavat, että palveluita, jotka muokkaavat käyttäytymismalleja, tulisi käyttää usein ja mielellään lyhyen ajan sisään, jotta uudet käyttäytymismallit jäisivät elämään. (Eyal ja Hoover 2014, 26) Hallsworth ja Kirkman (2020, 129-130) huomauttavat myös, että valinta-arkkitehtuuri tai valintaympäristön tulisi olla sellainen, jossa toiminnot toistuvat samalla tavalla. Tällä tavoin saadaan ihmiset muuttamaan totuttuja toimintatapoja. Tämä on mielestäni myös hyvien käyttöliittymäsuunnittelun periaatteiden mukaista. Palvelussa esiintyvien toimintojen tulisi olla toistuvia ja toimia samalla tavalla.

Valinta-arkkitehdit voivat vaikuttaa palvelun käyttäjien tapoihin tehdä valintoja eri tavoin. Käyttäytymismalleihin vaikuttaminen voi tapahtua esimerkiksi niin, että karsitaan palvelusta kaikki turha sisältö ja vaihtoehdot pois. Eyal ja Hoover korostavat (2014, 43), että vähentämällä käyttäjän tarvetta miettiä mitä seuraavaksi pitäisi tehdä, lisää todennäköisyyttä siihen, että toivottu käytösmalli toteutuu. Tällä tavoin voidaan siis ohjata

käyttäjää oikealle polulle ja varmistaa, toivottu tehtävä suoritetaan oikein. Tämä tärkeä huomioida, kun valinta-arkkitehtuuria palveluissa suunnitellaan.

On hyvä ymmärtää, miten palveluiden muotoilussa on mahdollista vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Yksilöt ovat saattaneet tottua käyttämään palveluita tietyllä tavalla tai tottuneet universaalien toimintojen (kuten haku tai navigaatio) löytyvän tietystä kohdasta palvelua. Teemme valintoja usein tekemällä oletuksia, emmekä välttämättä katso tarkemmin, mitä olemme tekemässä. Tästä kirjoittaa myös Krug (2014, 24) kirjassaan. Palveluiden kehittäjät ja suunnittelijat olettavat usein, että verkkopalveluiden käyttäjät katsovat koko verkkosivun sisällön läpi ennen kuin tekevät valinnan siitä, mikä on heille sopivin sisältövaihtoehto. Näin ei kuitenkaan tapahdu. Verkkopalveluiden käyttäjät valitsevat yleensä vaihtoehdon, joka vaikuttaa järkevältä, mutta joka ei välttämättä ole kehittäjien tai suunnittelijoiden mielestä paras vaihtoehto. (Krug 2014, 24) Siksi on myöskin erittäin tärkeää testata palvelun kehitysversiota ja valinta-arkkitehtuuria yhdessä käyttäjien kanssa, jotta voidaan vaikuttaa käyttäjien tekemiin valintoihin oikealla ja tehokkaalla tavalla.

Palveluiden kehittäjät tai suunnittelijat eivät voi siis olettaa, että käyttäjät ymmärtävät suunnittelijoiden ja kehittäjien tapaa katsoa asioita. Näkemykset voivat poiketa toisistaan ja on hyvin tärkeää tuoda käyttäjille heille tärkeät vaihtoehdot tarjolle. Siitä syystä on käytettävyyden lisäksi hyvä miettiä, miten valinta-arkkitehtuuri kannattaisi rakentaa ja, miten muotoilua voisi hyödyntää palveluiden kehittämisessä. Muotoilun ja hyvän valinta-arkkitehtuurin avulla voidaan ohjata käyttäjiä haluttuun suuntaan palveluita käyttäessä. Näiden ja yhteiskehittämisen avulla voidaan muodostaa myös lisäarvoa niin palveluiden käyttäjille kuin palveluntarjoajallekin.

Combs ja Brown (2018) esittävät kirjassaan, ihmisten käyttäytyminen on ohjelmoitavissa, valinta-arkkitehtien täytyy vain tietää, millainen koodi toimii ohjelmointiin. (Combs ja Brown 2018, 15) Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että palveluiden kehittäjät tai suunnittelijat vaikuttaisivat suoraan ihmisten aivoihin, vaan he voivat vaikuttaa ympäristöön, jossa tehdään valintoja. Se taas voi vaikuttaa siihen, miten ihmiset käyttäytyvät tai millaisia valintoja he tekevät. (Combs ja Brown 2018, 17)

Anderson (2011, 3) nostaa myös esiin erilaisia psykologisia tapoja, joilla voi vaikuttaa palveluiden käyttäjien tehtävien onnistumiseen. Näitä tapoja on hyvä ottaa huomioon, kun suunnitellaan valintaympäristöjä. Nämä erilaiset tavat ovat:

- Jaksotus: on todennäköisempää, että suoritamme jonkun monimutkaisen tehtävän, jos se on pilkottu pienempiin osiin.
- Sopivat haasteet: Innostumme haasteista, varsinkin sellaisista, jotka eivät ole liian tylsiä tai ylivoimaisia.

- Status: Arvioimme jatkuvasti kuinka erilaiset vuorovaikutukset (eng. interactions) lisäävät tai vähentävät asemaamme suhteessa muihin ja itseemme.
- Saavutukset: Sitoudumme todennäköisemmin tehtäviin, joiden saavutukset tunnustetaan ja, joista saa tunnustusta.

Palveluiden suunnittelussa ja valinta-arkkitehtuurissa on tärkeää huomioida erilaiset käyttäjät ja käyttötavat. Yleisesti käyttöliittymäsuunnittelussa ja käytettävyyden huomioimisessa on tärkeä pitää sisältö selkeänä ja mielellään yksinkertaisena. Palvelun käytettävyyden on ensisijaisen tärkeää, mutta pelkällä käytettävyyden parantamisella ei välttämättä saada esimerkiksi käyttäjiä käyttämään palvelua enemmän tai sujuvammin. Täytyy myös miettiä erilaisia keinoja saada ihmiset motivoitumaan ja siihen tarvitaan psykologiaa. Ymmärtämällä paremmin mikä motivoi ihmisiä, voi olla hyvinkin vaikuttava työkalu palveluiden suunnittelussa. (Anderson 2011, 10-11) Tämä on tärkeää varsinkin, jos halutaan suunnitella palveluita, joilla on vaikutusta käyttäjien valintoihin ja päätöksentekoon.

Palveluiden tulisi suunnitella selkeiksi, vähentää turhaa ”kohinaa” ja tuoda esiin vain tieto, joka on käyttäjälle hyödyksi. (Krug 2014, 49) Eyalin ja Hooverin (2014, 43) mukaan palvelun käyttäjällä voi olla vaikea arvioida mikä sisältö ja vaihtoehto on hänelle relevantin, mikäli vaihtoehtoja on tarjolla liikaa. Tämä voi käyttäjän mielestä tuntua haastavalta ja hämmentävältä, ja se voi johtaa jopa hylkäämiseen, eli siihen, että käyttäjä luopuu siitä mitä oli tekemässä. Tämä voi myös vaikuttaa siihen, minkä valinnan tai päätöksen käyttäjä tekee palvelussa. Valintaympäristö on siis hyvä suunnitella selkeäksi ja ohjaavaksi.

Krugin (2014, 95) mukaan yrityksen ulkopuoliset henkilöt, eli palvelun käyttäjät, osaavat kertoa onko sivun muotoilu kohdillaan, vai puuttuuko sieltä jotain. Käyttäjiä osallistamalla palvelun kehittämiseen ja esimerkiksi käyttäjätestien avulla voidaan aikaisessa vaiheessa saada selville vastaako palvelu käyttäjien tarpeita ja odotuksia. Krug (2014, 108) huomauttaa myös, ettei ole olemassa niin sanottua keskivertokäyttäjää. Kaikki käyttäjät ovat uniikkeja ja toimivat eri tavalla. Arvon muodostus ja käyttäjäkokemus ovat yksilöllisiä ja siksi on tärkeää ymmärtää kuinka eri käyttäjät toimivat ja kuinka heille arvo muodostuu.

Palveluiden selkeys on tärkeä näkökulma, mutta niin on myös visuaalinen ilme ja käytettävyyden. Sillä voi olla iso vaikutus palvelun käyttökokemuksessa ja myöskin päätöksenteossa. Palveluiden visuaalinen ilme ja tuotteen persoonallisuus vaikuttaa käsitykseen palveluista. (Anderson 2011, 26-27) Palvelun ilme vaikuttaa paljon siihen, miten me koemme palvelun, onko se luotettava, onko se asiantunteva, onko se sitä, mitä etsimme. On siis tärkeää ottaa myöskin nämä asiat huomioon palveluita kehittäessä. Tähän voin itsekin samaistua. Jos jokin palvelu on huonosti toteutettu tai visuaalinen ilme on esimerkiksi vaikeasti hahmotettava, saatan hyvin nopeasti lopettaa kyseisen palvelun käytön.

Vaikka jokin palvelu olisi ainoa laatuaan, kuten esimerkiksi Verohallinnon OmaVero-palvelu, on silti tärkeä huolehtia palvelun visuaalisesta ilmeestä ja käytettävyydestä.

Eyalin ja Hooverin (2014, 49) mukaan palveluiden suunnittelijoiden tehtävänä on auttaa käyttäjää ratkaisemaan heidän ongelmaansa ja auttaa lievittämään heidän kipuaan. Kun käyttäjät löytävät palvelun, joka auttaa heitä ja lievittää kipuja, he myös ajan myötä luovat vahvan siteen palvelun kanssa. On siis tärkeää ymmärtää, millaisia mahdollisia ongelmia käyttäjillä on, ja mihin kipuun he tarvitsevat lievitystä. Uskon, että hyvällä valinta-arkkitehtuurilla ja toimivilla tuuppauksilla voidaan myös lievittää kiputiloja ja auttaa ongelmissa. Kuitenkin on hyvä muistaa, ettei tuuppauksilla ratkaista esimerkiksi koko palvelukokemukseen liittyvää ongelmaa, vaan tuuppauksella voidaan ohjata käyttäjää päätöksenteon hetkellä haluttuun suuntaan. Tämä voi taas vaikuttaa yleisesti myös palvelun käyttökokemukseen.

## 2.5 Tuuppaamisen konsepti

Tässä luvussa esittelen tarkemmin tuuppauksen konseptin, mitä tuuppaus tarkoittaa ja, mihin tuuppauksia voi hyödyntää.

Tuuppaaminen eli englanniksi *nudging*, on ihmisten hellävaraista ohjaamista ja se perustuu käyttäytymistaloustieteeseen. Tuuppaaminen on arvokas lähestymistapa, jota kannattaisi käyttää useammin perinteisten poliittisten toimintojen lisäksi. Vaikka tarkempia laskelmia tuuppausten suhteellisesta tehokkuudesta tarvitaan enemmän, voidaan todeta, että tuuppaukset ovat usein kustannustehokkaita. (Benartzi, Beshears, Milkman, Sunstein, Thaler, Shankar, Tucker-Ray, Congdon ja Galing 2017, 1041) Tieteenalana käyttäytymistaloustiede tutkii ihmisten päätöksentekokykyä psykologisesta, käyttäytymisen, sosiaalisten tekijöiden ja emotionaalaisesta näkökulmasta. (Bridgeable 2021, 6) Tuuppaamisella sen sijaan tarkoitetaan sitä, että käyttäytymistaloustieteen näkökulmasta pyritään ymmärtämään ja puuttumaan ihmisten käyttäytymiseen ohjaamalla ihmisiä hellävaraisesti haluttuun suuntaan tietyissä päätöksenteon hetkissä. (Bridgeable 2021, 9)

Tuuppauksissa hyödynnetään tietoa ihmisten käyttäytymisen vinoumista, ja varaudutaan mahdollisiin päätöksenteon virheisiin ja vinoumiin. Tuuppausten avulla suunnitellaan tapoja, joilla voidaan korjata näitä virheitä. Tuuppausten ydinidea on keskittyä muuttamaan päätöksenteon ympäristöä, ei niinkään muuttaa tapaa tehdä päätöksiä. (Luca ja Bazerman 2020, 49) Tuuppauksilla voidaan pyrkiä vähentämään päätöksenteon vinoumien vaikutusta tai jopa hyödyntämään vinoumia paremman päätöksen tekemiseksi. (Kahneman, Sibony ja Sunstein 2021, 237) Tuuppaamista voidaan parhaiten hyödyntää silloin, kun muotoillaan ja suunnitellaan yksittäisiä toimintoja. Jotta tuuppaamisella on toivottuja vaikutuksia, tulee sitä käyttää sopivassa kohdassa ja sopivan päätöksenteon ongelman yhteydessä. Kun tuuppauksia hyödynnetään oikein, voivat tulokset olla merkittäviä. (Bridgeable 2021)

Krugin (2014, 47) mukaan on hyvä auttaa ihmisiä valinnoissaan, jos hän sitä tarvitsee. Krug sanoo, että parhaiten toimii ohjauskeinot, jotka ovat lyhyitä, oikea-aikaisia ja, joita ei voi väistää. Digipalveluissa tällaiset voivat olla esimerkiksi erilaiset vihjeteksti (eng. tooltip) tai ”Mikä tämä on?”-linkit. Fyysisessä ympäristössä tällaiset voivat esimerkiksi olla ”Katso oikealle”-tekstit, jotka löytyvät Lontoon kaduilta. Nämä tekstit auttavat jalankulkijaa katsomaan oikeaan suuntaan ennen kadulle astumista. Krug (2014, 47) sanoo tämän tekstin olevan väistämätön, sillä jalankulkija katsoo väistämättä alas, kun hän astuu jalkakäytävältä kadulle. Ohjauskeino voi myös olla esimerkiksi pieni kärpästarra miesten vessojen pisuaarissa, joka auttaa vähentämään läikkymisiä, kuten Amsterdamin Schiphol lentoasemalla kokeiltiin (Thaler ja Sunstein 2009, 4).

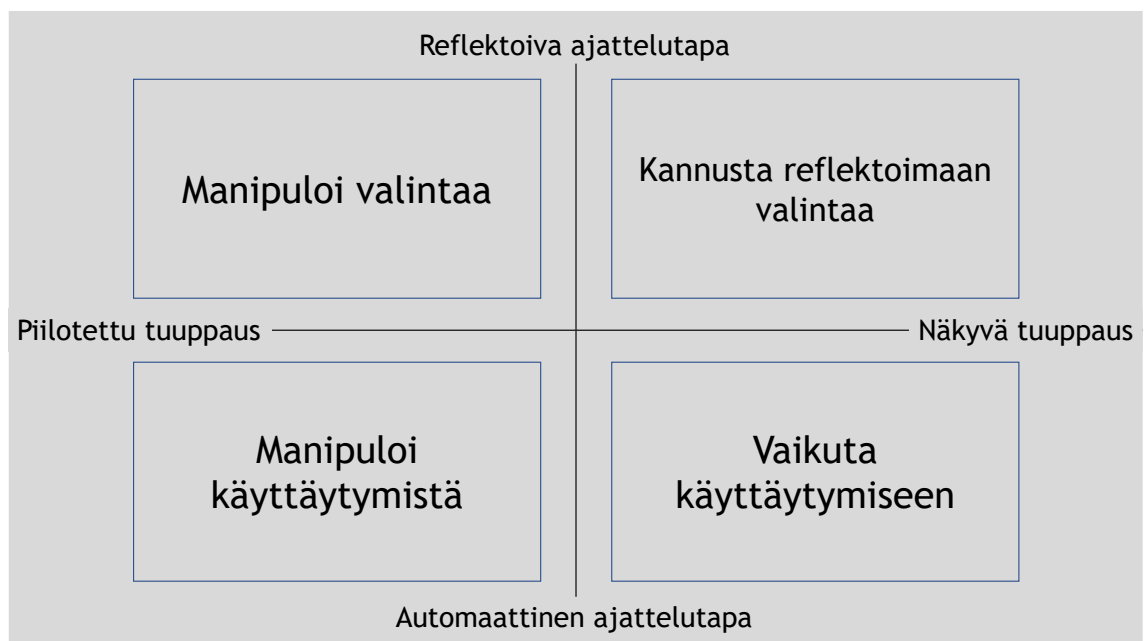
Verkkokaupoissa tai hotellien varaussivulla törmää usein myös siihen tietoon, että ”enää viisi tuotetta jäljellä” tai ”kolme muuta henkilöä katselee samaa hotellia, varaa pian”. Tällainen tieto saa ihmiset tilaamaan tuotteen tai varaamaan hotellin herkemmin, sillä tämä tieto tekee tuotteesta tai palvelusta haluttavamman. Palvelun tai tuotteen arvo kasvaa, kun luulemme sen olevan vaikeammin saatavilla. (Behavioraleconomics.com) Tätä ilmiötä kutsutaan myös niukkuus efektiksi (eng. scarcity effect). (Association for Computing Machinery 2018) Niukkuus efektin hyödyntäminen on hyvä strategia valinta-arkkitehtuurissa yleensä silloin, kun halutaan vaikuttaa ihmisiin, jotka yleensä siirtävät päätöksentekoa myöhemmäksi. (Behavioraleconomics.com)

Kun puhutaan tuuppauksesta ja siitä, että halutaan tuupata esimerkiksi asiakkaita tai palveluiden käyttäjiä oikeaan suuntaan, niin on tärkeä muistaa suunnittelun hyvät periaatteet ja eettisyys. Tuuppauksia tulisi käyttää auttamaan ihmisiä tekemään parempia päätöksiä ja valintoja (Thaler ja Sunstein, 2008). Valitettavasti näin ei aina kuitenkaan tapahdu. Jotkut tahot voivat esimerkiksi hyödyntää tuuppausta maksimoidessaan omaa myyntiä asiakkaiden kustannuksella. Ihmisten valintoihin vaikutetaan päivittäin, esimerkiksi ruokakaupoissa saatetaan nostaa parhaiten tuottoa tuottavat tuotteet silmien korkeudelle, jolloin asiakkaat tekisivät helpommin suunnittelemattomia ostoksia. Kaupat rajoittavat tuotteiden ostomäärää, jolloin asiakkaat ankkuroivat ostettavan määrän kaupan asettamalle tasolle ja mitä luultavimmin ostavat enemmän kuin, mitä he alun perin ajattelivat. (Schneider, Weinmann ja Brocke 2018, 67).

Jos yksilöiden toimintaa halutaan muuttaa ja halutaan vaikuttaa yksilön päätöksiin, on tärkeä ymmärtää ihmisten jokapäiväistä elämää. Ympäristöä, jossa ihmiset elävät, tulisi muuttaa, sen sijaan, että yksilölle tuotettaisiin pelkästään enemmän informaatiota. (Duke University 2016) Nudge -kirjassa Thaler ja Sunstein nostavat esiin hyviä tuuppauksimerkkejä, jossa on muutettu ympäristöä, jossa ihmiset toimivat ja, jossa halutaan ihmisten toimivan paremmin. Yksi esimerkki on Chicago Lake Shore Drive valtatie, joka on vilkasliikenteinen ja, jolla ihmiset ajavat yleensä liian lujaa. Tien vaaralliselle osuudelle (jossa tie kaartuu) on

nopeusrajoitusmerkkien lisäksi maalattu maahan viivoja, jotka tihenevät lähestyttäessään kaarta. Nämä tihenevät viivat toimivat visuaalisena keinona hidastaa vauhtia ja toimivat yhdenlaisen tuuppauksena (Thaler ja Sunstein 2009, 41). Toinen esimerkki on kuinka isot lautaset ja isot pakkaukset voivat lisätä syömistä. Thalerin ja Sunsteinin (2009, 47) mukaan tämä on myös yksi valinta-arkkitehtuurin muoto ja toimivat myös merkittävinä tuuppauksina. Jos haluttaisiin vaikuttaa siihen, että esimerkiksi ruokaloissa syötäisiin pienempiä annoksia, kannattaisi lautaset vaihtaa pienempiin.

On tärkeä ymmärtää paremmin, miten ihmiset tekevät päätöksiä ja, mitkä asiat vaikuttavat päätöksiin. Ymmärtämällä tämän, voidaan tarpeen mukaan ohjata yksilöä tekemään parempia valintoja. Tuuppausten avulla voidaan vaikuttaa ihmisten tapaan ajatella ja tehdä valintoja. Tuuppausten keksijät Thaler ja Sunstein kutsuvat tuuppausta liberitaariseksi paternalismiksi, sillä tuuppaukset ovat yleensä paras vaihtoehto yksilölle (paternalismi) ja niillä pyritään ohjata ihmisiä tämän valinnan ääreen (liberitaarinen). (Hallsworth ja Kirkman 2020, 48) Tuuppauksia voidaan käyttää sekä harkitsevaan ja refleктоivaan ajattelutapaan että automaattiseen ajattelutapaan. Useimmiten tuuppauksia hyödynnetään silloin, kun ihmiset käyttävät automaattista ajattelumallia, mutta on hyvä tiedostaa, että tuuppauksia voidaan käyttää myös ajattelumalli 2. (Caraban, Karapanos, Gonçalves ja Campos 2019, 503) Caraban ym. ovat kuvanneet tuuppausten neljä kategoriaa alla olevan kuvion mukaisesti. Malli on mukautettu versio Guldborg Hansenin ja Maaløe Jespersenin (2013) alkuperäisestä mallista.



Kuvio 1 Tuuppausten neljä kategoriaa, jotka perustuvat kahteen eri muuttujaan; ajattelutapaan ja tuuppausten läpinäkyvyyteen. (Caraban ym. 2019, 3, muokattu)



Carabanin ym. (2019, 503) mukaan tuuppaukset perustuvat kahteen eri muuttuajaan, ihmisten käyttämään ajattelutapaan (automaattinen tai refleктоiva) ja tuuppausten läpinäkyvyyteen (kuinka hyvin yksilö pystyy havaitsemaan tuuppausten tarkoitukset ja keinot). Mallin mukaan tuuppaukset voidaan luokitella seuraavasti; 1. tuuppausten tarkoituksena on vaikuttaa käyttäytymiseen (automaattinen ja näkyvä tuuppaus, esimerkiksi oletusasetusten muuttaminen). 2. tuuppausten tarkoituksena on saada yksilö refleктоimaan valintaa (refleктоiva ja näkyvä tuuppaus, esimerkiksi Lontoon kaduille maalattu teksti ”katso oikealle”). 3. tuuppausten tarkoituksena on manipuloida ihmisen valintaa (refleктоiva ja piilotettu tuuppaus, esimerkiksi lisäämällä turhia vaihtoehtoja valintaympäristöön lisätäkseen tiettyjen valintojen koettua arvoa). 4. tuuppausten tarkoituksena on manipuloida käyttäytymistä (automaattinen ja piilotettu tuuppaus, esimerkiksi kahvilan tarjonnan järjestäminen uudelleen painottamaan terveellisiä tuotteita). Manipulointi voi kalskahtaa negatiiviselta termiltä, mutta sitä voidaan käyttää myös positiivisella tavalla. Esimerkiksi kuten edellä mainitussa neljännessä luokittelussa esiteltiin.

Tuuppaukset tai ”nudget”, eivät ole valtuutuksia tai pakottavia valintoja. Thalerin ja Sunsteinin (2009, 6) mukaan tuuppaus on näkökulma, jonka valinta-arkkitehti valitsee muokatakseen ihmisten käyttäytymistä, kuitenkin niin, ettei tuuppaus pakota tiettyyn valintaan tai poissulje muita vaihtoehtoja. Tuuppauksia voidaan hyödyntää eri tilanteissa. Tuuppaukset toimivat myös eri tavoin valinta-arkkitehtuurissa, riippuen siitä kuinka ne suunnitellaan ja mihin päätöksenteon vinoumaan halutaan vaikuttaa. Jotkut tuuppaukset voivat tehdä oikeasta päätöksestä helpon tai vähentää hallinnollista taakkaa. Tuuppaukset voivat myös tehdä tuotteen tai palvelun ominaisuuksia näkyväksi palvelun käyttäjälle (esimerkiksi piilomaksut selkeiksi ja näkyviksi). (Kahneman ym. 2021, 238)

Hyvällä suunnittelulla ja valinta-arkkitehtuurin avulla voidaan parhaimmillaan suunnitella päätöksenteon ympäristö niin, että se ohjaa ihmisiä tekemään parempia päätöksiä. (Luca ja Bazerman 2020, 51) Kun palveluita suunnitellaan ja kehitetään, on myös hyvä ymmärtää, millaisia totuttuja tapoja ihmisillä on. On hyvä selvittää mitkä ovat ihmisten ja palvelun käyttäjien oletustavat ja käyttäytymisen mallit. Ymmärtämällä näitä tapoja paremmin, voidaan myös paremmin suunnitella palveluita, jotka esimerkiksi erottuvat muista. (Combs ja Brown 2018, 28)

Totuttuihin tapoihin kuuluu niin itse toiminta, jonka tekee, mutta myös asia, joka johtaa kyseiseen toimintaan. Suunnittelijat, jotka eivät suunnittele käyttäytymisen muuttamiseen liittyviä palveluita tai toimintoja, eivät yleensä ota huomioon toimintaan ja totuttuun tapaan laukaisevaa asiaa, jolloin harvemmin pystytään vaikuttamaan siihen, miten ihmiset ovat tottuneet toimimaan. (Combs ja Brown 2018, 28-29) Combsin ja Brownin mukaan on tärkeä huomioida totutun tavan laukaisu + tapa -yhteys, jotta voidaan suunnitella palveluita, jotka muuttavat näitä totuttuja tapoja.

Kun halutaan hyödyntää tuuppauksia ja ohjata yksilöä tekemään parempia valintoja, on syytä tarkasti tutkia ja tarkastella millaisia totuttuja tapoja palvelun käyttäjillä on. Valinta-arkkitehdin täytyy ymmärtää ja tarkastella mitkä tuuppaustavat toimivat missäkin valintaympäristössä. Valinta-arkkitehdin on hyvä ymmärtää tuuppausten perusteet ja millaisia tuuppauksia voidaan hyödyntää digitaalisessa ja fyysisessä ympäristössä. Digitaalisia tuuppauksia ja niiden suunnittelumalleja esittelen tarkemmin seuraavassa luvussa.

Vaikka tuuppaukset voivat toimia eri tavoin erilaisissa ympäristöissä, on tuuppauksen tarkoituksena olla hyvin mietitty muutos valinta-arkkitehtuurissa. Sen tavoitteena on myös tietty lopputulos. Alakoski ja kumppanit (2016, 88-89) esittelevät Toronton yliopiston Rotman School of Managementin tekemää nelivaiheista mallia tuuppauksen kehitysprosessista. Malli täydentää Behavioral Insights Teamin (BIT:n) kehittämää EAST-viitekehystä. Alla esitelty kehitysprosessi ei ota kantaa suunnitellaanko tuuppauksia digitaaliseen ympäristöön vai fyysiseen ympäristöön.



Kuvio 2 Tuuppauksen suunnittelun ja toteutuksen eri vaiheet. (Alakoski ja Hytönen viittaneet Lyn teokseen 2016, 89)

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa on tärkeä ymmärtää ja tarkastella tuupattavaa kontekstia, ketä halutaan tuupata, miten he käyttäytyvät ja miksi. Mallin toisessa vaiheessa valitaan tapo millä halutaan tuupata ja päätetään, pyritäänkö vaikuttamaan ihmisten ajattelumalliin 1 vai 2. Kolmannessa vaiheessa valitaan tuuppauskeinot. Tässä vaiheessa on myös tärkeä tunnistaa kustannukset, käytössä olevat resurssit, sekä keinot (esimerkiksi tarvitaanko teknologiaa vai

voidaanko yksinkertaistaa prosessia), joilla tuuppaus voisi nopeuttaa kehitysprosessia. Neljännessä vaiheessa testataan tuuppauskeino interventioryhmällä ja vertaillaan tuloksia kontrolliryhmän kanssa. Tuuppauskeinojen toimivuutta on tärkeä testata ja dokumentoida, jotta myös tuuppausstrategian toimivuutta voidaan tarkastella ja arvioida. (Alakoski ja Hytönen 2016, 88-91, 96) Tämä on tärkeää, sillä näin voidaan tarpeen mukaan parantaa prosessia ja strategiaa, jotta prosessi sujuisi entistä paremmin seuraavalla kerralla.

#### Tuuppaamisen eettisyys

Kun puhutaan käyttäytymistaloustieteistä ja tuuppaamisesta, voi nousta mieleen kysymys, kuinka eettistä tuuppaus on? Mielestäni tämä on erittäin relevantti kysymys ja sitä on hyvä pohtia. Tuuppaamisen eettisyys on tärkeä huomioida joka tilanteessa, missä tuuppausta halutaan käyttää. Mutta mielestäni on erityisen tärkeä miettiä tätä julkishallinnon palveluiden kohdalla. Julkisen sektorin palvelut ovat usein sellaisia, joita kansalaisten täytyy käyttää asioidessaan viranomaisen kanssa. Näillä palveluilla on harvemmin kilpailijoita. Vaikka julkisen sektorin toimijoiden ei tarvitse kilpailla palveluiden käyttäjistä, on tärkeä panostaa palveluiden laatuun ja käytettävyyteen. Palveluiden tulisi vastata myös palvelun käyttäjien tarpeisiin. Julkisen sektorin toimijoiden tulisi myös toimia eettisesti ja tuuppausten tulisi olla eettisesti toteutettu ja olla palvelun käyttäjälle hyödyksi. Aina olisi hyvä muistaa tuuppausten perustavalaatuinen idea, eli se, että tuuppauksia tulisi käyttää yleiseen hyvään ja tuuppausten tulisi olla hyödyksi esimerkiksi palvelun käyttäjälle.

On hyvä tiedostaa, että tuuppauksia voidaan käyttää myös väärin. Esimerkiksi palveluihin voidaan suunnitella niin kutsuttuja tummia kaavoja (eng. dark pattern), jotka eivät ole eettisesti oikein. Tällöin käytetään useimmiten palveluiden muotoilua ja tuuppauksia palveluiden käyttäjiä vastaan, oma (eli palveluntarjoajan) agenda lähtökohtana. Yhdessä tutkimuksessa todettiin, että 11000 verkkosivusta 11 prosenttia käytti rutiininomaisesti näitä tummia kaavoja. Nämä verkkosivut olivat myös sellaisia, jotka useimmiten nousivat hakukoneissa korkealle. (Hallsworth ja Kirkman 2020, 146) Hallsworthin ja Kirkmanin mukaan tällaisia huonoja tuuppauksia on alettu kutsua englanniksi ”sludgeksi” (vapaasti suomennettuna liejuksi). Yritykset, jotka hyödyntävät tällaisia tekevät esimerkiksi asiakkailleen hyvin helpoksi ottaa palveluntarjoajan palvelut käyttöön, mutta tekee käyttäjille vaikeaksi lopettaa palveluiden tilaus. Hallsworth ja Kirkman sanovat myös, että jotkut julkishallinnon toimijat ovat myös käyttäneet ”sludgeja”, esimerkiksi niin, että ovat lisänneet hallinnollista taakkaa ja byrokratiaa niille asiakasryhmille, joille he eivät halua tarjota palveluita. Tällainen toiminta on epäeettistä, eikä ”sludgeja” tulisi hyödyntää.

Combs ja Brown (2018, 19) toteavat, että käyttäytymisen muotoilun kaavat ovat joko vaaleita tai tummia, riippuen siitä, miten niitä hyödynnetään. He kirjoittavat ”*Don't let the villains be the only ones with superpowers*”, eli vapaasti suomennettuna ”*älä anna vihollisten olla*

*ainoita, joilla on supervoimia*". Tällä he tarkoittavat sitä, että tuuppauksia voidaan ja tulisi käyttää hyvää tarkoitukseen, sillä ne voivat antaa palveluntarjoajalle supervoimia. Tuuppausten suunnittelussa ja muotoilussa on tärkeää olla läpinäkyvä ja hyödyntää tieteellisesti validoituja tekniikoita vaikuttaakseen ihmisten käyttäytymiseen ja valintoihin. Tuuppauksen tulisi myös olla hyväksi esimerkiksi palvelun käyttäjälle ja sen tulisi olla linjassa palvelun käyttäjän omien tarpeiden ja toiveiden kanssa. (Combs ja Brown 2018, 20) Tämä on mielestäni erittäin tärkeä pitää mielessä ja pyrkiä aina siihen, että tuuppauksesta on apua ja hyötyä käyttäjälle.

Thalerin ja Sunsteinin (2018) mukaan on tärkeää ottaa muutama asia huomioon, kun suunnittelee tuuppausta. Tuuppauksen tulisi aina olla läpinäkyvä, eikä se saisi olla harhaanjohtava. Tarjolla tulisi olla myös muut valinnat ja vaihtoehdot, ei pelkästään se valinta, joka toimii tuuppauksena. Toisin sanoen palvelun käyttäjällä pitäisi aina olla mahdollisuus olla valitsematta sitä valintaa, joka on suunniteltu toimivan tuuppauksena. Palvelun käyttäjää ei saisi pakottaa tiettyyn valintaan. On tärkeä muistaa, että tuuppausten tulisi olla hyödyksi heille, joita tuupataan. Palveluiden suunnittelijoiden, tai toisin sanoen valinta-arkkitehtien, tulisi tuuppausten suunnittelussa ja muotoilussa aina kunnioittaa palvelun käyttäjän vapautta, autonomiaa ja arvoa. (Combs ja Brown 2018, 19)

On selvää, että tuuppauksen suunnittelijoilla, kuten esimerkiksi käyttöliittymäsuunnittelijoilla ja palvelumuotoilijoilla, on tärkeä rooli, kun he suunnittelevat tuuppauksia. He toimivat valinta-arkkitehteinä ja heidän tulisi tarkasti miettiä tuuppausten eettisyyttä, eikä esimerkiksi hyödyntää tummia kaavoja suunnittelussa. Tuuppauksia suunnitellessa tulisi aina muistaa, että tuuppausten tulisi olla hyödyksi palvelun käyttäjälle.

## 2.6 Tuuppaaminen digitaalisessa ympäristössä

Tuuppaamista on perinteisesti hyödynnetty fyysisessä ympäristössä, esimerkiksi terveys- ja ympäristöalalla, mutta viime vuosina tuuppaamista on alettu hyödyntää myös digitaalisessa maailmassa. Tuuppaamista digitaalisessa ympäristössä, kuten esimerkiksi verkkosivuilla tai mobiiliapplikaatioissa, kutsutaan digitaaliseksi tuuppaamiseksi (digital nudging). (Weinmann ym., 2017) Vaikka tuuppaamisella fyysisessä ympäristössä on jokseenkin pitkä historia, niin tuuppaaminen digitaalisessa ympäristössä on suhteellisen uusi ilmiö. (Schneider ym. 2018)

Digitaalisten palveluiden yleistymisen ja niiden käyttö tarkoittaa myös sitä, että ihmiset tekevät enemmän päätöksiä ja erilaisia valintoja digitaalisessa ympäristössä. Palveluiden käyttäjien valintoihin vaikuttaa esimerkiksi se, miten tieto on esitetty ja suunniteltu kyseisessä ympäristössä, jossa valintoja tehdään. (Weinmann ym., 2016) Tätä voidaan myös kutsua valinta-arkkitehtuuriksi. Weinmannin ja kumppaneiden mukaan se, miten joku asia tai valinta esitetään käyttäjälle, voi vaikuttaa lopputulokseen tiedostamattomasti. Palveluiden käyttäjät eivät aina tiedosta tehneensä erityistä valintaa. Pienetkin muutokset valintojen

esitystavassa voi vaikuttaa palveluiden käyttäjien tekemiin valintoihin ja tuupata heidät käyttäytymään tietyllä tavalla. (Weinmann ym. 2016) Muotoiluvalinnoilla on väliä ja pienilläkin muutoksilla ja sillä, kuinka tuupaus suunnitellaan, voidaan saada isoja vaikutuksia aikaan. (Luca ja Bazerman 2020, 51-52).

On erittäin tärkeä ymmärtää miten palveluiden käyttäjät toimivat, jotta heitä voidaan tarvittaessa tuupata haluttuun suuntaan ja auttaa heitä tekemään oikeita ratkaisuja. Kuten Anderson toteaa (2011, xiv-xv), hyvä ja tehokas palveluiden suunnittelu ei onnistu ilman, että ymmärtää kuinka ihmiset käyttäytyvät. Tässä palveluiden suunnittelijoilla on tässä iso vastuu. Yleisesti suunnittelijoilla, kuten esimerkiksi palvelumuotoilijoilla ja käyttöliittymäsuunnittelijoilla, on hyvä käsitys siitä, kuinka suunnitella palveluita käyttäjälähtöisesti. Suunnittelijoiden tulisi lisäksi ymmärtää, miten suunnitteluratkaisut vaikuttavat palveluiden käyttäjien päätöksentekoon, jotta digitaalinen tuuppaaminen ei tapahdu sattumanvaraisesti, ja jottei tahattomia vaikutuksia pääse tapahtumaan. (Weinmann ym. 2016)

Koska digitaalinen tuuppaaminen on suhteellisen uusi asia, ei palveluiden suunnittelijoillakaan välttämättä ole tietoa ja taitoa suunnitella tuuppauksia oikealla tavalla. (Salmivalli 2019, 2) Palveluiden suunnittelijoiden tulee olla varovaisia, kun he suunnittelevat tuuppauksia, sillä elementeillä on väliä valinta-arkkitehtuurissa. Joissain tapauksissa oletusvalinta voi olla hyvä idea, toisissa tilanteissa se ei toimikaan. (Luca ja Bazerman 2020, 50) On tärkeää, että suunnittelijat ymmärtävät, kuinka palvelua käytetään ja kuinka palvelussa käyttäydytään. Erilaisia tapoja ja tuuppauksia tulisi testata palvelun käyttäjien kanssa, ennen kuin otetaan ne käyttöön. Toki silti on mahdollista, ettei tuupaus ole toimiva, mutta todennäköisyydet toimivaan ratkaisuun ovat paremmat, kun taustat on selvitetty ja kokeiluja tehty. Kokeilut auttavat selvittämään, mitkä interventiot ja tuuppaukset toimivat todennäköisemmin parhaiten annetussa ympäristössä. On myös hyvä miettiä millaisia haluttuja ja tahattomia seurauksia suunnitellulla tuuppauksella voi olla. On syytä olla tietoinen myös siitä, mitä voi seurata, jos tuupaus ei toimikaan halutulla tavalla. (Luca ja Bazerman 2020, 51-52)

Käyttöliittymäsuunnittelussa tuuppaaminen voi olla hyvin vaikuttava tekijä käyttöliittymäsuunnittelijan työkalupakissa. Schneider ja kumppanit (2018) muistuttavat kuitenkin, että valitessa parasta tuuppausta voi käyttöliittymäsuunnittelija joutua tekemään kompromisseja. Aina ei ole helppoa ennustaa, millaisia vaikutuksia kyseisellä tuuppauksella voi olla. Kaikilla käyttöliittymäsuunnittelijoilla (tai muilla palveluiden suunnittelijoilla ja kehittäjillä) ei välttämättä kuitenkaan ole osaamista tai ymmärrystä tuuppausten suunnittelusta. Olisi hyvin tärkeä ymmärtää mitä ollaan suunnittelemassa, jotta tuuppauksista saadaan haluttu hyöty. Schneiderin ja kumppaneiden (2018) mukaan olemassa olevia ohjeita fyysisen ympäristön tuuppauksista, ei noin vaan pysty hyödyntämään digitaalisessa

ympäristössä. Digitaalisessa ympäristössä on kuitenkin suhteellisen helppoa vaikuttaa valintoihin sillä, miten asiat tuodaan esille, esimerkiksi visuaalisin keinoin.

Schneider ja kumppanit (2018, 70) esittelevät tutkimuksessaan esimerkkejä, miten digitaalisten tuuppauksia voidaan suunnitella ja, mitä tulisi suunnittelussa ottaa huomioon. Näitä kyseisiä esimerkkejä on käytetty verkkopalveluissa ja verkkokaupoissa. Ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan valintatyyppiä, toisessa vaiheessa ajatusmallin vääristymä, johon halutaan vaikuttaa. Kolmannessa vaiheessa esitetään esimerkkejä käyttöliittymän elementeistä ja kuinka tuuppaus niissä esitetään. Kyseiset nostot ovat hyviä ja kuvaavia esimerkkejä, miten tuuppauksia voi digitaalisessa palvelussa suunnitella. Esimerkit ovat esitetty tarkemmin seuraavassa taulukossa.

Ensimmäinen askel - Valintatyyppi	Toinen askel - Vaikuttava heuristiikka/vääristymä	Kolmas askel - Esimerkki muotoiluelementistä, käyttöliittymän kaavasta ja mahdolliset tuuppaukset sekä siihen liittyvät mekanismit
Binäärinen (kyllä/ei valinnat)	Status quo vääristymä (oletukset)	Radio button -valinnat (oletusvalinnalla)
Erilliset valinnat (kuten kaksi tuotetta)	Status quo vääristymä (oletukset)	Oletusvalinnat radiobuttoneissa valintabokseissa pudotusvalikossa
	Houkuttelevuus efekti	Houkuttelevan vaihtoehdon (- ehtojen) esittäminen radiobuttoneissa valintabokseissa pudotusvalikoissa
	Etusija ja äskettäinen efekti	Sijoittaa toivotun valinnan (toivotut valinnat) aikaisemmin (etusija) myöhemmin (äskettäin)
	Keskivalinta -vääristymä	Korkeamman ja matalamman hinnan lisäys halutun valinnan ympärille Vaihtoehtojen järjestäminen Optioskaalan modifiointi
Jatkuva	Ankkurointi ja mukauttaminen	Liukusäätimen loppupään variointi Liukusäätimen oletuspositio Esitetyt arvot määrien tekstikenttiin
	Status quo vääristymä (oletukset)	Liukusäätimen oletuspositio
Mikä tahansa valinta	Normit	Suosion esittäminen (sosiaaliset normit) Rehellisyys koodin esittäminen (moraaliset normit)
	Niukkuus efekti	Liukusäätimen oletuspositio

Taulukko 3: Esimerkkejä digitaalisten tuuppausten soveltamisesta. (Schneider ym. 2018, 70)

Myös Caraban ym. (2020, 4-7) ovat esitelleet 23 erilaista tapaa tuupata yksilöä digitaalisessa ympäristössä. Tuuppaukset ovat jaoteltu kuuteen eri kategoriaan; *Helpota*, *Haasta*, *Petkuta*, *Sosiaalinen vaikutus*, *Pelko* ja *Vahvista*. *Helpota* kategoriassa pyritään helpottamaan päätöksentekoa vähentämällä yksilön tarvetta ponnistella päätöksenteon eteen. *Haasta* kategoriassa pyritään vaikuttamaan epätoivottuihin päätöksiin haastamalla yksilön ajattelutapaa. *Petkuta* kategoriassa vaikutetaan yksilön tapaan nähdä vaihtoehtoja ja toimintoja. *Sosiaalinen vaikutus* kategoriassa hyödynnetään yksilöiden halua mukautua ja

noudattaa sitä, mitä heiltä uskotaan odottavan. Pelko kategoriassa hyödynnetään yksilön pelkoa ja menetyksen tunnetta, sekä epävarmuutta saadakseen yksilön toimimaan halutulla tavalla. Vahvista kategoriassa pyritään vahvistamaan yksilön käyttäytymistä lisäämällä niiden läsnäoloa yksilöiden ajattelussa. Tuuppauksia, joita hyödynnetään eri kategorioissa, on esitetty seuraavassa taulukossa.



Kategoria	Tuuppauskeino	Tuuppauskeinoon perustelut
Helpota (Facilitate)	Oletusvaihtoehdot	Oletusvaihtoehdot toimivat merkittävänä keinona vaikuttaa yksilön valintoihin. Digitaalisessa kontekstissa oletusvalintojen toimivuudesta on useita esimerkkejä.
	Opt-out-vaihtoehto	Opt-out-valintojen (valintojen pois jättäminen) kohdalla tehdään oletusvalintoja käyttäjän puolesta. Jos käyttäjä ei halua valita oletusvalintaa, tulee hänen jättää oletusvalinta valitsematta.
	Vaihtoehtojen asettelu	Vaihtoehtojen visuaalista järjestystä muutetaan ja sitä kautta vaikutetaan yksilön valintoihin. Tuuppauskeinossa pyritään useimmiten vaikuttamaan status quo-harhaan.
	Vaihtoehtojen piilottaminen	Vaihtoehtojen piilottaminen pyritään vaikuttamaan valintoihin tekemällä ei-toivottujen vaihtoehtojen vaikeammin saavutettavia.
	Vaihtoehtojen ehdottaminen	Tällä keinolla ehdotetaan mahdollisia vaihtoehtoja kiinnittääkseen huomion tapahtumiin, joita henkilö ehkä ole ottanut huomioon.
Haasta (Confront)	Tukahduta ajattelematon toiminta	Tällä keinolla pyritään vaikuttamaan yksilön ajattelemattomaan toimintaan ja saamaan yksilön miettimään valintaansa uudestaan.
	Muistuta seurauksista	Keino vetoaa saatavuusheuristiikkaan. Yksilöä muistutetaan valinnan seurauksista, jolloin yksilö voi harkita valintaansa uudestaan.
	Luo kitkaa	Siinä missä muistutus tuuppaukset vaativat välittömiä toimenpiteitä, kitkan luominen on lievempi keino kannustaa yksilöä miettimään valintaansa. Esimerkiksi digitaalisessa palvelussa (kuten chat tai muu viestipalvelu) voidaan värien avulla korostaa tietoa, jota käyttäjän olisi hyvä harkita vielä uudelleen.
	Tarjoa useita näkökulmia	Tarjoamalla useita vaihtoehtoja voidaan vaikuttaa vahvistusharhaan. Vahvistusharha saa yksilön tekemään valintoja, jotka tukevat hänen uskomuksiaan.

Petkuta (Deceive)	Lisää vähempiarvoisia vaihtoehtoja	Tällä keinolla pyritään lisäämään halutun vaihtoehdon suosiota vaikuttamalla houkutusefektiin. Lisätään vähempiarvoisia vaihtoehtoja saataville, jolloin haluttu vaihtoehto saa korkeamman arvon.
	Puolueellista aikaisempien kokemusten muistoja	Keino voi olla hyödyksi silloin, kun käyttäjän tulee tehdä useita eri haastavuustason tehtäviä peräkkäin. Loppuun kannattaa sijoittaa helppoja tehtäviä, jolloin tehtävän loppuunsaattaminen on todennäköisempää.
	Lumevaihtoehtojen lisääminen	Lumevaihtoehdot ovat elementtejä, jotka voivat lisätä käyttäjän motivaatiota tai vähentää stressiä. Peleissä tällaiset ovat esimerkiksi erilaiset bonustasot.
	Hämäävät visualisoinnit	Tällä keinolla hyödynnetään merkityksellisyysarhaa, ja sillä luodaan illuusioita, jotka vaikuttavat yksilön käsityksiin ja arvioihin. Tiettyjä valintoja voidaan esimerkiksi korostaa, jolloin ne voivat antaa yksilölle mielikuvan sen merkityksellisyydestä.
Sosiaalinen vaikutus (Social influence)	Herätä vastavuoroisuuden tunteita	Tällä keinolla hyödynnetään vastavuoroisuusharhaa, joka herättää yksilön halun tehdä vastapalveluksia. Tätä keinoa voidaan hyödyntää esimerkiksi silloin, kun halutaan käyttäjiä liittymään sähköpostilistalle palveluiden markkinointia varten.
	Hyödynnä julkista sitoutumista	Tällä keinolla pyritään vaikuttamaan yksilön sitoutumiseen. Esimerkiksi oppilaita on sitoutettu lisäämällä oppimisalustalle "Olen aloittanut tehtävän"-painikkeen, jota painamalla menee viesti opettajalle tehtävän aloittamisesta. Tämä sitoutti oppilaita suorittamaan tehtävät loppuun asti.
	Kohota käyttäjän tekojen näkyvyyttä	Tällä keinolla pyritään vaikuttamaan taipumukseen, jonka mukaan ihmisillä on tarve hakea muiden hyväksyntää. Keinolla tuodaan käyttäjän teot näkyviin ja esitetään myös mitä muut käyttäjät ovat tehneet.

	Mahdollista sosiaalinen vertailu	Yksilöillä on tarve vertailla omia valintojaan muiden tekemiin valintoihin ja tällä keinolla mahdollistetaan vertailu. Tämä voi olla hyödyksi esimerkiksi silloin, kun yksilö ei ole varma valinnoistaan.
Pelko (Fear)	Resurssien niukkuus	Niukkuusharha saa yksilön antamaan enemmän arvoa valinnalle, jonka uskomme olevan harvinainen tai vaikeampi saada tulevaisuudessa. Digitaalisissa palveluissa mainostetaan esimerkiksi rajoitettua paikkamäärää tai tuotteen vähyyttä.
	Etäisyyden vähentäminen	Tällä keinolla voidaan auttaa yksilöä hahmottamaan epätodennäköisyyksiä tai kaukana tulevaisuudessa tapahtuvia vaikutuksia. Esimerkiksi yksilön säästämistavoite voidaan visualisoida niin, että yksilö hahmottaa milloin tavoitteessa on ristiriitaa tai milloin tavoite ollaan saavuttamassa.
Vahvista (Reinforce)	Oikein ajoitetut kehoitteet	Oikein ajoitetut kehoitteet auttavat käyttäjää toimimaan toivotun mukaisesti. Esimerkiksi urheilusovellukset voivat muistuttaa yksilö epäaktiivisuudesta ja kannustaa aktivoitumaan.
	Ympäröivä palaute	Ympäröivällä palautteella, joka on epäsuora palaute, pyritään vahvistamaan haluttua käyttäytymistä ja vähentää samalla mahdollisia häiriöitä käyttäjien toiminnassa.
	Yllyttävä empatia	Tällä keinolla pyritään vaikuttamaan yksilön empatiaan ja herättämään myötätuntoa.
	Alitajuinen pohjustus	Tällä keinolla pyritään vaikuttamaan yksilön alitajuntaan. Esimerkiksi urheilukellossa voi olla sana "aktiivinen", joka toimii käyttäjää aktivoivana tekijänä, vaikka se ei antaisi suoraa palautetta käyttäjälle.

Taulukko 4 Carabanin ym. viitekehys 23 eri tavasta tuupata ja esimerkkejä tuuppausten käytöstä. (Caraban ym. 2020, 4-7)

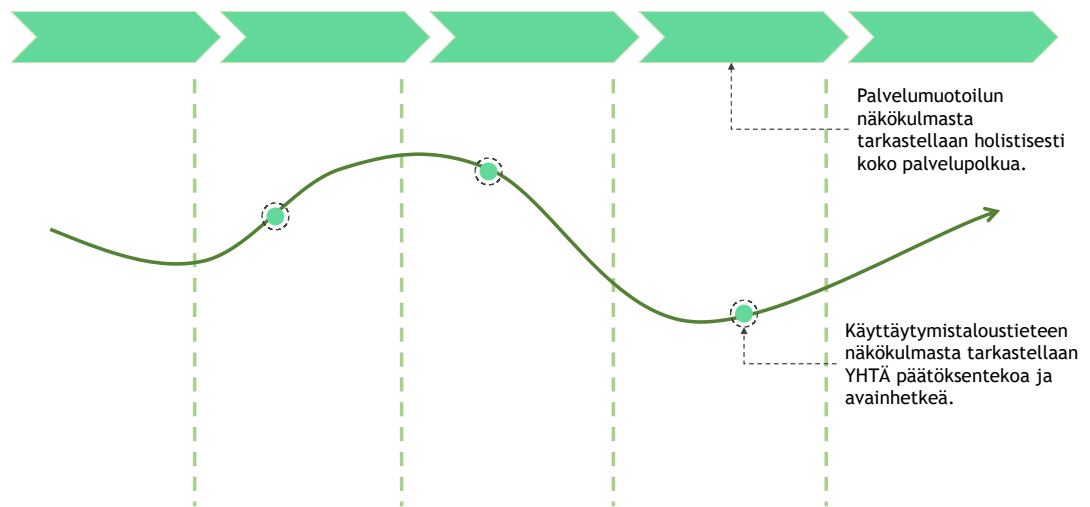
Digitaalinen tuuppaaminen ei ole pelkkää käyttöliittymäsuunnittelua. Tuuppauksia suunnitellessa on tärkeä ymmärtää, miten palvelun käyttäjä toimii palvelussa ja, mitkä asiat vaikuttavat hänen käyttäytymiseensä. Tuuppauksia kannattaa myös testata palveluiden käyttäjien kanssa, jotta voidaan varmistaa tuuppauksen toimivuus. Seuraavassa luvussa esittelen tarkemmin erilaisia menetelmiä ja suunnittelumalleja tuuppausten suunnittelua ja implementointia varten.

## 2.7 Tuuppausten suunnittelun malleja ja menetelmiä

Tuuppausten ja valinta-arkkitehtuurin suunnitteluun on olemassa erilaisia malleja ja menetelmiä, joita valinta-arkkitehdit voivat hyödyntää tuuppausten suunnittelussa. Tuuppaukset perustuvat käyttäytymistaloustieteeseen, mutta monella suunnittelumallilla ja -menetelmällä on esimerkiksi palvelumuotoilusta tuttuja piirteitä. Palvelumuotoilu perustuu muotoiluajatteluun (eng. design thinking), sen avulla pyritään ymmärtämään käyttäjiä, haastamaan oletuksia, määrittellä ongelmia ja luomaan innovatiivisia ratkaisuja. (Interaction Design Foundation)

Tuuppaaminen ja valintaympäristön muotoilu voidaan nähdä pistemäisenä tekemisenä, pyritään vaikuttamaan yhteen päätöksenteon hetkeen. Kun taas esimerkiksi palvelumuotoilussa mietitään koko palvelupolkua tai prosessia. (Bridgeable 2021)

Tuuppaamisen ja valintaympäristön muotoilusta (voidaan myös käyttää termiä valintamuotoilu) pyritään vaikuttamaan asiakas- tai käyttäjäkokemukseen tarkastelemalla tiettyjä pisteitä, jotka ovat relevantteja koko palvelukokemuksen kannalta. Voidaan ajatella, että tarkastellaan missä kohtaa asiakkaan tai käyttäjän palvelupolulla on mahdollisia ”pullonkauloja” ja tuuppauksilla pyritään poistamaan näitä kohtia. Seuraavassa kuvassa on esitetty palvelumuotoilussa tarkasteltavaa palvelupolkua ja kuinka käyttäytymistaloustieteellisestä näkökulmasta tarkastellaan palvelupolun yhtä tiettyä pistettä.



Kuvio 3 Palvelumuotoilun ja käyttäytymistaloustieteellisen näkökulman erot. (Bridgeable 2021)

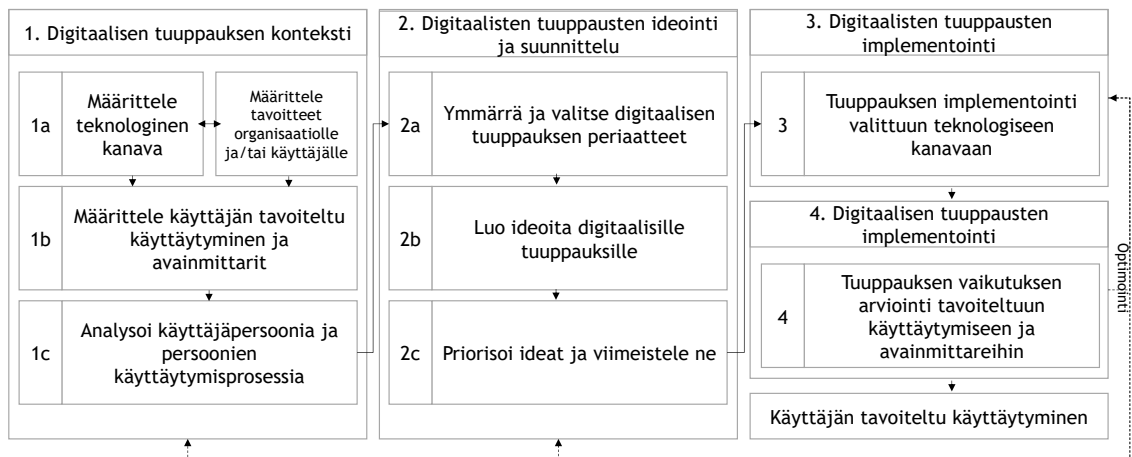
Tuuppaamisen suunnittelussa voidaan hyödyntää samanlaista prosessia kuin esimerkiksi informaatiosteemin suunnittelussa. Prosessin alussa tulisi ensiksi asettaa tavoite, jonka jälkeen hankitaan asiakasymmärrystä, sitten suunnitellaan tuupaus ja lopuksi testataan tuupauksen toimivuus. Se miten tavoite asetetaan määrittää, miten valintaympäristö tulee muotoilla. Valintatyyppin valinta määrittää taas sen, miten tuupaus tulisi valita. (Schneider ym. 2018) Prosessi vastaa Alakosken ja Hytösen esittelemää prosessia, joka kuvattiin kehittämistyön aiemmassa vaiheessa.

Palveluiden suunnittelijoiden on tarkoin mietittävä, millainen tuupaus toimii missäkin tilanteessa. Tuuppausta tulisi testata ennen kuin se otetaan käyttöön, mutta parhaat vaihtoehdot on kuitenkin mietittävä ja valittava etukäteen. Palveluiden suunnittelijat tai valinta-arkkitehdit on tarkoin mietittävä myös valintamuotoilun eettisyyttä tavoitteiden lisäksi. Palveluiden suunnittelijoiden tulee ymmärtää millaisia vaikutuksia suunnitelmilla tai muotoiluilla on, jotta he voivat valita haluavatko he tuupata ihmisiä toimimaan tietyllä tavalla vai haluavatko he vähentää tuupauksen vaikutuksia. (Schneider ym. 2018, 70)

Seuraavaksi esittelen muutamia malleja ja menetelmiä, joita on yleisesti hyödynnetty erilaisissa tuupauksiin ja käyttäytymistaloustieteisiin liittyvissä kokeiluissa ja hankkeissa. Kaikkia näitä ei ole varsinaisesti tehty digitaalisia tuupauksia varten. Malleja ja menetelmiä on kuitenkin hyvä tarkastella, jotta saa kuvan siitä, millaisia menetelmiä ja malleja on olemassa ja, miten niitä voi soveltaa.

## Digitaalisten tuoppausten suunnittelumetodi

Mirsch ja kumppanit (2018) ovat kehittäneet digitaalisten tuoppausten suunnittelua varten yksityiskohtaisen metodin (eng. Digital Nudging Method). Metodin prosessissa on neljä vaihetta, jonka ensimmäisessä vaiheessa määritellään tavoitteet, mittarit ja perehdytään käyttäjäpersooniin. Metodin toisessa vaiheessa valitaan tuoppauskeinot, ideoidaan ja viimeistellään valitut ideat. Kolmannessa vaiheessa implementoidaan tuoppaus valittuun kanavaan ja metodin neljännessä vaiheessa arvioidaan tuoppausten vaikutukset. Metodin ainutlaatuisuus piilee siinä, että Mirsch ja kumppanit kuvaavat siinä työkaluja ja tekniikoita, kuten laadullisten (esim. haastattelut) ja kvantitatiivisten instrumenttien (esim. käyttäjäkyselyt) huomioon ottamista täydentämään ja parantamaan tapaa, jolla tuoppauksia suunnitellaan. (Meske ja Amojó 2020, 405-406) Alla olevassa kuviossa esitellään metodin prosessi ja mitä eri vaiheissa tapahtuu.



Kuvio 4 Mirschin ja kumppaneiden kehittämä digitaalisten tuoppausten suunnittelumetodi. (Meske ja Amojó 2020 viittaneet Mirsch ym. 2018 työhön)

## EAST viitekehys

Ison-Britannian Behavioral Insights Team (BIT) on jo pitkään työskennellyt käyttäytymistaloustieteen parissa ja ollut muuttamassa ihmisten käyttäytymistä muun muassa julkishallinnon toimijoiden kanssa. Heillä on pitkä kokemus tuoppausten implementoinnista, ja he ovat kehittäneet EAST viitekehyyksen, jonka avulla voidaan vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ja valintoihin. Jos tavoitteena on kannustaa ihmisiä toimimaan tietyllä tavalla, tulisi sen EAST viitekehyyksen periaatteiden mukaan olla helppoa (Easy), houkuttelevaa (Attractive), sosiaalista (Social) ja oikea-aikaista (Timely). Näistä neljästä aiheesta muodostuu myös viitekehyyksen nimi.

Edellä mainitut neljä periaatetta pohjautuu BIT:n omiin kokeiluihin ja kokemuksiin, sekä laajaan akateemiseen kirjallisuuteen. (BIT 2014) Viitekehystä ei ole varsinaisesti kehitetty

digitaalisten tuuppausten suunnitteluun, mutta uskon, että viitekehystä voi soveltaa myös niiden suunnittelussa. Viitekehysten periaatteita täytyy vain soveltaa digitaalinen ympäristö huomioiden.

Viitekehysten periaatteiden mukaan tuuppausten suunnittelussa tulisi seuraavat asiat ottaa huomioon (BIT 2014, muokattu omilla ehdotuksilla digitaalisista tuuppauksista):

1. Tee se helpoksi. Hyödynnä oletusten voimaa. Esimerkiksi digipalvelussa voisi hyödyntää oletusvalintoja.  
Vähennä ”hässäkkää”. Yleensä vaivalloisuus tai liika informaatio vaikuttaa negatiivisella tavalla ihmisiin. Mieti esimerkiksi, kuinka usein olet esimerkiksi itse jättänyt jonkin asian tekemättä, jos se on tuntunut liian vaivalloiselta. Tai kuinka usein olet vaihtanut palvelua toiseen, ensimmäisen ollessa hankala käyttää?  
Yksinkertaista viestit ja sisältö. Monimutkaiset asiat kannattaa pilkkoa pienemmiksi yksinkertaisimmiksi paloiksi, joita on helpompi omaksua.
2. Tee siitä houkutteleva. Kiinnitä ihmisten huomio. Ihmiset tekevät yleensä herkemmin niitä asioita, mitkä herättävät heidän kiinnostuksensa. Tätä voi digipalvelussa tehdä esimerkiksi kuvien, värien tai personoinnin avulla.  
Sanktiot ja palkkiot kannattaa suunnitella vaikutuksen maksimoimiseksi. Rahalliset kannusteet ovat tehokkaita, mutta yhtä lailla vaihtoehtoiset pörkkänyt toimivat ja ovat halvempia, kuten esimerkiksi erilaiset arvonnat.
3. Tee siitä sosiaalinen. Näytä ihmisille, että suurin osa muista ihmisistä toimivat tietyllä tavalla. Esimerkiksi Ison-Britanniassa kerrottiin verojen maksuun liittyvässä kirjeessä, että suurin osa ihmisistä maksoivat verot ajallaan. Tämä kannusti useampia toimimaan oikein.  
Käytä verkostojen voimaa hyödyksi. Kun henkilöt verkostossa toimivat tietyllä tavalla, auttaa se todennäköisesti muitakin toimimaan samalla tavalla. Kannusta ihmisiä sitoutumaan toisiin, ja sitä kautta kannustamaan toisiaan toimimaan oikein.
4. Tee siitä oikea-aikaista. Kehota ihmisiä silloin, kun he ovat mahdollisimman vastaanottavaisia, esimerkiksi jonkun merkittävän elämäntapahtuman yhteydessä.  
Ota huomioon välittömät kustannukset ja hyödyt ja tuo ne esille, sillä ihmisiin vaikuttaa yleensä enemmän asiat, jotka tapahtuvat heti tai lähitulevaisuudessa. Ihmisillä on usein hankala sitoutua hyötyihin, jotka astuvat voimaan vasta myöhemmin tulevaisuudessa.  
Auta ihmisiä toimimaan haluamallasi tavalla. Ihmiset haluavat yleensä toimia tietyllä tavalla, mutta on olemassa iso rako halutun toiminnan ja itse käytöksen tai toiminnan välillä. Esimerkiksi moni haluaa harrastaa enemmän hyötyliikuntaa, mutta valitsevat silti

hissin portaiden sijaan. Kannusta siis oikealla hetkellä ihmisiä valitsemaan portaat hissien sijaan.

Viitekehys on yksinkertainen ja helposti omaksuttava. On kuitenkin tärkeä ymmärtää miksi ihmiset käyttäytyvät tietyllä tavalla tai mistä joku ongelma oikeasti johtuu. BIT on muodostanut neljän askeleen mallin, jota hyödyntämällä voi löytää ratkaisun ongelmaan ja sopivan tuoppauskeinoon haluttuun muutoskohteeseen.

1. Määrittele lopputulema. Tunnista minkälaiseen käyttäytymiseen halutaan vaikuttaa. Mieti, miten muutosta tai kokeilua voisi mitata tehokkaasti ja luotettavasti.
2. Ymmärrä konteksti. Kerää ymmärrystä ihmisistä ja tilanteista, joihin käyttäytyminen liittyy. Kerää ymmärrystä heidän näkökulmastaan. Tämä voi auttaa saamaan uusia oivalluksia ja sitä kautta kehittämään ja suunnittelemaan hellävaraisia ja toteutuskelpoisia interventioita.
3. Rakenna interventio. Hyödynnä EAST viitekehystä. Tässä iteratiivisessa prosessissa, kannattaa tarpeen mukaan palata ajoittain ensimmäiseen ja toiseen vaiheeseen.
4. Testaa, opi ja sopeuta. Ota interventio käyttöön, jotta sen vaikutuksia voi luotettavasti mitata. Voi olla hyödyllistä myös tutkia, mitä tapahtuisi, jos ongelmaa ei olisi yritetty ratkaista tuoppaamalla ihmisiä toimimaan eri tavalla. Digitaalisten tuoppausten suunnittelussa voisi hyödyntää esimerkiksi A/B-testausta, eli kahden eri variaation testaamista.

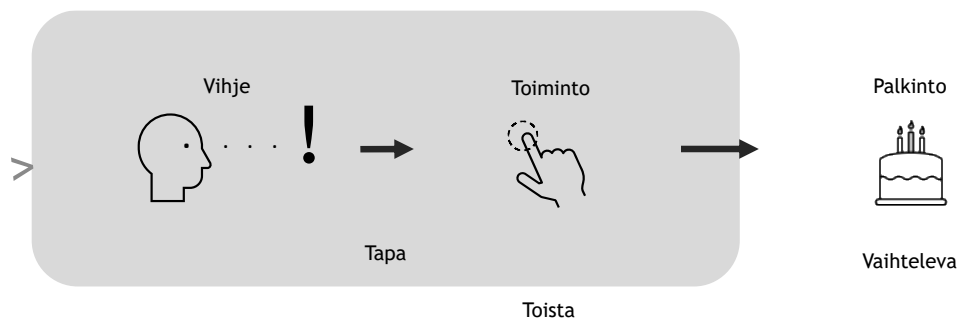
Tätä neljän vaiheen mallia voisi hyödyntää myös digitaalisessa palvelussa, ottamalla huomioon digitaalisen palvelun reunaehdot.

Käyttäytymisen muotoilun viitekehys digitaalisessa ympäristössä

Combs ym. esittelevät CAR-mallin, jonka lyhenne tulee sanoista Cue, Action ja Reward. Malli on yhdenlainen viitekehys, jonka avulla voidaan suunnitella palveluita, jotka muuttavat käyttäjien käyttäytymistä ja tapoja. (Combs ja Brown 2018) CAR-malli jakautuu kolmeen eri vaiheeseen ja eri vaiheet ovat:

Cue = vihje, jokin sellainen asia, josta palvelun käyttäjä ymmärtää yhdistää sen palvelun toimintoon (action). Action = toiminto, jota käyttäjän tulisi suorittaa. Reward = palkinto, jokin miellyttävä käytettävyyteen liittyvä muutos, joka näytetään käyttäjälle neutraalin palautteen sijaan. (Combs ja Brown 2018, 32) Viitekehysten vaiheet on esitetty alla olevassa kuviossa.





Kuvio 5 CAR-viitekehysten vaiheet (Combs ym. 2018, 32)

Aivomme oppivat uusia tapoja sen mukaan, mikä on tapahtuman seuraus. Uuden tavan on helpompi oppia ja omaksua, jos seuraus toiminnasta on positiivisesti yllättävä. Reward, eli palkinto on se, joka liimaa uuden tavan yhteen, se on asia, joka motivoi toimimaan toisin. (Combs ja Brown 2018, 31-32)

Combsin ja Brownin mukaan on tunnistettu kolme erilaista vihjetyyppiä, jolla palvelun käyttäjä yhdistää palvelun toimintoon. Vihjetypit ovat sisäisiä, ulkoisia ja synteettisiä. Sisäiset vihjetypit ovat asioita, jotka tulevat meidän sisimmästä, kuten tunteet ja ajatukset. Ulkoiset vihjeet voivat olla esimerkiksi jokin äänimerkki, kuten poliisiauton sireeni tai uunin kellon kilahdus, tai esimerkiksi jokin tuoksu tai haju. Synteettiset vihjeet ovat taas niitä vihjeitä, joita palveluiden kehittäjät ja suunnittelijat voivat itse suunnitella.

Palveluiden suunnittelussa on tärkeä pyrkiä välttämään sitä, että palvelun käyttäjille tulee negatiivisia tunteita tai ajatuksia palvelusta. Tällöin käyttäjä hyvin todennäköisesti lopettaa palvelun käytön, eikä käyttäytymisen muutoksen suunnittelu ole toiminut halutulla tavalla. Ulkoinen vihje voi olla lähes mikä tahansa asia, joka sysäisee toimimaan jollain halutulla tavalla. Synteettiset vihjeet ovat esimerkiksi erilaiset herätteet ja notifiikaatiot voivat olla hyvin tehokkaita, mutta täytyy olla tarkkana siitä, milloin ja miten niitä lähetetään. (Combs ja Brown 2018, 32-34)

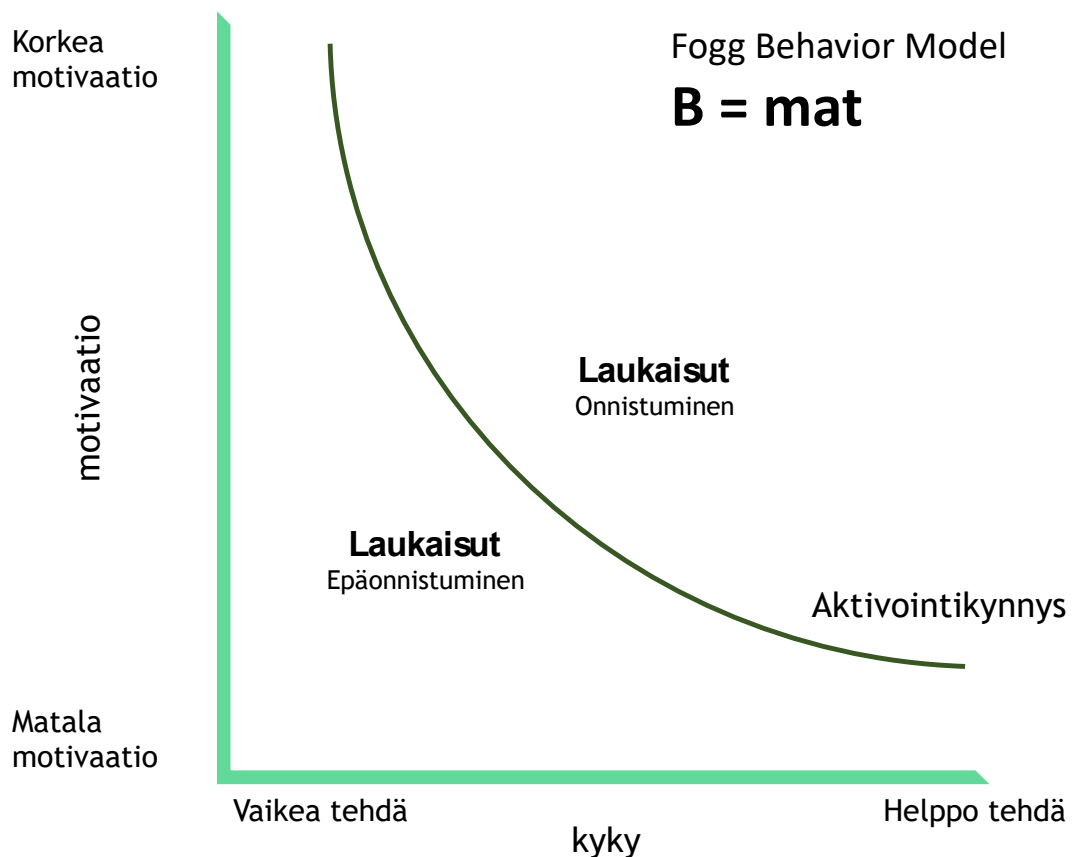
#### Foggin käyttäytymisen malli

Eyal ja Hoover (2014, 62) esittelevät kirjassaan Foggin käyttäytymisen mallin (The Fogg Behavior Model), jonka kaava on  $B = MAT$  (Behavior = Motivation, Action, Tigger). Suomeksi kaava on vapaasti käännettynä  $K = MTK$  (Käyttäytyminen = Motivaatio, Toiminta, Käynnistin). Malli edustaa sitä käyttäytymistä, joka tapahtuu, kun henkilön motivaatio, kyky ja toiminnan käynnistin on läsnä samaan aikaan ja riittävässä määrin. Eyalin ja Hooverin mukaan käyttäytymismalli ei toteudu, jos jokin osa kaavasta puuttuu tai on muuten puutteellinen.

Jotta kaava toteutuu, tulisi henkilön täytyä olla motivoitunut, hänellä täytyy olla kyky käyttäytyä tietyllä tavalla, ja henkilön käyttäytymiseen täytyy olla jokin laukaiseva tekijä.

(Anderson 2011, 208) Kaikkien näiden kolmen asian täytyy tapahtua, jotta haluttu käyttäytyminen tapahtuu. Eyal ja Hoover esittelevät kirjassaan konkreettisen esimerkin mallista. Kuvittele, että puhelimesi soi, mutta et vastaa siihen. Miksi et? Oliko puhelin hankalassa paikassa, esimerkiksi laukun pohjalla, ja siksi jätit vastaamatta puhelimeen (toiminta puuttuu)? Vai oliko soittaja kenties joku, jonka kanssa et halunnut puhua (motivaatio puuttuu)? Vai oliko puhelimesi kenties äänettömällä, jolloin et kuullut sen soivan, vaikka olisit halunnut vastata ja puhelin oli helposti saavutettavissa? Viimeisessä vaihtoehdossa mallin ”käynnistin” ei toteutunut ja malli ei toteutunut.

Motivaatio on useimmiten vähiten tärkeä elementti, kun puhutaan käyttäytymisen muuttamisesta. On tärkeämpää pyrkiä käynnistämään haluttu käyttäytymisen malli. Tämän jälkeen on hyvä fokusoida kykyyn ja sen jälkeen miettiä, miten esimerkiksi palvelun käyttäjän motivaatiota voidaan lisätä. (Anderson 2011, 208) Seuraavassa kuviossa on esitelty Foggin käyttäytymisen malli, josta näkee, kuinka millä tavoin käyttäytymisen malli toteutuu. Esimerkiksi jos yksilö on kovin motivoitunut voi hän onnistua vaikeassa tehtävässä. Mutta jos motivaatiota ei ole, niin yksilön käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa helpolla tehtävällä, johon yksilön kyvyt riittävät.



Kuvio 6 Foggin käyttäytymisen malli. (Anderson 2011, 209)

Paremmen informaation tarjoamiseen suunniteltu CORE-malli

Larrick Duken yliopistosta (2016) esittelee yhdenlaisen toimintaperiaatteen siitä, kuinka parempaa informaatiota voidaan tarjota ihmisille ja sitä kautta vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Hän esittelee CORE-mallin (C = Calculation, O = Objectives, R = Relative ja E = Expand), jonka voisi vapaasti suomentaa LKRL-malliksi (L = Laskenta, K = Kohde, R = Relatiivinen ja L = Laajentuva).

Ensimmäisessä kohdassa (C) tulisi tehdä laskelmat ihmisten puolesta. Larrick sanoo, että ihmiset ovat yleensä huonoja tekemään laskelmia, jolloin paras vaihtoehto on tehdä se heidän puolestaan. Varsinkin jos on kyse laskelmista, joiden vaikutukset eivät näy heti lähitulevaisuudessa, sillä ihmiset eivät välttämättä osaa arvottaa tällaisia asioita kovin korkealle ja valitsevat herkemmin vaihtoehtoja, joista on hyötyä lähitulevaisuudessa. Larrick kertoo, että toisessa vaiheessa (O) kannattaa kääntää informaatio persoonalliseksi, sellaiseksi, joista ihmiset välittävät. Esimerkiksi suklaalevyn kääreessä näytetään, kuinka paljon pitää liikkua, jotta saa kulutettua suklaan kalorit.

Kolmas periaate (R) tarkoittaa sitä, että informaatio kannatta muotoilla suhteelliseksi, jotta tietoa on helpompi omaksua. Esimerkiksi sähkönkulutuksen voi yksilölle esittää niin, että näytetään paljonko itse kuluttaa sähköä verrattuna naapureihin. Tai muropakettien kylkeen voidaan lisätä liikennevalojen väreillä tietoa paljonko murett sisälvät hyviä ja huonoja ainesosia (esimerkiksi sokeria tai kuitua).

Viimeisessä periaatteessa (E) Larrick kehottaa laajentamaan tärkeitä lopputulemia. Esimerkiksi yksilölle on hyvä kertoa kuinka paljon voi saada säästöjä tulevaisuudessa pitkällä aikajänteellä, vaikka lähitulevaisuuden säästöt olisivatkin pienet. On kannattavaa kertoa, paljonko rahaa säästyy pitkällä aikajänteellä. Esimerkiksi säästöt kannattaa esittää silloin, kun henkilö ostaa kalliimman kodinkoneen, joka säästää enemmän energiaa, versus silloin kun ostaa halvemmän kodinkoneen, joka vie enemmän energiaa ja saattaa mennä nopeammin rikki. Ihmiset ajattelevat yleensä vain sitä, mitä parhailaan tapahtuu ja miten se vaikuttaa lähitulevaisuuteen, mutta he ovat huonompia miettimään pitkän aikavälin tuloksia. (Duke University 2016)

CORE-mallin näkökulma on hieman erilainen verrattuna muihin edellä kuvattuihin malleihin ja menetelmiin. Tässä mallissa huomioidaan enemmän sitä, miten informaatio kannattaisi muotoilla tai mitä tietoa kannattaisi esittää henkilölle, jotta käyttäytyminen muuttuisi tai, jotta henkilö tekisi parempia valintoja.

Valintamuotoilun suunnittelu- ja pelikortit

Tuuppausten suunnittelua varten on luotu erilaisia suunnittelukortteja, jotka auttavat löytämään oikeanlaisen tuuppausmenetelmän tiettyyn päätöksenteon vinoumaan. Osa näistä suunnittelukorteista ovat vapaasti saatavilla esimerkiksi korttien toteuttajan

verkkopalvelusta. Osa taas ovat tilattavissa tai ovat muuten rajoitetusti saatavilla. Seuraavaksi esittelen muutamia tuuppausten suunnitteluun tarkoitettuja korttipakkoja. Tarkempi esittely löytyy seuraavan sivun taulukosta.

Caraban, Konstantinou ja Karapanos (2020) ovat kehittäneet korttipakan teknologiavälitteisten tuuppausten suunnittelua varten. Korttipakka perustuu Carabanin ym. (2019) tekemään viitekehykseen 23 tuuppausten suunnittelusta (malli esiteltiin digitaalisten tuuppausten luvussa).

Torontolainen Bridgeable suunnittelutoimisto on kehittänyt käyttäytymisen muuttamisen viitekehyksen (englanniksi Behavior Change Framework) ja siihen liittyvät suunnittelukortit. Bridgeablen mallissa on viisi vaihetta, 1. Nykytila, 2. Ideaali tilanne tulevaisuudessa, 3. Käyttäytymisen periaatteet, 4. Suunnittelun vaikutus, ja 5. Ideointi. (Bridgeable, 2017b) Taipumuskortit ovat tehty yhteistyössä Center for Advanced Hindsight:in kanssa. Center for Advanced Hindsight on Duke yliopiston osasto, joka perehtynyt käyttäytymistaloustieteeseen ja auttaa yrityksiä ja organisaatioita, jotka ovat kiinnostuneita päätöksenteosta terveys- ja rahoitusallalla. Osaston on perustanut Dan Ariely, joka on tunnettu professori käyttäytymistaloustieteen alalla. (Duke Today 2019)

Bridgeablen (2017) suunnittelukortit ovat osa suunnittelutoimiston tekemää työkalupakkia, jonka aiheena on käyttäytymistieteiden hyödyntäminen palvelumuotoilussa. Suunnittelukorttien lisäksi työkalupakissa on esitelty tuuppausten suunnittelua varten kehitetty kanvas.

Vastaavan korttipakan on tehnyt myös suomalainen Valintamuotoilijat, joka on ensimmäinen valintamuotoilutoimisto Suomessa. (Valintamuotoilijat) Valintamuotoilijoiden Käyttäytymisen muuttamisen pelikortit ovat kortteja, joiden avulla voidaan suunnitella ja kokeilla erilaisia tuuppauksia, jotka voisivat toimia tietyssä tilanteessa.

Käyttäytymisen muotoiluun ja tuuppausten suunnitteluun soveltuvat suunnittelukortit ovat vartenotettavia apuvälineitä ja niistä voi saada hyvin apua, kun selvitetään millainen tuuppaus sopisi mihinkin ajatusvinoumaan.

Nimi	Tekijä	Saatavilla	Tarkoitus
Käyttäytymisen muuttamisen pelikortit	Valintamuotoilijat (valintamuotoilijat.com)	Fyysinen korttipakka.	Korttien avulla voidaan suunnitella ja kokeilla erilaisia tuuppauksia, jotka voisivat toimia tietyssä tilanteessa. Pelikortit ohjaavat suunnittelijaa kertomalla esimerkinomaisesti millaisessa tilanteessa mikäkin tuuppaus voisi toimia parhaiten. Korteissa on esitetty 38 tapaa ohjata ihmisiä ennakoitavasti ja hellävaraisesti. (Valintamuotoilijat)
Tuuppauksen suunnittelun apuväline teknologiavälitteisiin tuuppauksiin.	Caraban, Konstantinou ja Karapanos.		Korttipakan avulla suunnittelutiimejä tuuppausten ideoinnissa, suunnittelussa ja tekemisen strukturoinnissa.
The Nudge Deck: A Design Support Tool for Technology-Mediated Nudging	Nudge Deck - 23 Ways to Nudge ( <a href="http://persuasive.cut.ac.cy/nudgeck/framework.html">http://persuasive.cut.ac.cy/nudgeck/framework.html</a> )	Ladattavissa olevat digitaaliset kortit	Korttipakassa 23 mekanismia tuuppausten suunnitteluun ja ne ovat jaoteltu kuuteen eri kategoriaan. Kortit kattavat 15 erilaista kognitiivista vinoumaa ja niissä otetaan kantaa tuuppausten tehokkuuteen ja eettisiin vaikutuksiin. (Caraban, A. ym. 2020)
Käyttäytymisen muutoksen muotoilu	Bridgeable ( <a href="https://toolkit.bridgeable.com/wp-content/uploads/2017/11/Bridgeable-BE-Framework-Principles-Cards_2017.pdf">https://toolkit.bridgeable.com/wp-content/uploads/2017/11/Bridgeable-BE-Framework-Principles-Cards_2017.pdf</a> )	Ladattavissa olevat digitaaliset kortit, jotka ovat osa käyttäytymisen muuttamisen viitekehystä (Behavior Change Framework)	Kortit helpottavat tietyn tuuppauksen suunnittelua ja helpottavat ymmärtämään miten kannattaa vaikuttaa mihinkin käyttäytymismalliin. Korteissa on ohjeet, kuinka vaihe vaiheelta tulisi edetä sekä yleiset käyttäytymisen vinoumat ja kuinka niihin voidaan vaikuttaa. Yhteensä 42 taipumusta on kuvattu ja selitetty, mitä ne tarkoittavat. Korttipakka sisältää käyttäytymisen muutoksen lunttauskorit sekä käyttäytymisen vinoumien periaatteet. (Bridgeable 2017a ja b)

Taulukko 5 Tuuppausten suunnittelua varten voi hyödyntää seuraavia korttipakkoja.

Edellä esitetyt tuuppausten suunnitteluun ja hyödyntämiseen tarkoitetut mallit ja menetelmät ovat tutkitusti hyödyllisiä ja toimivia. Kehittämistyön kannalta oli hyödyllistä perehtyä useaan hyväksi todettuun malliin ja metodiin, vaikka kaikki eivät ole tämän kehittämistyön kannalta relevantteja. Kehittämistyön näkökulmasta valitsin relevanteiksi malleiksi EAST viitekehyksen, digitaalisten tuuppausten suunnittelumethodin (Digital Nudge Method) ja Bridgeablen sekä Carabanin ym. suunnittelemat korttipakat.

### 3 Kehittämistyön menetelmät ja vaiheet

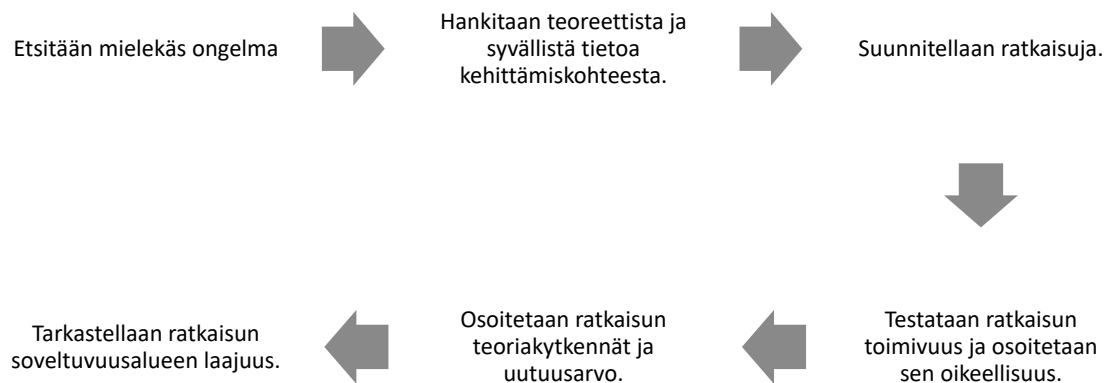
Tässä luvussa esittelen tarkemmin kehittämistyön menetelmävalinnat ja, mitä työ eteni eri vaiheissa.

Kehittämistyöni perustuu konstruktiiiviseen tutkimukseen, jonka tutkimusmenetelminä hyödynnän palvelumuotoilun menetelmiä. Konstruktiiivin tutkimus soveltuu lähestymistavaksi silloin, kun kehittämistyön lopputuloksena on konkreettinen tuotos, kuten työkalupakki, mittaristo tai suunnitelma. Kyseisessä lähestymistavassa on tärkeää sitoa ongelma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon. Aineistoa kehittämistyötä varten tulee kerätä monin eri tavoin ja aineiston keruussa voidaan esimerkiksi hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä. Näistä menetelmistä on hyötyä myös yhteiskehittämisen kannalta, sillä konstruktiiiviseen tutkimukseen yhteistyö kuuluu tärkeänä osana. Kehittämistyötäni kehitän yhdessä Verohallinnon asiakaslähtöisten kehittäjien kanssa. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa pyritään muuttamaan organisaatioiden toimintaa ja käytänteitä, aivan kuten toimintatutkimuksen lähestymistavassa. (Ojasalo, Moilanen, ja Ritalahti 2015, 65-66).

Valitsin kehittämistyöni lähestymistavaksi konstruktiiivisen tutkimuksen, sillä lähestymistapa soveltuu konkreettisen tuotoksen luomiseen. Kehittämistyöni tavoitteena on kehittää työkalupakki digitaalisten tuuppausten suunnitteluun, ja työkalupakki on konkreettinen tuotos. Yhtenä tavoitteena konstruktiiivisessa tutkimuksessa on saada käytännön ongelmaan perusteltu ratkaisu, joka pohjautuu teoriaan ja, joka tuo sekä liiketoiminnalle että tiedeyhteisölle uutta tietoa. (Ojasalo ym. 2015, 65) Kehittämistyöni pohjautuu vahvasti teoriaan ja lopputuotos tuo muun muassa työn toimeksiantajalle uutta tietoa julkishallinnon palveluiden kehittämisestä digitaalisten tuuppausten suunnittelumenetelmiä hyödyntäen.

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa on tärkeää osoittaa lopputuloksen toimivuus, jolloin totta on se, mikä on todettu toimivaksi. Kuitenkin usein opinnäyte- ja kehittämistöissä voidaan joutua miettimään, kuinka toimivuus voidaan osoittaa. Kehittämistyöt voivat usein olla osa isompaa kokonaisuutta, jota edistetään toimeksiantajan toimesta. Tällöin kehittämistyön toimivuus voidaan mahdollisuuksien mukaan varmistaa vasta myöhemmässä vaiheessa kehittämistyön valmistumisen jälkeen. (Ojasalo ym. 2015, 65-66)

Alla olevassa kuviossa kuvataan konstruktivisen tutkimuksen prosessi, joka koostuu kuudesta eri vaiheesta. Prosessin kahdessa ensimmäisessä vaiheessa tutustutaan ongelmaan ja hankitaan teoreettista tietoa kehittämiskohteesta. Kolmannessa ja neljännessä vaiheessa suunnitellaan ratkaisuja ja testataan niiden toimivuus ja oikeellisuus. Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa osoitetaan ratkaisun uutuusarvo ja teoriakytkökset, sekä tarkastellaan ratkaisun soveltuvuusalueen laajuutta. (Ojasalo ym. 2015, 76)



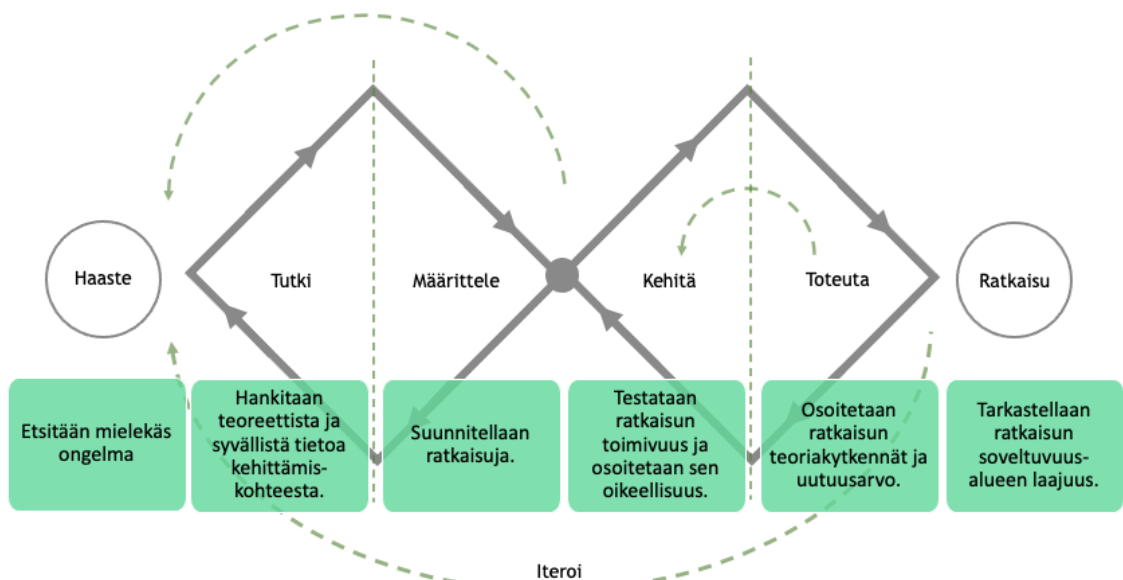
Kuvio 7 Konstruktivisen tutkimuksen kuusi vaihetta. (Ojasalo ym. 2015, 67)

Kehittämistyössäni on myös laadullisen tutkimuksen piirteitä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ilmiötä, jota tutkitaan, tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. (Puusa ym. 2020, 9) Kehittämistyössäni tarkastelen aihetta asiakaslähtöisten kehittäjien näkökulmasta. Kuten konstruktivisessa tutkimuksessa, on laadullisessa tutkimuksessa myös tärkeää perehtyä tarkasti tutkimuksen perusteisiin ja tutkimusprosessiin, jotta tieteellisen tutkimuksen asettamiin vaatimuksiin voi vastata. (Puusa ym. 2020, 57)

Konstruktivisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä tarvittavan aineiston keräämiseen. Aineistoa kannattaakin kerätä monin eri tavoin. Esimerkiksi haastattelut, havainnointit ja ryhmäkeskustelut ovat oivallisia tiedonkeruutapoja kyseisessä lähestymistavassa. Palvelumuotoilun menetelmistä on usein myös hyötyä, varsinkin, jos tuotoksen kannalta on oleellista selvittää käyttäjien tarpeita. (Ojasalo ym. 2015, 68) Kehittämistyöni kannalta on myös oleellista selvittää kohderyhmän, eli asiakaslähtöisten kehittäjien, tarpeita. Siksi on myös perusteltua hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä kehittämistyössäni.

Palvelumuotoilussa hyödynnetään usein British Design Councilin luomaa tuplatimanttimallia, joka on itsessään iteratiivinen prosessimalli kehittämiselle. Tuplatimanttimalli julkaistiin alun perin vuonna 2004 ja sitä on sen jälkeen hyödynnetty ympäri maailmaa. (Design Council 2022a) Design Council on myöhemmin kehittänyt prosessia ja luonut viitekehyksen innovointia varten, ja jonka tavoitteena on auttaa suunnittelijoita ratkaisemaan erilaisia haasteita. Viitekehys on avuksi myös heille, jotka eivät välttämättä toimi suunnittelijan tehtävissä. Palvelumuotoilun menetelmät ovat tehokkaita työkaluja, ja niiden avulla voidaan paremmin ymmärtää mitä palvelun käyttäjät haluavat ja tarvitsevat. Hyödyntämällä näitä voidaan suunnitella hyviä ja käytettäviä palveluita, jotka vastaavat käyttäjien tarpeisiin. (Kolko 2014, 25)

Konstruktivisen tutkimuksen lähestymistavassa ja palvelumuotoilun tunnetuimmassa lähestymistavassa, eli tuplatimanttimallissa on tiettyjä yhtymäkohtia, jonka takia lähestymistapoja on helppo yhdistää. Tuplatimanttimalli alkaa siitä, että on joku ongelma, johon kaivataan ratkaisuja. Seuraavaksi tutkitaan ongelmaa, jonka jälkeen määritellään havainnot, jonka jälkeen ideoidaan, kehitetään ja testataan ratkaisuja. Mallin loppupäässä toteutetaan ratkaisu ja varmistetaan sen toimivuus. Tarpeen mukaan iteroidaan kehitettyä ratkaisuja ja palataan aiempiin vaiheisiin. Alla olevassa kuviossa esittelen kuinka konstruktivisen tutkimuksen vaiheet istuvat tuplatimanttimallin prosessiin.



Kuvio 8 Konstruktivisen tutkimuksen prosessin vaiheet Design Councilin kehittämään tuplatimanttimalliin yhdistettynä. (Design Council, 2022a, Ojasalo ym. 2015, 67, muokattu)

Palvelumuotoiluun sisältyy erilaisia periaatteita, kuten ihmiskeskeisyys, yhteistyö, iteratiivisuus, perättäisyys, todellisuus sekä holistisuus. Palvelumuotoilu on käytännöllinen lähestymistapa luomiselle ja kehittämiselle. Palvelumuotoilu on ihmiskeskeistä, yhteistyöhön perustuva, monitieteinen ja iteratiivinen lähestymistapa. Siinä hyödynnetään esimerkiksi



käyttäjätutkimuksia, prototyyppejä ja erilaisia visuaalisia työkaluja luomaan ja ohjaamaan kokemuksia, jotka pohjautuvat käyttäjien, liiketoiminnan ja muiden sidosryhmien tarpeisiin. (Stickdorn ym. 2017, 27) Palvelumuotoilu perustuu muotoiluajatteluun (eng. design thinking), joka on epälineaarinen iteratiivinen prosessi. Sen avulla pyritään ymmärtämään käyttäjiä, haastamaan oletuksia, määrittellä ongelmia ja luomaan innovatiivisia ratkaisuja. (Interaction Design Foundation)

Tuplatimanttimallin lähestymistavasta on hyvä huomioida se, ettei se ole lineaarinen, vaikka prosessi näyttääkin siltä, että edetään vaihe vaiheelta eteenpäin. On tärkeää iteroida jokaisessa vaiheessa ja tarvittaessa siirtyä takaisin edelliseen vaiheeseen, mikäli huomataan haasteita, joita ei ollut havaittu aiemmin. Palvelumuotoilun prosessin vaiheita toistetaan yleensä moneen kertaan ja nopealla tahdilla. (Ojasalo ym. 2015, 74) Digitaalisessa maailmassa mikään palvelu ei ole koskaan täysin valmis, vaan sitä täytyy muun muassa palautteen perusteella kehittää lisää. (Design Council 2022a) Vaikka suunnittelijat tekevätkin parhaansa mukaan dataan ja tietoon perustuvia ratkaisuja, voi ratkaisut joskus osua väärin. Suunnitteluprosessiin ja innovointiin liittyy aina riskejä ja se täytyy hyväksyä. (Kolko 2014, 22) Kuitenkin, jos suunnittelijat huomaavat, että työssä ollaan menossa väärään suuntaan, tai jos on tehty vääriä ratkaisuja, voivat he aina palata prosessissa taaksepäin tai aloittaa alusta.

Kuten konstruktivisessa tutkimuksessa, palvelumuotoilun prosessi lähtee siitä, että on olemassa jonkinlainen haaste, johon haetaan ratkaisuja. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa (Tutki-vaihe), syvennyttään ongelmatilanteeseen ja kerätään dataa ja ymmärrystä aiheesta. Tässä vaiheessa pyritään tunnistamaan myös asiakkaiden tarpeita ja kehittämään ensimmäisiä alustavia ideoita ratkaisulle. (Design Council 2022b, 7) Tämä vaihe on tärkeä, sillä datan ja tiedon perusteella suunnittelijat voivat tehdä intuitiivisia ja pääteltävissä olevia ratkaisuja. (Kolko 2014, 22) Tässä vaiheessa on tärkeää hankkia asiakas- ja toimintaympäristöymmärrystä ja perehtyä kerättyyn dataan syvällisesti. (Ojasalo ym. 2015, 74)

Prosessin seuraavassa vaiheessa, eli Määrittele-vaiheessa, on tarkoitus määrittellä ja tunnistaa tärkeimmät havainnot, jotka edellisessä vaiheessa tuli esiin. Päätavoitteena on tässä vaiheessa tehdä selkeä esitys ratkaisuvaihtoehdon tavoitetilasta perustuen aiemmassa vaiheessa kerättyyn tietoon. (Design Council 2022b, 7) Tässä vaiheessa tarkastellaan mikä havainto on tärkein ja mihin kannattaa ensiksi keskittyä, ja sitä lähdetään edistämään seuraavassa vaiheessa, eli Kehitä-vaiheessa. Määrittelyvaiheessa on tarkoitus myös ideoida avoimesti erilaisia ratkaisuja hankitun tiedon pohjalta. (Ojasalo ym. 2015, 74)

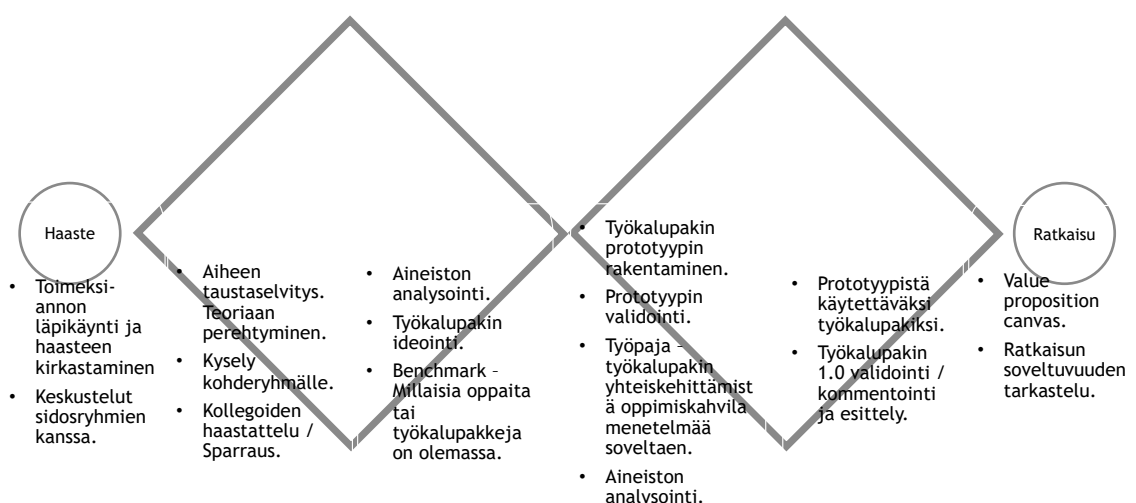
Kolmannessa vaiheessa, jota voidaan kutsua Kehitä-vaiheeksi, on nimensä mukaisesti vaihe, jossa valittua aihetta kehitetään ja testataan. Tässä vaiheessa voidaan tehdä toteutuksesta esimerkiksi erilaisia kokeiluja ja prototyyppejä, joita testataan yhdessä asiakkaiden kanssa. Kehitä-vaiheessa ideoidaan, testataan erilaisia ratkaisuja yhdessä eri toimijoiden kanssa.

(Design Council 2022b, 7) Tyypillisesti tässä vaiheessa tehdään nopeita mallinnuksia ja testauksia. Samalla on tärkeää visualisoida sitä, mitä työstetään, jotta eri toimijat ovat paremmin yhteisymmärryksessä siitä, mitä ollaan tekemässä. Visualisoinnin avulla saadaan nopeasti selville, mikäli työn suuntaa on muutettava, ilman, että kehitystyöhön on käytetty liikaa resursseja liian aikaisessa vaiheessa. (Ojasalo ym. 2015, 74) Tarvittaessa otetaan prosessissa askeleita taaksepäin, mikäli huomataan, ettei työ vastaa tarpeita.

Prosessin aikana on tärkeä visualisoida tekemistä, jotta tekeminen olisi mahdollisimman läpinäkyvää ja eri osapuolet voivat nähdä mitä ollaan suunnittelemassa. Jos visualisointia ei tehdä, on eri osapuolten vaikea hahmottaa mitä ollaan tekemässä ja väärinymmärryksiä voi tapahtua. Visuaalinen ajattelu on osa muotoiluajattelua ja se on myös tapa leikitellä erilaisten ideoiden ja ratkaisujen kanssa. (Kolko 2014, 21).

Tuplatimanttimallin viimeisessä vaiheessa, eli Toteuta-vaiheessa, toteutetaan kehitetty idea ja ratkaisu, ja julkaistaan se. Avainasemassa tässä vaiheessa ovat viimeiset testaukset ja varmistukset asiakkaiden kanssa, toteutuksen hyväksyminen ja julkaiseminen. (Design Council 2022b, 7) Tässä vaiheessa kerätään myös palautetta toteutetusta ratkaisusta ja arvioidaan toteutuksen onnistumista.

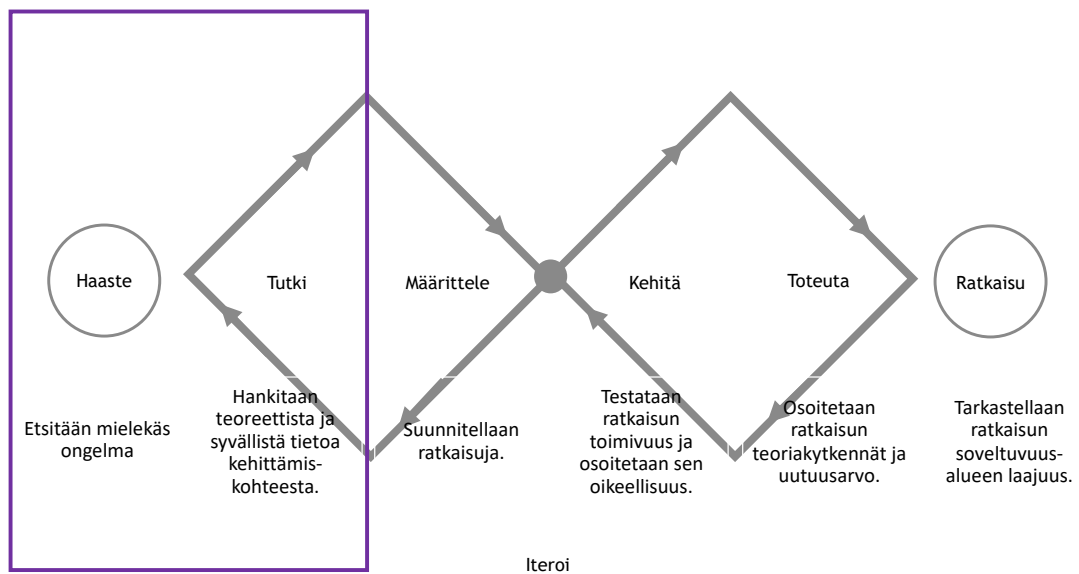
Alla olevassa kuviossa esitän millaisia menetelmiä ja toimenpiteitä hyödynnän prosessin eri vaiheissa. Kuviossa on yhdistetty tuplatimanttimalli konstruktivisen tutkimuksen prosessin kanssa. Menetelmiä ja kehittämistyön aikana tehtyjä toimenpiteitä kuvaan tarkemmin seuraavissa luvuissa.



Kuvio 9 Kehittämistyön vaiheet ja menetelmät (Design Council 2022a, Ojasalo ym. 2015, 67, muokattu)

### 3.1 Kehittämistyön kartoittaminen ja kehityshaasteen tutkiminen

Tässä luvussa esittelen kehittämistyöni esiselvitysvaihetta ja millaisia elementtejä siihen liittyi. Esiselvitysvaiheessa tulee etsiä mielekäs ongelma sekä hankkia teoreettista ja seikkaperäistä tietoa kehittämiskohteesta, kuten seuraavassa kuviossa on esitetty.



Kuvio 10 Kehittämistyön esiselvityksen tavoitteet konstruktiivisen tutkimusprosessin ja tuplatimanttimallin mukaan.

Kehittämistyöni alkoi sillä, että kävin kehittämistyössä selvitettävää ongelmaa lävitse toimeksiantajani kanssa. Keskustelun kävin OmaVero tuoteomistajan kanssa, joka esitti ongelman ja toimeksiantajan tarpeet. Verohallinnon tavoitteena on hyödyntää käyttäytymistaloustieteitä ja tuuppauksia palveluiden käyttäjien ohjaamiseen, mutta tietoa ja taitoa näiden hyödyntämiseen on vähän. Siksi olisi tarpeellista koota yhteen työkalupakki käyttäytymistaloustieteistä ja tuuppausten hyödyntämisestä digitaalisessa palvelussa. (OmaVeron tuoteomistajan haastattelu 2022)

Ongelman ja toimeksiannon olleessa kirkkaana mielessä, lähdin tutkimaan ja selvittämään, millaisia tarpeita digitaalisten tuuppausten suunnitteluun tarkoitetulle työkalupakille on. Lisäksi oli tärkeää selvittää mitä käyttäytymistaloustieteisiin liittyvää Verohallinnolla on tehty aiemmin tai mitä on meneillään. Työkalupakki suuntautui Verohallinnon asiakaslähtöisille kehittäjille, joihin kuuluvat esimerkiksi palvelumuotoilijat, käyttöliittymäsuunnittelijat, käytettävyyden asiantuntijat ja asiakasymmärryksen asiantuntijat. Selvitäkseni työkalupakille olevia tarpeita keskustelen aluksi OmaVeron käyttöliittymäsuunnittelijoiden ja käytettävyydasiantuntijoiden kanssa, jotka toimivat valinta-arkkitehteinä palvelua suunnitellessa. Tämän keskustelun lisäksi keskustelen Verohallinnon strategisen tuen toimistossa työskentelevän henkilön kanssa, sekä riskivastaavan tehtävissä työskentelevän

henkilön kanssa. Jälkimmäinen tulee todennäköisesti toimimaan työn tilaajana, eli pyytää asiakaslähtöisiltä kehittäjiltä apua tuoppausten suunnitteluun ja testaamiseen. Kävin keskustelua myös näiden henkilöiden takia, sillä oli tärkeä ymmärtää, millaisia strategisia tavoitteita on, mitä niiden eteen tehdään, ja myös millaisia tarpeita työn tilaajalla on.

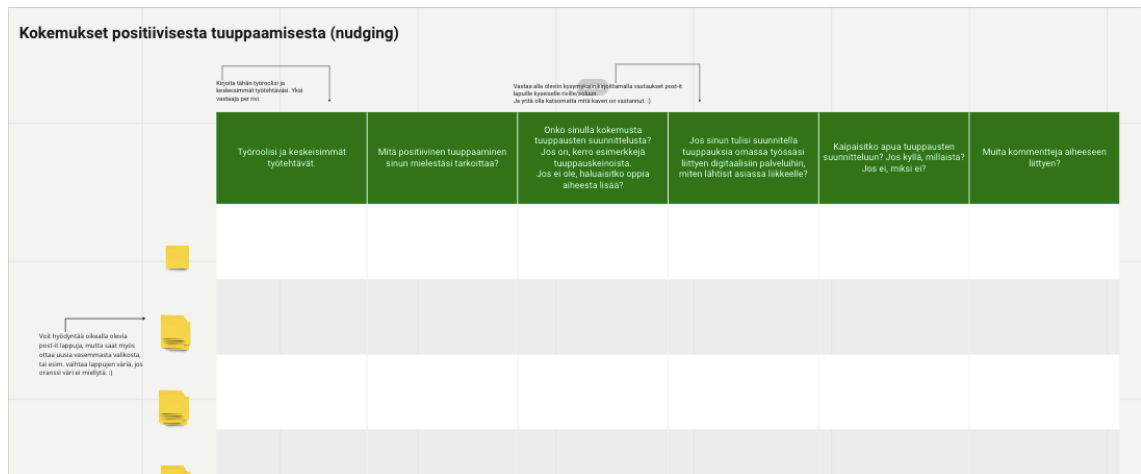
Keskustelimme muun muassa yleisesti käyttäytymistaloustieteistä ja tuoppausten hyödyntämisestä julkisella sektorilla, ja miten niitä on kokeiltu Verohallinnossa. Pohdimme keskusteluissa, kuinka tuttu aihe on henkilöstölle ja keskusteluissa kävi ilmi, että työkalupakista olisi hyötyä. Vaikka aihe olisi osalle jokseenkin tuttu, olisi lisätiedot ja konkreettiset esimerkit hyödyllisiä. Digitaalisen tuoppauksen menetelmistä ja suunnitteluprosessista kaivattiin myös tietoa. Keskusteluissa pohdimme yhdessä myös, missä tuoppauksia voisi mahdollisesti kokeilla. (Sidosryhmien haastattelut 2022) Aikataulusyistä keskustelua ei ehditty käydä laajemman joukon kanssa. Mutta taustatietoa kerättiin työkalupakin kohderyhmältä kyselyn avulla.

Keskustelujen lomassa perehdyin käyttäytymistaloustieteen teoriaan ja tuoppausten perusteisiin lukemalla tutkimuksia, kirjallisuutta ja artikkeleja aiheesta. Perehdyin aiheeseen myös dokumenttivideoiden avulla, esimerkiksi BBC:n vuonna 2016 tuottaman dokumentin ”*Documentary - How You Really Make Decisions*” avulla. Vahva teoriapohja auttoi ymmärtämään paremmin, miksi ja miten tuoppauksia kannattaisi hyödyntää.

Esiselvitysvaiheessa oli tärkeää selvittää, millaisia tarpeita asiakaslähtöisillä kehittäjillä on sekä kirkastaa mahdollisia haasteita. Esiselvitysvaiheessa on tärkeä kerätä tutkimusdataa, jonka pohjalta voi lähteä kehittämään ideaa. Tutkimusdata on yksi palvelumuotoilun tärkeimpiä työkaluja. Tutkimusdata voi sisältää erilaisia materiaaleja ja havaintoja. Empiirinen tutkimusdata voidaan jakaa kahteen erilaiseen ryhmään, raakadataan ja tulkittuun dataan. Raakadata on dataa, jota ei olla vielä tulkittu millään tavalla, kun taas tulkittu data sisältää tutkijan yrityksen selittää ja ymmärtää raakadataa. Tutkijan tulisi aina olla varovainen, kun tulkitsee raakadataa, sillä tulkintaan voi vaikuttaa tutkijan omat ennakoasenteet ja -luulot. (Stickdorn ym. 2017, 38) On tärkeää pysyä mahdollisimman neutraalina, kun käsittelee tutkimusdataa, eikä antaa tilaa omille mahdollisille ennakkoluuloille. Stickdorn ja kumppanit huomauttavat, että tämä on kuitenkin lähes mahdotonta, sillä tutkijan tekemät johtopäätökset ovat joko tiedostettuja ja tiedostamattomia valintoja, jotka vaikuttavat lopulta tutkimukseen ja sen tuloksiin.

Esiselvitysvaiheessa halusin selvittää millä tasolla palveluiden suunnittelijoiden tietämys on tuoppaamisesta ja käyttäytymistieteistä. Tätä asiaa lähdin selvittämään Miro-taululle tehdyn kyselyn avulla. Jokainen osallistuja pystyi kirjata omat ajatuksensa ja tietämyksensä vastaamalla kyselyn kysymyksiin. Miro-taululle olin kirjannut valmiita kysymyksiä, joihin vastaajat saivat vastata digitaalisten post-it lappujen avulla. Tätä kyselyä suunniteltaessa

mietin sitä, olisiko kysely pitänyt toteuttaa niin, etteivät vastaajat näe, mitä muut ovat kysymyksiin vastanneet. Päätin kuitenkin, että otan tässä tietoisesti riskin ja ohjeistan vastaajia vastaamaan mahdollisimman rehellisesti ja muita matkimatta. Ajatuksena tässä oli myös se, että muiden vastauksista voisi itse saada inspiraatiota ja ideoita, joita vois hyödyntää seuraavissa vaiheissa. Alla olevassa kuviossa näkyy kysely, jonka toteutin. Kuvion sisältö on tarkoituksella lukukelvoton, sillä sen sisältö on osittain vain toimeksiantajalle tarkoitettu.



Kuvio 11 Miro-työkalulla toteutettu kysely, jonka avulla kartoitettiin työkalupakin kohderyhmän kokemuksia positiivisesta tuuppaamisesta.

Alun perin kyselyn piti olla auki vastaajille viikon verran, sillä kehitystyön aikataulukin oli suhteellisen tiukka. Informoin asiakaslähtöisiä kehittäjiä kyselystä ja pyysin heitä vastaamaan kyselyyn asiakaslähtöisten kehittäjien yhteisen Teams-kanavan kautta. Valitsin tämän vaihtoehdon, sillä Teams-kanavaa seuraa kaikki kohderyhmään kuuluvat henkilöt, joita on noin 25 henkilöä. Tavoitteena oli, että saisin mahdollisimman monelta vastauksen kyselyyn, vaikka tiedossa oli, että osa vastaajista oli poissa, ja eivät ehtineet vastata kyselyyn.

Asiakaslähtöiset kehittäjät reagoivat lähettämääni viestiin kyselystä, mutta päivien edetessä huomasin, että vastauksia oli tullut vain muutamia ja jouduin muistuttelemaan kyselystä muutamaa otteeseen. Lopulta annoin kyselyn vastaamiseen lisää aikaa, jotta saisin kyselyyn tarpeeksi vastauksia. Loppujen lopuksi kysely oli vastattavissa puolitoista viikkoa. Tänä aikana kyselyyn vastasi reilu 10 henkilöä, eli vajaa puolet viestin tavoittaneista henkilöistä. Mielestäni vastausprosentti oli riittävä ja vastausten perusteella pystyn edistämään kehittämistyötä. Vastaajissa oli myös kiitettävästi vaihtelua työroolien puolesta. Osa vastaajista toimi palvelumuotoilijoina, osa asiakasymmärryksen asiantuntijana ja osa käyttöliittymäsuunnittelijana. Seuraavassa kuviossa näkyy vastausten määrä kyselyn päätyttyä. Vastaukset ovat tarkoituksella häivytetty, sillä sen sisältö on osittain vain toimeksiantajalle tarkoitettu.

**Kokemukset positiivisesta tuuppaamisesta (nudging)**

Käytettiin lähtökäsitteitä ja keskusteltiin niiden merkityksestä. (Käytettiin eri mieltä.)

Yhteinen asia oli, että tuuppaaminen on helpompaa kuin suunnittelu. (Yhteinen asia oli, että tuuppaaminen on helpompaa kuin suunnittelu.)

Työroolia ja keskeisimmät työtehtävät	Mitä positiivinen tuuppaaminen sinun mielestäsi tarkoittaa?	Oisiko sinulla kokemuksia tuuppausten suunnittelusta? Jos on, kerro esimerkkejä tuuppaustehtävistä. Jos ei ole, haluaisitko oppia aiheesta lisää?	Jos sinun täytyy suunnitella tuuppausta omassa työyksikössäsi digitaalisen palvelun, miten lähtisit asiassa liikkeelle?	Katsoisitko apua tuuppausten suunnitteluun. Jos kyllä, millaista? Jos ei, miksi ei?	Muita kommentteja aiheeseen liittyen?
<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>
<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>
<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>
<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>
<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>
<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>
<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>
<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>
<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>	<i>(Sticky notes)</i>

*(Note on the left side of the board: Voit tuupata olemassa olevaa...)*

Kuvio 12 Työkalupakin kohderyhmän vastauksia Miro-työkalussa toteutetussa kyselyssä ennen vastausten läpikäyntiä.

Ajatuksena oli, että jokainen vastaaja kirjoittaisi omat vastauksensa omalle rivilleen, ja näin olin myös ohjeistanut vastaajia. Mutta tietoja tarkastellessa huomasin, että osa vastaajista oli kirjoittanut vastauksiaan samalle riville toisen vastaajan kanssa. Tästä syystä oli hankalampaa selvittää missä roolissa tai työtehtävässä vastaaja on. Olisi ollut mielenkiintoista nähdä onko vastauksissa eroavaisuuksia riippuen siitä, missä työtehtävässä vastaaja on. Sain kuitenkin hyvän kokonaiskuvan siitä, millaisia tarpeita ja kokemuksia asiakaslähtöisillä kehittäjillä oli tuupauksista.

#### Benchmarking muista työkalupakeista

Tutki-vaiheessa on hyvä myös tehdä esimerkiksi markkinakartoitusta (Design Council 2022b, 7), ja tämän toteutin siten, että selvitin millaisia mahdollisia työkalupakkeja esimerkiksi tuuppausten suunnitteluun, on olemassa. Vaikka työkalupakit tuuppausten suunnitteluun oli ensisijainen kartoituksen kohde, ajattelin myös etsiä esimerkkejä muista työkalupakeista, kuten esimerkiksi palvelumuotoilun työkalupakeista. Näitä voin käyttää esimerkkeinä ja inspiraation lähteenä, kun lähdän jatkokehittämään kehittämistyön ideaa. Tätä voi tavallaan ajatella markkinakartoituksena, eli benchmark tutkimuksena.

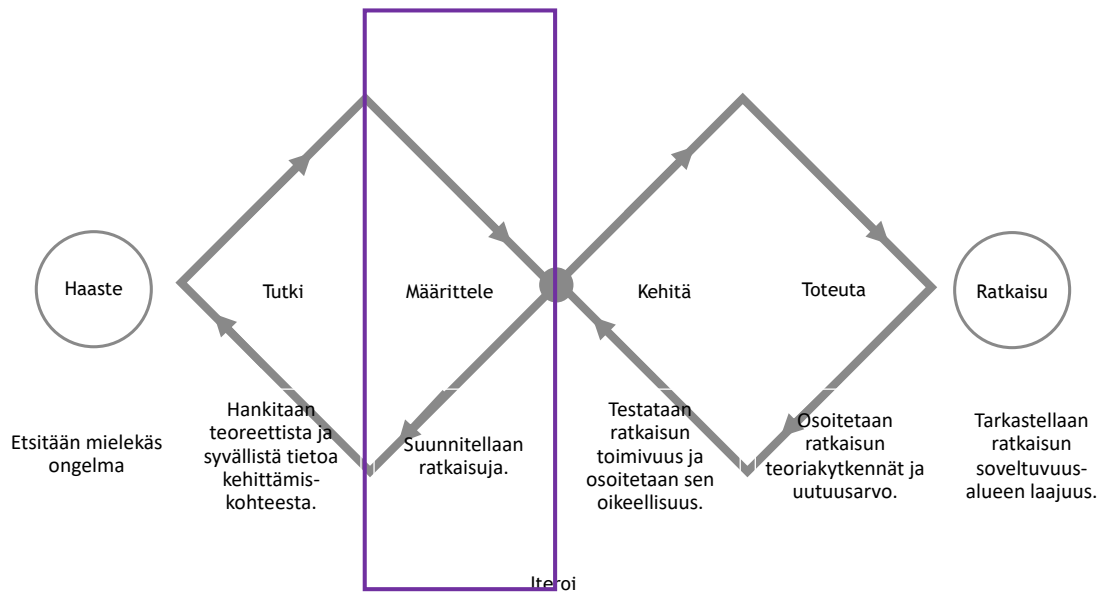
Tutustuin tarkemmin suunnittelutoimisto Bridgeablen työkalupakkiin *Designing for Behaviour Change Toolkit A Guide to Using Behavioural Economics with Service Design*. Työkalupakin avulla voidaan ottaa käyttäytymistieteet paremmin mukaan palvelumuotoiluprosessissa. Työkalupakki on 51 sivuinen esitys, joka on jakautunut kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa esitetään muun muassa mitä käyttäytymistaloustiede tarkoittaa, palvelumuotoilun ja käyttäytymistaloustieteen yhdistäminen, Bridgeablen top viisi käyttäytymistieteiden periaatetta muotoilijoille, ja esimerkki tapaustutkimuksesta. Toisessa osiossa käyttäytymisen muutoksen viitekehys, johon esimerkiksi aiemmassa kappaleessa esitetyt suunnittelukortit kuuluvat. Viitekehukseen kuuluu myös suunnittelukanvas, joka auttaa käyttäytymisen muutoksen suunnittelussa. (Bridgeable 2017)

Toiseksi työkalupakkiesimerkiksi otin Alhosen ja Ilorannan tekemän oppaan ”Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja arkeen”. Opas on tarkoitettu käytännönläheiseksi avuksi palvelualan eri sektoreille. Oppaassa on kattavasti tietoa palvelumuotoilusta, palvelumuotoilun prosessista ja menetelmistä. Opas on visuaalinen ja helposti lähestyttävä tietopaketti, jonka tarkoituksena on madaltaa kynnystä astua palvelumuotoilun maailmaan. (Alhonen ja Iloranta 2021)

Kerättyäni tarpeeksi tietoa ratkaistavasta ongelmasta pystyin siirtyä kehittämistyössäni seuraavaan vaiheeseen. Seuraavassa kappaleessa analysoin vastauksia ja pyrin tunnistamaan tärkeimmät havainnot, jonka perusteella lähdän jatkokehittämään ratkaisuvaihtoehtoa tai ratkaisuvaihtoehtoja, jos niitä on useampia.

### 3.2 Kehittämistyön määrittely ja ideointi

Kehittämistyön määrittely ja suunnittelu alkoi siitä, että kävin perusteellisesti läpi edellisessä vaiheessa kerättyä dataa ja sen pohjalta päätin, miten työtä kannattaisi jatkojalostaa. Edellisessä vaiheessa oli tavoitteena kerätä tietoa asiakaslähtöisten tietämystä tuuppaamisesta ja siitä, millaisia työkaluja kaipaisi oman työn tueksi. Lisäksi oli tärkeää kirkastaa kehittämistyön ongelmaa keskustelemalla eri sidosryhmien kanssa. Tämä oli tärkeää sillä, tarvitsin ongelman tai haasteen kartoittamiseksi lisätietoa, siitä mihin suuntaan kehittämistyössäni kannattaisi edetä. Kehittämistyön määrittely ja ideointi vaiheen tavoitteena oli määritellä ongelma ja suunnitella siihen ratkaisuja.



Kuvio 13 Kehittämistyön määrittelyvaiheessa määritellään ongelma ja suunnitellaan ratkaisuja.

Jotta saavuttaisin vaiheen tavoitteen, lähdin perkaamaan kyselyyn tulleita vastauksia. Jotta saisin paremman käsityksen vastauksista ja niiden teemoista, ryhmittelin vastaukset eri teemojen mukaisesti. Käytin erilaisia värityksiä jokaiselle teemalle, joka vastauksissa nousi. Tämän lisäksi ryhmittelin saman teeman alle menevät vastaukset omaan ryppääseen. Ryhmittely toteutettiin kuten alla olevissa kuvioissa on esitetty. Vastaukset eivät näy selkeästi tarkoituksella, sillä vastaukset ovat tarkoitettu lähinnä toimeksiantajalle.



Kuvio 14 Työkalupakin kohderyhmän vastauksia ryhmiteltynä. Kuviossa kyselyn ensimmäiset kolme kysymystä vastauksineen.





Kuvio 15 Työkalupakin kohderyhmän vastauksia ryhmiteltynä. Kuviossa kyselyn viimeiset kolme kysymystä vastauksineen.

Vastauksissa korostui se, ettei suurimmalla osalla vastaajista ollut entuudestaan kokemusta tuoppausten suunnittelusta. Kaikki olivat aiheesta kovin kiinnostuneita ja sanoivat haluavansa oppia aiheesta lisää. Tämä oli hyvä asia kehittämistyöni kannalta, pystyin ottamaan tämän näkökulman huomioon, kun lähdin jatkojalostamaan ideoita.

Ensimmäinen kysymys kyselyssä oli ”Mitä positiivinen tuoppaaminen sinun mielestäsi tarkoittaa?”. Suurin osa vastaajista ymmärtävät asian olevan, jotain minkä avulla ohjataan palvelun käyttäjää tai asiakasta hellävaraisesti haluttuun suuntaan. Vastauksissa nousi myös esiin se, että tuoppaaminen on usein sellaista, jota asiakas tai palvelun käyttäjä ei itse välttämättä huomaa. Tuoppaus nähtiin myös positiivisena asiana, sellaisena, joka on asiakkaalle tai palvelun käyttäjälle hyödyksi. Yhdessä vastauksessa sanottiin myös, ettei tuoppaus ole ihmisten manipulointia. Mikä on aivan oikein, tuoppausten tulisi olla palvelun käyttäjälle tai asiakkaalle hyödyksi, ja sitä tulisi hyödyntää yleiseen hyvään, kuten aiemmissakin kappaleissa on todettu.

Muutamassa vastauksessa nousi esiin hieman eri näkökulmia, esimerkiksi se, että erilaisilla käyttöliittymäratkaisuilla voidaan ohjata käyttäjää kohti hyvää päämäärää. Nousi esiin myös se, että tuoppauksilla voidaan positiivisella tavalla tuopata asiakasta muuttamaan esimerkiksi omia käyttäytymis- ja toimintamalleja, sellaisella tavalla, joka on hänelle eduksi. Mielestäni vastausten perusteella pystyi toteamaan, että vastaajilla oli suhteellisen hyvä käsitys siitä, mitä tuoppaaminen yleisesti tarkoittaa. Työkalupakissa olisi kuitenkin hyvä nostaa paremmin esiin sen, mitä tuoppaaminen tarkoittaa digitaalisessa ympäristössä ja, mitä valinta-arkkitehtuuri tarkoittaa.

Toisessa kysymyksessä kysyin ”Onko sinulla kokemusta tuoppausten suunnittelusta? Jos on, kerro esimerkkejä tuoppauskeinoista. Jos ei ole, haluaisitko oppia aiheesta lisää?”.

Suurimmalla osalla vastaajista ei ollut kokemusta tuoppausten suunnittelusta, mutta kaikki halusivat oppia aiheesta lisää. Osa vastaajista kertoi, ettei välttämättä tietoisesti ole suunnitellut tuoppauksia, mutta epätietoisesti suunnitellut niitä käyttöliittymäsuunnittelussa. Nämä vastaajat olivat selvästi hieman epävarmoja siitä, onko samoja periaatteita hyödynnetty käyttöliittymäsuunnittelussa ja halusivat myös lisätä tietoisuuttaan aiheesta. Kaksi vastaajaa oli aiemmin ollut mukana suunnittelemassa tuoppauksia, esimerkiksi maksumuistuskirjeiden muotoilussa ja järjestelmässä, jossa toistuvien käyttötapauksen päätepisteessä on käyttäjän mahdollista ottaa käyttöön palveluasetus, joka suoraviivaisti palvelun käyttökokemusta.

Kyselyn kolmannessa kysymyksessä kysyin ”Jos sinun tulisi suunnitella tuoppauksia omassa työssäsi liittyen digitaalisiin palveluihin, miten lähtisit asiassa liikkeelle?”, sillä halusin tietää, miten vastaajat toimivat tällaisessa tilanteessa. Tämän kysymyksen vastaukset olivat kenties kaikista vastauksista hajanaisimmat, mikä oli ymmärrettävää. Kaikilla meillä on erilaiset tavat lähteä selvittämään asioita. Vastaukset pystyin kategorisoimaan neljään kategoriaan; tiedon etsimiseen, avun kysymiseen, tavoitteiden selvittämiseen ja asiakkaiden ymmärtämiseen. Tiedon etsiminen -kategoriassa nousi esiin se, että vastaaja lähtisi etsimään tietoa Googlen kautta, lukemalla selvityksiä aiheesta ja etsimällä benchmark esimerkkejä. Avun kysymisen -kategoriassa apua haettaisiin kollegoilta, joilla on tietoa tuoppauksista ja kokemusta tuoppausten suunnittelusta. Verohallinnossa esimerkiksi strategisen tuen toimistossa on osaamista aiheesta, joten sparrailuapua etsittäisiin myös sieltä.

Vastaajat lähtisivät selvittämään tavoitteita, mihin pyritään ja miksi, mitkä ovat tavoitteet asiakkaiden käyttäytymiselle. He lähtisivät liikkeelle tavoitteiden selvityksellä. Koettiin tärkeäksi kirkastaa tavoitteet, joilla tuoppauksilla haluttaisiin saavuttaa. Tavoitteiden selvittämisen lisäksi tutkittaisiin, missä asioissa asiakkaat kohtaavat haasteita ja, mihin ongelmiin tuoppauksia kaivataan. Vastauksissa nostettiin myös esiin se, että olisi tärkeä selvittää, millaiseen numeeriseen muutokseen tuoppauksilla tähdätään. Muutamassa vastauksessa nousi esiin myös se, että selvitettäisiin missä käyttötilanteissa mikäkin tuoppaus olisi tehokkain ja toteutuksen jälkeen testattaisiin vaikutuksia.

Asiakkaiden ymmärtäminen-kategoriassa nousi esiin myös muutama eri näkökulma, jotka liittyvät vahvasti toisiinsa. Tuoppausten suunnittelussa pyrittäisiin miettimään asiaa käyttäjien näkökulmasta, selvittämään tarkemmin millaisia käyttäjiä palvelulla on ja millaisia tarpeita näillä käyttäjillä on. Käyttäjien profiloimisen kartoittamisen ja tavoitteiden selvittämisen jälkeen olisi helpompi lähteä suunnittelemaan kokonaisuutta. Tämä on mielestäni erittäin tärkeä ja relevantti näkökulma. Yksi vastaaja kirjoitti selvittävänsä ensiksi asiakkaiden haasteiden ja ongelmien juurisyitä, miksi asiakkaat toimivat tietyllä tavalla ja mistä ne johtuvat. Muutama vastaaja sanoi tekevänsä pieniä kokeiluja ja sillä tavalla

selvittää, mikä tuuppaus toimisi parhaiten. Vastauksissa huomasin selkeästi sen, että vastaajilla on kokemusta käyttäjälähtöisestä kehittämisestä.

Kyselyn neljännessä kysymyksessä halusin selvittää, millaista tukea vastaajat mahdollisesti kaipaavat tuuppausten suunnittelussa. Tätä selvitin kysymyksellä ”Kaipaisitko apua tuuppausten suunnitteluun? Jos kyllä, millaista? Jos ei, miksi ei?”. Kaikki vastaajat sanoivat kaipaavansa apua tuuppausten suunnittelussa. Vastaukset olivat hyvin saman tyyppisiä, kaivattiin konkreettisia menetelmiä, teoriaa, case-esimerkkejä ja käytännön kokemuksia, lähdeaineistoa, ja yleisesti lisää tietoa siitä, mitä kannattaa tehdä ja miksi. Vastaajat kaipaavat myös tietoa, miten tuuppauksia voisi testata kvalitatiivisesti (esimerkkinä nostettiin esiin käytettävyydestien observoinnit), sekä esimerkkejä, miten tuuppausten vaikutuksia tulisi testata ja selvittää. Vaikka suurimmalla osalla vastaajista oli jonkinlainen ymmärrys siitä, mitä tuuppauksella tarkoittaa, oli selvää, että työkalupakista tai vastaavasta oppaasta olisi hyötyä tuuppausten suunnittelussa.

Kyselyn viidennessä ja viimeisessä kohdassa pyysin muita mahdollisia kommentteja ja näkökulmia aiheeseen liittyen kysymyksellä ”Muita kommentteja aiheeseen liittyen?”. Tähän viimeiseen kysymykseen kaikki vastaajat eivät vastanneet, mikä oli odotettavissa. Kommentteissa nousi esiin se, että aihetta pidettiin kovin mielenkiintoisena ja kommentoijat halusivat oppia aiheesta lisää. Yhdessä kommentissa harmiteltiin, että tätä työtä tehdään liian vähän ja, että erilaisia kokeiluja tehdään niin vähän. Yhdessä kommentissa mainittiin, että Verohallinto voisi ottaa mallia Norjan verohallinnosta, joka on kokeillut erilaisia tuuppauskeinoja. Kommentoijat kokivat, että tuuppaamista olisi hyvä hyödyntää enemmän ja miettiä, missä tuuppauksia voisivat auttaa ja ohjata asiakasta. Koettiin, että tuuppauksista voisi olla apua myös monimutkaisten veroasioiden yksinkertaistamisella asiakkaille. Vastaajat kommentoivat myös, että esimerkiksi Verohallinnon OmaVero-palvelun kontekstissa käyttäjien tuuppaamiselle voisi olla paljonkin käyttöä. Tuuppauksilla voitaisiin todennäköisesti vähentää erilaisia epäselvyyksiä palvelun käytön aikana ja samalla vähentää asiakaspalvelun kuormitusta, kun asiakkaat saataisiin toimimaan erilaisissa tilanteissa oikein.

Vastauksissa pohdittiin myös sitä, että tuuppausta voisi tehdä eri tasoilla. Esimerkiksi pienillä muutoksilla asiakkaan toimintaan hyödyntämällä tuuppauksia digipalveluiden käyttöliittymissä, kirjeissä tai viesteissä. Isommin voitaisiin vaikuttaa esimerkiksi opittuun tapaan käyttää jotain ohjelmaa, tai arvoihin ja motiiveihin. Tähän kommentointiin myös, että pienempiä muutoksia on varmasti helpompi saada onnistumaan, mutta haasteellisempaa voisi olla muuttaa ihmisten arvoja ja motiiveja. Mielestäni tämä oli erittäin hyvää pohdintaa. Digitaalisten tuuppausten suunnittelussa ei välttämättä kuitenkaan ole tarkoitus muuttaa suoraan ihmisten arvoja tai motiiveja, vaan ennemminkin muuttaa valintaympäristöä niin, että he tekevät parempia valintoja ja päätöksiä palveluita käyttäessään.

Kommenteissa oli myös yksi mielenkiintoinen esimerkki onnistuneesta tuuppauksesta. Kommentti kuului näin: ”Mielenkiintoinen aihe! Omaan hyvinvointiini on vaikuttanut positiivisesti Apple kellon Uni-sovelluksen tuuppaustoiminnot. Saan esim. iltaisin muistutukset milloin pitää aloittaa rauhoittuminen kohti yöunia, ja aamuisin saan ilmoituksena edellisen yön tilastot + keuhut jos olen päässyt tavoitteeseeni. Unieni määrä ja laatu on parantunut, nämä ovat kaikki numeerisesti todennettu (tuntimäärä, syke, hengitystiheys).” Applikaatiot, joita käytetään usein, ovat oivallisia tuuppaamaan käyttäjiä muuttamaan totuttuja tapojaan.

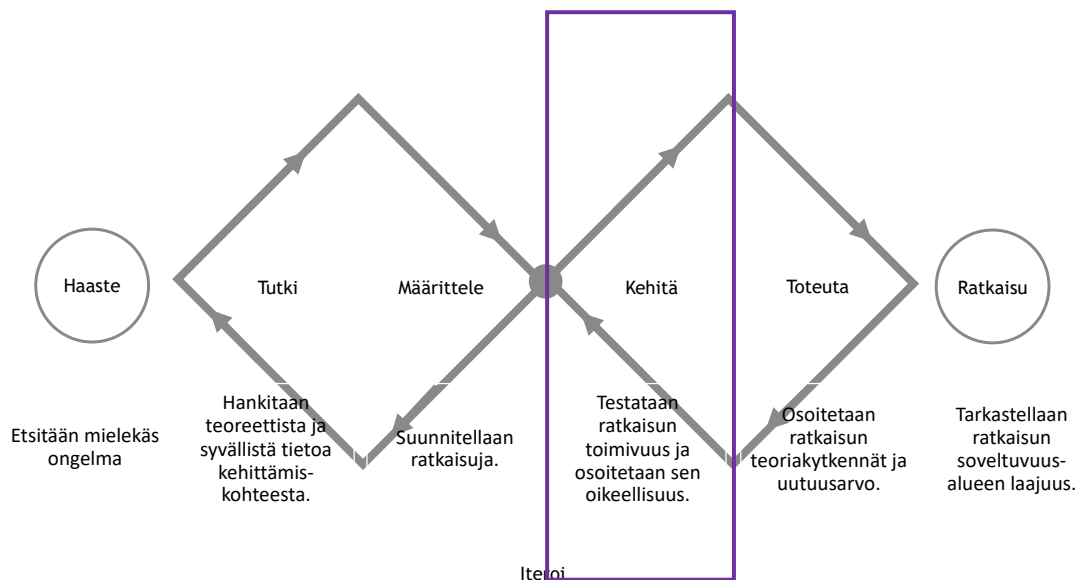
Keskeisimmät aiheet, jotka nousivat esiin kyselystä ja, joita voisi olla hyvä jatkojalostaa seuraavissa vaiheissa ovat;

- Taustatiedot (teoria, lukuvinkkejä, muuta lähdemateriaalia),
- Benchmark ja case-esimerkit (esimerkkejä mitä muut toimijat ovat tehneet),
- Työkalut (erilaiset menetelmät ja mallit, joita voi työssään hyödyntää).

Näistä lähtökohdista lähdän kehittämään työkalupakkia seuraavassa vaiheessa.

### 3.3 Kehittämistyön ratkaisujen kehittäminen

Kehitä-vaiheessa on tarkoituksena vaiheen nimen mukaisesti kehittää ratkaisuja kehittämistyöni haasteeseen. Tässä vaiheessa oli tavoitteena myös testata ratkaisun toimivuus ja oikeellisuus.



Kuva 16 Kehittämistyön kehitysvaiheessa kehitetään ja testataan ratkaisuja.

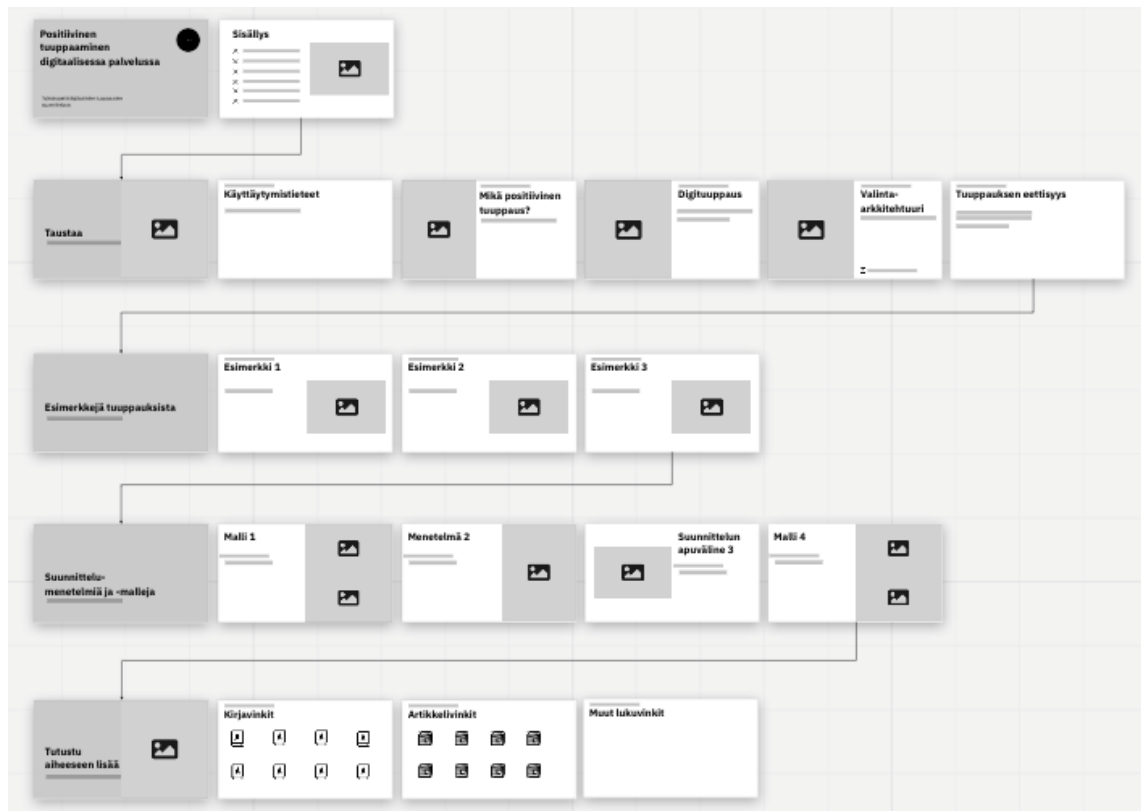
Edellisissä vaiheissa keräsin taustadatta, jonka avulla voin miettiä erilaisia ratkaisuehdotuksia. Kyselyn tulosten, käytyjen keskustelujen ja benchmark tutkimuksen

perusteella pystyin muodostamaan ideoita, joita lähteä jatkojalostamaan. Tarkoituksena ei kuitenkaan ollut tehdä kaikkea yksin, vaan kysyä mielipiteitä ja ideoita ratkaisuihin muun muassa kyselyyn vastanneilta henkilöiltä. Yhteiskehittäminen kuuluu palvelumuotoilun periaatteisiin ja muita kannattaa ehdottomasti osallistaa, sillä se tuo työhön uusia näkökulmia. Lisäksi se auttaa viemään työn suuntaan, joka hyödyttää heitä, joille työkalupakki on suunnattu.

Edellisissä vaiheissa tehtyjen havaintojen perusteella oli selvää, että kehittämistyöni ratkaisu olisi esitysmuotoinen dokumentti, jossa eri osioissa esitettäisiin muun muassa taustatietoja, esimerkkejä sekä menetelmä ja työkaluja tuuppauksista. Ajatuksena oli tuoda koostettua tietoa yhteen dokumenttiin, josta ohjataan alkuperäisen tiedon lähteelle. Mielestäni Bridgeablen (2017a) tekemä työkalupakki palvelumuotoilun ja käyttäytymistieteiden yhdistämiseen on hyvä, mutta kenties hieman liian pitkä. En lähtökohtaisesti halunnut tehdä liian massiivista tai muuten vaikeasti lähestyttävää dokumenttia, sillä riskinä on, että se jäisi silloin hyödyntämättä. Alhosen ja Ilorannan (2021) tekemä opas on sivumäärältään lyhyempi, mutta silti kattava. Näistä kahdesta oppaasta pyrin kuitenkin poimimaan ideoita kehittämään työkalupakkiin.

Edellisissä vaiheissa läpikäytyjen vastausten perusteella lähdin hahmottelemaan työkalupakin runkoa ja sisältöä. Palvelumuotoiluprosessin mukaisesti tein tässä vaiheessa aluksi nopean hahmotelman, eli prototyypin työkalupakista. Prototyypin työkalupakista toteutin Miro-työkalulla. Prosessin Kehitä-vaiheessa on tarkoitus luoda erilaisia ratkaisuja, joita testataan ja iteroidaan. Tämä auttaa parantamaan ja jalostamaan ideoita. (Design Council, 2022b) Tässä vaiheessa on hyvä tehdä nopeita visualisointeja ja kokeiluja, joiden hyödyllisyyttä selvitetään yhteiskehittämällä. Visualisoinnit ja prototyypit ovat oivia tapoja havainnollistaa ratkaisuideaa, ja niiden avulla on mahdollista tehdä nopeita testauksia. (Ojasalo ym. 2015, 72)

Työkalun prototyyppi sisälsi neljä eri kokonaisuutta, joiden alla tarkempia aihealueita. Kokonaisuudet olivat ”Taustaa”, ”Esimerkkejä tuuppauksista”, ”Suunnittelumenetelmiä ja -malleja”, ja ”Tutustu aiheeseen lisää”. Taustaa -kokonaisuuden tulisi seuraavat aihealueet; Käyttäytymistieteet, Mikä positiivinen tuuppaus?, Digituuppaus, Valinta-arkkitehtuuri, ja Tuuppauksen eettisyys. Esimerkkejä tuuppauksista kokonaisuuden alle tulisi erilaisia esimerkkejä tuuppauksista. Suunnittelumenetelmiä ja -malleja kokonaisuuden alle kokonaisiin erilaisia menetelmiä, malleja ja työkaluja, joita voi hyödyntää, kun tuuppauksia suunnitellaan. Tällaisia olisi esimerkiksi aiemmin kehittämistyössäni esitellyt mallit ja menetelmät. Viimeisessä kokonaisuudessa ”Tutustu aiheeseen lisää”, kokonaisiin yhteen erilaisia kirjoja, artikkeleja, podcasteja ja muuta materiaalia, joista voisi olla hyötyä, jos aiheeseen haluaa tutustua lisää. Alla olevassa kuviossa prototyypin kokonaisuus on esitelty.



Kuvio 17 Työkalupakin prototyyppi ja sisällön hahmottelua yhteiskehittämistä varten.

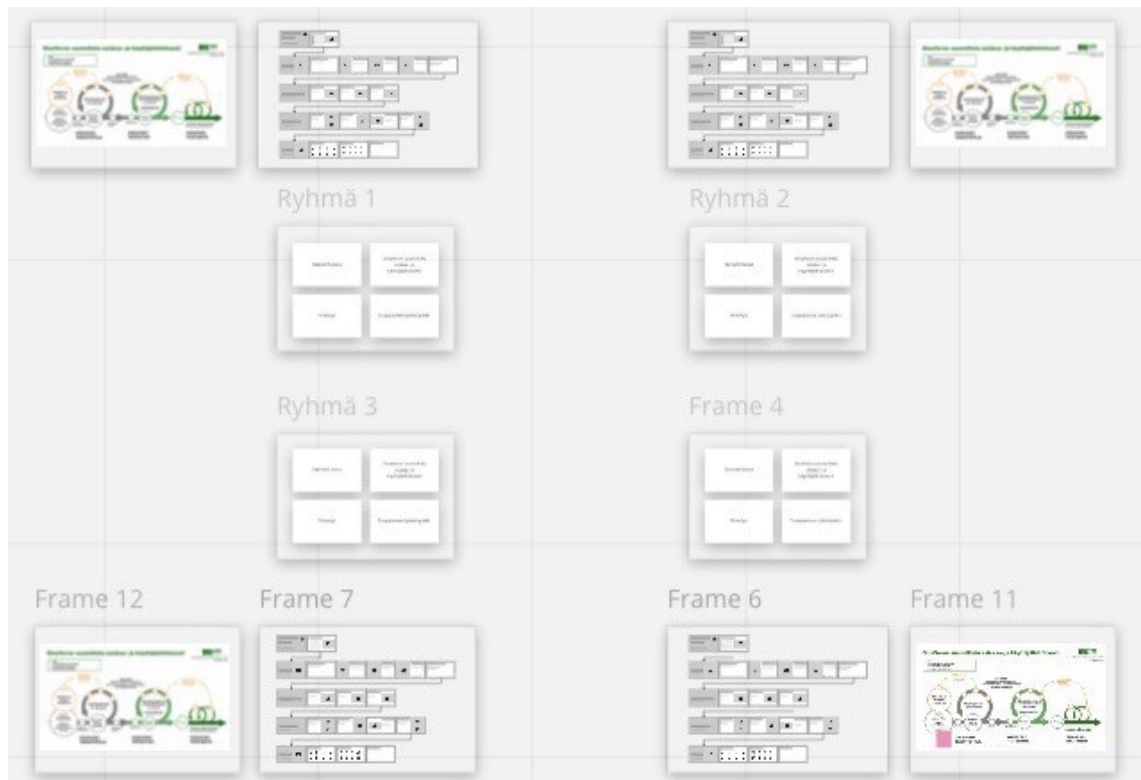
Prototyypin sisältöä oli tärkeä käydä lävitse työkalupakin kohderyhmän kanssa, sillä halusin varmistua, että työkalupakin sisältö on sellainen, mitä kohderyhmä tarvitsee. Kohderyhmän kanssa teimme yhteiskehittämistä Verohallinnon asiakaslähtöisten kehittäjien yhteistyöpäivässä huhtikuussa 2022. Yhteistyöpäivän agendalla oli eri aiheiden esittelyä ja läpikäyntiä, sekä yhteiskehittämistä eri aiheiden parissa työpajan muodossa. Tuoppauksen työkalupakki oli yksi näistä aiheista.

Työpajassa hyödynnettiin soveltaen palvelumuotoilun menetelmistä tuttua Learning Cafe, eli oppimiskahvila työkalua. Oppimiskahvila -työkalu on yhteiskehittämiseen luotu menetelmä keskusteluun, tiedon luomiseen ja siirtämiseen. Menetelmän avulla keskitytään pienryhmissä keskustelemaan ja ratkaisemaan tiettyjä teemoja tai kysymyksiä. (Innokylä) Oppimiskahvila menetelmän mukaisesti osallistujat jakautuvat ryhmiin ja omiin pöytiin. He siirtyvät 10-15 minuutin keskustelun ja ideoinnin jälkeen pöydästä toiseen. (Vilkkä 2021, 60)

Toisin kuin oppimiskahvila menetelmässä yleensä, ryhmät eivät siirtyneet pöydästä toiseen tiukan aikataulun vuoksi. Ryhmillä oli noin kymmenen minuuttia aikaa keskustella yhdestä aiheesta ja kirjata ajatuksiaan Miro-taululle. Kymmenen minuutin jälkeen siirryttiin seuraavaan aiheeseen ja kirjattiin ylös siihen liittyvät huomiot. Aiheita oli yhteensä neljä kappaletta ja aiheita alustettiin yhteisesti työpajan alussa. Työpajaan osallistui suurin osa

asiakaslähtöisistä kehittäjistä ja osallistujista oli enemmän kuin vastaajia kyselyyn, mikä oli hieno asia.

Itse toimin työpajan fasilitaattorina, eli ohjasin työpajan kulkua. Työpajan tarkoituksena oli pienryhmissä keskustella ja ideoida neljän eri aihealueen ympärillä. Osallistujat jaettiin neljään ryhmään ja jokaisessa ryhmässä oli 5-6 osallistujaa. Yksi ryhmä työskenteli etänä Teams-kokouksen välityksellä ja kolme muuta ryhmää työskentelivät paikan päällä. Miro-työkaluun olin valmiiksi rakentanut työpajalle pohjan, jossa jokaiselle ryhmälle oli tehty työskentelyalueet neljälle eri aiheelle. Kahdelle aiheelle oli tuotu myös taustamateriaalia keskustelun tueksi työskentelyalueiden lähetyville. Toinen näistä aiheista oli tuuppauksen työkalupakki. Alla olevassa kuviossa on esitelty Miro-taulu, johon työpajan osallistujat kirjassivat ajatuksiaan. Kuvion sisältö on tarkoituksella pientä, sillä työpajan materiaali oli tarkoitettu lähinnä toimeksiantajan käyttöön.



Kuvio 18 Ryhmätyöskentelyä ja ideointia varten tehty Miro-taulu.

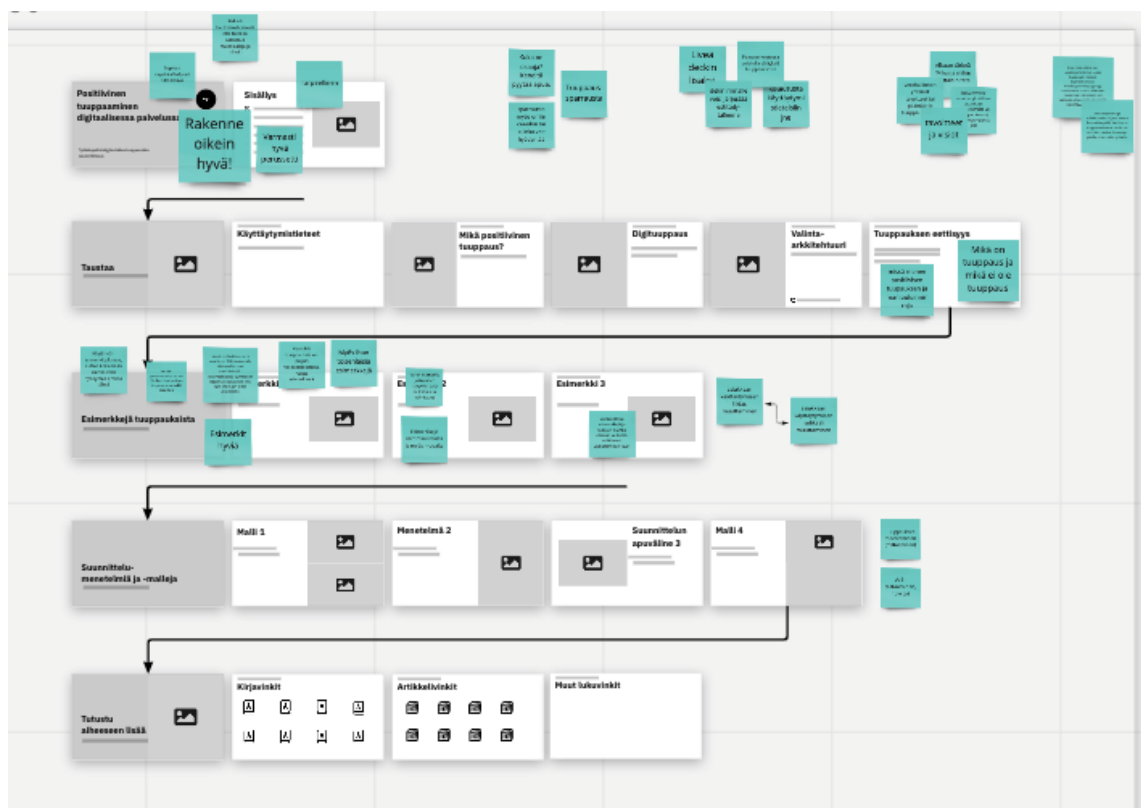
Ennen ryhmätyöskentelyn aloitusta esittelin käsiteltävät aiheet. Tuuppauksen työkalupakin prototyypin sisältöä esittelin lyhyesti ja perustelin, miksi prototyyppi on sellainen kuin se oli. Aihe-esittelyiden jälkeen osallistujat jaettiin ryhmiin ja yhteinen tehtävä alkoi.

Fasilitaattorina huolehdin, että tehtävänanto on selkeä, tehtävä tehdään aikataulun mukaisesti, kannustin keskusteluun ja vastasin mahdollisiin kysymyksiin. Kiersin ryhmien välillä, kuuntelin, mistä ryhmät keskustelevat ja tarvittaessa kysyn tarkentavia kysymyksiä.

Pyrin pysymään mahdollisimman neutraalina, enkä liikaa osallistunut keskusteluun. Muutaman kerran toin esiin muutaman oman ajatuksen ja idean, mutta muuten annoin ryhmien ideoita ja keskustella rauhassa.

Fasilitaattorina hyödynsin systeemistä lähestymistä, joka tarkoittaa sitä, että osallistujiin vaikutetaan mahdollisimman vähän ja pyritään luomaan ryhmille itsenäiset etenemisen mahdollisuudet. (Ideapakka 2021) Keskustelu ryhmien kesken sujui hyvin ja ajatuksia kirjattiin Miro-taululle ahkerasti. Työpajan loppuksi oli tarkoituksena keskustella yhdessä kaikkien osallistujien kesken keskeisistä havainnoista, joista ryhmät keskustelivat. Valitettavasti emme tätä osuutta ehtineet kokonaisuudessa tekemään, sillä yhteistyöpäivän aika loppui kesken. Sovimme, että käymme aiheet läpi toisena ajankohtana. Olisi ollut kiinnostava kuulla tarkemmin ryhmien ajatuksia työkalupakin prototyypistä, mutta onneksi ryhmät kirjasivat ajatuksiaan Miro-taululle. Pystyin Miro-taululle tehtyjen kirjausten avulla jatkamaan työkalupakin kehittämistä.

Alla olevassa kuviossa esittelen työpajassa nousseita kommentteja ja kehitysehdotuksia. Vastaukset ovat tarkoituksella kuviossa lukukelvottomia, sillä ne ovat osittain pelkästään toimeksiantajalle nähtävissä.



Kuvio 19 Kommentteja ja kehitysehdotuksia työkalupakin prototyypistä.

Prototyyppi sai kiitosta, sitä sanottiin sopivan napaksi ja helposti silmäiltäväksi, sekä tarpeelliseksi. Ryhmät kokivat myös, että esimerkit ovat hyviä, ja ne voisivat auttaa



keksimään, kuinka tuuppauksia voisi hyödyntää omassa työssä. Toivottiin esimerkkejä sekä veromaailmasta, että muualta. Esimerkkeihin toivottiin myös konkreettisia tapoja ja havainnollistuksia, kuinka käyttäytymiseen ja valintoihin voidaan oikeasti vaikuttaa ja, mitkä ovat vaikuttamisen tavat. Yksi ryhmä toivoi työkalupakin alkuun osion, missä kerrottaisiin tarkemmin miksi tuuppauksia tulisi hyödyntää ja mihin voisi itse työkalupakkia käyttää. Osallistujat miettivät, milloin työkalupakkia tulisi katsottua ja hyödynnettynä. Tämä on relevantti ja tiedostettu riski. Mutta on kuitenkin hyvä tuoda tietoa yhteen paikkaan ja huolehtia siitä, että kohderyhmään kuuluvat henkilöt ovat tietoisia työkalupakista. Työkalupakin lisäksi toivottiin koulutusta tai sparrausta aiheeseen liittyen. Koulutukseen liittyen voisi mahdollisesti hyödyntää Salmivallin (2019) kirjoittamaa opinnäytetyötä, jossa käsitellään digitaalisten tuuppausten koulutuskonseptia saman tyyppiselle kohderyhmälle.

Työkalupakkiin toivottiin myös tietoa siitä, kuka Verohallinnossa on aiheen osaaja ja keneltä voisi tarvittaessa kysyä aiheesta lisää. Toivottiin myös, että materiaalista löytyisi tietoa tuuppausten todentamisesta ja mittaamisesta. Näiden lisäksi koettiin, että olisi hyvä nostaa esiin Verohallinnon tavoitteet ja päämäärät tuuppauksille. Yhdessä ryhmässä pohdittiin myös, haluammeko muuttaa yksittäisen asiakkaan käyttäytymistä vai isompaa kuvaa, kuten esimerkiksi toimintaympäristöä. Tavoitteiden kuvaaminen on erittäin tärkeä näkökulma ja tavoitteiden tulisi olla selkeitä ja ymmärrettäviä kaikille. Toinen hyvä näkökulma, mikä nostettiin esiin, oli tuuppausten eettisyys. Toivottiin lisätietoa siitä, missä menee positiivisen tuuppausten ja manipuloinnin raja.

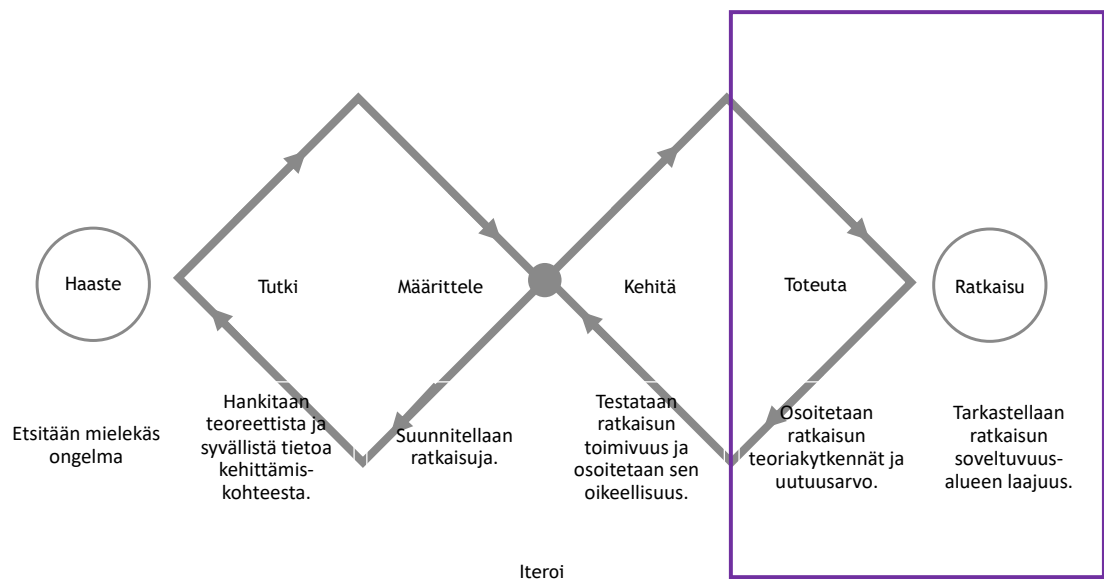
Tuuppausten eettisyys oli yhtenä aihealueena prototyypissäni. Näiden edellä mainittujen aiheiden lisäksi yksi ryhmä kirjasi ylös konkreettisia ehdotuksia siitä, missä tuuppauksia voisi hyödyntää ja, miten niitä voisi validoida. Ehdotukset olivat mielenkiintoisia ja hyviä, mutta eivät välttämättä sellaisenaan tule osaksi työkalupakkia. Aikataulusyistä ei ollut mahdollista toteuttaa työkalupakkiin osiota, jossa olisi ehdotuksia tuuppausten kohteista. Eikä tämä myöskään olisi välttämättä ollut järkevääkään, sillä tuuppauksia sovelletaan ongelmakohtiin ja ns. ”pullonkauloihin”, jotka voivat ilmetä vasta tulevaisuudessa. Ehdotukset aiheista on laaja kokonaisuus, johon täytyisi perehtyä enemmän. Tämä voisi olla jollekin oivallinen aihe omalle kehittämistyölle - tehdä suunnitelma tuuppausten kohteista ja niiden vaikutusten mittaamisesta.

Ilahduttavaa oli kuulla, että työkalupakki koettiin tarpeelliseksi. Hyviä ehdotuksia työkalupakin sisällölle tuli myös. Kehitä-vaiheessa on tärkeää työskennellä iteratiivisesti ja testata kehitysvaiheessa olevaa tuotetta tai palvelua käyttäjien kanssa. Näin voidaan varmistaa, että palvelu tai tuote vastaa käyttäjien tarpeita. (Design Council 2022b, 9) Yhteistyöpäivän ja vastausten analysoinnin jälkeen lähdin työstämään työkalupakkia eteenpäin. Perinteinen esitysmuotoinen työkalupakki ei herättänyt vastalauseita, eikä muita

ehdotuksia nostettu esiin, joten lähdin jatkojalostamaan Miro-työkalulla prototyyppiä. Seuraavassa luvussa avaan toteutuksen vaiheita.

### 3.4 Työkalupakin toteutus

Toteutus -vaiheessa on tarkoitus nimensä mukaisesti toteuttaa edellisissä vaiheissa kehitetty prototyyppi lopulliseen muotoonsa. Palvelumuotoilun tuplatimantin viimeisessä neljänneksessä päätavoitteet ovat toteutuksen lopullinen testaus, hyväksyntä ja julkaiseminen, arviointi sekä palautteiden seuranta. (Design Council 2022b, 7) Konstruktivisen tutkimuksen viimeisissä vaiheissa tavoitteena on osoittaa ratkaisun teoriakytkennät ja soveltuvuusalueen laajuutta. (Ojasalo ym. 2015, 67)

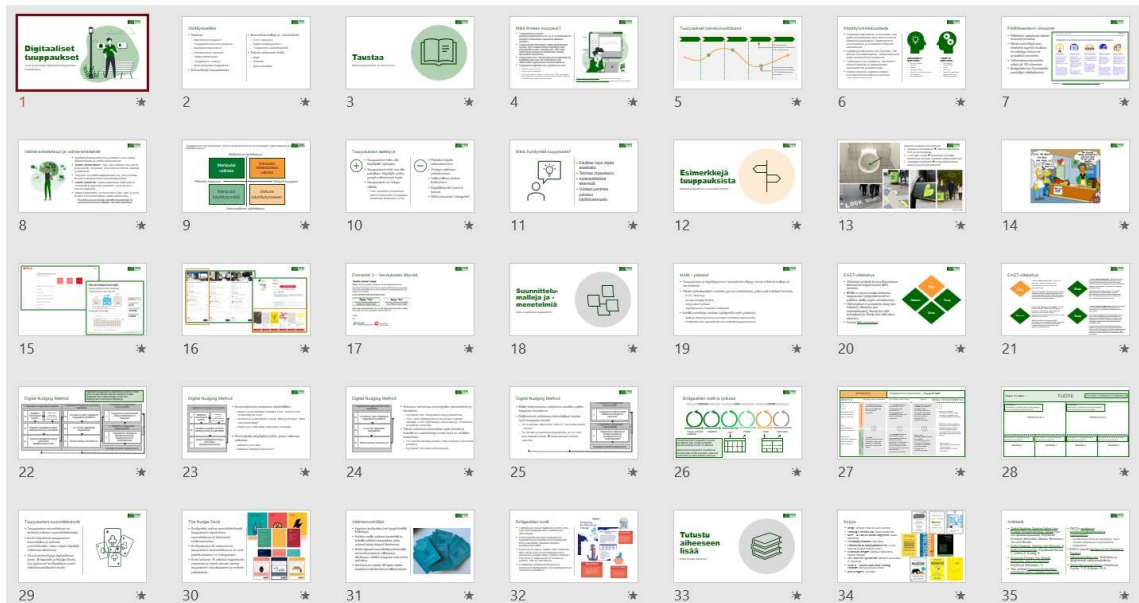


Kuvio 20 Kehittämistyön viimeisessä vaiheessa toteutetaan lopullinen ratkaisu, varmistetaan sen teoriakytkennät ja tarkastellaan soveltuvuusalueen laajuutta.

Tässä vaiheessa lähdin edistämään työkalupakin prototyyppiä edellisessä vaiheessa saamien kommenttien ja kehitysehdotusten perusteella. Aluksi hahmottelin prototyypille lisää sisältöä, jonka jälkeen lisäsin siihen visualisuutta. Kehittämistyöni käsitteiden esittelyn tekstejä pystyin hyödyntämään työkalupakissa lähes suoraan. Työkalupakin kohderyhmällä oli toiveena saada myös hieman koulutusta aiheesta, joten työkalupakkiin oli hyvä lisätä selityksiä aiheen keskeisistä käsitteistä. Hyödynsin myös benchmark materiaalia työkalupakin visualisoinnin ja sisällön ideoinnissa.

Kehittämistyön lopputuotoksena syntyi opas ja työkalupakki digitaalisten tuuppausten suunnitteluun. Tuotoksen sisältö pohjautuu vahvasti teoriaan ja aiemmin tehtyihin tutkimuksiin ja hyväksi todettuihin käytäntöihin. Työkalupakki on lähtökohtaisesti tehty Verohallinnon asiakaslähtöisille kehittäjille, mutta sitä voi hyödyntää myös esimerkiksi

tuoppausten perehdytysmateriaalina, sillä se sisältää teoriaa, taustatietoja, menetelmiä ja esimerkkejä sekä vinkkejä kirjallisuudesta ja muusta materiaalista. Työkalupakin sisältöä on esitelty alla olevassa kuviossa. Kuvio on tarkoituksella tässä lukukelvoton, sillä osa sen sisällöstä on tarkoitettu vain toimeksiantajan käyttöön.



Kuvio 21 Kehittämistyön lopputuotos - työkalupakki ja opas digitaalisten tuoppausten suunnitteluun.

#### 4 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa esittelen kehittämistyöni johtopäätöksiä ja arvioin kehittämistyötäni. Luvussa esittelen myös jatkokehittämisen kohteita ja aiheita.

Kehittämistyöni tavoite oli selvittää millaista tukea ja millaisia työkaluja Verohallinnon asiakaslähtöiset kehittäjät tarvitsevat digitaalisten tuoppausten suunnittelua varten.

Kehittämistyötäni ohjasivat alla olevat kysymykset:

- Millaisia kokemuksia Verohallinnon asiakaslähtöisillä kehittäjillä on digitaalisten tuoppausten suunnittelusta?
- Millaista tukea Verohallinnon asiakaslähtöiset kehittäjät tarvitsevat suunnitellakseen onnistuneita digitaalisia tuoppauksia?
- Miksi Verohallinnon kannattaisi hyödyntää digitaalisia tuoppauksia enemmän?

Kehittämistyössäni onnistuin vastaamaan näihin kysymyksiin. Myös kehittämistyöni hypoteesi osoittautui oikeaksi. Kysymys 1: Verohallinnon asiakaslähtöisillä kehittäjillä ei ollut paljon kokemusta tuoppauksista ja niiden suunnittelusta. Suurin osa heistä oli kuullut aiheesta,

mutta eivät olleet tietoisesti suunnitelleet tuuppauksia. Vaikka aihe oli asiakaslähtöisille kehittäjille pintapuolisesti tuttu, kävi kehittämistyö selvityksen aikana selväksi, että suurin osa kohderyhmästä kaipasi opastusta aiheen pariin. Kysymys 2: Tarvetta ei ollut pelkästään tiedolle suunnittelumenetelmistä ja -malleista, vaan tarvetta oli myös teorialle ja aiheen taustoitukselle. Moni asiakaslähtöisistä kehittäjistä toivoi koulutusta tai sparrausta aiheesta.

Kysymys 3: Käyttäytymistaloustieteitä ja tuuppauksia on hyödynnetty julkisella sektorilla ympäri maailman, eikä sitä enää voi kutsua pelkäksi trendiksi. (OECD 2017, 3) Verohallinnon kannattaisi myös ottaa muista maista mallia. Tehokkaat ja toimivat tuuppaukset toimivat oivallisena ohjaustapana ja niitä hyödyntämällä voidaan parantaa asiakaskokemusta, joka on myös yksi Verohallinnon strategisista tavoitteista.

Yhteiskehittämisen avulla pystyin luomaan työkalupakin, joka toimii sekä apuvälineenä tuuppausten suunnittelussa, että perehtymismateriaalina. Oli hienoa, että niin moni kehittämistyöni kohderyhmästä olivat kiinnostuneita aiheesta ja halusivat osallistua työhön. Kehittämistyöni avulla voin lisätä tietoisuutta tuuppauksista ja niiden hyödyntämisestä digitaalisissa palveluissa. Tämä auttaa myös madaltamaan kynnystä tuuppausten hyödyntämisessä.

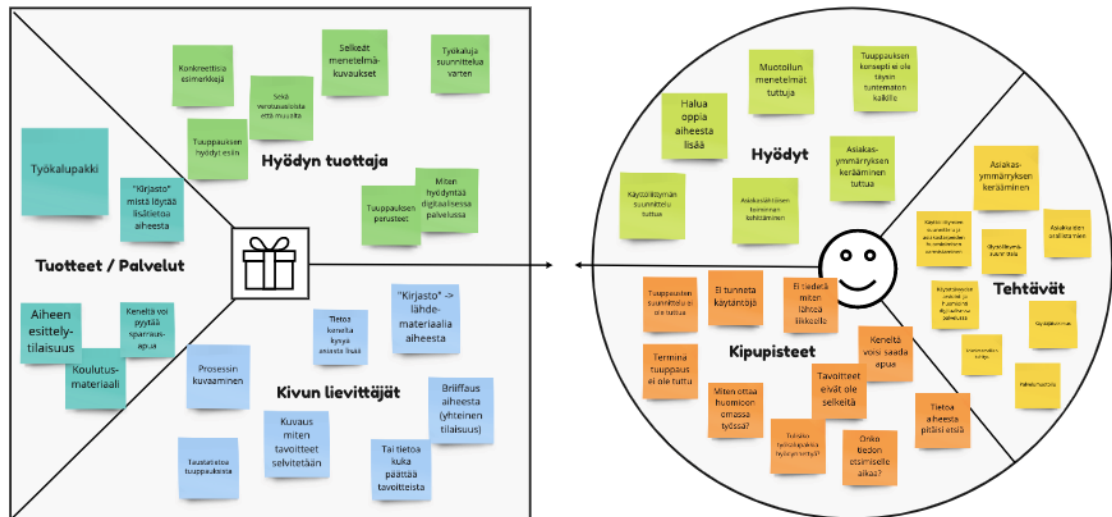
Kehittämistyön aikana noudatettiin hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Kehittämistyössä on noudatettu rehellisyyttä, huolellisuutta ja kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Kehittämistyön lähtökohdat ovat eettiset ja hyvien tapojen mukaiset. Kehittämistyössä ja sen tuotoksessa on painotettu tuuppausten eettisyyttä. Tuuppaukset tulisi suunnitella yksilölle hyödyllisellä tavalla ja niitä tulisi käyttää yleiseen hyvään. Digitaalisia tuuppausten menetelmiä kannattaa hyödyntää julkishallinnon palveluissa, sillä tehokkaat ja hyvin suunnitellut tuuppaukset auttavat palvelun käyttäjiä ja sitä kautta parantavat asiakaskokemusta.

#### Kehittämistyön validointi

Työkalupakin toimivuuden toimivuus voidaan validoida vasta tämän kehittämistyön valmistumisen jälkeen. Kuten kehittämismenetelmissä todettiin, voidaan opinnäyte- ja kehittämistöiden tuotosten toimivuus usein varmistaa vasta opinnäyte- tai kehittämistöiden valmistumisen jälkeen. Kehittämistyöt voivat usein olla osa isompaa kokonaisuutta, jota edistetään toimeksiantajan toimesta. (Ojasalo ym. 2015, 65-66) Työkalupakin toimivuus voidaan varmistaa vasta, kun tuuppauksia suunnitellaan ja kokeillaan seuraavan kerran.

Koska työn toimivuus voidaan validoida vasta myöhemmin, halusin varmistua, että kehittämistyö vastaa varmasti kehitetty työkalupakin kohderyhmän tarpeiden mukaisesti. Kehittämistyön jäsentämiseen hyödynsin arvolupaus-kanvasta (eng. value proposition canvas). Kanvas auttaa jäsentämään ja kiteyttämään asiakasymmärrystä varten kerättyä tietoa.

Arvolupaus-kanvasta voidaan hyödyntää myös asiakkaiden tarpeiden validointiin prosessin lopussa. (Alhonen ja Iloranta 2021, 14) Alla olevassa kuviossa esitelty arvolupaus-kanvaksen tuotos. Kuvion sisältö on ei ole luettavissa tarkoituksella, sillä osa sisällöstä on tarkoitettu toimeksiantajan käyttöön.



Kuvio 22 Arvolupaus-kanvas asiakasymmärryksen jäsentämiseen ja työkalupakin kohderyhmän tarpeiden validointiin.

Arvolupaus-kanvaksen avulla pystyin todentamaan ja validoimaan työkalupakin kohderyhmän tarpeet. Kanvaksen oikean puolen osioihin kirjasin kehittämistyön aikana kerätyn datan perusteella asiakaslähtöisten kehittäjien työtehtäviä, työn kipupisteitä sekä hyötyjä ja ilon aiheita. Kanvaksen vasemman puolen osioon kirjasin ylös asioita, jotka lievittäisivät työn kipupisteitä, tuottaisivat lisää iloa ja hyötyä, sekä millaisia palveluita tai tuotteita kohderyhmä tarvitsisi. Työkalupakki ja opas tuoppauksen suunnittelua varten oli yksi näistä tuotteista tai palveluista. Muita nostoja oli esimerkiksi koulutus käyttäytymistaloustieteistä ja tuoppauksista ja aiheen sparrauspalvelu. Työkalupakki vastaa osittain myös tähän tarpeeseen, sillä työkalupakissa on esitetty myös teoriaa ja taustaa tuoppauksista. Työkalupakkia voidaan tarvittaessa hyödyntää perehdytysmateriaalina.

#### 4.1 Pohdinta kehittämistyöstä ja asetelmasta

Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää millaisia työkaluja Verohallinnon asiakaslähtöiset kehittäjät tarvitsevat digitaalisten tuoppauksen suunnitteluun. Selvityksen pohjalta rakensin työkalupakin, joka sisältää niin taustatietoa tuoppauksista kuin suunnittelumalleja ja -menetelmiä. Tuoppauksen hyödyntäminen digitaalisessa ympäristössä on suhteellisen uusi ilmiö, vaikka tuoppauksia on fyysisessä ympäristössä hyödynnetty pidempään. Tuoppaukset ovat yleistyneet julkisella sektorilla viime vuosina ja niitä hyödynnetään julkisen hyvän parantamiseksi ympäri maailman.

Verohallinnossa on tehty muutamia tuuppauksoikeiluja ja niitä olisi tarkoitus tehdä tulevaisuudessa enemmän. Hallituksen linjauksen mukaisesti julkishallinnon digitaalisia palveluita tulisi ensisijaisesti kehittää ja siksi on myös tärkeää, että osataan suunnitella tehokkaita tuuppauksia digitaalisiin palveluihin. Verohallinnon merkittävin digitaalinen palvelu on OmaVero, jossa hoidetaan lähes kaikki veroasiat ja palvelua käyttävät lähes kaikki Suomen kansalaiset, yritykset ja yhteisöt. Tästäkin syystä on tärkeää, että palveluiden kehittäjät osaavat suunnitella ja implementoida tuuppauksia. Verohallinnon strategisten tavoitteiden mukaan palveluita kehitetään asiakaslähtöisesti. Tuuppaukset toimivat hellävaraisena ohjauskeinona asioinnin aikana, mikä todennäköisesti myös parantaa asiakaskokemusta.

Kehittämistyön edetessä pohdin muutamaa näkökulmaa kehittämistyön asetelmasta. Tuuppaus konseptina oli työkalupakin kohderyhmälle, eli Verohallinnon asiakaslähtöisille kehittäjille, jo itsessään suhteellisen uusi asia, olisiko kehittämistyön sittenkin pitänyt keskittyä enemmän koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen? Olisiko minun kannattanut laajentaa osallistamisjoukkoa?

Kehittämistyöni tuotosta kehitettiin yhdessä asiakaslähtöisten kehittäjien kanssa ja lopulta reilu 20 henkilöä osallistui työkalupakin kehittämiseen tavalla tai toisella. Lisäksi asiakaslähtöiset kehittäjät ovat avainasemassa, kun digitaalisia tuuppauksia suunnitellaan Verohallinnon palveluihin. Joten viimeiseen kysymykseen voisi todeta, että yhteiskehittämisen osallistujajoukko oli riittävä. Osallistujissa oli myös useampi rooli edustettuna, joten sain työhöni arvokasta tietoa eri näkökulmista. Oli hienoa, että niin moni ehti ja halusi osallistua kehittämistyöni edistämiseen. Kehittämistyöni kannalta oli rikkaus, että osallistujilla edustivat erilaisia rooleja, esimerkiksi osa toimi palvelumuotoilijoina, osa käyttöliittymäsuunnittelijoina ja osa asiakasymmärryksen asiantuntijoina.

Uskon myös, että työkalupakista on hyötyä muille henkilöille kuin pelkästään heille, jotka suunnittelevat ja kehittävät palveluita. Työkalupakkia voidaan hyödyntää perehdyttämismateriaalina ja sen avulla voidaan lisätä tietoisuutta tuuppauksista ja niiden hyödyntämisestä julkishallinnon digitaalisissa palveluissa. Työkalupakista ei tosin ole hyötyä, jos tuuppauksia ei lähtökohtaisesti hyödynnetä. Tämä ei tosin todennäköisesti ole aiheellinen huoli, sillä tavoitteena on, että tuuppauksia hyödynnetään tulevaisuudessa entistä enemmän. Kynnys niiden hyödyntämiseen madaltuu varmasti myös, kun tietämys lisääntyy ja konkreettisia apuvälineitä on helposti saatavilla. Olisi myös ollut hedelmällistä testata työkalun toimivuutta kehittämistyöni aikana, mutta aikataulusyistä tätä en ehtinyt tehdä.

Lopulta tiukka aikataulu asetti omia haasteita kehittämistyön etenemiselle ja niin teki myös Covid-19 pandemia, joka piti huolen siitä, että työtä täytyi edistää lähinnä etänä. Työn etenemistä olisi voinut helpottaa se, että kehittämistyön aikataulu olisi aiemmin lyöty

lukkoon ja idea kehittämistyölle olisi ollut paremmin selvillä alusta lähtien. Kehittämistyön asetelma olisi voinut olla hieman selkeämpi ja olisin voinut tehdä tarkemman suunnitelman kehittämistyön edistämiseksi. Vaikka kehittämistyöni aikataulu oli tiukka ja työ valmistui lopulta muutaman kuukauden aikana, onnistui työ mielestäni hyvin. Pehdyin laajasti käyttäytymistaloustieteen ja tuoppausten teoriaan ja käytäntöihin ja toteutin työkalupakin palvelumuotoilun menetelmin yhdessä työkalupakin kohderyhmän kanssa.

Kehittämistyön eri vaiheissa olisin voinut osallistaa työkalupakin kohderyhmää enemmän, mutta tiukka aikataulu vaati palvelumuotoiluprosessin soveltamista ja enemmän itsenäistä työskentelyä. Olisi myös ollut hyvä testata työkalupakin toimivuutta esimerkiksi oikean digitaalisen tuoppauksen suunnittelussa. Työkalupakin toimivuutta testataan ja validoidaan tositoimissa vasta kehittämistyön valmistumisen jälkeen. Tarpeen mukaan työkalupakkia jatkokehitetään yhdessä asiakaslähtöisten kehittäjien kanssa.

Työkalupakki on hyödynnettävissä myös muiden toimijoiden keskuudessa, sillä se toimii myös eräänlaisena perehtymismateriaalina. Työkalupakki perustuu myös vahvasti teoriaan ja olemassa olevaan tietoon, joten työkalupakkia voi myös hyödyntää esimerkiksi muiden viranomaisten toimesta.

#### 4.2 Jatkotutkimuksen aiheet

Yhteiskehittämisen avulla työkalupakkiin voisi tehdä tarvittavia muutoksia, mikäli osoittautuu, ettei kehittämistyön tuotos ole todellisuudessa sopiva. Kuten aiemmissa luvuissa on todettu, ei työkalupakin toimivuutta voitu tämän kehittämistyön aikana perusteellisesti validoidaan. Jatkon kannalta olisi hyvä varmistaa työkalupakin toimivuus esimerkiksi silloin, kun suunnitellaan oikeita tuoppauksia Verohallinnon digitaalisiin palveluihin. Toimivuuden varmistamisen jälkeen olisi hyvä tarpeen mukaan jatkokehittää työkalupakkia, jotta siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä sen käyttäjille.

Kuten arvolupaus-kanvakselta kävi ilmi, olisi asiakaslähtöisille kehittäjille hyödyllistä järjestää koulutusta tuoppauksista ja käyttäytymistaloustieteistä. Koulutuksesta voisi olla hyötyä myös muille aiheesta kiinnostuneille ja erityisesti heille, jotka määrittelevät tuoppausten tavoitteita. Nämä henkilöt ovat Verohallinnossa usein prosessin tai jonkun tuotteen omistajia. Koulutus voisi olla esimerkiksi videomuotoinen esitys, työpajamuotoinen koulutus tai perinteinen koulutus luokassa tai Teams-kokouksessa. Verohallinnon tavoitteet ja pelisäännöt olisi hyvä kuvata tarkemmin, jotta työkalupakin hyödyntäjillä olisi nämä tiedossa, kun he suunnittelevat tuoppauksia. Lisäksi työkalupakkia voisi laajentaa toimimaan myös silloin kun suunnitellaan tuoppauksia fyysiseen ympäristöön, kuten esimerkiksi fyysisissä palvelupisteissä.

Lähteet

Painetut

Alakoski, L. ja Hytönen K. (toim.). 2016. Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa. Laurea.

Anderson, S.P. 2011. Seductive Interaction Design. New Riders.

Ariely, D. 2008. Predictably Irrational - The Hidden Forces That Shape Our Decisions. Harper Collins.

Eyal, N. ja Hoover, R. 2014. Hooked: How to build habit-forming products. Portfolio Penguin

Fischer, M. ja Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen - Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum

Hallsworth, M. ja Kirkman, E. 2020 Behavioral Insights. The MIT Press essential Knowledge Series.

Kahneman, D., Sibony, O. ja Sunstein, C. R. 2021. Noise - A Flaw in Human Judgement. William Collins.

Kolko, J. 2014. Well designed - How to use empathy to create products people love. Harvard Business Review Press.

Luca, M. ja Bazerman, M. H. 2020. The Power of Experiments - Decision making in a data-driven world. The MIT Press.

Krug, S. 2014. Don't make me think, revisited : a common sense approach to web usability. Third edition. New Riders.

Ojasalo, K., Moilanen, T. ja Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Puusa, A. ja Juuti, P. toim. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. ja Schneider, J. 2017. This is service design doing : applying service design thinking in the real world : a practitioner's handbook. O'Reilly Media, Inc.

Thaler, R. H. ja Sunstein, C. R. 2009. Nudge - Improving decisions about health, wealth and happiness. Penguin Books



Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössäsi - Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-Kustannus

#### Sähköiset

Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta - palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 19.5.2022.

[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/42944/alakoski\\_vaitoskirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/42944/alakoski_vaitoskirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Alhonen, M. ja Iloranta, R. 2021. Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja arkeen. Lab8, Haaga-Helia. Viitattu 12.5.2022 <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-06/sun-3amk-palvelumuotoiluopas.pdf>

Association for Computing Machinery (ACM). 2018. CACM July 2018 - Digital Nudging: Guiding Online User Choices through Interface Design. Viitattu 29.3.2022.

<https://www.youtube.com/watch?v=DqNMZbakMvc>

BBC. 2016. BBC Documentary - How You Really Make Decisions - BBC Horizon. Viitattu 17.9.2021. <https://www.dailymotion.com/video/x3q4alx>

Behavioraleconomics.com. Scarcity (heuristic). Viitattu 29.3.2022.

<https://www.behavioraleconomics.com/resources/mini-encyclopedia-of-be/scarcity-heuristic/>

Behavioural Economics and Science Team BEAST. 2020. Five notable Nobel Prizes in the study of Behavioural Economics. Viitattu 20.5.2022. <https://www.beastglobal.com/post/five-notable-nobel-prizes-in-the-study-of-behavioural-economics>

Benartzi, S., Beshears, J. Milkman, K. L., Sunstein, C. R., Thaler, R. H., Shankar, M., Tucker-Ray, W., Congdon, W. J. ja Galing, S. 2017. Should Governments Invest More in Nudging?, Psychological Science 2017, Vol. 28(8) 1041-1055. Viitattu 19.5.2022.

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0956797617702501>

Bridgeable. 2017a. Designing for Behaviour Change Toolkit A Guide to Using Behavioural Economics with Service Design. Viitattu 12.4.2022. <https://toolkit.bridgeable.com/>

Bridgeable. 2017b. Designing for Behaviour Change - BE Framework Principles Cards. Viitattu 12.4.2022. <https://toolkit.bridgeable.com/behavioural-economics-principles>

Caraban, A., Karapanos, E., Gonçalves, D. ja Campos, P. 2019. 23 Ways to Nudge: A Review of Technology-Mediated Nudging in Human-Computer Interaction. Conference: the 2019 CHI Conference. Viitattu 20.5.2022.

[https://www.researchgate.net/publication/332745321\\_23\\_Ways\\_to\\_Nudge\\_A\\_Review\\_of\\_Technology-Mediated\\_Nudging\\_in\\_Human-Computer\\_Interaction](https://www.researchgate.net/publication/332745321_23_Ways_to_Nudge_A_Review_of_Technology-Mediated_Nudging_in_Human-Computer_Interaction)

Combs, T. D. ja Brown, R. A. 2018. Digital Behavioral Design. Boundless.ai. Viitattu 6.3.2022.

[http://s3.amazonaws.com/arena-attachments/2150295/ecc52e80b8852ed927eba5a66ec3b44e.pdf?1525796490,](http://s3.amazonaws.com/arena-attachments/2150295/ecc52e80b8852ed927eba5a66ec3b44e.pdf?1525796490)

Design Council. 2022a. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Viitattu 20.2.2022. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Design Council. 2022b. Design methods for developing services. Viitattu 26.2.2022.

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

Duke Today. 2019. Department Spotlight: Center for Advanced Hindsight. Viitattu 23.4.2022.

<https://today.duke.edu/2019/05/department-spotlight-center-advanced-hindsight>

Duke University - The Fuqua School of Business. 2016. Nudging better consumer decisions: Provide useful information (not more information). Viitattu 29.3.2022.

<https://www.youtube.com/watch?v=8stE7VdVTRA>

Fast Enterprises. Our clients. Viitattu 12.3.2022.

<https://www.fastenterprises.com/about/clients/>

Grönroos, C. ja Voima, P. 2012. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. Academy of Marketing Science. Viitattu 20.5.2022.

[https://www.researchgate.net/profile/Christian-Groenroos/publication/256395545\\_Critical\\_Service\\_Logic\\_Making\\_Sense\\_of\\_Value\\_Creation\\_and\\_Co-Creation/links/004635232cc76f395a000000/Critical-Service-Logic-Making-Sense-of-Value-Creation-and-Co-Creation.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Christian-Groenroos/publication/256395545_Critical_Service_Logic_Making_Sense_of_Value_Creation_and_Co-Creation/links/004635232cc76f395a000000/Critical-Service-Logic-Making-Sense-of-Value-Creation-and-Co-Creation.pdf)

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E. ja Andersson, P. 2010. A Customer-Dominant Logic of Service - Rethinking service companies' business logic - do we need a customer-dominant logic as a guideline?. Journal of Service Management 21(4):531-548. Viitattu 19.5.2022.

[https://www.researchgate.net/publication/235263453\\_A\\_Customer-Dominant\\_Logic\\_of\\_Service](https://www.researchgate.net/publication/235263453_A_Customer-Dominant_Logic_of_Service)

Helkkula, A., Kelleher, C. ja Pihlström, M. 2012. Characterizing Value as an Experience: Implications for Service Researchers and Managers. Journal of Service Research. Viitattu 20.5.2022.

[https://helda.helsinki.fi/dhanken/bitstream/handle/10138/37233/Helkkula\\_Kelleher\\_Pihlstrom\\_Characterizing\\_Value\\_as\\_an\\_Experience\\_JSR\\_2012.pdf?sequence=2,](https://helda.helsinki.fi/dhanken/bitstream/handle/10138/37233/Helkkula_Kelleher_Pihlstrom_Characterizing_Value_as_an_Experience_JSR_2012.pdf?sequence=2)

Ideapakka. 2021. Mitä fasilitointi on? Viitattu 30.4.2022. <https://ideapakka.fi/blogi/mita-fasilitointi-on/>

Innokylä. Learning cafe eli oppimiskahvila. Viitattu 30.4.2022.

<https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>

Interaction Design Foundation. Design Thinking. Viitattu 20.5.2022, <https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking>

Jaakkola, E., Helkkula, A. ja Aarikka-Steenroos, L. 2015. Service experience co-creation: Conceptualization, implications, and future research directions. Journal of Service Management, 26(2): 182 - 205. Viitattu 15.5.2022.

[https://www.researchgate.net/publication/275257545\\_Service\\_experience\\_co-creation\\_Conceptualization\\_implications\\_and\\_future\\_research\\_directions](https://www.researchgate.net/publication/275257545_Service_experience_co-creation_Conceptualization_implications_and_future_research_directions)

Kotakorpi, K. 2017. Käyttäytymistaloustiede ja julkisen sektorin rooli. Kansantaloudellinen aikakauskirja - 113. vsk. - 4/2017, 550-556. Viitattu 3.5.2022.

<https://vatt.fi/documents/2956369/3875431/K%C3%83%C2%A4ytt%C3%83%C2%A4ytymistaloustiede+ja+julkisen+sektorin+rooli.pdf/b3f2ad5b-71a5-4e8b-8598-70a7b606e687/K%C3%83%C2%A4ytt%C3%83%C2%A4ytymistaloustiede+ja+julkisen+sektorin+rooli.pdf.pdf>

Lusch, R. F. ja Vargo, S. L. 2006. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. Marketing Theory [1470-5931] Lusch, R F v:2006 vsk/osa:6 iss:3 s:281. Viitattu 5.6.2022. DOI: 10.1177/1470593106066781

Meske, C. ja Amojó, I. J. 2020. Status Quo, Critical Reflection and Road Ahead of Digital Nudging in Information Systems Research - A Discussion with Markus Weinmann and Alexey Voinov. Communications of the Association for Information Systems vol 46. Viitattu 20.5.2022 [https://www.researchgate.net/publication/336676980\\_Status\\_Quo\\_Critical\\_Reflection\\_and\\_Road\\_Ahead\\_of\\_Digital\\_Nudging\\_in\\_Information\\_Systems\\_Research\\_-\\_A\\_Discussion\\_with\\_Markus\\_Weinmann\\_and\\_Alexey\\_Voinov](https://www.researchgate.net/publication/336676980_Status_Quo_Critical_Reflection_and_Road_Ahead_of_Digital_Nudging_in_Information_Systems_Research_-_A_Discussion_with_Markus_Weinmann_and_Alexey_Voinov)

Mirsch, T., Lehrer, C. ja Jung, R. 2017. Digital Nudging: Altering User Behavior in Digital Environments. Viitattu 29.3.2022.

[https://www.researchgate.net/publication/311706679\\_Digital\\_Nudging\\_Altering\\_User\\_Behavior\\_in\\_Digital\\_Environments](https://www.researchgate.net/publication/311706679_Digital_Nudging_Altering_User_Behavior_in_Digital_Environments)

OECD. 2017. Behavioural Insights and Public Policy, Lessons from Around the World. Viitattu 27.3.2022. [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/behavioural-insights-and-public-policy\\_9789264270480-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/behavioural-insights-and-public-policy_9789264270480-en#page1)

OECD. Behavioral Insights. Viitattu 9.3.2022. <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/behavioural-insights.htm>

Salmivalli, R. 2019. Aiming for Behaviorally Aware Digital Design - Creating a Training Concept in Digital Nudging. Opinnäytetyö.

Schneider, C., Weinmann, M. ja Brocke, J. V. 2018. Digital Nudging: Guiding Online User Choices through Interface Design. Association for Computing Machinery. Communications of the ACM; New York Vol. 61, Iss. 7, (Jul 2018): 67., <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/2092563096/?pq-origsite=primo>

Sore, S. ja Ukko, J. 2015. Asiakasviisauden tuottaminen digitaalisen ajan liiketoiminnassa. FUAS-liittouman tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta, Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 10. Viitattu 8.5.2022.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103853/Kotonen\\_Ulla\\_fuas\\_tki\\_toiminnan\\_suunta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103853/Kotonen_Ulla_fuas_tki_toiminnan_suunta.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vainre, M., Aaben, L., Paulus, A., Koppel, H., Tammsaar, H., Telva, K., Koppel, K., Beilman, K. ja Uusberg, A. 2020. Nudging towards tax compliance: A fieldwork-informed randomised controlled trial, Journal of Behavioral Public Administration Vol 3(1), pp. 1-10. Viitattu 19.5.2022. [https://www.researchgate.net/publication/340317986\\_Nudging\\_towards\\_tax\\_compliance\\_A\\_fieldwork-informed\\_randomised\\_controlled\\_trial](https://www.researchgate.net/publication/340317986_Nudging_towards_tax_compliance_A_fieldwork-informed_randomised_controlled_trial)

Valtiovarainministeriö. 2018. Hallituksen linjaus. Viitattu 27.3.2022.

<https://vm.fi/documents/10623/1645697/Muistio+Strategiaistunto/cf16f950-b4c2-4048-9336-357167fd4faa/Muistio+Strategiaistunto.pdf/Muistio+Strategiaistunto.pdf>

Valtiovarainministeriö. Digitaalisten palveluiden ensisijaisuus. Viitattu 27.3.2022.

<https://vm.fi/digipalvelujen-ensisijaisuus>

Valintamuotoilijat. Meistä. Viitattu 27.3.2022. <http://www.valintamuotoilijat.com/meista/>

Valtioneuvoston kanslia. Käyttätymistieteellinen näkökulma valtionhallinnossa saa jatkoa ja vahvistuu. Viitattu 13.3.2022. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/kayttaytymistieteellinen-nakokulma-valtionhallinnossa-saa-jatkoa-ja-vahvistuu>

Valtioneuvoston kanslia. 2020. Käyttäytymistieteellinen neuvonanto. Viitattu 13.3.2022. <https://valtioneuvosto.fi/hanke?tunnus=VNK127:00/2020>.

Verohallinto. 2022. Vain harva käy enää verotoimistossa - valtaosa hoitaa veroasiansa OmaVerossa. Viitattu 18.5.2022. <https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/uutishuone/lehist%C3%B6tiedotteet/2022/vain-harva-kay-ena-verotoimistossa--valtaosa-hoitaa-veroasiansa-omaverossa/>

Verohallinto. 2021a. Vähennetään tarvetta veroasiointiin. Viitattu 28.3.2022. [https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon\\_esittely/vuosi-2020/positiivinen-asiakaskokemus/v%C3%A4hennet%C3%A4%C3%A4n-tarvetta-veroasiointiin/](https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/vuosi-2020/positiivinen-asiakaskokemus/v%C3%A4hennet%C3%A4%C3%A4n-tarvetta-veroasiointiin/)

Verohallinto. 2021b. Verohallinnon strategia. Viitattu 27.3.2022. [https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon\\_esittely/verohallinnon\\_strategia/](https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/verohallinnon_strategia/)

Verohallinto. 2019. Toiminta. Viitattu 27.3.2022. [https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon\\_esittely/toiminta/](https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/toiminta/)

Verohallinto. 2015. Valmis-hanke uudistaa verotusohjelmistot. Viitattu 29.3.2022. [https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon\\_esittely/toiminta/valmishanke\\_uudistaa\\_verotusohjelmisto2/](https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/toiminta/valmishanke_uudistaa_verotusohjelmisto2/)

Verohallinto. 2020. Valmisteverotuksen ja autoverotuksen menettelyjä uudistetaan - veroasiat voi hoitaa OmaVerossa vuoden 2021 alusta. Viitattu 29.3.2022. <https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/uutishuone/uutiset/uutiset/2020/valmisteverotuksen-ja-autoverotuksen-menettelyj%C3%A4-uudistetaan/>

Weinmann, M. Dr., Schneider, C. Dr. ja Brocke, J. V. Prof Dr. 2016. Digital Nudging. Business ja Information Systems Engineering; Berkeley Vol. 58, Iss. 6, (Dec 2016): 433-436. Viitattu 14.4.2022. <https://www-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/1838984765/6D6BB9F9BD8A49D6PQ/1?accountid=12003>,

Zdanowicz, C. 2015. Designing Choice: The Default, Anchoring, and Loss Aversion. Viitattu 29.3.2022. <https://medium.com/@craigzdanowicz/designing-choice-the-default-anchoring-and-loss-aversion-5223265f050>.

Julkaisemattomat

OmaVeron tuoteomistajan haastattelu. Muistiinpanot. 2022

Sidosryhmien haastattelut. Muistiinpanot. 2022

## Kuviot

Kuvio 1 Tuuppausten neljä kategoriaa, jotka perustuvat kahteen eri muuttujaan; ajattelutapaan ja tuuppausten läpinäkyvyyteen. (Caraban ym. 2019, 3, muokattu) .....	32
Kuvio 2 Tuuppauksen suunnittelun ja toteutuksen eri vaiheet. (Alakoski ja Hytönen viittaneet Lyn teokseen 2016, 89) .....	34
Kuvio 3 Palvelumuotoilun ja käyttäytymistaloustieteellisen näkökulman erot. (Bridgeable 2021) .....	45
Kuvio 4 Mirschin ja kumppaneiden kehittämä digitaalisten tuuppausten suunnittelumetodi. (Meske ja Amojó 2020 viittaneet Mirsch ym. 2018 työhön) .....	46
Kuvio 5 CAR-viitekehyksen vaiheet (Combs ym. 2018, 32) .....	49
Kuvio 6 Foggin käyttäytymisen malli. (Anderson 2011, 209) .....	50
Kuvio 7 Konstruktiivisen tutkimuksen kuusi vaihetta. (Ojasalo ym. 2015, 67) .....	55
Kuvio 8 Konstruktiivisen tutkimuksen prosessin vaiheet Design Councilin kehittämään tuplatimanttimalliin yhdistettynä. (Design Council, 2022a, Ojasalo ym. 2015, 67, muokattu) .....	56
Kuvio 9 Kehittämistyön vaiheet ja menetelmät (Design Council 2022a, Ojasalo ym. 2015, 67, muokattu) .....	58
Kuvio 10 Kehittämistyön esiselvityksen tavoitteet konstruktiivisen tutkimusprosessin ja tuplatimanttimallin mukaan. ....	59
Kuvio 11 Miro-työkalulla toteutettu kysely, jonka avulla kartoitettiin työkalupakin kohderyhmän kokemuksia positiivisesta tuuppaamisesta. ....	61
Kuvio 12 Työkalupakin kohderyhmän vastauksia Miro-työkalussa toteutetussa kyselyssä ennen vastausten läpikäyntiä. ....	62
Kuvio 13 Kehittämistyön määrittelyvaiheessa määritellään ongelma ja suunnitellaan ratkaisuja. ....	64
Kuvio 14 Työkalupakin kohderyhmän vastauksia ryhmiteltynä. Kuviossa kyselyn ensimmäiset kolme kysymystä vastauksineen. ....	64
Kuvio 15 Työkalupakin kohderyhmän vastauksia ryhmiteltynä. Kuviossa kyselyn viimeiset kolme kysymystä vastauksineen. ....	65
Kuva 16 Kehittämistyön kehitysvaiheessa kehitetään ja testataan ratkaisuja. ....	68
Kuvio 17 Työkalupakin prototyyppi ja sisällön hahmottelua yhteiskehittämistä varten. ....	70
Kuvio 18 Ryhmätyöskentelyä ja ideointia varten tehty Miro-taulu. ....	71
Kuvio 19 Kommentteja ja kehitysehdotuksia työkalupakin prototyypistä. ....	72
Kuvio 20 Kehittämistyön viimeisessä vaiheessa toteutetaan lopullinen ratkaisu, varmistetaan sen teoriakytkennät ja tarkastellaan soveltuvuusalueen laajuutta. ....	74
Kuvio 21 Kehittämistyön lopputuotos - työkalupakki ja opas digitaalisten tuuppausten suunnitteluun. ....	75
Kuvio 22 Arvolupaus-kanvas asiakasymmärryksen jäsentämiseen ja työkalupakin kohderyhmän tarpeiden validointiin. ....	77

## Taulukot

Taulukko 1: Kognitiiviset ajattelumallit Thalerin ja Sunsteinin mukaan. (2009, 22) .....	19
Taulukko 2 Tunnistettuja päätöksentekoon vaikuttavia psykologisia efektejä ja esimerkkejä siitä kuinka niihin voidaan vaikuttaa. (Mirsch ym. 2017, 639-643) .....	24
Taulukko 3: Esimerkkejä digitaalisten tuuppausten soveltamisesta. (Schneider ym. 2018, 70) .....	39
Taulukko 4 Carabanin ym. viitekehys 23 eri tavasta tuupata ja esimerkkejä tuuppausten käytöstä. (Caraban ym. 2020, 4-7).....	43
Taulukko 5 Tuuppausten suunnittelua varten voi hyödyntää seuraavia korttipakkoja.....	53

