



Annukka Jyrämä ja Tuuli Mattelmäki (toim.)

Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin

Verkosto- ja muotoilunäkökulmia
kaupungin palvelujen
kehittämiseen

**Palvelumuotoilu saapuu
verkostojen kaupunkiin**



Annukka Jyrämä ja Tuuli Mattelmäki (toim.)

Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin

Verkosto- ja muotoilunäkökulmia
kaupungin palvelujen
kehittämiseen

Aalto-yliopiston julkaisusarja
TAIDE+MUOTOILU+ARKKITEHTUURI 1/2015

Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu
Aalto ARTS Books
Helsinki
books.aalto.fi

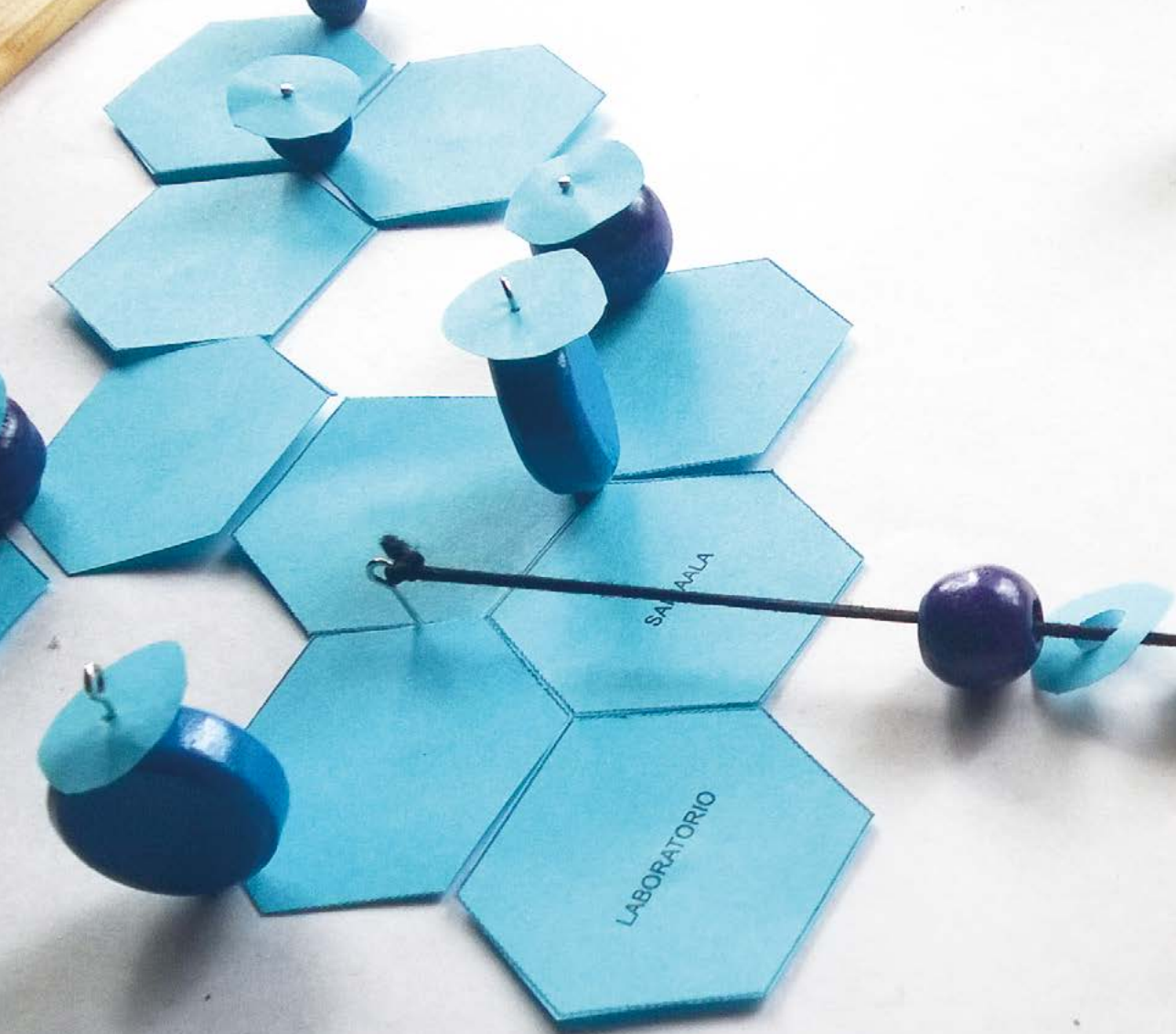
© Kirjoittajat, Aalto-yliopisto ja Helsingin kaupunki
Graafinen suunnittelu: Cleo Bade
Kannen kuva perustuu Joonas Elon visualisointeihin
Kuvat projektiryhmän ellei toisin mainittu

Sisuksen materiaali: Munken Lynx 130 g/m²
Kannen materiaali: Ensocoat Tp 230 g/m²

ISBN 978-952-60-6059 (painettu)
ISBN 978-952-60-6060-6 (pdf)

ISSN-L 1799-4837
ISSN 1799-4837 (painettu)
ISSN 1799-4845 (pdf)

Unigrafia Oy
Helsinki
2015



SALA

LABORATORIO

Sisältö

Kokemuksia ja näkemyksiä Helsingin kaupungin ja Aalto-yliopiston yhteistyöstä	8
--	----------

Marja-Leena Vaittinen

Kommenttipuheenvuoro – Aalto-yliopisto	12
---	-----------

Helena Hyvönen

Johdanto	16
-----------------	-----------

Annukka Jyrämä ja Tuuli Mattelmäki

Osa I

Palvelumuotoilu saapuu kaupunkiin	25
--	-----------

Johdanto	27
-----------------	-----------

Tuuli Mattelmäki

Muotoilu osana julkisen sektorin innovointia	29
---	-----------

Jarkko Kurronen

Muotoiluharjoituksia:

Palveluiden yhteissuunnittelua verkostossa	53
---	-----------

Kirsi Hakio, Tuuli Mattelmäki ja Annukka Jyrämä

Palvelumuotoilun esimerkkejä	75
-------------------------------------	-----------

Tuuli Mattelmäki

Muotoiluagentti ja lapsiperheiden kotipalvelu	93
--	-----------

Jaana Hyvärinen

Osa II

Verkostot ja palvelulogiikka	115
Johdanto	117
Annukka Jyrämä	
Kaupungin kehitystyön kehittäminen – verkostonäkökulma	119
Monika Rautvuori ja Annukka Jyrämä	
Kohti systemaattista verkostoistumista	
– Verkoston rakenteen ja prosessin arviointi	137
Katri Nykänen	
Arvon yhteisluomisen hallinta julkisissa palveluverkoissa	
– Helsinki case kaupunkina	153
Heidi Hänninen ja Annukka Jyrämä	
Käyttäjälähtöinen palvelukehitys kuntasektorilla	
– Mahdollisuuksia ja pullonkauloja	173
Arja Kuusisto ja Jari Kuusisto	
Kiitokset	193
Kirjoittajat	194

Kokemuksia ja näkemyksiä Helsingin kaupungin ja Aalto-yliopiston yhteistyöstä

Marja-Leena Vaittinen

Koska olen siirtynyt eläkkeelle 1.7.2014, joudun kommentointipuheenvuorosani palaamaan muistoihini ja mietteisiini toimiessani Helsingin kaupungin Talous- ja suunnittelukeskuksen elinkeinopalvelun elinkeinokehitysyksikössä Yritysmyönteinen kumppani -hankkeen päällikkönä vuosina 2008–2011 (www.hel.fi/static/kanslia/elo/Yritysmyonteinen_hankesuunnitelma.pdf). Yhteistyömme käynnistyi keväällä 2009, kun otin yhteyttä Service Factoryn silloiseen vetäjään professori Mölleriin. Ajatuksena oli tutkimuksen avulla kehittää palvelupolkuja eli yli hallintokuntarajojen meneviä palveluprosesseja ja verkostojen johtamista.

Pidän tutkimusavusteista kehittämistyötä erittäin tärkeänä ja arvokkaana, ja yleensä työn tekemistä tutkivalla otteella, jonka vaiheita ovat: suunnittele, toteuta, arvioi, kehitä. Service Factory lähti mukaan, samoin IDBM (International Design Business Management) -ohjelma. Yhteistyössä valitut tutkimusteemat, palvelumuotoilu ja arvoverkostot, linkitettiin toisiaan tukeviksi vastaamaan kaupungin ja opiskelijoiden tarpeita. Yhteistyö on tuon hankkeen jälkeen tiivistynyt ja laajentunut muihin hallintokuntiin. Vuoden 2009 keväällä hyväksytty kaupunkistrategian linjaus, jonka keskeisiä kohtia ovat käyttäjälähtöisten innovaatioiden edelläkävijyys ja designin hyödyntäminen, tukivat laajentumista, samoin WDC-vuosi 2012. Nykyiseen vuosien 2013–2016 strategiaohjelmaan (<http://www.hel.fi/www/Helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/strategia-ja-talous/strategiaohjelma/>) on kirjattu Helsingin vahvistavan asemaansa muotoilun suurkaupunkina käyttämällä muotoilua kaupungin uudistamisessa ja palveluiden

kehittämisessä.

Yrittämysönteinen kumppani -hanke (HYMY) käynnistettiin syksyllä 2008. Se oli kaupungin ja yrittäjäjärjestöjen (Helsingin seudun kauppakamari, Helsingin Yrittäjät ry) yhteishanke, jonka avulla vuonna 2007 hyväksytyssä elinkeinostrategiassa linjattuja elinkeinopolitiikan toimintaperiaatteita ja palvelulupausta vietiin käytännön toiminnaksi. HYMY-hanke rakennettiin vastaamaan kehittämistarpeisiin, jotka ylittivät kaupungin hallinto-, toiminta- ja palvelukulttuurin ja hallintokuntarajat. Kaupungilla oli esimerkiksi opas hallintokuntakohtaisten mutta ei yli hallintokuntarajojen menevien prosessien kehittämiseen. Siilokohtaisista palveluista haluttiin siirtyä asiakas- ja asialähtöisiin hallintokuntarajat ylittäviin palvelupolkuihin. Käänsimme Customer Journey -käsitteen palvelupoluksi.

Kehittämistyötä edesautettiin kolmen aihekokonaisuuden avulla. Syksyllä 2008 käynnistettiin ensin kaupungin sisäisten **kehittäjäverkostojen rakentaminen**. Tällöin kutsuttiin 16 viraston ja 4 liikelaitoksen päälliköiden valitsemat edustajat neuvottelutilaisuuteen. Näiden henkilöiden toivottiin olevan mukana valitun kolmen palvelupolun kehittämisessä. Yrittäjäjärjestöt myös valitsivat 10 yrittäjää mukaan.

Syksyn 2008 aikana luotiin myös yhteistä viitekehystä **avainhenkilöiden ja yhteistyökumppaneiden valmennusohjelmalla**. Osallistujina olivat virastojen ja laitosten elinkeinopolitiikan avainhenkilöt, palvelupolkuprojekteihin osallistuvat sekä kaupungin laatu- ja kehittäjäverkoston jäsenet, jotka perehdytettiin hankkeen tavoitteisiin ja toteutukseen. Lisäksi heille annettiin tietoa palvelupolkujen lähtötilanteista ja tavoitteista. Tietoa palvelumuotoilusta oli tuolloin vielä vähän, kouluttajana toimi Jussi Sorsimo Culminatumista. Myös Helsingin Yrittäjien hallitus ja kaupungin elinkeinoneuvottelukunta perehdytettiin hankkeeseen. Palvelumuotoilukonsulttien kilpailutus osoittautui tietojemme vähäisyyden vuoksi vaikeaksi, apua saimme Oiva Akatemialta. Timo Lahtinen (Broadview Oy) ja Markku Nurminen (Zone Interaction Oy) pääsivät aloittamaan vasta vuoden 2009 alussa.

Yhteistyömme alkoi vuoden 2009 alussa käynnistyneistä kolmesta **palvelupolkuprojektista** (Tapahtumajärjestäjän lupaprosessin sujuvoittaminen, Kaupungin eri yksiköiden kytkeminen yritysten perustamisneuvontaan ja PK-yrityksen sijoittumisprosessi). Vuonna 2010 käynnistettiin Kirsi Hakion kokeilu- ja tutkimuspanoksella vielä palvelupolkuprojekti sosiaali-, terveys- ja kuntoutusalan yrityksille yhteistyössä Helsingin Yrittäjien Palveleva Helsinki -hankkeen kanssa. Kaikki palvelupolkuprojektit toimivat palvelumuotoilun pilotointiprojekteina ja palvelumuotoilutoimialan kehittämisalustana. Käynnistimme syksyllä 2009 myös Service Design Clinicin, Palvelukehitysklinikan, jolla oli ratkaiseva merkitys WDC-statuksen saamiseen.

Yhteistyö on ollut erittäin antoisaa. Yliopistolaiset perehtyivät kaupungin toimintaan ja sen elinkeinopolitiikkaan, me kaupungin työntekijät palvelumuotoiluun ja opiskelijoiden tutkimustöihin. Saimme töiden ohjaajista oivan lisän kehittäjäjoukkoomme projektipäälliköiden ja palvelumuotoilukonsulttien lisäksi. Yhteistyö on ollut inspiroivaa ja energisoivaa, opettanut uusia käsitteitä, iteratiivisen ja kokeilevan työtavan, avannut silmiä ja laajentanut näkökulmia, herättänyt uusia kysymyksiä ja ideoita, joita voisi kokeilla ja edelleen kehittää. Muotoilijoilla oli käytettävissään tietoteknisiä työkaluja, joilla he pystyivät visuaalisin keinoin erittäin hyvin havainnollistamaan monimutkaisia kokonaisuuksia. Opiskelijoiden töitä on jaettu kaupungin toimijoille ja niitä kysyneille muidenkin kaupunkien toimijoille. Kirsi Hakion kehittämää työkalupakkia on monistettu lisää kaupungin omaan käyttöön mm. Oiva Akatemialle, joka pääosin vastaa kaupungin henkilöstön koulutuksesta.

Kaupungin yhteistyö Aalto-yliopiston kanssa on tiivistynyt ja laajentunut vuosien myötä. Se on poikunut mm. liikeideoita ja päättöyöaiheita opiskelijoille, kansainvälisiä kontakteja ja vieraita kaupungille. Muotoilijoista on tullut kiinteitä yhteistyökumppaneita ja heitä on myös enenevässä määrin työllistetty kaupungille. Toivotan menestystä tälle tutkimusavusteiselle kehittämistyölle ja toivon tuloksien olevan pohjana uusille iteratiivisille

kehittämiskokeiluille esimerkiksi kaupungin tavoitellessa Suomen yritysmäyönteisintä kaupunki -statusta vuonna 2016.

Dokumentoitua tutkimustietoa kaupungin ja yliopiston erilaisista yhteistyöprojekteista on koottu tähän kirjaan. Toivon kirjalle laajaa levikkiä ja monipuolista lukijakuntaa, innostakoon se myös uusiin tutkimusideoihin!

Marja-Leena Vaittinen, elv, SHO, SHJ, FM, KL, muutosaktivisti ja eläkeläinen

Kommenttipuheenvuoro – Aalto-yliopisto

Helena Hyvönen

Muistan, miten World Design Capital Helsinki 2012 -vuonna juuri palvelumuotoilu herätti jopa ärsytystä median keskuudessa, koska termi oli uusi ja suurelle yleisölle tuntematon. Ammattilaisiltakin puuttuivat esimerkit, joilla palvelumuotoilun tekemisen tapaa olisi voinut havainnollistaa. Tiedon kokoaminen ja levittäminen onkin ensiarvoisen tärkeää. Näin saadaan vietyä palvelumuotoilun osaamista ja ajattelua eteenpäin. Kirjan tekijät ovat ansiokkaasti rakentaneet Aalto-yliopiston ideaa tuomalla yhteen eri alojen osajia ja viemällä yhteiskunnallisia teemoja opettamiseen ja tutkimukseen. Tarvitaan sekä tutkijayhteisön innostamista monialaiseen yhteistyöhön että tietoa ja esimerkkejä kaupungin päätöksentekijöille ja tavallisille kaupunkilaisille.

Kirjoittaessani tätä kommenttipuheenvuoroani olen Etelä-Kiinassa Guangzhoussa vierailevana professorina yliopistossa nimeltä Guangdong University of Technology (GDUT). Olen viettänyt täällä neljännesvuoden ja päässyt tutustumaan tähän yhteiskuntaan opiskelijoiden ja opettajakollegoiden kautta sekä seuraamalla tavallisten ihmisten elämää.

Minulle työskentely täällä on antanut sopivasti etäisyyttä myös dekaanin tehtävään, josta vapauduin keväällä. Viimeiset vuodet olivat tapahtumarikasta aikaa. Sain osallistua suomalaisen yhteiskunnan ja Helsingin metropolialueen kehittämiseen, mikä tapahtui Aalto-yliopiston rakentamisessa, Suomi-brändityössä ja World Design Capital (WDC) Helsinki 2012 -hankkeessa. Minulla oli kunnia saada johtaa Aalto-yliopiston WDC/Living+ ohjelmaa. Kansainvälinen muotoilun kattojärjestö ICSID perusti muotoilukaupunkikilpailun vuonna 2008. Tämän kilpailun tavoitteena on palkita kaupungeja, jotka parhaiten toteuttavat parempaa kaupunkiympäristöä muotoilun avulla. Aalto-yliopiston Living+ ohjelman hankkeista parhaiten tätä tavoitetta toteuttivat Wellbeing 365 -hanke ja Kaupunkiakatemia -hanke. Tämän kirjan tuloksilla onkin vahva yhteys WDC12 -vuoden teemoihin ja projekteihin, mutta työn taustalla ollut yhteistyö käynnistyi jo paria vuotta aikaisemmin, kun Aalto Service Factory

ja Aalto-yliopisto tutustuttivat tekniikan, talouden ja taiteen alojen tekijöitä ja tutkijoita toisiinsa.

Palvelumuotoilun näkökulmasta katsoen täällä Kiinassa tehdään hyvää työtä esimerkiksi julkisen liikenteen tai pankkipalveluiden asiakaslähtöisessä kehittämisessä. Yksilön huomioiminen ei kuitenkaan ole itsestään selvää kuten meillä pohjoismaissa. Meillä olisikin paljon annettavaa, joskin myös opittavaa. Kiinassa sekä taloudellinen että hyvinvointiin liittyvä kehitys on kaiken kaikkiaan huimaa. Tämän maan mittakaava ja sen mukanaan tuomat haasteet ovat käsittämättömät meihin verrattuna. Rehtori Fang Hain sanoin ”Tänä päivänä Kiinassa ei kukaan näe nälkää”. Nöyrällä mielellä seuraan Kiinan kehitystä.

Vaikkapa Kiinaan verraten olemme kuitenkin Suomessa jo pitkällä palvelumuotoilun kehittämisessä. Monet niistä perinteisistä tavoista, jotka koskevat meitä kansalaisia tai kaupungin asukkaita, ovat palvelumuotoilun ”esi-isiä” ja itsestään selviä. Ne sisältävät ajatuksen siitä, miten yksilö otetaan mukaan häntä koskevien asioiden suunnitteluun ja päätöksentekoon. Kun nyt palvelumuotoilun tutkimuksessa ja kehittämistyössä löydetään uusia muotoja osallistuvaan suunnitteluun, ei se vaikuta pelkästään kaupunkilaistemme hyvinvointiin, vaan voi olla hyvä vientituote muihin maihin levitettäväksi. Pienenä demokraattisena, pohjoismaisen hyvinvointivaltion mallimaana meillä on hyvät edellytykset olla oikea Living Lab, jossa yksilön huomioiminen ja ajattelu sekä hänen osallistumisensa voi tuottaa sellaista kehitystä, josta meillä on jaettavaa kaupallisessa mielessä vaikkapa Kiinaan.

On ollut ilo seurata, miten palvelumuotoilussa liittyvä asiantuntijuuden kysyntä on lisääntynyt ja kehittänyt siihen erikoistuneita yrityksiä. Yliopiston ja kaupungin yhteistyö sekä erityisesti avainhenkilöiden avarakatseisuus, uskaltaminen ja pitkäjänteinen ote ovat olleet ensiarvoisen tärkeitä sellaisen monialaisen työn kehittämisessä, jota tämän kirjan tekijät nyt tekevät suurelle yleisölle ja tutkijoille tutuksi.

Lämpimät onnittelut ja kiitokset kirjoittajille!

11.12.2014

Helena Hyvönen, professori, dekaani kevääseen 2014 saakka, Aalto ARTS



Johdanto

Annukka Jyrämä ja Tuuli Mattelmäki

Julkinen taho, kuten kaupunkiorganisaatiot, on ottamassa verkostomalleja ja palvelumuotoilun käsitettä ja toimintatapoja omakseen. Samalla yliopistomaailma on pienin askelin kehittänyt tutkimusta ja opetussisältöjä vastatakseen julkisen sektorin kehittämisen tarpeeseen. Aalto-yliopistossa erityisesti Aalto Service Factory, muotoilun laitos Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulussa sekä markkinoinnin laitos Kauppakorkeakoulussa ovat olleet tässä työssä mukana. Vuosien varrella olemme ottaneet yhdessä jo monia pieniä askelia, ja orastava polku on jo havaittavissa. Tuota polkua ja näitä pieniä askeleita kuvaamme tässä kirjassa keskittyen erityisesti hankkeisiin, jotka on tehty yhteistyössä Helsingin kaupungin kanssa. Kirja rakentuu useammasta tutkimus- ja kehityshankkeesta saatuihin kokemuksiin ja tuloksien esiin tuomiin näkökulmiin. Hankkeet on toteutettu osana Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin strategista kumppanuutta. Hankkeita yhdistävä piirre on se, että ne ovat luonteeltaan tutkimusavusteisia kehityshankkeita, jotka ovat rakenteeltaan verkostomaisia ja joissa palvelun muotoilulla on keskeinen rooli. Ensimmäinen yhteistyöhanke oli nimeltään Palvelupolku, ja se käynnistyi Innovaatorahaston tukemana keväällä 2009. Palvelupolku 2 -projekti jatkoi sen käynnistämää työtä ja päättyi 2012. Yhteistyö jatkuu edelleen 2012–(2015) Lauttasaaren asiakas-keskeinen verkko -hankkeen tiimoilta.

Näissä hankkeissa on kehitetty ja sovellettu käyttäjäkeskeisen muotoilun työtapoja ja opeteltu ja tutkittu kaupunkiorganisaation sekä kokeilemiseen että yhteissuunnitteluun pohjautuvan muotoilun kohtaamista. Samanaikaisesti kehittämishankkeita on analysoitu niin verkoston kuin palvelulähtöisen logiikan (service dominant logic) näkökulmista, niitä myös yhdistäen. Kirjan osa yksi (I) keskittyy erityisesti palvelumuotoilun

näkökulmiin, ja osa kaksi (II) esittelee verkosto- ja palvelulähtöisiä tutkimushankkeita ja niiden tuloksia.

Helsingin kaupungilla ja Aalto-yliopistolla on strateginen kumppanuus, jonka puitteissa nämä hankkeet ja muita lukuisia yhteistyöhankkeita on toteutettu yli kymmenen vuoden ajan. Lähemmin eri hankkeisiin voi perehtyä Innovatiivinen kaupunki® -ohjelman sivustoilla <http://innovatiivinenkaupunki.aalto.fi/fi/>. Tässä kirjassa olevissa hankkeissa yhteistyökumppaneina ovat olleet erityisesti Aalto Service Factory, jatkohankkeessa Innovatiivinen kaupunki® -ohjelma Aalto-yliopistosta, Talous ja suunnittelukeskuksen Elinkeinopalvelu (nyk. Kaupunginkanslian Elinkeino-osasto) ja myöhemmin myös Sosiaalivirasto (nyk. Sosiaali- ja terveystieteiden virasto) Helsingin kaupungilta.

Aalto-yliopisto on teknisten tieteiden, kauppatieteiden ja taideteollisen alan monialainen tiede- ja taideyhteisö. Se on perustettu vuonna 2010, jolloin Helsingin kauppakorkeakoulu, Teknillinen korkeakoulu ja Taideteollinen korkeakoulu yhdistyivät. Nykyään Aalto yliopiston muodostavat Insinööritieteiden korkeakoulu, Kauppakorkeakoulu, Kemian tekniikan korkeakoulu, Perustieteiden korkeakoulu, Sähkötekniikan korkeakoulu ja Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu. Aalto-yliopiston yhteisöön kuuluu 80 000 alumnia, 20 000 opiskelijaa, 5 000 henkilökunnan jäsentä ja 350 professoria.

Aalto Service Factory

Aalto-yliopisto perusti käynnistyessään palvelujen tutkimukseen ja opetukseen keskittyvän Aalto Service Factoryn (ASF), joka liitti yhteen yliopiston eri koulujen palveluja koskevan erityisosaamisen. ASF muodostaa alustan virikkeelliselle palvelututkimukselle ja -opetukselle. Sen tehtävänä on tunnistaa uusia palvelututkimuksen alueita, toteuttaa yhteistä monitieteistä tutkimusta, kehittää palvelujen koulutusta ja edistää yhteistyössä yritysten kanssa palveluinnovaatioiden kehittämistä. ASF:n taustalla ovat

sen yhteisöjen vuosien aikana toteutetut tutkimusprojektit, palveluja koskeva yliopisto-opetus ja tutkimusyhteistyö.

Helsingin kaupunki

Helsinki perustettiin Ruotsin kuninkaan Kustaa Vaasan käskystä vuonna 1550. Helsinki on Suomen pääkaupunki ja Helsingin seudun noin 1,4 miljoonaa asukasta ja 740 000 työpaikkaa käsittävän talousalueen keskus. Helsingin kaupunki on Suomen suurin työnantaja, jonka palveluksessa on noin 40 000 eri alojen ammattilaista ja asiantuntijaa 33 virastossa ja liikelaitoksessa. Kaupungissa tuotetaan sosiaali-, terveys-, opetus- ja varhaiskasvatuspalveluja. Kaupunki huolehtii kaavoituksesta, rakentamisesta, alueiden kunnossapidosta, liikennesuunnittelusta, kiinteistöasioista, asuntotuotannosta, julkisesta liikenteestä ja ympäristöstä. Kaupunki tarjoaa kulttuuri-, liikunta-, musiikki-, kirjasto-, museo-, taide-, aikuisopiskelu- ja nuorisopalveluja. Kaupungin liikelaitoksissa tuotetaan energiaa, satamapalveluja, siivous- ja ateriapalveluja sekä henkilöstön koulutuspalveluja. Työterveyskeskus tarjoaa kaupungin henkilöstölle työterveyspalvelut. Pelastuslaitos huolehtii palo- ja pelastustehtävistä ja Korkeasaaren eläintarha muun muassa uhanalaisten eläinlajien säilyttämisestä (<http://www.hel.fi/www/Helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/tietoa-helsingista/helsinki-tyonantajana/>).

Helsingin kaupunginkanslian elinkeino-osasto (entinen

Helsingin talous- ja suunnittelukeskuksen elinkeinopalvelu)

Kaupungin elinkeinopolitiikan keskeisiin tehtäviin kuuluu strategisen suunnittelun ohella toimintaedellytysten luominen kannattavalle yritystoiminnalle yhteistyössä kaupungin muiden yksiköiden kanssa, kaupungin kilpailukyvyyn edistäminen sekä johdon tukeminen. Elinkeino-osaston perusyksiköt tutkimushankkeiden aikana olivat elinkeinokehitys, matkailu- ja kongressitoimisto sekä tapahtumayksikkö ja Yritys Helsinki, jotka vastaavat kukin osaltaan oman toimialansa strategisesta suunnittelusta,

kehittämisprojektien toteuttamisesta, sidosryhmä- ja kumppanuusyhteistyöstä sekä tarvittavien palvelujen tuottamisesta. Elinkeinokehitys huolehtii yhteistyösuhteista elinkeinoelämän ja yrittäjäjärjestöjen, yliopisto- ja korkeakouluverkoston sekä valtion elinkeinopoliittisten organisaatioiden kanssa, seudullisesta yhteistyöstä sekä elinkeinomarkkinoinnista. Yritys-Helsinki osana elinkeinokehitystä järjestää neuvonta- ja koulutuspalveluja pääasiassa alkaville yrittäjille sekä hoitaa hautomotoimintaa Ilmalassa.

Innovatiivinen kaupunki® -ohjelma on Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin kumppanuusohjelma, jonka tavoitteena on tuottaa kestävää urbaania kehitystä edistäviä innovaatioita monialaisen tutkimus-, taide- ja kehittämisyhteistyön keinoin. Ohjelman toiminta pohjautuu Aalto-yliopistossa tehtävään tieteelliseen ja taiteelliseen työhön sekä Helsingin kaupungin kehittämistarpeisiin. Toiminta tukee Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin strategisten tavoitteiden toteutumista.

SC-Research (SCR) on Lapualla toimiva tutkimusyksikkö, jonka ydinosamisaalueita ovat palveluinnovaatiot, kysyntä- ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta, osaamisen suojaaminen ja hallinta sekä kehitys- ja innovaatio toiminnan johtaminen. SCR toimii tiiviissä yhteistyössä Vaasan yliopiston kanssa. Laaja yhteistyöverkosto koostuu myös monista kansallisista ja kansainvälisistä huippututkimusyksiköistä, yliopistoista, tutkimuslaitoksista sekä yrityksistä. Tämän kirjan viimeinen luku pohjautuu tutkimusyksikön laajaan kyselytutkimukseen palveluinnovaatioista kuntasektorilla.

Hankkeiden esittely

Helsingin kaupunki oli määritellyt strategiassaan vuosille 2009–2012 mm. seuraavia tavoitteita: sisäisten ja ulkoisten verkostojen kehittäminen, yritysmyönteisyyden lisääminen ja käyttäjälähtöiset innovaatiot. **Yritysmyönteinen kumppani** -hanke, joka oli Elinkeinopalveluiden koordinoima, pyrki vastaamaan näihin tavoitteisiin. Helsinginseudun kauppakamarin

ja Helsingin Yrittäjien yhteishankkeessa haluttiin kehittää yrityksille suunnattuja palveluita asiakaslähtöisempään suuntaan hyödyntäen palvelumuotoilua. Siinä pyrittiin myös vastaamaan siiloutumisen haasteeseen, joka on syntynyt, kun hallintokuntakeskeisestä toiminnasta pitäisi siirtyä poikkihallinnollisiin prosesseihin. Tavoitteena on tehdä palvelusta ”mutkatonta, ripeää ja riittävän yhdensuuntaista” (Helsingin kaupungin Elinkeinopalvelu 2009).

Kehittämishanke jakautui kolmeen osaan: 1) Hallintokuntien avainhenkilöiden valmennusohjelma, (hanke ja palvelumuotoilu tutuksi, viestintä ja sitoutuminen, 2) Poikkihallinnollisten kehittäjäverkostojen rakentaminen ja 3) Alussa kolme, myöhemmin vielä neljäs kehittämis- ja palvelumuotoilun pilottiprojektia, joiden kohteena ovat yksityisen tapahtumajärjestäjän lupaprosessi, yritysten perustamisneuvonta ja pk-yrityksen sijoittumisprosessi. Vuosina 2008–2010 toteutettavassa kehittämissuunnitelmassa oli mukana yhteensä 20 kaupungin hallintokuntaa; 16 virastoa ja 4 liikelaitosta sekä 10 yritysjärjestöjen valitsemaa yritysedustajaa ja kaksi palvelumuotoilun konsulttia. Yritysmuutoskumppani -hanke koostuu seminaareista, työpajoista ja palvelupoluittain muodostuvien kehittäjäverkostojen työskentelystä, joihin kutsutaan yritysten ja elinkeinoelämän kannalta keskeisiä henkilöitä kaupungin eri virastoista ja laitoksista sekä yritysmaailmasta.

Palvelupolkujen kehittämisessä käytettiin palvelumuotoilua, joka perustuu asiakkaan tarpeiden, odotusten ja kokemusten taustalla olevien tekijöiden ymmärtämiseen. ”Käyttäjälähtöinen kehitystoiminta ei kosketa vain yksityistä sektoria. Käyttäjälähtöisyys tarkoittaa asukkaiden tarpeista lähtevää palvelujen kehittämistä. Kuntapalveluissa tämä merkitsee mm. painopisteen siirtämistä tuottajakeskeisyydestä käyttäjäkeskeisyyteen, asukkaiden mukaan tuomista palveluja koskevaan päätöksentekoon ja palvelumuotoilun käyttöönottoa.” – Jussi Pajunen, Helsingin kaupunginjohtaja (Kuntalehti 2009, 56–57).

Aalto-yliopistossa toteutetut **Palvelupolku I** (vuosina 2009–2010) ja **Palvelupolku II** (vuosina 2010–2012) -tutkimusprojektit ovat osa tätä laajempaa kehitystyötä. Yksi näiden tutkimusprojektien tavoitteista oli pienten sosiaali- ja terveystalouden sekä tapahtuma-alan yritysten asiointin sujuvoittaminen Helsingin kaupungin kanssa. Projektit perustuivat monella tavalla kokeiluun ja uuden opettelemiseen sekä yliopiston että kaupungin eri toimijoiden kannalta. Hankkeissa tutkittiin, miten erilaisia muotoilulähtöisiä työtapoja voidaan soveltaa julkisten palveluiden kehittämisessä. Työtapoihin kuuluivat kokeileva, visuaalinen tekeminen ja ihmiskeskeinen suunnittelu ja eri osapuolia osallistava yhteissuunnittelu. Verkostonäkökulmaa hyödynnettiin erityisesti kehittämisverkostojen luomisessa ja verkostonjohtamista verkostojen toimivuuden ja jatkuvuuden tukemisessa.

Kirjassa perehdytään myös **Lauttasaaren asiakaskeskeinen palveluverkko -kehittämishankkeen** toimintaan. Lauttasaaren asiakaskeskeinen palveluverkko -hanke on vanhusten palveluihin kehitettävä uuden innovatiivisen kokonaisuuden yhteensovittamis- ja kehittämishanke julkisen, yksityisen, kolmannen sektorin ja vapaaehtoisten toimijoiden yhteistyönä. Hankkeessa korostuvat arjen toimivuuteen perustuvat asiakaslähtöiset työprosessit, palvelujen organisointi asiakkaan palveluketjujen mukaisesti ja organisaation kehittäminen palveluverkoston näkökulmasta. Hankkeessa tavoitellaan verkostonäkökulman laajentamista ja verkostojen rajapintojen selkeyttämistä, joka avaa yrityksille uusia toimintamahdollisuuksia. Hankkeessa toteutuu ns. *public-private-people-partnership*-periaate ns. seinättömässä vanhustenkeskuksessa. Asiakkaan palvelut muodostavat kokonaisuuden, joita ei erotella palvelujen tuottajan mukaan, vaan palveluohjauksen avustuksella asiakas saa tarvitsemansa palvelukokonaisuuden. (<http://www.hel.fi/hki/sosv/fi/Hankkeet/wdc/palveluverkko>)

Kirjan rakenne

Osa yksi, *Palvelumuotoilu saapuu kaupunkiin*, keskittyy muotoiluun ja alkaa Jarkko Kurrosen luvulla, joka käy läpi kirjallisuutta julkisten palveluiden ja muotoilun kohtaamisesta ja tarkastelee sitä erityisesti innovaatiokeskustelun näkökulmasta. Jarkko Kurronen on taiteen maisteri ja teollinen muotoilija, joka teki maisterityönsä yhteistyössä Espoon kaupungin sivistystoimen kanssa vuonna 2013 kehittämällä palvelumuotoilun työkalupakkia kaupungin käyttöön. Tämä luku perustuukin hänen maisterityössään kirjoittamaansa tekstiin.

Toisen ja kolmannen luvun päätarkoitus on kuvata erilaisia muotoilluiksi luonnehdittavia työtapoja, joita olemme Helsingin kaupungin kanssa tehdyissä hankkeissa kokeilleet. Toisen luvun sisältö pohjautuu kahteen aikaisemmin julkaistuun konferenssiartikkeliin. Kolmas luku perustuu kahteen hankkeessa tehtyyn taiteen maisterin opinnäytetyöhön (Kirsi Hakion *Kun Ville Virkamies tapasi Hanne Hoivakotiyrittäjän. Kokemuksia muotoilun työtapojen hyödyntämisestä verkostoyhteistyön ja julkisten palveluiden tukena* ja Joonas Elon *Parempi vanhuus? Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen yhteissuunnittelun keinoin. Case: Lauttasaaren asiakaskeskeinen palveluverkko -hanke*), IDBM-opiskelijoiden raportteihin, muihin projektien aikana kerättyihin aineistoihin, julkaisuihin ja kirjoittajien kokemuksiin.

Neljäs luku tarjoaa toisenlaisen näkökulman muotoiluun kunnan toiminnassa. Taiteen maisteri, arkkitehti ja muotoilun laitoksen jatko-opiskelija Jaana Hyvärinen toimi World Design Capital vuonna 2012 (ks. <http://wdchelsinki2012.fi>) Sitran muotoiluagenttina Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden virastossa. Luku kertoo lapsiperheiden palveluita kehittäneestä hankkeesta, johon hän pääsi agenttivuotenaan osallistumaan.

Osan kaksi, *Verkostot ja palvelulogiikka*, aloittaa luku, joka pohjautuu Monika Rautvuoren pro gradu -työhön *Kohti asiakaslähtöistä palveluverkostoa kaupunkiorganisaatiossa / Case: Helsinki – yritysmuotoilun kumppani -hankkeen palvelupolut*. Luku avaa kehittämishanketta

verkostotoimintana ja analysoi erityisesti palvelupolkujen toimijoiden erilaisia verkostoja, niissä tunnistettuja esteitä ja edellytyksiä palvelupolkuhankkeen alkuvaiheissa.

Tämän osan toisessa luvussa Katri Nykänen valottaa verkostojohdantamista kontekstinaan Lauttasaari-hanke. Luvussa analysoidaan sekä haastattelujen että sosiaalisten verkostojen analysointityökalun avulla suhteiden muodostumista eri toimijoiden välille ja verkostosuhteiden vahvuutta Lauttasaari-hankkeessa. Luvussa esitellään haastavien monitoimijaverkostojen johtamismalli.

Osan kaksi kolmas luku johdattaa lukijat palvelulogiikan näkökulmaan. Luku pohjautuu Heidi Hännisen Management of Value Co-creation in Public Service Networks – Case City of Helsinki -pro gradu -työhön, jossa kohteena on erityisesti tapahtumajärjestäjien palvelupolku ja siinä tuotettu uuden sähköisen palvelun kehitystyö. Työssä keskitytään kyseisen palvelupolun verkostoon ja erityisesti painotetaan palvelulähtöistä logiikkaa, jossa asiakas on aktiivinen toimija osana verkostojen vuorovaikutusprosesseja ja arvonluontia.

Osan kaksi viimeisen luvun kirjoittajat tutkimuspäällikkö, KTT Arja Kuusisto ja tutkimusyksikön johtaja, KTT Jari Kuusisto toimivat Vaasan yliopiston SC-tutkimusyksikössä ja tuovat kirjaan laajemman näkökulman irtautuen Helsingistä. Luvussa valotetaan käyttäjälähtöistä innovointia erityisesti julkisen sektorin organisaatioiden palveluiden kehittämisessä. Luvussa esitetään tuloksia kahdesta vuosina 2011 ja 2012 Suomessa toteutetusta kyselytutkimuksesta kuntien palveluntarjoajaorganisaatioiden johtajille ja palveluiden käyttäjille (tai potentiaalisille käyttäjille). Kyselyn tulokset tuovat uusia ideoita ja näkökulmia käyttäjälähtöisten innovointikäytäntöjen kehittämiseksi kuntasektorilla.

Osa I

Palvelumuotoilu saapuu kaupunkiin



Informational sign with text and a red header, possibly a notice or sign for a specific area.



Johdanto

Tuuli Mattelmäki

Muutama vuosi sitten muotoilulla ei ollut juuri mitään yhteyttä kunnallisten palveluiden kehittämiseen. Suomessa **palvelumuotoilu**, joka on suomennos englanninkielisestä *service design* -termistä, vahvistui muotoilun tietoisuuteen samoihin aikoihin kun alan uranuurtaja Mikko Koivisto sai vuonna 2007 valmiiksi teollisen muotoilun koulutusohjelmassa maisterintyönsä nimeltä *Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa*. Sanaa on maisteltu ja sen sisältöä pohdittu. Muotoilu mielletään edelleen usein esineiden, astioiden ja huonekalujen suunnitteluksi, ja termi herättää hämmennystä. Muotoilulla on kuitenkin perinteisten mielikuvien lisäksi laajempia tavoitteita, konteksteja ja toimintatapoja. Muotoilu on osa innovaatiotoimintaa, se on ongelman ratkaisua ja ongelman määrittelyä. Muotoilun avulla luodaan toimivampia, haluttavampia ja esteettisesti miellyttävämpiä ympäristöjä ja esineitä. Muotoilun roolin muuttuessa muotoilu tarkastelee tuotesuunnittelun rinnalla aineettomia prosesseja, palveluita ja muutoksia. Palvelumuotoiluakaan ei ole sinetöity yhden yhteisesti sovitun määritelmän raamiin.

Olennaisia piirteitä palvelumuotoilussa ovat käyttäjä- ja ihmiskeskeisyys suunnittelun lähtökohtana sekä eri osapuolien osallistaminen yhteissuunnittelun avulla. Tämä merkitsee käytännössä esimerkiksi käyttäjä-tutkimusta, jossa palveluiden asiakkaita haastatellaan tai havainnoidaan, tai erilaisia työpajoja, jossa yhdessä asiakkaiden ja palveluntarjoajien kanssa pyritään löytämään hyviä ratkaisuja. Lisäksi palvelumuotoilussa käsitellään monimutkaisia verkostoja, systeemejä ja prosesseja visuaalisten keinojen avulla. Niiden avulla pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuva esimerkiksi palveluprosessien vaiheista ja eri toimijoista ja niiden vaikutuksista toisiinsa.



elut

Harrastam

7Aa.6
MISS

Muotoilu osana julkisen sektorin innovointia

Jarkko Kurronen

Hyvinvointimme kannalta keskeiset julkiset palvelut ovat ennennäkemättömien haasteiden edessä. Niiltä vaaditaan nyt parempaa palvelua yhä pienemmillä resursseilla. Kasvava kysyntä, muuttuva väestörakenne ja kiristyneet budjetit ovat ajaneet päättäjät ahtaalle. Valittavana on joko toimintatapojen perinpohjainen muuttaminen tai palvelujen karsiminen. Useimmiten tämä on tarkoittanut leikkauksia palvelujen laadun kustannuksella. Monet päättäjät kuitenkin tiedostavat, etteivät tällaiset toimet ole kestävä ratkaisu ongelmaan vaan lyhyen aikavälin säästöjä, joilla jo nyt riittämätöntä palvelutasoa edelleen heikennetään. (ks. esim. Randle & Kippin 2014)

Edellisinä vuosikymmeninä tasaiseen tahtiin jatkunut taloudellinen kehitys piti huolen siitä, että pystyimme jatkuvasti parantamaan elintasoamme ja aineellista hyvinvointiamme. Käytännössä tämä mahdollistettiin pääasiassa julkisia palveluita lisäämällä. Samat julkiset palvelut eivät kuitenkaan enää riitä ikääntyvän väestön hyvinvoinnin turvaamiseen talouskasvun sittemmin hiivuttua. Resurssit hupenevat samalla kun palvelutarve kasvaa. Ratkaisuksi dilemmaan on ehdotettu rakennemuutoksia ja innovaatioita, joilla parannettaisiin työn tuottavuutta. (ks. esim. Känkänen ym. 2013.)

Työn tuottavuuden rooli on tosin julkisille palveluille ristiriitainen. Toisaalta se on mahdollistanut talouskasvun ja julkiset palvelut nykyisessä mitassaan, mutta on myös osaltaan johtanut julkisen palveluntuotannon kallistumiseen (Soininvaara 2009). Tämä johtuu niin kutsutusta Baumolin

taudista. Yhdysvaltalaisen kansantaloustieteilijän William J. Baumolin nimellä tunnetun teorian mukaan palveluvaltaiset matalan tuottavuuden alat kallistuvat suhteessa teollisiin korkean tuotannon aloihin (Baumol & Bowen 1966). Siinä missä teollisuuden palkkoja voidaan jatkuvasti nostaa tuottavuuden parantuessa esimerkiksi tekniikan kehittymisen myötä, on matalan tuottavuuden alojen tuottavuuskehitys suhteessa hidasta. Näidenkin alojen palkkoja joudutaan kuitenkin nostamaan työpaikkojen säilyttämiseksi, mikä johtaa useimpien työvoimaintensiivisten alojen kustannusten suhteelliseen kasvuun (Baumol 2012).

Suomessa julkisia palveluja painottava hyvinvointimalli on johtanut yhteen maailman raskaimmista julkisista sektoreista BKT:hen suhteutettuna (European Commission 2012). Erityisesti sosiaali- ja terveyssektorin kustannukset ovat kasvaneet Euroopan keskiarvoa nopeammin, muodostaen vuonna 2014 noin 30 % bruttokansantulosta (OECD 2014). Lisäksi yleistyvien pitkäaikaissairauksien on arvioitu nostavan sairaanhoidon kustannuksia huomattavasti edelleen, ellei terveyspalvelujen tuottamisen malliin saada muutosta (Murray ym. 2010).

Tilanne on johtanut tuottavuuden tehostustoimiin, jotka ovat jatkuneet 2000-luvun alkupuolelta asti. Käytännössä tämä on tarkoittanut nopeaa henkilöstömäärän vähentämistä, mitä ei välttämättä ole koettu hyväksi ratkaisuksi. Esimerkiksi Suomen kuntasektorin johtotehtävissä toimivista suurin osa näkee kuntansa kykenevän juuri ja juuri hoitamaan tehtävänsä tällä hetkellä (Sotarauta ym. 2011). Asiakkaat valittavat palveluiden huonoa laatua ja pirstaleisuutta. Työntekijät kamppailevat kasvaneen työmäärän kanssa ilman vastaavaa korvausta. Julkisen hallinnon johtajat puolestaan tuskailevat julkisten palvelujen uudistamisen paineessa ilman selkeitä keinoja ja visiota muutoksen aikaansaamiseksi (Cottam & Leadbeater 2004).

Tämän lisäksi viimeaikaiset perustavanlaatuiset muutokset julkisen sektorin toimintaympäristössä ovat osoittaneet vallitsevan palvelujen tuottamisen mallin jo lähtökohtaisesti kyvyttömäksi vastaamaan nykyisiin haasteisiin, kuten ympäristöuhkien, pitkäaikaissairauksien ja sosiaalisen

epätasa-arvon kasvuun (Hautamäki 2011). Nykyisiä valtarakenteita ja politiikkaa ei ole edes suunniteltu tällaisten monimutkaisten ja laaja-alaisten ongelmien ratkaisemiseen (Burns ym. 2006; Murray ym. 2010).

Myöskään käyttäjät eivät enää nykyisin kaipaa julkisilta palveluilta pelkästään parempia tuotteita, kuten kenties 20 vuotta sitten, vaan etsivät palveluista syvempää merkitystä ja tukea itsensä toteuttamiseen (Zuboff & Maxim 2002). Valtion harjoittama standardien valvonta yhdistettynä kuntien ajan ja resurssien puutteeseen eivät kuitenkaan jätä kunnille mahdollisuuksia vastata muuttuneeseen tarpeeseen (Hautamäki 2011).

On selvää, että julkisen sektorin on tehostettava toimintamalliaan. Keskeisenä vaatimuksena uudistukselle on palvelujen tuottavuuden kehittäminen, jotta samalla rahalla saataisiin paremmin nykyiseen tarpeeseen vastaavat palvelut. Tämä ei kuitenkaan ole yksinkertaista. Edes tuottavuuden määrittely ei ole suoraviivaista julkisten palvelujen kohdalla, sillä niillä ei ole markkina-arvoa, johon palvelun tuottamaa arvoa voitaisiin verrata. (Soininvaara 2009)

Tähänastiset julkisten organisaatioiden uudistukset on tehty soveltamalla liikkeenjohtamisen periaatteita julkiseen hallintoon (ns. New Public Management), painottuen instituutioiden taloudellisen tehokkuuden parantamiseen (Langergaard 2011). Julkisen sektorin tuottavuutta voidaankin näennäisesti parantaa taloudellis-hallinnollisin perustein henkilökuntaa irtisanomalla, vaikka lopputuloksena olisi huonompia palveluita (Soininvaara 2009). Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla tällä periaatteella tehdyt uudistukset ovat aiheuttaneet hoivatyön identiteetin ja työn mielekkyyden heikkenemistä (Hirvonen & Husso 2012). Säästöihin tähtäävää uudistamisen mallia voidaankin pitää esimerkkinä valheellisesta taloudesta (engl. false economy), sillä ratkaisut, jotka eivät palvele aitoja tarpeita, ovat kustannuksista riippumatta turhaa resurssien haaskausta (Design Council 2013).

Julkisen sektorin organisaatiot, jotka pitävät kansalaisten hyvinvointia toimintansa päämääränä, ymmärtävät, että ainut tapa jatkaa siihen johtavien palvelujen tarjoamista on uudistaa omaa toimintatapaansa

radikaalisti. Kansallisissa strategioissa palveluihin kohdistuvat innovaatiot onkin nostettu keskeiseksi uudistamiskeinoksi (Sotara ym. 2011, Työ- ja elinkeinoministeriö 2011).

Innovaatio julkisella sektorilla

Innovointi on konseptina houkutteleva, koska se sisältää lupauksen radikaalista muutoksesta. John Bessant (2013) tosin huomauttaa, että tähän tarvitaan systemaattista innovaatiojärjestelmää, joka tekee innovoinnista jokapäiväisen osan organisaation toimintaa. Tällaisen järjestelmän luomiseksi täytyy luopua vanhasta toimintamallista, koska innovaatioprosessin löytäminen vaatii yhteistä oppimista kokeilujen kautta. Tämän lisäksi täytyy määritellä, millaisista innovaatioista uusia ratkaisuja etsitään.

Tällä hetkellä julkisen sektorin innovointia on tehostettu erityisten ulkoisten innovaatioyksiköiden avulla. Esimerkiksi Suomessa Sitran Helsinki Design Lab perustettiin vuonna 2009 edesauttamaan innovointia julkisella sektorilla (Helsinki Design Lab 2013). Tanskassa tähän on myös omistettu oma ministeriöiden välinen MindLab-yksikkönsä (MindLab 2013). Isossa-Britanniassa National Health Servicen Institute for Innovation and Improvement kehittää palveluja radikaalisti osallistamalla potilaita ja hoitohenkilökuntaa palveluprosessien paranteluun. Myös Social Innovation Lab Kent käyttää luovia metodeja sosiaalipalvelujen uudistamisessa (Bason 2011).

Yksittäisistä näytöistä huolimatta innovoinnista ei kuitenkaan ole vielä onnistuttu tekemään systemaattista (Bason 2011). Nestan ja MindLabin yhteisessä julkaisussa todetaankin, että innovaation tuominen osaksi julkista sektoria ei tapahdu luonnostaan vaan vaatii muutosta sen toimintaperiaatteissa. Tämänhetkisistä MindLabin tapaisista ulkoisista innovaatioosaarekkeista on vielä pitkä matka sisäiseen innovaatiokyvykkyyteen osana organisaatioiden operatiivista osaamista ja ajattelutapaa (Christiansen & Bunt 2012).

Useimmiten kuntien innovaatioprosessi on edelleen rajattu normaalin toiminnan ulkopuolelle, erillisiksi sisäisiksi kehityshankkeiksi (ks. esim. Cooper & Edgett 1996) ja palvelujen kehittämisessä käytetään yhä kankeaa ja suljettua stage-gate -mallia (Valminen & Toivonen 2011). Innovaatiopyrkimyksissä hyödynnetään instituution sisäistä tietoa, ja ne kohdistuvat pääosin sisäisiin hallintomenettelyihin sen sijaan, että niillä tavoiteltaisiin yhteiskunnallisia päämääriä. Lisäksi poliittiset syyt johtavat usein eri organisaatioiden, sektoreiden ja yksilöiden haluttomuuteen tehdä yhteistyötä keskenään (Bason 2011).

Innovaation haasteet

Julkisen sektorin innovointiin liittyy useita haasteita, jotka johtuvat sen lähtökohtaisista pyrkimyksistä vastustaa epävarmuutta ja luoda jatkuvuutta (Wilson 1989). Ensinnäkin tämä johtuu siitä, että kansalaisten yhdenvertaisiin, lakisääteisiin oikeuksiin kuuluvat palvelut vaativat tiettyä yhdenmukaisuutta. Tämän takaavat osaltaan sekä kuntalaki että erityislainsäädäntö (Perttilä ym. 2004). Sääntelyllä, normeilla ja ohjauksella on siis tehtävänsä, mutta innovaatiolle julkisen sektorin rakenteet tarjoavat heikkoja lähtökohtia.

Toiseksi, kuten Mulgan ja Albury (2003) ovat myös todenneet, innovoinnille on useimmiten joka tapauksessa monta estettä, jotka täytyy ylittää. Näitä ovat heidän mukaansa riskien välttäminen, muutoksen pelko, yksipuolinen tieto, kysyntälähtöisen näkökulman laiminlyönti, kannustimien puute, innovaatiojohtamisen heikko taso, pitkän aikavälin näkökulman puute sekä hallinnon ja palvelujärjestelmän ylläpidon paineet. Tanskan MindLab-innovaatioyksikön johtaja Christian Bason (2011) edelleen muistuttaa, että julkisella sektorilla myös lait tai käyttäjien odotukset voivat asettaa selkeät rajat palvelun kehittämiselle.

Julkisen sektorin innovaation määrittely ei ylipäätään ole yksiselitteistä. Siitä huolimatta, että julkisen sektorin innovaation kohdalla puhutaan lähinnä sosiaalisesta innovaatiosta (ks. esim. Murray ym. 2010), voidaan erilaisia innovaatiotyyppejä määrittellä lukuisia muitakin (ks. esim. Lovio & Kivisaari 2010).

Julkisen sektorin innovaatiot painottuvat joka tapauksessa palveluihin, jolloin niitä on hankalampi määritellä ja mitata kuin teollisuuden innovaatioita. Niiden kohdalla rajanveto tuotteiden, palvelujen ja prosessien välillä on haastavaa (Bason 2011). Langergaard (2011) lisäksi huomauttaa, että innovaation määritelmä voi riippua myös näkökulmasta ja siitä, millaiset muutokset tulkitaan positiivisiksi.

On myös otettava huomioon, kuten John Bessant (2013) toteaa, ettei mikään organisaatio aloita innovointia valmiiksi täydellisen innovointimallin avulla. Sen sijaan innovaatioekosysteemin luominen on pitkä oppimisprosessi, jossa kokeillaan uusia toimintamalleja, joista toimivimmat otetaan käyttöön. Vasta toiston kautta uusista toimintamalleista tehdään osa organisaation käytäntöjä, kulttuuria, sääntöjä ja strategiaa.

Innovaation mahdollisuudet

Christian Bason (2011) uskoo julkisen sektorin innovaatioekosysteemin rakentamisen olevan vaikeaa, mutta kuitenkin mahdollista. Hänen mukaansa se kuitenkin vaatisi painopisteen siirtämistä projektien ja ihmisresurssien hallinnoimisesta systemaattisempaan uudistamiseen, jossa uusia ratkaisuja suunniteltaisiin yhteissuunnitteluprosesseissa käyttäjien kanssa. Uudistus vaatisi myös rohkeaa poikkihallinnollista ja -sektorista innovaatiojohtamista ja innovaatiokyvykkyyden lisäämistä jokaisella hallinnollisella tasolla.

Myös Kunnallisan kehittämissätiön teettämässä selvityksessä todetaan kunnallisen innovaatiojärjestelmän aikaansaamisen olevan mahdollista mutta edellyttävän yhteisten pitkän aikavälin tavoitteiden tehokasta kommunikointia ja määrätietoista yhteistyötä kuntien ja valtiovallan sekä yksittäisten toimijoiden, kuten yliopistojen ja tutkimuslaitosten kesken. Tämän lisäksi innovaation esteitä pitäisi pyrkiä purkamaan systemaattisesti. Tullakseen innovatiivisiksi kuntien täytyisi pyrkiä organisatoriseen oppimiseen sekä tiedon ja osaamisen jakamiseen eri sektorien ja kuntien välillä. Oleellista olisi myös erilaisten kansalaisten ja yhteisöjen piilevien tarpeiden esille tuominen. (Sotarauta ym. 2011)

Antti Hautamäki (2011) pitää Suomen lähtökohtia innovaatioon muihin maihin verrattuna jopa keskimääräistä parempina. Tärkeitä tekijöitä tässä ovat hänen mukaansa Suomen hyvä koulujärjestelmä, joka tarjoaa jokaiselle kansalaiselle mahdollisuuden itsensä kehittämiseen, sekä kattava sosiaaliturva, joka luo luottamuksen ja pyrkimyksen yhteiseen hyvään. Lisäksi verkostoituminen on hänen mukaansa Suomessa usein helpompaa kuin isommissa maissa. Nämä saattaisivat olla etuja, joiden avulla kansalaisten kollektiivinen luovuus ja osaaminen hyödynnettäisiin innovaatiopyrkimyksissä.

Näkemyksiä tukee the Global Innovation Index 2013 -selvitys, joka luokittelee maat vuosittain niiden innovaatiokyvykkyyden mukaan. Maailmanlaajuisessa luokituksessa Suomi on inhimillisen pääoman sekä poliittisen stabiliteetin ja hallinnon tehokkuuden osalta paras maailmassa (Cornell University, INSEA ja WIPO 2013). Hallinnolliset edellytykset ovat luonnollisesti tärkeitä julkisen sektorin innovaatioekosysteemin rakentamisessa. Sundbo ja Toivonen (2011) huomauttavat lisäksi, että palveluinnovaatioiden kohdalla inhimillinen pääoma nousee tutkimusta ja kehitystä tärkeämmäksi.

Nykyisen ymmärryksen mukaan innovaatiot eivät tapahdu stage-gate-tyyppisen lineaarisen mallin mukaan vaan monimutkaisessa iteratiivisessa prosessissa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa useiden toimijoiden kesken (Kline & Rosenberg 1986). Erityisesti palvelujen kehittämisen yhteydessä innovaatio täytyy nähdä perinteistä laajemmassa merkityksessä, koska palvelut ovat itsessään prosesseja, joissa käyttäjäkokemus luodaan yhdessä käyttäjän kanssa (ks. esim. Grönroos 2008; Chesbrough 2011).

Henry Chesbrough (2011) katsoo palveluinnovaation sijoittuvan viimeaikaiseen avoimen innovaation paradigmaan, joka perustuu innovaatioprosessin avoimuuteen. Chesbrough'n mukaan palvelujen innovointia ei voi tehdä avaamatta prosessia ulkoisille toimijoille. Esimerkiksi palvelujen kehittämiseen tarvittava hiljainen tieto syntyy itse prosessissa, eikä sitä voida kerätä ennakkoon. Tämän takia asiakkaan on oltava mukana prosessin kaikissa vaiheissa. Myös muun muassa Pajarinen, Rouvinen ja

Ylä-Anttila (2007) toteavat palveluinnovaatioiden syntyvän epämuodollisen ryhmätyön tuloksena hiljaisen tiedon pohjalta.

Menestyksekkään innovoinnin tiedetään perustuvan erilaisten verkostojen monipuolisen tietämyksen hyödyntämiseen (Bessant 2013). Verkostoituneen, käyttäjälähtöisen mallin ehdotetaan soveltuvan erityisen hyvin julkisen sektorin palvelujen innovointiin, koska niiden avulla voidaan tehokkaimmin ylittää siilorajoja (Hartley 2005; Brand 2005).

Uusi, yhteissuunnitteluun perustuva innovaatio

Käyttäjien osallistaminen innovaatioprosessiin on jo hyvin tutkittu ja dokumentoitu vauhdittaja innovoinnille, jonka merkitys on edelleen korostunut kommunikaatioteknologian nopean kehityksen myötä (ks. von Hippel 2005, Blazevic & Lievens 2008; Bessant 2013). Lisäksi yritykset, jotka ovat onnistuneet luomaan työntekijöiden ideoita hyödyntävän järjestelmän, ovat usein parantaneet organisaatioidensa tehokkuutta tuntuvasti, vaikka monet dokumentoiduista tapauksista perustuivat ainoastaan inkrementaalisia innovaatioita edesauttaneisiin ehdotuksiin (Bessant 2013).

Käyttäjien, työntekijöiden ja muiden sidosryhmien osallistaminen palvelunkehittämiseen avaa uusia mahdollisuuksia myös julkiselle sektorille. Christian Bason (2011) näkee julkisten palvelujen yhteissuunnittelulle kahdentyyppisiä hyötyjä, joita hän kutsuu *divergenssiksi* ja *toteutukseksi*. Divergenssillä hän tarkoittaa yhteissuunnittelusta kumpuavaa suurempaa vaihtelevuutta ideoiden ja ehdotusten suhteen: avoin suunnitteluprosessi avaa monialaisemman keskustelun ja tarjoaa palvelujen tuottajille laajempia mahdollisuuksia palvelujen innovointiin. *Toteutus* puolestaan viittaa sidosryhmien osallistamisen etuihin palvelunkehitysprosessin lopputuloksen kannalta: kun palvelun kanssa tekemisissä olevat ovat mukana suunnittelussa, on todennäköisempää, että heidän näkemyksensä tulevat esille ja lopputulos vastaa heidän tarpeisiinsa.

Divergenssiin liittyvä mahdollisuus piilee yhteissuunnittelun vapauttamassa inhimillisessä pääomassa. Antti Hautamäki (2008 s.9) toteaa kestävä

innovaatiopolitiikkaa koskevassa artikkelissaan näin: "...Nykyaikaisessa yhteiskunnassa, jossa kansalaisten osaamistaso ja tiedon hallinta ovat vahvempia kuin koskaan, ei ole varaa pelkästään ylhäältä ohjautuvaan kehittämiseen. Toinen riittämättömästi käytetty resurssi on henkilökunta, joka on julkisella sektorilla erittäin koulutettua ja motivoitunutta." Työ- ja elinkeinoministeriö (2011 s.9) puolestaan sanoo käyttäjien olevan "...merkittävä mutta toistaiseksi liian niukasti hyödynnetty innovaatiotoiminnan voimavara sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Käyttäjien osaamista voidaan systemaattisesti valjastaa käyttäjien omaehtoiseen innovaatiotoimintaan sekä uusien tuotteiden kehittämiseen ja julkisten palvelujen uudistamiseen."

Käyttäjien osallistamiseen liittyy muitakin argumentteja. Yhden perustelun mukaan kansalaisten osallistaminen on moraalisesti ja poliittisesti oikein: ei-toivottujen palvelujen riski pienenee ja käyttäjät saavat lisää päätösvaltaa (House of Commons 2008). Tämän näkemyksen mukaan kansalaisia ei pitäisi kohdella palveluiden passiivisina asiakkaina vaan kansalaisuuden sisältämän laajemman osallisuuden mahdollisuuden edellyttämällä tavalla (Larjovuori 2012). Yhdistyneen Kuningaskunnan silloinen kabinettiministeri Ed Miliband onkin puoltanut moraalista näkökulmaa vuonna 2008 pitämässään puheessa, jossa hän muun muassa totesi, että mallit, joissa palvelut pelkästään toimitetaan asiakkaille, eivät kunnioita ihmisiä yksilöinä, jotka ovat kykeneviä muokkaamaan omaa elämäänsä. Sen sijaan julkisten palveluiden olisi hyödynnettävä käyttäjiensä ammattitaitoa, ideoita, aikaa ja tahtoa. (House of Commons 2008)

Kirjassaan *Democratizing Innovation* (2005) Eric von Hippel tarkastelee käyttäjälähtöisen innovoinnin vaikutuksia sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta. Tulokset osoittavat, että hyvinvointi on todennäköisesti paremmalla tasolla, jos käyttäjät ovat mukana innovoinnissa. Myös useissa muissa tutkimuksissa todetaan, että ihmiset ovat onnellisia silloin kun he tuntevat hallitsevansa omaa elämäänsä ja jos heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa yhteisiin pelisääntöihin, jotka he kokevat mielekkäiksi (Heinberg 2011).

Poliitikkojen, jotka yleisesti kannattavat hyvinvointia lisäävää toimintaa, luulisi siis edesauttavan käyttäjälähtöistä toimintaa.

Muotoilun rooli julkisen sektorin innovoinnissa

Kiinnostus muotoilun strategiseen käyttöön innovaation vauhdittajana on kasvanut yhdessä innovaation tarpeen kanssa (Mulgan 2014). Tähän vaikuttanee tiettyjen muotoiluvetoisten yritysten menestys maailmanmarkkinoilla. Yksityisellä sektorilla muotoilua strategiassaan käyttäneet yritykset ovatkin Design councilin (2004) esittelemien tutkimusten mukaan keskimääräistä menestyneempiä. Strategisen muotoilun pioneerit, kuten IDEO, Engine, Design Council, MindLab ja Helsinki Design Lab ovat alkaneeet tuoda muotoilun metodeja myös osaksi julkisten palvelujen innovointia. Muotoilumetodeja on mainostettu keinona kehittää tehokkaampia ja parempia julkisia palveluja, ja muotoilulta on alettu odottaa suuria myös julkisten palvelujen yhteydessä (Mulgan 2014).

Esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön (2011 s.10) Innovaatio-osaston kansallisessa tavoitteessa palvelumuotoilua pidetään keskeisenä keinona julkisten palvelujen uudistamisessa: *”Uudistamalla julkisia palveluita palvelumuotoiluperiaatteen (service design) mukaisesti saadaan aikaan merkittäviä kustannussäästöjä samalla kun parannetaan palvelujen toimivuutta kansalaisten kannalta.”*

Työ- ja elinkeinoministeriö on myös käynnistänyt World Design Capital vuoden jälkimainingeissa *Muotoile Suomi* -kansallisen muotoiluohjelman, jonka tarkoituksena on edistää muotoilun käyttöä julkisissa palveluissa. Ohjelmassa visioidaan, että vuoteen 2020 mennessä muotoilu on saatu osaksi julkisen sektorin palvelunkehitystä, parantaen asukkaiden hyvinvointia ja Suomen kilpailukykyä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013). Metropolialueen (Helsingin seutu) kasvusopimusehdotuksessa muotoilu mainitaankin ensimmäisenä painopisteenä kilpailukyvyn turvaamiseen tarkoitettussa strategiassa. Tässä yhteydessä todetaan muun muassa näin: *”...muotoilun laaja-alainen käyttö elinkeinoelämässä ja julkisella sektorilla parantaa*

Suomen kilpailukykyä ja asukkaiden hyvinvointia.” (www.helsinginseutu.fi).

Odotukset kustannussäästöistä, kilpailukyvyyn ja hyvinvoinnin lisääntymisestä sekä palvelujen toimivuuden paranemisesta johtunevat olettamuksesta, että muotoilu mahdollistaisi käyttäjälähtöisen innovoinnin julkisessa hallinnossa. Tähän on löydettävissä tukea viimeaikaisesta innovaatiotutkimuksesta. Esimerkiksi Parker ja Heapy puhuvat muotoilun puolesta argumentoiden sen olevan keino, joka tarjoaa sekä puuttuvan vision että työkaluja julkisen sektorin innovoinnin mahdollistamiseksi (Parker & Heapy 2006). Daniela Sangiorgi (2011) tukee tätä näkemystä toteamalla, että osa muutosta on kyky kuvitella vaihtoehtoinen tulevaisuus: muotoilijoille radikaalien innovaatioiden muuttaminen todellisuudeksi on arkipäivää, joten visioiminen on osa työnkuvaa.

Vision lisäksi muotoilu tarjoaa keinoja toteuttaa julkisille palveluille sopivaksi todettua yhteissuunnittelua: muotoilijoilla on käytössään metodeja ja työkaluja, joilla käyttäjiä, henkilökuntaa ja muita sidosryhmiä osallistetaan osaksi muotoiluprosessia tavoitteenaan varmistaa, että muotoiltavat ratkaisut ovat sekä käytettäviä että hyödyllisiä ja houkuttelevia (mm. Design Council 2008).

Palvelumuotoilu voidaankin määritellä yhteisenä ”sanakirjana”, joka mahdollistaa erilaisten ammattikuntien ja ihmisryhmien tuottaman tiedon tulkitsemisen. Yhteisen ymmärryksen luomisessa on tärkeää huomata, että missä tahansa organisaatiossa eri toimijoiden tulkinnat yhdestä ja samasta asiasta saattavat olla hyvin erilaisia. Organisaation on lisäksi ymmärrettävä käyttäjien tarpeita ja pystyttävä linkittämään tämä tietämys omiin pyrkimyksiinsä ja mahdollisuuksiinsa. Palvelumuotoilu tuo palvelunkehittämiseen myös iteratiivisen prosessin, jossa erilaisuuksia opitaan ymmärtämään kierros kierrokselta. (Valminen & Toivonen)

Jesper Christiansen ja Laura Bunt (2012) ovat todenneet muotoilun työtapojen auttavan paitsi palvelujen kehittämisessä myös strategian luomisessa. Muotoilun avulla ”ongelman arkkitehtuuri” voidaan ottaa lähtökohdaksi uusien ratkaisumallien etsimiselle. Näin suunnittelun ei

tarvitse olla käytännöstä erillään, vaan suunnitelmat voidaan saattaa eloon iteratiivisesti osana suunnitteluprosessia.

Design Council (2008) on myös todennut muotoilun potentiaalin julkisen sektorin innovoinnissa. Se listaa muotoilun auttavan julkisten palvelujen kehittämisessä kaikkiaan viidellä eri tavalla. Samaa runkoa on seuraavaksi käsitelty yksityiskohtaisemmin:

1. Käyttäjän tarpeiden tunnistamisessa

Muotoilun avulla voidaan selvittää ns. hiljaista tietoa: sen lisäksi, mitä käyttäjät haluavat ja muistavat kertoa, tuodaan esille tuntemuksia ja latenteja tarpeita. Tämä auttaa ymmärtämään käyttäjien näkökulmaa ja arvomaailmaa. (esim. Cottam & Leadbeater 2004)

2. Sidosryhmien tietämyksen hyödyntämisessä

Palvelumuotoilun työkalut mahdollistavat dialogin prosessiin osallistuvien tahojen välillä, joilla ei välttämättä muuten olisi yhteistä kieltä. Niiden avulla voidaan visualisoida monimutkaisia rakenteita, systeemejä sekä ideoita ja tehdä niistä käsinkosketeltavia ja helpommin ymmärrettäviä kaikille sidosryhmille, auttaen osanottajia tarkastelemaan asioita monesta näkökulmasta ja rohkaisten heitä suunnittelemaan ja toimimaan (esim. Cottam & Leadbeater 2004).

3. Riskinhallinnassa

Tim Brownin (2009) mukaan ideoiden varhainen konkretisointi auttaa tekemään nopeampia päätöksiä ja säästää näin aikaa. Kokeilujen avulla nähdään nopeasti, mihin ideoihin kannattaa investoida, sen sijaan että toimimattomien konseptien toteuttamiseen tuhlattaisiin turhaan resursseja.

4. Palvelujen kustannustehokkuuden parantamisessa

Palvelumuotoilun työkalut auttavat kuntalaisten palvelutarpeiden tunnistamisessa ja niihin vastaamisessa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013). Näin ollen käytössä olevat resurssit pystytään käyttämään tehokkaammin. Lisäksi esimerkiksi visualisoinnit auttavat hahmottamaan kokonaisuuksia ja näin virtaviivaistamaan palveluita (Moritz 2005).

5. Käyttäjien vaikutusmahdollisuuksien kasvattamisessa

Osallistamalla käyttäjät palvelunkehitykseen voidaan tehokkaammin vastata erilaisiin paikallisiin tarpeisiin. Avoimuus johtaa myös parempaan luottamukseen ja hyväksyntään palveluntarjoajien ja niiden käyttäjien välillä. Syvällisempi tietämys palveluista puolestaan auttaa kansalaisia ja yhteisöjä pitämään huolta itsestään ja toisistaan (Larjovuori ym. 2012).

Haasteet muotoilun käytölle

Ison-Britannian hallituksen sekä liiketalouden, teollisuuden ja julkisen sektorin edustajista koostuva, muotoilun hyödyntämistä tutkiva elin Design Commission (2013) on laatinut kattavan listan haasteista muotoilun käytölle julkisella sektorilla:

- Muotoilu sopii huonosti yhteen pysyvyyttä vaalivan julkisen hallinnon rakenteen kanssa.
- Muotoilu-termi on hämmentävä ja moniselitteinen.
- Muotoilijoita ei kouluteta julkisten palvelujen kehittämistä varten.
- Muotoilu on heikosti järjestäytynyt ja säännelty ala, josta ulkopuolisen on vaikea ottaa selkoa, mikä vaikeuttaa muotoilun hankintaa.
- Mitattavaa näyttöä muotoilun tuomasta arvosta julkisen sektorin palveluille on vielä vähän.
- Muotoiluprojektit ovat usein vain osia isommista hankkeista.
- Muotoilun hankinnan prosessi ei mahdollista toimeksiannon kyseenalaistamista.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2013) lisää listan ulkopuolelta omia huomioitaan:

- Muotoilun strategista potentiaalia ei ole yleisesti tunnustettu.
- Muotoiluprojekteista saatu oppiminen ei leviä julkisissa palveluissa.

Geoff Mulgan (2014) huomauttaa, ettei muotoilu tarjoa julkisten palvelujen innovointiin taianomaisia ratkaisuja vaan ainoastaan keinon lieventää julkisen hallinnon perinteisiä rajoitteita. Hän pitää joitain viimeaikaisia

väitteitä muotoilun potentiaalista liian kritiikittöminä ja peräänkuuluttaa muotoilijoilta nöyrää asennetta ja molemminpuolista oppimista yhteistyössä julkisen sektorin kanssa. Mulgan kommentoi, että vakuutuksista huolimatta muotoilijat ja muotoilun menetelmät ovat edelleen harvinaisia julkisen sektorin innovoinnissa. Lisäksi mitattua tietoa muotoilun hyödyistä on edelleen vähän.

Suomen tilanne ei poikkea tästä. Huolimatta siitä, että Muotoile Suomi -ohjelma (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013) visioi muotoilun olevan osa julkisten organisaatioiden päätöksentekoa jo vuonna 2020, nykyisellään palvelumuotoilua käytetään lähinnä satunnaisissa pienen mittakaavan projekteissa. Tietoisuus muotoilusta on hyvin vähäistä, eikä valmiuksia muotoilun käytölle ole juurikaan edistetty, saati että sitä olisi onnistuttu ottamaan osaksi strategiaa. Tosin lupaavina poikkeuksina muotoilun tunkeutumisesta strategian tasolle on ainakin Sitran Design Exchange -ohjelma (www.insidejob.fi) ja uudempi Toimiva kaupunki -ohjelma (www.toimivakaupunki.fi) sekä Helsinki Design Lab Studio Model -toimintamalli (Boyer ym. 2011), jotka tuovat muotoilun osaksi strategista päätöksentekoa.

Sabine Junginger ja Daniela Sangiorgi (2013) nostavat yhdeksi keskeiseksi esteeksi "perustavanlaatuisen oletusten" olemassaolon. Tällä tarkoitetaan työntekijöiden kollektiivisia ja usein alitajuisia olettamuksia organisaatiostaan ja omasta suhteestaan siihen. Nämä muodostavat organisaation ytimen, jonka ympärille toimintamallit, arvot ja normit rakentuvat. Perustavanlaatuisia oletuksia ei useinkaan kyseenalaisteta tai edes tiedosteta, vaan ne koetaan vallitsevana totuutena. Muotoilun kannalta tämä tarkoittaa sitä, että muotoilijat palkataan ilmentämään tätä oletettua totuutta irrallisissa projekteissa sen sijaan että heidän annettaisiin puuttua itse organisaatiokulttuuriin.

Uuden organisaatiokulttuurin aikaansaaminen on haaste palveluammattilaisille, koska se tarkoittaa paradigmaattista muutosta heidän roolilleen. Tämän voidaan odottaa aiheuttavan muutosvastarintaa, jos ammattilaiset käyttäjien roolin korostuessa kokevat itsehallintonsa ja asiantuntemuksensa

olevan vaarassa. Organisaatiolla onkin suuri vastuu käyttäjälähtöisen kulttuurin ja sen tuomien uusien roolien istuttamisessa ja vaalimisessa. Tämän takia organisaatiolta vaaditaan huolellista muutosjohtamista. (The House of Commons 2008)

Nykyisellä hallinnointimallilla käyttäjälähtöisen innovoinnin soveltaminen palvelunkehittämiseen vaatiikin normaalien menettelytapojen vastaista toimintaa. Tapauksissa, joissa käyttäjälähtöisiä menetelmiä on onnistuneesti sovellettu, on usein takana joidenkin ammattilaisten todellinen omistautuminen tälle tavalle toimia. Nämä yksilöt ovat pystyneet ohittamaan systeemin ja osallistamaan sidosryhmiä innovointiin pelkällä määrätietoisuudellaan (The House of Commons 2008). Toisaalta muuttunut rooli ei välttämättä ole kaikille käyttäjillekään helppo. Uusi, käyttäjälähtöinen toimintatapa vaatii käyttäjältä enemmän, joten monet heistä voivat nähdä sen aiheuttavan ylimääräistä työtä. Lisäksi roolin muuttuminen aktiivisempaan osallistumiseen voi aiheuttaa identiteettikriisin, koska palveluita on totuttu vastaanottamaan passiivisesti (Gillison ym. 2010). Suurempi vastuu omasta hyvinvoinnista voi tuntua pelottavalta ammattilaisten toimittamiin ratkaisuihin tottuneelle (Larjovuori ym. 2012).

Ammattilaisten, kansalaisten ja organisaatioiden lisäksi tärkeää on muutoksen suunnitteluun osallistuvien muotoilijoiden ja muotoilumetodien kehittäminen, koska muotoilijoita ei perinteisesti ole koulutettu työskentelemään erittäin monimutkaisten tai organisaation ja toimintatapojen muutokseen tähtäävien projektien parissa. Perinteiset muotoilukonsulttifirmat saattavatkin olla huonosti valmistautuneita kohtaamaan haasteita, joiden erittäin vastuullinen luonne edellyttää keskeisten muotoiluperaatteiden ja tarkoituksenmukaisten työkalujen kehittämistä ja tuntemusta. Tämän lisäksi Sangiorgi (2011) peräänkuuluttaa muotoilijoilta reflektointia oman työnsä ja interventioidensa vaikutuksien suhteen. Hänen mukaansa kriittiselle näkökulmalle on tarvetta etenkin siksi, että muotoilukirjallisuus suhtautuu muotoilun sosiaalisiin vaikutuksiin usein liian ideologisesti.

Hambleton ja Howard (2012) huomauttavat, että radikaali muutos tuskin tapahtuu ilman rohkeaa, kaukonäköistä johtajuutta. Poliitikoilta ja päättäjiltä vaaditaan julkisten palvelujen uudistamiseen yhteistä kunnianhimoista visiota, joka asettaa ihmiset keskiöön suorituskykymittareiden sijasta. Mutta jotta se ei jäisi pelkän poliittisen palopuheen tasolle, vision tueksi tarvitaan myös suunnitelma niistä keinoista, joilla se toteutetaan (Parker & Heapy 2006). Tarvitaan myös lainsäädännöllisiä muutoksia, joilla esteitä innovaatioille puretaan ja uusia käytäntöjä ja palveluja voidaan testata. Lisäksi innovointiin on Christian Basonin (2010) mukaan kannustettava esimerkiksi varaamalla sitä varten korvamerkittyä rahaa tai muodostamalla kumppanuuksia ensimmäisen ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa.

Tämä kaikki vaatii uutta ajattelutapaa, sillä kuten Albert Einsteinin klišeisesti kerrotaan todenneen, "emme voi ratkaista ongelmia ajattelemalla samalla tavalla kuin silloin, kun loimme ne." Palvelujen uudistamisen pitkän aikavälin tavoitteeksi tulisi nykyisten taloudellisten mittarien sijaan ottaa hyvinvoinnin parantaminen palvelujen avulla. Lisäksi palvelut täytyisi määritellä uudelleen vastaamaan perimmäistä tarkoitustaan. Ne täytyisi nähdä tukena, joka mahdollistaa käyttäjilleen täysipainoisen elämän, sen sijaan että keskityttäisiin pelkästään parantamaan vanhojen palvelujen voittomarginaaleja (Parker & Heapy 2006).

Muotoilun mahdollisuudet

Julkisen sektorin uudistaminen on luonnollisesti mittava hanke, jonka alulepanemisessa yksittäisten muotoilijoiden keinot ovat rajalliset. Ohjelmat muotoilun käyttöönottamiseksi lähtevätkin liikkeelle päätöksenteon tasolta (ks. esim. Työ- ja elinkeinoministeriö 2013; Design Commission 2013; Bason 2010). Muotoilijoilla on kuitenkin tärkeä rooli muotoiluymmärryksen kasvattamisessa, joka on välttämätön ensimmäinen askel muotoiluvalmiuksien luomisessa. Lucy Kimbell (2009) ennustaakin palvelumuotoilun tulevaisuuden julkisella sektorilla olevan kiinni sen päätöksenteon alueella saaman tuen lisäksi muotoilijoiden ja heidän asiakkaidensa kyvystä jakaa muotoilun työkaluja.

Erilaiset muotoilun edistämiseen keskittyneet ohjelmat, kuten Muotoile Suomi (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013), Restarting Britain (Design Commission 2013) ja Sharing Experience Europe (2013) strategia ovat määritelleet keinoja edesauttaa muotoilun hyödyntämistä. Suurimmassa osassa näistä vaaditaan yhteisiä ponnistuksia niin päättäjiltä ja julkiselta sektorilta kuin myös yksittäisiltä muotoilijoilta ja erilaisilta muotoilijoiden ryhmittymiltä. Keinot sijoittuvat sekä strategiselle että käytännön tasolle.

Strategisella tasolla olennaisia piirteitä ovat toisaalta muotoiluun liittyvän opetuksen ja tutkimuksen lisääminen ja toisaalta muotoilun käytön tukeminen kannustimien sekä resurssien hallinnan avulla. Strateginen taso vaatii poliittista päätöksentekoa, joten yksittäisten muotoilijoiden mahdollisuudet suoraan vaikuttamiseen ovat rajalliset.

Strategiset keinot

Yhtenä strategisena keinona parantaa ihmisten muotoilutietoisuutta ja -valmiuksia ehdotetaan julkiselle sektorille suuntautuvan muotoilun koulutuksen lisäämistä yliopistoissa. Tähän voisi sisältyä opetusta palvelumuotoilusta, organisaatiokulttuurista, systeemiajattelusta, käyttäjälähtöisestä suunnittelusta, avoimesta innovaatiosta ym. asiaan liittyvistä aiheista. Toiseksi katsotaan tarvittavan julkiselle sektorille suuntautuvan muotoiluntutkimuksen lisäämistä yliopistoissa. Muotoilua kaavailaan myös osaksi kansalaisvalmiuksia perusopetuksen kautta.

Osaksi muotoilunedistämistä strategiaa visioidaan myös kannustinjärjestelmää, joka parantaisi muotoilun käytön houkuttelevuutta takaamalla hyvälle julkisen sektorin muotoilulle enemmän näkyvyyttä ja muita palkintoja. Tärkeänä muotoilun käyttöä edistävänä toimenpiteenä pidetään myös hajallaan olevan muotoilun kentän sekä julkisten kehittämisresurssien kokoamista yhteen. (Tähän ehdotetaan Finnish Design Center -toimintamallia, jolla keskitettäisiin ja koordinoitaisiin muotoilun edistämistä (Muotoile Suomi)).

Käytännön keinot

Käytännön tason keinot painottuvat hankkeisiin, joilla edistettäisiin muotoilun tunnettuutta ja helpotettaisiin muotoilun hankkimista ja käyttöä julkisella sektorilla. Toimenpiteet eivät välttämättä vaadi poliittista päätöksentekoa, ja ne voidaan toteuttaa projektiluontoisesti pääasiassa muotoilijoiden toimesta. Näilläkin toimenpiteillä on kuitenkin suoria ja epäsuoria yhteyksiä strategiseen tasoon, joten ne ovat keinoja tukea päätöksentekoa.

Käytännön tasolla muotoilijat ovat suuressa roolissa julkisen sektorin muotoilun kommunikoinnissa sekä organisaatioiden suuntaan että toisille muotoilijoille. Organisaatioiden muotoiluvalmiutta voidaan parantaa myös työpajojen tai pienimuotoisten palvelumuotoiluprojektien avulla sekä kehittämällä julkiselle sektorille suunnattuja muotoilun työkalupakkeja. Lisäksi muotoiluosaamista tarvitaan päätöksentekijöiden mentoroinnissa ja konsultoinnissa muotoilun metodien soveltamiseen liittyen sekä kokeilevien, päätöksentekoon tähtävien työpajojen fasilitoinnissa ja kehittämisessä.

Muotoilun käyttöä voidaan edesauttaa muotoilijoiden toimesta myös projekteilla, jotka kehittävät julkisen sektorin muotoilun hankkimisen mallia. Ainakin Culminatum Innovation Oy (www.culminatum.fi) ja Grafia ry ovat jo kehittäneet käytäntöjä julkisten muotoiluhankintojen tueksi. Lisäksi muotoilun hankintaa voidaan helpottaa järjestelmällisellä muotoilualan toimijoiden listauksella, jolla selkeytettäisiin muotoilun hajanaista kenttää.

Tällaisten projektien luomiseksi vaaditaan muotoilijoilta aktiivisuutta yhteyksien luomisessa ja ylläpitämisessä sekä työmahdollisuuksien tiedottamisessa julkisen sektorin ja muotoilijoiden välillä. Toisaalta tarvitaan myös kommunikointia muotoilun hyödyistä. Tämä edellyttää mittareiden kehittämistä muotoilutyön vaikutusten todistamiseksi sekä onnistuneiden muotoiluhankkeiden systemaattista kirjaamista.

Lopuksi

NESTA:n toimitusjohtaja Geoff Mulgan (2014, s.6) on muotoillut julkisen sektorin muotoilun haasteen vapaasti käännettynä näin: *“Parhaimmillaan muotoilun menetelmät ja ajattelutavat auttavat ihmisiä näkemään kysymyksiä ja mahdollisuuksia tuoreella tavalla. Ne saavat aikaan luovuutta ja auttavat meitä hahmottamaan mahdolliset yhteydet asioiden välillä, jotka helposti hämärtyvät arjen informaatioiloissa, jotka hallitsevat niin hallituksia kuin yrityksiäkin. Elämme kuitenkin jännittävää aikaa, jolloin muotoilun täytyy pystyä parempaan sekä oppimisessa että opettamisessa, jotta sen täysi potentiaali voitaisiin toteuttaa. Tässä tapauksessa muotoilusta voisi tulla yksi seuraavia vuosikymmeniä määrittelevistä aloista. Muussa tapauksessa riskinä on, että se nähdään vain epäonnistuneena villityksenä”.*

Muotoilijoille tämä on tilaisuus toteuttaa muotoilun perimmäistä tarkoitusta visioimalla parempia vaihtoehtoja nykyisille julkisille palveluille ja suunnittelemalla toimintatapoja, joilla siihen päästään. Julkisen sektorin uudistaminen on hanke, jolla tulee olemaan suuri vaikutus hyvinvointiimme ja siihen, miten aikamme ns. häijyjä ongelmia ratkaistaan. Muotoilulle on jo kaavailtu isoa roolia tässä muutoksessa. Nyt on aika lunastaa nuo lupaukset.

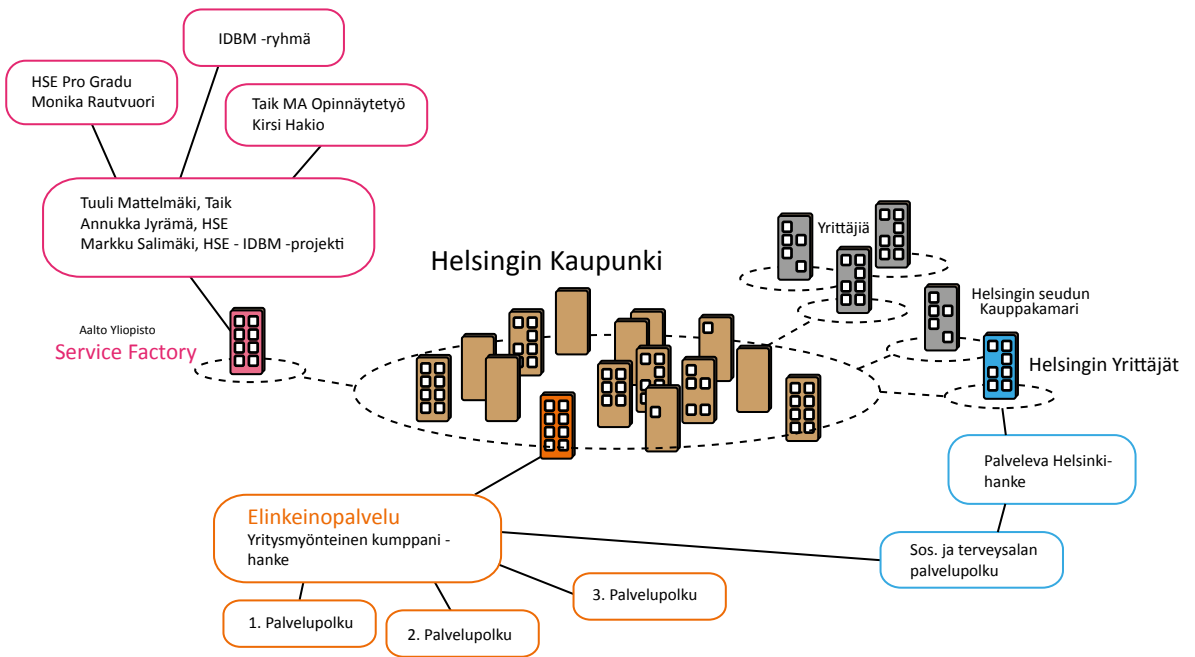
Lähteet

- Bason, C. (2010).** *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society.* Bristol: The Policy Press.
- Baumol, W. J. (2012).** *Cost disease: Why computers get cheaper and health care doesn't.* New Haven, CT: Yale University Press.
- Baumol, W. J. & Bowen, W. G. (1966).** *Performing Arts – the economic dilemma. A study of problems common to theater, opera, music and dance.* New York: The Twentieth Century Foundation.
- Bessant, J. (2013).** *Innovation in the twenty-first century.* Exeter: University of Exeter Business School.
- Blazevic, V. & Lievens, A. (2008).** Managing innovation through customer coproduced knowledge in electronic services: an exploratory study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 138–151.
- Boyer, B., Cook, J.W. & Steinberg, M. (2011).** *In studio: recipes for systemic change.* Helsinki: Sitra.
- Brand, R. (2005).** The Citizen-innovator. *The Public Sector Innovation Journal*, 10(1), 1–10.
- Brown, T. (2009).** *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation.* 1st ed. New York: HarperCollins Publishers.
- Burns, C., Cottam, H., Vanstone, C., & Winhall, J. (2006).** *RED paper 02: transformation design.* London: Design Council.
- Chesbrough, H. (2011).** *Open services innovation: rethinking your business to grow and compete in a new era.* New York, NY: Jossey Bass.
- Christiansen, J. & Bunt, L. (2012).** *Innovation in policy: allowing for creativity, social complexity and uncertainty in public governance.* NESTA report.
- Cooper, R.G. & Edgett, S.J., (1996).** Critical success factors for new financial services. *Marketing management*. 5(3), 26–37.
- Cornell University, INSEA & WIPO (2013):** *The global innovation index 2013: the local dynamics of innovation, Geneva, Ithaca, and Fontainebleau.*
- Cottam, H. & Leadbeater, C. (2004).** *Health: Co-creating services.* Red paper 01. The Design Council. Saatavilla: <http://www.designcouncil.info/mt/RED/health/RED-Paper01.pdf>, 11.08.2014.
- Design Commission. (2013).** *Restarting Britain 2.* Saatavilla: http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/OurWork/Insight/Government%20reports/DC_Restarting_Britain_2_report.pdf, 11.08.2014.
- Design Council. (2008).** *The role of design in public services.* London: Design Council briefing 02.
- Design Council. (2004).** *The impact of design on stock market performance (design index).* Saatavilla: http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/Publications/Design%20in%20Britain%202004-2005_Design_Council.pdf, 11.08.2014.

- European Commission. (23.04.2014)** Government finance statistics, Saatavilla: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/File:General_government_expenditure_by_COFOG_function,_2012_\(1\)_\(%25_of_GDP\)_YB14_III.png](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/File:General_government_expenditure_by_COFOG_function,_2012_(1)_(%25_of_GDP)_YB14_III.png), 11.08.2014.
- Gillinson, S., Horne, M. & Baeck, P. (2010).** *Radical efficiency: different, better, lower cost public services*. London: Nesta.
- Grönroos, C. (2008).** Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298–314.
- Hambleton, R. & Howard, J. (2012).** *Public sector innovation and local leadership in the UK and the Netherlands*. York: Joseph Rowntree Foundation.
- Hartley, J. (2005).** Innovation in governance and public services: past and present. *Public Money & Management*, 25(1), 27–34.
- Hautamäki, A. (2011).** *Kestävä innovointi: innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä*. Helsinki: Sitran raportteja 76.
- Heinberg, R. (2011).** *The end of growth*. Canada: New Society Publishers.
- Helsinki Design Lab (01.07.2013)** HDL, Saatavilla: <http://www.helsinkidesignlab.org>, 11.08.2014.
- Hirvonen, H. & Husso, M. (2012).** Hoivatyön ajalliset kehykset ja rytmiristiriidat. *Työelämän tutkimus* 10(2).
- House of Commons. (2008).** *User Involvement in public services: sixth report of session 2007–08*. Report, together with formal minutes. Ordered by The House of Commons to be printed 24 April 2008.
- Junginger, S. & Sangiorgi, D. (2009).** *Service design and organizational change: bridging the gap between rigour and relevance*. In IASDR09 conference. Seoul, 19.–22.09.2009.
- Känkänen, J., Lindroos, P. & Myllylä, M. (2013).** *Elinkeino- ja teollisuuspoliittinen linjaus: Suomen talouskasvun eväitä 2010-luvulla*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Kimbell, L. (2009).** *Design and Creativity*. Teoksessa Julier, G. & Moor, L. *Policy, management and practice*. Oxford: Berg. 157–173.
- Kline, S. J. ja Rosenberg, N. (1986).** An overview of innovation. Teoksessa Landau, R. & Rosenberg, N. (toim.): *The positive sum strategy: harnessing technology for economic growth*, (275–305), Washington, D.C.: National Academy Press.
- Langergaard, L.L. (2011).** Understandings of ‘users’ and ‘innovation’ in a public sector context. Teoksessa Sundbo, J. & Toivonen, M. (toim.): *User-based innovation in services*, (203–226), Cheltenham: Edward Elgar.
- Larjovuori, R-L., Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. (2012).** Asiakkaat kuntapalvelujen kehittäjiksi: opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin. Saatavilla: www.tekes.fi/Julkaisut/asiakkaat_kuntapalvelujen_kehittajiksi.pdf, 11.08.2014.

- Lovio, R. ja Kivisaari, S. (2010).** *Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta – katsaus kansainväliseen kirjallisuuteen.* Espoo: VTT Tiedotteita 2540.
- Mindlab. (2013).** About MindLab. Saatavilla: www.mind-lab.dk/en/about_mindlab, 3.10.2013.
- Moritz, S. (2005).** *Service design – practical access to an envolving field.* Köln: Köln International School of Design.
- Mulgan, G. (2014)** *Design in public and social innovation: what works and what could work better.* London: Nesta.
- Mulgan, G. & Albury, D. (2003).** *Innovations in the public sector.* London: Cabinet Office.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010).** *The open book of social innovation.* London: NESTA and the Young Foundation.
- OECD (2014).** Society at a Glance 2014: OECD Social Indicators. Saatavilla: http://dx.doi.org/10.1787/soc_glance-2014-en
- Pajarinen, M., Rouvinen, P., & Ylä-Anttila, P. (2007).** *Kilpailu, innovaatio ja tuottavuus: palveluinnovaatiot ja tuottavuus.* Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA (Sarja B 228)). Helsinki: Taloustieto Oy.
- Parker, S. & Heapy, J. (2006).** *The journey to the interface: how public service design can connect users to reform.* London: Demos.
- Perttilä, K., Orre, S., Koskinen, S. & Rimpelä, M. (2004).** *Kuntien hyvinvointikertomus: hankkeen loppuraportti.* Helsinki: Stakes.
- Randle, A. & Kippin, H. (2014).** *Managing demand: building future public services,* Lontoo: RSA, iMPOWER, LGA, ESRC ja Collaborate.
- Sangiorgi, D. (2011).** Transformative services and transformation design. *International Journal of Design*, 5(2), 29–40.
- SEE (Sharing Experience Europe) (2013).** Design for public good. Saatavilla <http://www.designcouncil.org.uk/our-work/insight/policy/design-for-public-good/report-design-for-public-good>, 11.08.14.
- Soininvaara, O. (2013).** *Julkisen sektorin tuottavuus: Samalla rahalla enemmän,* Helsinki: Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiö, julkaisusarja nro 1.
- Sotarauta, M., Saarivirta, T. & Kolehmainen, J. (2011).** *Mikä estää kuntien uudistumista?* Sastamala: Kunnallisalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 66.
- Sundbo, J. & Toivonen, M. (2011).** Introduction. Teoksessa Sundbo, J & Toivonen, M. (toim.). *User-Based Innovation in Services*, (1–24), Cheltenham: Edward Elgar.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2011).** Innovaatio-osaston tavoitteet vuosille 2012–2016. Saatavilla http://www.tem.fi/files/30843/Innovaatio-osaston_tavoitteet_vuosille_2012_2016pdf.pdf, 11.08.2014.
- Työ- ja Elinkeino ministeriö. (2013).** Muotoile Suomi – kansallinen muotoiluohjelma. Saatavilla <http://www.tem.fi/julkaisut?C=98033&xmid=5008>, 11.08.2014.

- Valminen, K. & Toivonen, M. (2011).** Towards user-based productization in services. Teoksessa Sundbo, J. & Toivonen, M. *User-Based Innovation in Services*. Cheltenham: Edward Elgar. 375–394.
- von Hippel, E. (2005).** *Democratizing innovation*. Cambridge: The MIT Press.
- Wilson, J. (1989).** *Bureaucracy: what governments do and why they do it*. New York: Basic Books.
- Zuboff, S. & J Maxmin, J. (2002).** *The support economy: why corporations are failing individuals and the next episode of capitalism*. New York: Viking Adult.



Muotoiluharjoituksia: palveluiden yhteissuunnittelua verkostossa

Kirsi Hakio, Tuuli Mattelmäki ja Annukka Jyrämä

(Perustuu Hakio & Mattelmäki 2011a ja
Hakio, Mattelmäki ja Jyrämä 2011 artikkeleihin)

Sitä mukaa kun palvelumuotoilun hyödyt ovat tulleet tunnetummiksi, julkiset organisaatiot ovat alkaneet havahtua ajatukseen muotoiluajattelun ja muotoilukäytäntöjen hyödyntämisestä omissa sisäisissä prosesseissaan. Myös viimeaikaiset muotoilujohtamisen julkaisut (Brown 2009; Lockwood 2010; Martin 2009) tukevat ajatusta ja tiedostavat muotoilun tutkimuksen merkityksen myös organisaation kehittämisessä. Richard Buchanan (1992) esimerkiksi uskoo, että muotoilulla voi vaikuttaa organisaatioon siten, että huomioidaan sekä organisaation prosessit ja toimintatavat mutta erityisesti ihmiset ja ihmisten käyttäytyminen noissa prosesseissa.

Julkisilla organisaatioilla on tarve pilottihankkeisiin, joiden avulla ne oppivat siirtymään kohti asiakaskeskeisiä ja muotoilua hyödyntäviä käytäntöjä. Organisaatioiden halukkuus ja toisaalta arkipäiväinen toimintakyky ovat kuitenkin kaksi eri asiaa, ja tästä voi syntyä railo strategian ja käytännön välille. Organisaatioilla saattaa olla esimerkiksi sosiaalisia, kulttuurisia ja käyttäytymiseen liittyviä esteitä, kuten olemassa olevat asenteet sekä resursseihin ja viestintään liittyvät rajoitukset, jotka estävät muotoilun käyttöön ottamista ja toteuttamista (Jenkins 2008). Bailey (2010) kuvaakin organisaation muotoiluvalmiutta juuri näiden esteiden määrän avulla. Esteiden poistamisen ja siten muotoiluvalmiuden nähdään kehittyvän kumulatiivisesti, joten puhutaan pitkäaikaisesta investoinnista.

Uuden lähestymistavan toteuttaminen ja käytäntöön vieminen voikin olla haastavaa molemmille osapuolille, niin organisaatioille kuin ulkoisille muotoilun ammattilaisille, konsulteille tai tutkijoille. Jenkins (2008) toteaaakin

(muotoilukonsultin näkökulmasta), että muotoilun hyödyntäminen voi jopa vaikuttaa pelottavalta nykypäivän organisaatioiden monimutkaisuuden ja koon takia. Hän pohtii, että on *”houkuttelevaa pysytellä sivussa ja etsiä muotoilulle oma paikkansa organisaation rajoilla ja toivoa, että jollain tapaa muotoiluvirus leviää itsekseen”* (2008; 19). Toisaalta Junginger (2009) painottaa, että muotoilun leviäminen organisaatioon alkaa yleensä jostakin organisaation raja-alueilta vain yhden tai kahden avainhenkilön myötävaikutuksella. Pioneerina toimiminen oman organisaation sisällä voi kuitenkin vaatia paljon rohkeutta ja sitkeyttä näiltä avainhenkilöiltä vallitsevista käytännöistä ja ajattelutavoista riippuen.

Tässä luvussa avaamme Palvelupolku-projektissa tehtyjen esimerkkien avulla, millaisia edellytyksiä sekä organisaatiot että muotoilun ammatillaiset tarvitsevat, kun ensimmäistä kertaa sovelletaan muotoilullisia lähestymistapoja julkisen organisaation kanssa. Samalla pohdimme, miten palvelumuotoilua ja verkostoajattelua voidaan soveltaa julkisten palveluiden parantamiseen.

Verkostotyöskentelyn piirteitä

Julkisten palveluiden kehitystyötä tehdään verkostoissa, joissa on toimijoita eri organisaatioista, yksiköistä ja hallintokunnista ja jotka tyypillisesti toimivat hyvinkin itsenäisesti oman kulttuurinsa mukaisesti. Verkostotyöskentelyyn liittyy edellytyksiä ja haasteita, joita yhteissuunnittelun ja muotoilun menetelmillä voidaan huomioida. Seuraavassa kuvaamme lyhyesti, mitä tarkoitamme verkostoilla.

Verkostoteorioissa markkinat nähdään verkostoina: yritykset linkittyvät toisiinsa monilla tavoin, ja yrityksen identiteetti rakentuu suhteista toisten toimijoiden kanssa (Häkansson & Johanson 1992). Varhainen verkostoajattelu käsittää toimijat lähinnä yrityksinä, vaikka tunnustetaankin, että toimijat voivat olla myös yksilöitä ja erilaisia yritysten kollektiivisia toimijoita (esim. Häkansson & Snehota 1995). Toimijan käsitettä on myöhemmin laajennettu sisältämään esimerkiksi valtion virastot, tiimit ja yksilöt (ks.

esim. Jyrämä 2002; Salmi 1995). Verkostot voivat itse asiassa olla mitä tahansa instrumentteja, jotka mahdollistavat toimijoiden yhteisen toiminnan (Järvensivu & Nykänen 2008).

Verkostosuhteiden ominaispiirteitä ovat luottamus, sitoutuminen, yhteinen suuntautuminen, yhteiset tavoitteet, vastavuoroisuus, riippuvuus toisista, erilaiset sidokset ja panostus suhteisiin (esim. Araujo 2007, 2004; Easton & Araujo 1994; Håkansson & Snehota 1995; Salmi 1995; Järvensivu & Nykänen 2008). Verkostotoiminnan mahdollistajat tai esteet kietoutuvat yhteen näiden ominaisuuksien kanssa.

Verkostotoiminta ei tapahdu tyhjiössä, vaan on vaikutuksessa toimijoiden kulttuurin, arvojen ja sisäisten normien kanssa (esim. Salmi 1995; Araujo 2004). Kielen merkitys vuorovaikutuksen avaintekijänä on tärkeä erityisesti kansainvälisissä verkostosuhteissa (esim. Piekkari & Muukari 200; Minbaeva 2005) mutta myös paikallisessa ympäristössä, jossa erilaiset ammattitaidot voivat luoda kielellisiä haasteita. Lisäksi kulttuurin, ympäristön, tilojen, toiminnan, valtasuhteiden jne. roolit on todettu tärkeäksi yhteistyötä kehitettäessä (ks. esim. von Krogh 2001; Cross ym. 2006; Jones 2006). Vuorovaikutuksen mahdollistajana tai esteenä voivat siis toimia kulttuuri, toimijoiden tausta, kieli ja muut kontekstiin liittyvät seikat.

Nämä mahdollistajat tai esteet ovat laajalti tunnettuja mutta silti vaikeita hallita. Verkoston johtamisessa on yritetty kehittää keinoja luoda positiivista kulttuuria ja kontekstia verkostojen toimintaan. Håkansson ja Ford (2002) jopa toteavat, että verkostoja ei voi hallita, koska ne ovat jatkuvasti muuttuvia monimutkaisia kokonaisuuksia.

Verkottuneiden työskentelytapojen esteet tuntuvat korostuvan juuri julkisorganisaatioissa, kuten kaupungeissa, joissa organisaatorakenne on byrokraattinen (esim. Bäcklund 2007; Bäcklund ym. 2010) ja riippuvainen poliittisista päätöksentekoprosesseista. Lisäksi kaupungin yksiköt edustavat erilaisia ammatillisia taustoja, jotka ovat kehittäneet oman kielenkäyttönsä, arvonsa ja norminsa toiminnalle. Näin on esimerkiksi terveydenhuollossa tai kaupunkisuunnittelussa. Julkisorganisaatioiden hierarkkiset rakenteet

ja perinteiset kulttuurit haastavat yhteistyön ja verkostoitumisen yksiköiden välillä.

Palvelumuotoilua kuvataan usein kokonaisvaltaisena, ihmiskeskeisenä ja iteratiivisena tarkastelutapana, joka ottaa huomioon strategiset näkökulmat, järjestelmät, prosessit ja jopa yksityiskohtaiset asiakaskokemukseen liittyvät suunnittelupäätökset (esim. Moggridge 2007). Muotoilua on ehdotettu eräänä keinona vaikuttaa monimutkaisiin järjestelmiin ja kulttuurisiin ympäristöihin kuten organisaatioihin (Buchanan & Huczynski 2004). Muotoilua voidaan soveltaa muutoksen apuna, sillä se voi auttaa ihmisiä näkemään tutut asiat epätavallisesta näkökulmasta, ja tällä tavoin se voi tukea – jopa provosoida – näkemään nykyisen järjestelmän puutteet ja edut (Coughlan & Prokoff 2004).

Organisaation tai verkoston toiminta ja menestys juontavat ihmisten kyvystä työskennellä yhdessä, sillä toimijoita edustavat aina ihmiset. Burns ym. (2006) painottavat, että organisaation muutosten ja muutosprosessien avain menestykseen riippuu siitä, miten hyvin yksilöiden (joihin viitataan työntekijöinä ja yritysten tai julkisten palvelujen, järjestelmien ja tuotteiden asiakkaina) tarpeet ja odotukset on huomioitu prosessin aikana.

Kaupunkiorganisaatiossa palveluiden kehittämisen verkostot toimivat siis alustana yli hallintokuntien toimivalle yhteistyölle ja vuorovaikutukselle ja parhaimmillaan luovat siten arvoa asiakkaille ja yhdessä asiakkaiden kanssa. Verkostotoimintaa esiintyy jokapäiväisissä projektitapaamisissa ja yhteistyössä, joka kunnallisessa organisaatiossa noudattaa tyypillisesti perinteisiä muodollisia normeja ja jopa lain ohjaamia määräyksiä.

Empaattisen tarkastelutavan soveltaminen (esim. Koskinen ym. 2003; Fulton-Suri 2003) ja perinteiset muotoilun työtavat, kuten kokeilevat, visuaaliset ja osallistuvat menetelmät (esim. Sanders 2000; Brandt 2006; Vaajakallio 2012), voivat tarjota vaihtoehdoisen lähestymistavan yhteistyön organisoimiseen ja edistämiseen eri sidosryhmien välillä ja tuoda esille innokkaamman ja tehokkaamman verkostoitumismallin. Epämuodollinen ilmapiiri tällaisissa

tapahtumissa haastaa perinteiset ja tutut mallit ja antaa mahdollisuuden ajatella ja toimia perinteisten kaavojen ulkopuolella.

Empaattinen ja osallistuva lähestymistapa

Muotoiluempatiaa voisi kuvailla kykynä asettaa itsensä toisen asemaan ja hyödyntää tästä syntyvää ymmärrystä muotoiluvaihtoehtoja ideoidessa ja muotoilupäätöksiä tehdessä (Mattelmäki ym. 2014). Empaattisen muotoilun lähtökohhta on ihmisten/käyttäjien kokemusten ymmärtäminen muotoiluprosessin alkuvaiheissa. Empaattisessa muotoilussa korostuu kuitenkin myös luova vuorovaikutus monialaisen ryhmän jäsenten välillä (esim. Leonard & Rayport 1997). Jane Fulton Surin (2003) mukaan empaattisten menetelmien etuna on, että ne, sen lisäksi että niillä saadaan tietoa ja voidaan avata erilaisia näkökulmia, mahdollistavat jaetun kokemuksen ja tuovat näin ollen yhtymäkohtia, jotka tukevat yhteistyötä. Vaikka alunperin nimenomaan käyttäjien ja suunnittelijoiden välinen vuorovaikutus on ollut empaattisen suunnittelun ytimessä, voidaan ajatella, että samaa lähestymistapaa voidaan soveltaa tukemaan laajempaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta.

Buchananin ja Huczynskin (2004) mukaan organisaation kyky toimia ja menestyä pohjautuu enimmäkseen ihmisten kykyyn työskennellä yhdessä. Ihmiset muodostavat organisaatioita, ja nimenomaan ihmiset organisaatioiden sisällä luovat organisaation tavoitteet ja strategiat ja voivat myös muuttaa niitä. Useita toimintoja kattavat prosessit, kuten julkisten palvelujen kehitys ja organisaation sisäiset kehitysprosessit, tarvitsevatkin menetelmiä ja tilaisuuksia, jotka tarjoavat avoimen alustan ihmisten kohtaamiselle, keskustelulle ja kaikkien sidosryhmien osallistumiselle. Nämä epäviralliset kohtaamiset ja ihmisten vuorovaikutus tukevat empatian kokemista toisia kohtaan (esim. Mattelmäki 2006). Eräs vuorovaikutuksen esteistä onkin, että perinteiset organisaatiokäytännöt ja -toimintatavat harvoin tarjoavat tällaisia alustoja, tai niiden epävirallista olemassaoloa ei tunnusteta. Julkisen organisaation eri yksiköt toimivat usein omissa

suhteellisen autonomisissa yksiköissään sen sijaan, että ne osallistuisivat toimintojen välisiin yhteistyöhankkeisiin. Myöskään organisaation arkipäivän käytännöt, esimerkiksi projektikokousten ja yhteistyön organisoimisen tapa, eivät välttämättä tue sellaisia työskentelymalleja, joissa eri sidosryhmät ja erityisesti käyttäjät voivat rakentavasti osallistua ja vaikuttaa prosessiin ja sen tuloksiin.

Empaattisen lähestymistavan ja osallistavien menetelmien, kuten yhteissuunnittelun ja muotoilupelien (esim. Brandt 2006; Mattelmäki ym. 2009; Sanders 2000; Vaajakallio ym. 2009, Vaajakallio 2012), soveltaminen tarjoaa uudenlaisen tavan yhteistyön organisoimiseen ja edistämiseen julkisella sektorilla eri sidosryhmien välillä. Empaattiset muotoilumenetelmät ovat ihmiskeskisiä, usein käsin kosketeltavia, visuaalisia, leikkisiä, inspiroivia, ja helposti sovellettavia sekä avoimen tulkinnan mahdollistavia. Näitä menetelmiä on lukuisia, ja seuraavassa esittelemme esimerkin avulla *muotoilupelien* soveltamista ja pohdimme työtavan etuja ja haasteita.

Muotoilupelit

Muotoilupelit kuuluvat osallistuvan suunnittelun ja yhteissuunnittelun työtapoihin (Brandt 2006; Vaajakallio 2012). Yhteissuunnittelussa tavoitteena on luoda keskustelua sellaisten ihmisten välillä, joilla voi olla erilaisia näkemyksiä käsiteltävästä asiasta, ja auttaa heitä yhteisen tavoitteen saavuttamisessa (Brandt 2006). Muotoilupelien avulla yhteistyö tapahtuu pelisääntöjen ohjaamana ja erilaisten pelimateriaalien tukemana ryhmissä (Ks. kuva 1 ja 2). Muotoilupelit sisältävät lautapeleistä tuttuja elementtejä kuten kortteja, pelinappuloita, pelilaudan, vuoroja jne., jotka rakentavat pohjan yhteistyölle, viestinnälle ja kaikkien osallistujien mahdollisimman tasavertaiselle osallistumiselle (Johansson 2005). Visuaaliset ja käsin kosketeltavat pelivälineet toimivat luontevana keskustelun avaajana, edistävät vuorovaikutusta ja tarjoavat osallistujille tilaisuuden kertoa mielipiteensä ja tuoda oman kontribuutionsa suunnitteluun. Pelitarvikkeet tukevat visuaalisesti myös muistia, ja ne auttavat kehittämään yhteisymmärrystä sitä



Kuva 1 ja 2. Esimerkkejä Joonan suunnittelemasta muotoilupelistä Lauttasaaren asiakaskeskeinen palveluverkko -projektin työpajassa.
(Kuva Joonan Elo)

mukaa, kun keskustelua dokumentoidaan näkyville pelin aikana. (Brandt 2006; Vaajakallio ym. 2008; Vaajakallio 2012).

Helsingin kaupungin strategiaohjelmassa 2009–2012 korostettiin sisäisten ja ulkoisten verkostojen kehittämistä, käyttäjävetoista innovointia ja yritysystävällistä asennetta. Strategian toteuttamista varten kaupunki käynnisti kolme pilottiprojektia, joissa sovellettiin ensimmäistä kertaa palvelumuotoilun näkökulmaa ja hyödynnettiin kahden ulkoisen palvelumuotoilukonsultin osaamista. Lisäksi kaupunki halusi luoda tutkimuselementtejä projektiin, mikä tarjosi lähtökohdan yhteistyölle Aalto-yliopiston ja sen vastikään perustetun yhteistyöalustan Aalto Service Factoryn kanssa. Seuraavassa keskitymme siis palvelumuotoilun osa-alueeseen, jossa tutkittiin, miten yhteismuotoilua ja erityisesti visuaalisuutta ja empaattista vuorovaikutusta painottavia muotoilupelejä voidaan soveltaa julkisten palvelujen kehittämiseen.

Yhteistyön alustana oli kaupungin käynnistämä neljäs pilottiprojekti, joka pyrki kehittämään asiakaskeskeisempiä palveluita sosiaali-, terveydenhoito ja kuntoutusalan yrittäjille. Projekti oli yhteistyön käynnistyessä hyvin varhaisessa vaiheessa, ja esimerkiksi tavoitteita, projektisuunnitelmaa ja osallistettavia osapuolia ei ollut vielä määritetty. Muotoilun tutkimuksen roolina oli tukea juuri näitä varhaisia vaiheita ja tällä tavoin myötävaikuttaa organisaation ja palkattujen ulkoisten palvelukonsulttien myöhempään työhön.

Kosketus osallistaviin menetelmiin ja käyttäjävetoisiin, empaattisiin lähestymistapoihin oli useimmille osallistujille ensimmäinen laatuaan. Siksi kaupungin edustajan näkökulmasta tavoitteena oli orientoida osallistajat uuteen asiakaskeskeiseen palvelumuotoilun ajattelutapaan ja menetelmiin sekä luoda yhteinen pohja toimintojen väliselle yhteistyölle. Tutkimuksen näkökulmasta tavoite oli kokeilla ja kehittää työskentelytapa, joka haastaisi perinteiset julkisen organisaation käytännöt ja soveltuisi myöhemmin kaupungin tulevan palvelukehityksen tarpeisiin.

Kolme työpajaa

Julkisten palveluiden kompleksisen rakenteen vuoksi oli tarve yhteistyöalustalle, jossa eri taustoja, tarpeita ja mielipiteitä edustavat osallistujat voisivat jakaa kokemuksiaan, näkemyksiään ja ideoitaan yhdessä ja alkaa rakentaa yhteisymmärrystä tämänhetkisistä tilanteista sekä visioida yhteistä tulevaisuutta. Tähän tarpeeseen vastattiin organisoimalla kolme työpajaa, joilla tuettaisiin pilottiprojektin suunnittelua ja käynnistämistä. Kahden ensimmäisen työpajan tavoitteena oli kerätä tietoa ja kokemuksia nykyisestä tilanteesta ja kartoittaa odotuksia tulevalle uudelle projektille.

Ensimmäinen työpaja oli suunnattu sosiaali- ja terveydenhoitoalan yrittäjille, jotka olivat tässä tapauksessa palveluiden asiakkaita ja käyttäjiä. Toinen työpaja organisoitiin kaupungin työntekijöille, ja kolmannessa työpajassa kummatkin osapuolet, viranomaiset ja yrittäjät, tuotiin yhteen keskustelemaan ja neuvottelemaan ajankohtaisista aiheista, jotka oli nostettu esille aikaisemmissa työpajoissa. Viimeisessä työpajassa he myös kuvasivat ihanteellisen palvelupolun, tulevaisuuden yhteistyöalustoja ja -tapoja, joilla nämä visiot voisi toteuttaa.

Julkisen organisaation hierarkkisen rakenteen sekä projektin sosiaali- ja terveydenhuollon teeman (joka yleensä herättää vahvoja mielipiteitä) vuoksi oli tarve tasavertaista osallistumista vahvistaville menetelmille. Näistä syistä sovellettiin muotoilupelejä, koska niiden ominaisuudet kuten ennalta suunnitellut pelisäännöt ja vuorojen jakaminen nähtiin hyväksi lähtökohdaksi (ks. kuvat 3 ja 4).

Kaikkien työpajojen rakenne oli samankaltainen, mutta tehtäviä ja materiaaleja kehitettiin aina edelleen seuraavaan työpajaan. Työpajojen aikana osallistujia pyydettiin dokumentoimaan keskustelut työpöydälle käyttämällä erilaisia visuaalisia ja konkreettisia välineitä, kuten kuvia, ihmishahmoja (jotka edustivat kentän eri toimijoita) ja pieniä esineitä, kuten legopalikoita.

Tehtävien aikana osallistujat käyttivät myös pelilautaa, joka oli jaettu kolmeen osaan: front stage (eli asiakkaan palveluprosessi), back stage (eli



Kuva 3. Yleiskuva palvelukehitysverkoston yhteissuunnittelun työpajasta.

Kuva 4. Erilaiset käsin koskettavat materiaalit tukivat, fokusoivat ja visualisoivat osallistujien välisiä keskusteluja. On helpompi ymmärtää ja painottaa erilaisia näkökulmia, kun keskustelu on näkyvässä pöydällä.

asiakkaalle näkymätön palveluprosessi) ja touchpoint (edellisten kohtauspiste) mukailleen service blueprint-työtapaa (Bitner ym. 2008). Tällä tavoin osallistujat pystyivät pohtimaan monimutkaisia palvelurakenteita ja monialaista, eri sidosryhmistä muodostuvaa verkostoa yksittäisten toimijoiden näkökulmien ja kokemusten kannalta (kuva 5).

Yhteissuunnittelun työpajat oli suunniteltu vaikeasti hahmotettavien asioiden, kuten asiakassuuntautumisen, muuttamiseksi konkreettisiksi ja neuvoteltaviksi asioiksi. Vastaavasti empatiaa pyrittiin tukemaan yrittäjäprofiilien luomisella yhdessä työpajassa ja niiden edelleen työstämisellä



Kuva 5. Itse pelilaudan voi nähdä yksinkertaistettuna palvelun blueprint-mallina, joka on monille palvelumuotoilijoille tuttu työkalu. Service Blueprintin avulla voidaan hahmottaa palveluprosessin toisistaan riippuvaiset osat, joihin kuuluu asiakkaalle näkyvä osa palvelusta sekä asiakkaalle näkymätön osa, esim. palveluorganisaation sisäinen prosessi.



Kuva 6. Kuvauksia kentän eri toimijoista. Myös joitakin uusia tarpeellisia rooleja tunnistettiin.

seuraavassa työpajassa. Profilit loivat yrittäjille kasvot ja tekivät heidän tarpeistaan konkreettisia. Toimijoiden näkyväksi ja konkreettiseksi tekeminen osoittautui hyödylliseksi sekä kokonaiskuvan kannalta mutta ne toimivat apuna, kun pyrittiin visioimaan tulevien palveluita ja yhteistyömuotoja nimenomaan "ihmisen kokoisesta" näkökulmasta katsoen.

Yhteissuunnittelun työpajojen eräs tavoite oli, että työskentelyn avulla osallistujat kutsuttiin astumaan ulos organisaationsa perinteestä ja viraliselta alueelta ja kohtaamaan muita ihmisinä. Tämän haluttiin tukevan luottamuksen ja suhteiden rakentamista jopa toisilleen ennestään tuntemattomien toimijoiden välillä. Työpajatehtävät ja ohjeet tukivat sidosryhmien osallistumista siten, että sekä palveluiden käyttäjät (tässä tapauksessa yrittäjät) että organisaation työntekijät saivat tilaisuuden ilmaista mielipiteensä ja antaa panoksensa yhteiseen tekemiseen. Näin

he ylittivät yhden esteen organisaatiokulttuurien välillä. Tämä nähtiin tärkeänä, koska tiedossa oli jo etukäteen, että työpajaan saapuvilla toimijoilla olisi melko erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia nykytilanteesta ja erilainen motivaatio yhteistoimintaan. Visuaaliset ja käsin kosketeltavat materiaalit toimivat pohjana keskustelulle ja samalla visuaalisina muistiinpanoina keskusteluista. Ne myös rohkaisivat osallistujia luomaan ja rakentamaan uusia elementtejä, esim. puuttuvia toimijoita tai tiloja, joita kentällä tarvittaisiin.

Empaattista ja inhimillistä asennetta pyrittiin vahvistamaan tuomalla peliin henkilöhahmoja (ks. kuva 6). Pahvista tehdyille hahmoille annettiin pelissä nimet ja roolit, kuten "Ville Viranomainen" tai "Yrjö Yrittäjä", ja ne sijoitettiin pelilaudan eri osiin kunkin näkökulman mukaisesti.

Hyödyt

Jokaisen työpajan jälkeen osallistujia pyydettiin antamaan anonyymiä palautetta työskentelymenetelmästä. Lisäksi projektin projektipäällikköä haastateltiin puoli vuotta yliopiston ja kaupungin yhteistyöprojektin päättymisen jälkeen, jotta saataisiin parempi käsitys työskentelytavan vaikutuksista (Hakio & Mattelmäki 2011a; 2011b). Myös verkostotutkimuksen näkökulmasta kerättiin aineistoa mm. haastatteluilla (tarkemmin esim. Hakio ym. 2011).

Välittömän palautteen ja myöhemmin tehdyn haastattelun perusteella kaupungin edustajat olivat erittäin yllättyneitä tiimityön konkreettisuudesta ja tehokkuudesta työpajoissa sekä siitä hyödyllisen materiaalin määrästä, jonka osallistujat kykenivät tuottamaan lyhyessä ajassa. Vaikuttaakin siltä, että työskentelymenetelmän aktivoiva, inspiroiva ja keskittynyt luonne soveltuu hyvin ympäristöihin, joissa ihmiset ovat muuten kiireisiä ja heitä on vaikea tavoittaa.

Havaintojemme perusteella työpajatehtävät ja -ohjeet tukivat osallistujien tasavertaista osallistumista siten, että sekä yrittäjillä että organisaation työntekijöillä oli tilaisuus ilmaista mielipiteensä ja osallistua

yhteiseen tekemiseen. Se oli tärkeää myös siksi, että työpajaan tulleilla eri sidosryhmillä oli melko erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia nykytilanteesta. Julkisten palvelujen eri toimijoiden tekeminen näkyviksi ja konkreettisiksi osoittautui hyödylliseksi siinäkin mielessä, että samalla kun nykytilanteesta saatiin yleiskuva, oli mahdollista visioida tulevia palveluita ja yhteistyön muotoja ”ihmisenkokoisesta” näkökulmasta.

Projektipäällikön näkemyksen mukaan kaupungin edustajille positiivinen kokemus oli se, että aikaisempien työpajojen tuloksia hyödynnettiin heti seuraavissa työpajoissa ja niistä tuli tulevaan kehitystyöhön työkaluja, jotka saatiin nopeasti kaikkien saataville. Hyödylliseksi koettiin myös tilanne, jossa oltiin vuorovaikutuksessa aidosti kasvokkain. Kun osallistujat tutustuivat toisiinsa, he pystyivät keskustelemaan parannusehdotuksista sen sijaan, että olisivat keskittyneet eri osapuolien syyttelyyn nykytilanteen ongelmista. Näiden keskustelujen tuloksena osallistujat kykenivät määrittelemään myös muita osapuolia, joita voisi ottaa mukaan, kuten poliitikkoja ja ylempien tasojen päättäjiä.

Haasteet

Eräät tunnistetut verkoston esteet hankaloittivat palvelumuotoilun työpajojen onnistumista. Yhteistyötä vaikeuttivat esimerkiksi yhteisen kielen ja konseptien puuttuminen sekä yksimielisyyden puuttuminen palvelunkehitystehtävässä. Palvelunkehitysverkosto oli pilottiprojekti, jonka osallistujat saattoivat olla epävarmoja tavoitteista ja rooleista verkoston sisällä. Jotkut osallistujat olivat melko skeptisiä sen suhteen, pystyisivätkö he toteuttamaan yhdessä luodut ideat käytännössä omissa yksiköissään. Organisaatiokulttuurin merkitys näyttäytyi myös kasvojen menettämisen pelkona ja esteenä yhteiselle työskentelylle yhteissuunnittelun työpajoissa.

Osa haasteista ilmeni yhteistyöprojektin alkuvaiheessa jo ennen työpajoja. Näitä olivat esimerkiksi yhteisen viestinnän ongelmat ja jaetun ymmärryksen puute kaikkien mukana olleiden osapuolien eli kaupungin edustajien ja opiskelijoiden ja yliopistojen ohjaajien välillä. Erityisesti

muotoilun näkökulman vieras terminologia ja kaupungin edustajien käyttämä hallinnollinen kieli aiheuttivat vaikeuksia. Koska kyseessä oli monessa suhteessa pilottiprojekti, kokemattomat toimijat, monimutkainen organisaatorakenne ja päätöksentekoprosessi tekivät yhteisten tavoitteiden neuvottelusta vaikeaa.

Isona haasteena yhteissuunnitteluun nähtiin myös aika ja motivaatio. Koska organisaatiossa on jatkuvasti käynnissä erilaisia projekteja ja kokeiluja, työntekijöissä oli havaittavissa jonkinasteista väsymystä jatkuvia kehitysprosesseja kohtaan. (katso myös Bäcklund ym. 2010). Voikin olla vaikeaa saada heidät innostumaan jälleen kerran uudesta projektista, konsultista tai menetelmästä. Tämä johtuu erityisesti siitä, että heillä ei yleensä ole erillisiä resursseja kehitysprojekteja varten, ja kehitystyö tulee tehdä normaalien työvelvollisuuksien lisäksi. Nämä yhteissuunnittelun esteet ovat toisaalta sidoksissa yksittäisten viranomaisten motivaatioon, mutta yleisemmin toimintojen välisen kehitystyön tärkeyden tunnustamiseen tai sen puutteeseen.

Jos ihmisillä ei ole aikaisempaa kokemusta muotoilun menetelmistä, heidän voi olla vaikea hahmottaa, mistä niissä on kyse. Kun yhteissuunnittelua perustellaan kuvien tai kalvojen avulla, toiminta saattaa vaikuttaa lastentarhaleikeiltä eikä vakavasti otettavalta ja tuottavalta työskentelyltä. Yhteissuunnittelun työpajojen tulokset ovat aina jossain määrin myös ennustamattomia. Siksi ennen työpajoja oli havaittavissa arkuutta vieraaseen työskentelytapaan ja epävarmuutta opiskelijoiden ja tutkijoiden osaamisesta. Projektiryhmää varten organisoitiinkin ennen varsinaisia työpajoja oma yhteissuunnittelua simuloiva harjoitus, jolla työskentelytapaa konkretisoitiin ja harjoiteltiin. Palautteen perusteella kaupungin edustajat alkoivat luottaa työskentelymenetelmään kuitenkin vasta ensimmäisen yrittäjien kanssa järjestetyn työpajan jälkeen.

Kunnallisissa verkostorakenteissa on sekä virallisia ja näkyviä että epävirallisia ja piileviä tekijöitä, jotka vaikuttavat ihmisten väliseen vuoro-vaikutukseen. Kun tukeudutaan pääasiallisesti virallisiin, olemassa oleviin

toimijarooleihin, syntyy esteitä, jotka saattavat aiheuttaa haluttomuutta yhteistyöhön, kun taas epävirallisen verkoston rakentaminen luo avoimemman ilmapiirin yhteistyölle ja yhteiselle palveluiden luomiselle. Seuraavia seikkoja havaittiin tutkiessa tämän luvun käsittelemää kehitysprojektia ja verkosto-organisaatiota (ks. tarkemmin Hakio ym. 2011): Luottamuksen, motivaation, yhteisten tavoitteiden, yhteisen kielen ja aikaisempien suhteiden roolien havaittiin olevan tärkeitä verkostotoiminnan mahdollistajia. Luottamus rakentuu siis usein aikaisemmalle kokemukselle ja suhteille. Lisäksi havaittiin muutosvastarintaa. Asenne ja yleinen avoimuus uusille ideoille nousivat esiin tärkeinä verkostotoimintaan vaikuttavina asioina.

Tutkimuksen tunnistamat esteet liittyivät enemmän kontekstiin, kun taas mahdollistajat liittyivät enemmän joko yksilöllisiin tekijöihin tai kulttuuriin. Esteitä olivat odotetusti hierarkkinen kulttuuri ja siiloutunut organisaatorakenne. Muodollisten ja keinotekoisten verkostojen rooli nähtiin esteenä, ja epävirallisten ja henkilökohtaisten suhteiden puute haattasi verkoston toimimista. Koska palvelunkehitysverkostot oli luotu organisaatiossa, osallistujat näkivät ne "keinotekoisina", ja verkostot heijastivat tämän vuoksi hierarkioita ja olemassa olevaa kulttuuria. Näin ollen yksilöt toimivat käytännössä kuten kokouksissa ja työpajoissa enemmän virallisesti kuin epävirallisesti. He kokivat edustavansa omia organisaatioitaan oman erityisosaamisensa sijaan.

Vaikka strategiassa asiakkaaseen tai loppukäyttäjään suuntautumista korostettiin paljon, käytännössä palvelunkehitysverkostoihin osallistuneet toimijat pitivät sitä melko uutena ajatuksena. Kaupungin toimijat totesivat, että joskus oli jopa tärkeämpää oppia toisten kaupungin yksiköiden prosesseista ja palveluista kuin itse asiakkaista, jotta pystyi olemaan vuorovaikutuksessa. Toisaalta useimmat palvelunkehitysverkoston osallistujat kokivat oppineensa paljon yritysten ja asiakkaiden luo järjestetyillä vierailuilla, joita kutsuttiin yrityssafareiksi. Näiden avulla oli mahdollista saada omakohtainen ja jaettu kokemus palvelusta.

Lopuksi

Palautteen perustella yhteissuunnittelun työpajat ja muut palvelumuotoilun työtavat tukivat verkoston suunnittelua ja luomista. Niiden avulla virallisia rooleja pystyttiin madaltamaan ja rakentamaan tilalle epävirallisempia. Onkin hyvin tärkeää ottaa piilevät epäviralliset verkstorakenteet huomioon. Palvelumuotoilun käytössä on siis potentiaalia, ei vain palvelujen rakentamisessa vaan myös toimivien verkostojen rakentamisessa keinotekoisten sijaan. Palvelumuotoilun ja yhteissuunnittelun menetelmät tukevat omalta osaltaan epävirallisen verkkorakenteen ja avoimen ilmapiirin luomista. Samalla nämä menetelmät tukevat siirtymistä kohti palvelu- ja asiakaskeskeistä ajattelua ja tarjoavat keinoja tarttua muutoksiin.

Muotoilun menetelmien ja asenteen soveltamisessa julkiseen organisaation toimintaan on ollut seikkailun tuntua. Kokemuksiemme perusteella voidaan sanoa, että tutkivat, osallistavat ja visuaaliset muotoilumenetelmät kuten muotoilupelit sopivat varsin hyvin julkisen organisaation toimintojen väliseen yhteistyöhön. On kuitenkin muistettava, että kun siirrytään muotoilullisen toiminnan pilotoimisesta eteenpäin ja kun organisaatio on halukas omaksuma muotoilun ajattelutavan syvällisemmin, tarvitaan pitkäjänteinen strategia ja toimintasuunnitelma sekä avainhenkilöverkosto (Lockwood 2010).

Tähän asti mainittujen haasteiden lisäksi haluamme mainita seikkoja, jotka käytännössä vaikuttavat olevan esteitä muotoilun hyödyntämiselle kaupunkiorganisaatiossa. Erityisesti projektiryhmän sisällä esiintyvien viestintään, luottamuksen ja jaetun ymmärryksen rakentamiseen liittyvien vaikeuksien vuoksi esitämme, että muotoilun ammattilaisten, niin muotoilun tutkijoiden kuin ammatissa toimivien, tulee pohtia huolellisesti, miten uuden lähestymistavan ja menetelmien orientoimisvaihe toteutetaan. Ei riitä, että muotoiluajattelu ja muotoilun toimintatavat pelkästään esitellään yhteisölle (Jenkins 2008). Esimerkissämme kerroimme, miten perinteiset PowerPoint-kalvot ja seminaarit eivät riitä muotoilullisten lähestymistapojen esittelyyn. Muotoiluvalmiutta voidaan kehittää luomalla

tilaisuuksia saada omia kokemuksia näistä työtavoista ja keskittymällä yksittäisten työpajojen lisäksi uusien toimintatapojen, johtamisen, prosessien ja asenteiden kehittämiseen. Uuden ajattelutavan, menetelmien ja työkalujen käyttöön ottaminen organisaatiossa kestää kuitenkin pitkään. Helsingin kaupungin kohdalla palvelumuotoilu esiteltiin ensimmäistä kertaa vuonna 2008. Sittenmin aiheesta on pidetty luentoja, seminaareja ja koulutuksia, ja kehitys jatkuu monella tasolla.

Tässä luvussa olemme luonnehtineet muotoilullisia lähestymistapoja kollektiivisena ja luovana työskentelynä ja yksittäisinä kokeiluina. Suuntaa näyttävät esimerkit ovat tärkeitä, kun organisaatio päättää haastaa perinteiset työskentelykäytännöt. Esimiesten näkökulmasta saattaa näyttää siltä, että heidän työpajatoimintaan osallistumisellaan ei ole juurikaan väliä. Osallistumattomuus saattaa kuitenkin antaa työntekijöille ristiriitaisen signaalin, eikä se silloin tue yhteisen omistajuuden ja sitoutuneisuuden viestiä.

Empaattisen muotoilun menetelmien ja taitojen tärkeyttä katsotaan tyypillisesti käyttäjän tai asiakkaan ja suunnittelijan välisenä asiana osana asiakaskeskeisyyttä. Organisaatioissa ja verkostoissa empatia työtovereita, sidosryhmiä sekä käyttäjiä, julkisten palvelujen tarjoajia tai ostajia kohtaan on esillä päivittäisissä tilanteissa ja kohtaamisissa. Kun ihmiset kykenevät asettamaan itsensä toisen asemaan, muutokset ovat mahdollisia. Sekä muotoilulla että julkisella organisaatiolla on tässä mahtava kehittymisen mahdollisuus.

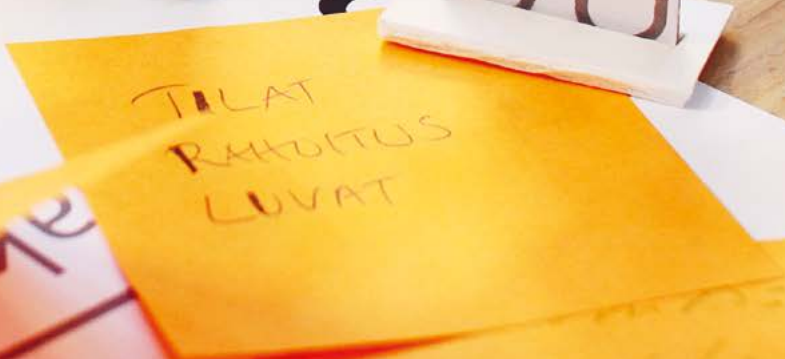
Lähteet

- Araujo, L.M. (2007).** Markets, market-making and marketing, *Marketing Theory*, vol 7, No3., 211–226
- Araujo, L.M., Dubois, A. (2004).** Research methods in industrial marketing studies. *Rethinking Marketing: Developing a New Understanding of Markets*, (toim) Håkansson, Waluszewski A, John Wiley and Sons Ltd, Chichester, 207–228
- Bailey, S. (2010).** Innovating implementation and design of services within the public sector. Second Nordic Conference on Service Design and Service Innovation. *ServDes 2010*. DOI= <http://www.servdes.org/pdf/bailey.pdf>
- Bitner, M.J., Ostrom, A., L., Morgan, F.,N. (2008).** Service Blueprinting: a Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*. Vol. 50, No. 3.
- Brandt, E. (2006).** Designing Exploratory Design Games: A Framework for Participation in Participatory Design? In *Proceedings of the ninth Participatory Design Conference 2006*, ACM, Trento, Italia
- Brown, T. (2009).** Change by design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation. Harper Collins Publishers. New York. USA
- Buchanan, D., Huczynski, A. (2004).** *Organizational Behaviour. An Introductory Text*. Pearson Education Ltd. England, 2–9.
- Buchanan, R. (1992).** Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, vol. 7, no. 2, 5–21 (Spring 1992)
- Burns, C., Cottam, H., Vanstone, C., Winhall, J. (2006).** RED PAPER 02 Transformation Design. Design Council, United Kingdom. DOI= <http://www.designcouncil.info/mt/RED/transformationdesign/TransformationDesignFinalDraft.pdf>
- Bäcklund, P. (2007).** Tietämisen politiikka. Kokemuksellinen tieto kunnan hallinnassa. Yliopistopaino, Helsinki
- Bäcklund, P., Jyrämä, A., Väisänen, H. (2010).** Nyt innovoidaan! Helsingin kaupungin henkilöstön kokemuksia kehittämistyöstä. Helsingin kaupungin tietokeskus: Tutkimuksia 2010/1
- Coughlan, P., Prokopoff, I. (2004).** Managing Change, by Design. In: Boland & Collopy. *Managing as Designing*. Stanford University Press, California, 188–192
- Cross, R., Laseter, T., Parket, A., Velasquez, G. (2006).** Using Social Network Analysis to Improve Communities of Practice. *California Management Review* vol. 49, no. 1., 32–60.
- Easton, G. and Araujo, L. (1994).** “Market Exchange, Social Structures and Time”, *European Journal of Marketing*, vol. 28, no. 3, pp. 72–84.
- Fulton Suri, J. (2003).** The experience of evolution: developments in design practice. *The Design Journal*, vol6 no2. Ashgate publishing U.K., 39–48
- Hakio, K.; Mattelmäki, T. (2011).** Design adventures in the Public Sector. Cautela, Deserti, Rizzo, Zurlo (toim.) DPPI conference proceedings, Milan. 475–482.
- Hakio, K., Mattelmäki T. (2011b).** Towards Customer Centric Services: Suspension of Expectations and Trust. Experience narrative. *Participatory Innovation*

Conference. 13th–15th January 2011

- Hakio, K., Jyrämä, A.; Mattelmäki, T. (2011).** Public Service Journeys – the introductions of networks and co-design. *In conference of Naples Forum on Service.* (available at www.naplesforumonservice.it)
- Håkansson, H and Johanson, J. (1992).** A model of industrial networks. Axelsson B., Easton, (toim) *Industrial Networks*, London: Routledge, 28–34
- Håkansson H. and Snehota I. (toim) (1995).** *Developing Relationships in Business Networks.* Routledge, London
- Håkansson, H.; Ford, D. (2002).** How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, vol. 55, 133–139
- Jenkins, J. (2008).** Creating the Right Environment for Design. *Design Management Review*, Vol. 19 No. 3, 16–22 (Summer 2008)
- Johansson, M. (2005).** *Participatory Inquiry – Collaborative Design.* PhD Dissertation, School of Engineering, Blekinge Institute of Technology, Sweden.
- Junginger, S. (2009).** Designing from the Outside In: The Key to Organizational Change? Conference Proceedings of the 8th Conference of the European Academy of Design, Aberdeen, Scotland.
- Jyrämä, A. (2002).** Contemporary Art Markets – Structure and Actors: A Study of Art Galleries in Finland, Sweden, France and Great Britain, *International Journal of Arts Management*. Vol. 4 no. 2, 50–65.
- Järvensivu, T., Nykänen, K. (2008).** Network management functions: A case study of elderly care networks. 24th IMP conference proceedings, Uppsala, Sweden.
- Koskinen, I., Battarbee, K., Mattelmäki, T. (2003).** Empathic Design. User Experience in Product Design. IT Press, Finland
- von Krogh, G., Nonaka, I. and Aben M. (2001).** Making the most of your company's knowledge: A strategic framework. *Long Range Planning*, vol. 34, no.2, 421–440
- Leyonard, D., Rayport, J.F. (1997).** Spark Innovation through Emphatic Design. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 102–113
- Lockwood, T. (toim.) (2010).** *Design Thinking: Integrating innovation, customer experience and brand value.* Allworth Press. USA
- Mattelmäki, T. (2006).** *Design Probes.* Doctoral Thesis. University of Art and Design Helsinki, Helsinki.
- Mattelmäki, T., Vaajakallio, K. & Koskinen, I. (2014).** What happened to Empathic Design? *Design Issue*, Vol 30 no 1 MIT Press, 67–77.
- Mattelmäki, T., Hasu, M., Ylirisku S. (2009).** Creating Mock-ups of Strategic Partnership. *International Association of Societies of Design Research, IASDR 09*, Seoul, Korea.18–22 Nov. 2009
- Martin, R. (2009).** *The Design of Business. Why Design Thinking is the next competitive advantage.* Harvard Business Press. USA
- Minbaeva, D. B. (2005).** HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel Review*, vo. 34, n01, 125–144

- Moggridge, B. (2007).** Designing interactions. The MIT Press. USA.
- Piekkari, R., Muukari, K. (2008).** Language competence and career paths in multinational corporations, Proceedings of the HRM Global 2008, 27–29 August, Turku School of Economics, Finland
- Salmi, A. (1995).** Institutionally Changing Business Networks – and analysis of a Finnish Company’s Operations in Exporting to the Soviet Union, Russia and the Baltic States, HSE A 106, Helsinki, Finland
- Sanders, E. (2000).** Generative tools for CoDesigning. In Collaborative Design, Scrivener, S. Ball, L. and Woodcock, A. (eds) Springer-Verlag London Limited. www.maketools.com/pdfs/GenerativeToolsforCoDesigning_Sanders_00.pdf
- Vaajakallio, K. (2012).** Design games as a tool, structure and a mindset. Doctoral thesis. Aalto University School of Art and Design. Helsinki.
- Vaajakallio, K. & Mattelmäki T. (2014).** Design games in codesign: as a tool, a mindset and a structure. CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and the Arts vol 10 no 1 Taylor & Francis 63–77



Palvelumuotoilun esimerkkejä

Tuuli Mattelmäki

Palvelumuotoilu, empatia ja yhteissuunnittelu

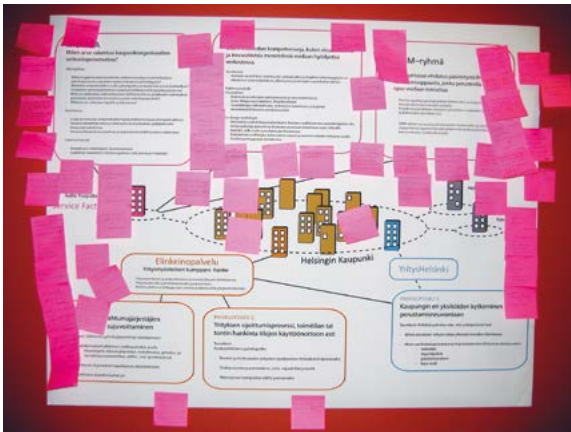
Käyttäjäkeskeisessä muotoilussa on vuosien varrella kehitetty valtava määrä työtapoja, joiden soveltamisessa on monenlaisia painotuksia. Empaattinen suunnittelu esimerkiksi on lähestymistapa, jossa pyritään tutkimaan ja ymmärtämään maailmaa käyttäjän näkökulmasta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja käyttämään tätä ymmärrystä suunnittelun perustana. Empaattisessa suunnittelussa korostuvat subjektiivisuus, eläytyminen ja elämykselliset teemat (mm. Koskinen ym. 2004; Mattelmäki 2006). Monet tämän kirjan hankkeissa sovelletut työtavat perustuvatkin empaattisen suunnittelun ajatteluun, jolloin arjen tilanteiden kokonaisvaltainen ja herkkä ymmärtäminen, eläytymiskyky, inspiraatio sekä muotoilun kokeileva ote painottuvat tiedon keräämisen rinnalla.

Visuaalisuus, käsin kosketeltavuus ja tekemisen kautta (yhdessä) oppiminen ovat muotoilullisen tekemisen ytimessä. Monet käyttämämme työtavat nojaavatkin tähän ytimeen. Muotoilulle on luontevaa kokeileva työskentely, jossa toisaalta analyttinen jäsentäminen ja toisaalta tulkitseva ajattelu sekä luova ideointi ja tekeminen kulkevat käsi kädessä. Palvelumuotoilussa joskus abstraktitakin tuntuvat asiat pyritään konkretisoimaan erilaisien visualisointien, mallinnusten ja prototyyppien avulla. Muotoilutoimisto IDEOn Tom Kelleyn (2001) mielestä mitä tahansa voidaan prototypoida, ja juuri tekemisen prototypoinnin kautta ymmärretään enemmän ja liikutaan eteenpäin kohti tavoitetta. Prototypointia voidaankin kuvata tekemisen, etsimisen, jäsentämisen, pohtimisen, oppimisen tai

jopa epäonnistumisen prosessiksi. Prototyypoinnin tavoitteena on toisaalta tukea yhteistyötä, vuorovaikutusta ja viestintää, toisaalta saada käsin kosketeltava tai mahdollisimman konkreettinen kuva tulevaisuuden ratkaisusta (mm. Säde 2001; Blomkvist 2014).

ESIMERKKI 1

Visuaalinen jäsentäminen auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja sen suhteita



Kuva 7. Kirsi Hakion tekemä visualisointi keskustelun apuna.

Palvelupolku 1 -projektin alkuvaiheessa oli vaikea hahmottaa kaupunkiorganisaatiota, kokonaisprojektia ja sen osia sekä määrittellä tutkimustyön kolmen osapuolen erillisiä tehtäviä ja sitä, miten ne linkittyvät toisiinsa. Muotoilun opiskelija Kirsi Hakio piirsi kuvia, joiden avulla pyrimme yhdessä ymmärtämään kokonaisuutta ja sen osia. Näitä kuvia hyödynnettiin alkupalaverissa, jossa haluttiin aktivoida kaikki paikallaolijat sekä yliopistosta että kaupunkiorganisaatiosta osallistamaan keskusteluun ja tehtävien määrittelyyn. Työpajaa varten Kirsi Hakio oli piirtänyt kuvan eri toimijoista ja osa-alueista. Kuvaa käytettiin keskustelun käynnistäjänä ja yhteisenä referenssinä (ks. kuva 7).

Tuomalla visualisoidun käsityksensä kokonaisuudesta muiden nähtäväksi Kirsi sai palautteen avulla korjattua väärin ymmärrettyjä yhteyksiä. Osallistujat

kirjoittivat kommentteja opiskelijoiden tutkimussuunnitelmista kuvaan, ja kommentteja esittäessään he avasivat omia näkökulmiaan. Työpajan tulokse-
na oli tarkennettu yhteinen kokonaiskäsitelmä ja jaettu kokemus osallistuvasta
muotoilullisesta työskentelystä, jotka molemmat tukivat projektin seuraavia
vaiheita. Myöhemmin samaa visualisointia hyödynnettiin työpajoissa.

Palveluiden prototypoinnissa voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia kart-
tamaisia representaatioita, tarinallisia skenaarioita sekä näytelmällisiä
työtapoja, jotka hahmottavat rooleja, vuorovaikutuksia, prosesseja ja
kokemuksia. Kokemusprototypointi (engl. experience prototyping) tähtää
erityisesti hahmottamaan kokemuksellisuutta ja kokemuksen eri tekijöi-
den vuorovaikutuksellisuutta mieluiten mahdollisimman aidon oloisissa
tilanteissa (Buchenau & Fulton Suri 2000).

Palvelutodisteet (engl. service evidence) ovat myös prototypoinnin ja
kokemuksellisuuden apuvälineitä. Ne ovat konkreettisia materiaalisia
artefakteja tai palvelun kontaktipisteitä. Palvelutodiste voi olla esimerkiksi
sopimuslomake, internetsivu, mainos tai pääsylippu. Näitä käytetään usein
palveluiden prototypoinnissa palvelun kosketuspisteiden ja kokemuksen
konkretisoimiseen.

Visualisoimisen ja käsin kosketeltavuuden tarpeen taustalla on näkemys
siitä, että kaksi- ja kolmiulotteisen jäsentäminen on olennainen osa (suun-
nittelijan) ajatus- ja ideointiprosessia, ja tällöin nämä työskentelytavat ovat
ajattelun välineitä (ks. esim Schön 1983; Gedenryd 1998). Yhdessä tehtäessä käsin
tekeminen voi auttaa kehittämään yhteistä ymmärrystä ja merkityksiä
sekä tukea kommunikointia. Kirsi Hakio (2010, 33–35) nimeää opinnäytetyös-
sänsä visuaalisen työskentelyn eduiksi kokonaisuuden hahmottamisen ja
elementtien välisten suhteiden ymmärtämisen, keskustelun aktivoimisen,
yhteisen perustan rakentamisen ja ideoiden inspiroimisen. Samalla kokeile-
vä asenne ja käsinkosketeltavuus voi mahdollistaa leikkimielisen luovan
tekemisen ja rohkeankin innovatiivisen ajattelun. Visuaalinen materiaali
voi myös tukea ideoiden myymistä organisaation sisällä. Nämä ovat usein

yhteissuunnittelunkin lähtökohtia, ja niitä hyödynnetään myös yhteissuunnittelutyöpajojen suunnittelussa.

Co-design työpajat valmistellaan huolella etukäteen. Usein niitä ideoidaan yhdessä yhteistyötahon ja asiantuntijan kanssa, jotta saadaan sekä sisällöllistä osaamista että ymmärrystä osallistujien taustasta tai toimintakulttuurista. Esivalmisteluissa määritellään mm. osallistujat, tavoitteet, toimintatapa, ajoitus ja materiaali sekä paikan vaatimukset. Materiaalin suunnittelu, testaaminen sekä dokumentoinnin valmistelu ovat myös tärkeä osa esivalmisteluja. Itse työpajat vaativat fasilitointia, pelisääntöjä ja rakennetta onnistuakseen. Muotoilupeli on todettu yhdeksi toimivaksi tavaksi luoda yhteissuunnittelun työpajaan toimiva rakenne (lisää muotoilupeleistä esim. Vaajakallio 2013). Varsinaista työpajaa seuraa tulosten purkaminen, tulkinta ja kommunikointi ja usein myös tulosten hyödyntäminen seuraavissa työpajoissa.

ESIMERKKI 2

Työkalupakki

Palvelupolku-projektissa haluttiin kehittää yrittäjille suunnattuja palveluita entistä asiakaslähtoisemmiksi, joten yrittäjien näkökulma oli saatava kuululle. Toisaalta haluttiin myös kuulla kaupungin toimijoiden kokemuksia. Näistä lähtökohdista suunniteltiin kolmen työpajan sarja, jonka tavoitteena oli hahmottaa sekä yrittäjien että kaupungin toimijoiden näkemystä nykytilanteesta sekä kartoittaa toiveita tulevalle kehitysprojektille. Samalla haluttiin rakentaa alustaa poikkihallinnolliselle, asiakaslähtöiselle yhteistyölle ja toimintamallille. Ensimmäiseen työpajaan kutsuttiin helsinkiläisiä sosiaali- ja terveysalan yrittäjiä, toiseen kaupungin eri virastojen edustajia ja kolmanteen nämä molemmat osapuolet yhdessä.

Kirsi Hakion suunnitteleman ja fasilitoiman työpajasarjan tuloksena kaupungin suunnasta ehdotettiin, että palveluiden yhteissuunnittelu muotoilupelejä hyödyntäen voisi toimia muissakin projekteissa. Ajatus kaupungin omasta

työkalupakista syntyi, kun pohdittiin, kuinka tutkimusprojektissa syntynyt tieto ja kokemukset saataisiin siirrettyä kaupungin käyttöön, kaupungin palvelukehityksen arkeen.

Ratkaisuideana konkreettiseen tarpeeseen Kirsi Hakio suunnitteli työkalupakin eli laatikon, johon kerättiin tutkimuksen aikana kerättyä tutkimus- ja työpajamateriaalia (ks. kuvat 8–12). Pakin piti olla helposti monistettava ja säilytettävä, ja vaatimuksena oli, että sen sisällön piti olla sekä käsinkosketeltavassa muodossa että digitaalisesti saatavissa. Pakin tavoitteena oli ”levittää tietoa uudenlaisesta lähestymistavasta palveluiden suunnitteluun sekä konkreettisesta, osallistavasta työtavasta toteuttaa poikkihallinnollista yhteistyötä.” (Hakio 2010, 85)

Pakin toteutus sai vaikutteita Tanskasta muotoilun tutkijoiden toteuttamasta DAIM-projektista (Design Anthropological Innovation Model) (Halse ym. 2010). Tuossa hankkeessa jätteen käsittelyä ja käyttäjävetoista innovaatiomallia tutkineen ja kehittäneen DAIM-projektin tulokset haluttiin paketoita kompaktisti käyttäen mielikuvaa ”all in a box”. Mielikuva muuttui todelliseksi ja ”box” sai kirjaimellisesti avattavan laatikon muodon. Sen sisällöksi työstettiin erilaisia tuloksia ja löydöksiä tutkimuksen ajalta, sekä työkaluja käyttäjävetoisen innovaation edistämiseen osallistuvissa organisaatioissa. (Ks. lisää Halse ym. 2010; Mattelmäki ym. 2011).

Helsingin työkalupakkiin koottiin siis projektin tuloksia ja neuvoja, mutta sen tarkoitus oli olla sellainen, jota voi täydentää kokemuksen kertyessä. Pakin sisältä löytyy

- A5-kokoinen **esite**, joka kuvaa tiiviissä muodossa Palvelupolku-projektissa toteutetut co-design työpajat.
- A1-kokoinen **juliste**, jonka toisella puolella on ohjeita pakin työkalujen käyttöön ja toisella puolella pelilauta. Pelilauta on jaettu kolmeen osaan: Toisella reunalla ”front stage” kuvaa yrittäjälle näkyviä tapahtumia, toisella reunalla ”back stage” kuvaa kaupungin sisäisiä tapahtumia ja keskellä on asiakasrajapinta ja edellisten kohtausalue. Tämän pohjan tarkoituksena



Kuvat 8–12. Työkalupakki ja sen sisältöä. (Kuvat Kirsi Hakio)

on auttaa hahmottamaan kokonaiskuvaa ja palvelutoimintoihin ja -polkuihin liittyviä toimijaverkostoja. Pelilaudan rakenne antaa mahdollisuuden kartoittaa nykytilannetta mutta myös visioida tulevaisuutta ja unelmatilanteita.

- Kaksipuoliset A4 kortit, joissa on **esimerkkejä** työpajan kutsusta, ennakotehtävistä, ohjeistuksesta ja tehtävistä.
- A3-kokoinen **Hyvä muistaa -esite**, joka sisältää poimintoja työpajojen taustamateriaaliksi. Se kiteyttää mm. kokemuksia siitä, mitkä ovat verkostoyhteistyön edellytyksiä, ja kuvaa muotoilun ja osallistavan työskentelyn työtapoja.
- **Pelimateriaalia** kuten pahvisia ukkeleita, toimijakortteja, sanakortteja, kuvakortteja ja persoonakortteja.

Työkalupakkia pidettiin hyödyllisenä, ja se herätti kiinnostusta myös Helsingin kaupungin ulkopuolella. Sitä olisi haluttu levittää muillekin kunnallisille toimijoille. Tämä ei kuitenkaan toteutunut, koska nähtiin, että pakki oli vasta prototyyppi ja sen tuotteistamiseen ei tuolloin löytynyt riittävästi resursseja. Työpajasarja kuitenkin tarjosi kaupungin palvelukehityksestä vastaaville ihmisille myönteisen kokemuksen yhteissuunnittelusta, ja tämän jälkeen vastaavia työpajoja on järjestetty useita.

Kokemusten luotaaminen

Muotoilupelien ja visualisoinnin lisäksi hankkeessa on kokeiltu muitakin menetelmiä. Eräs niistä on luotaaminen, jonka historia juontaa 1990-luvulla syntyneestä keskustelusta käyttäjäkokemuksen suunnittelusta. Tuolloin luotain-työtappaa kokeiltiin ensimmäisen Cultural probes -nimellä (Gaver ym. 1999) projektissa, jossa toisaalta haluttiin virittää suunnittelijoiden inspiraatiota ja toisaalta haluttiin saada paikalliset ihmiset pohtimaan ympäristöään ja kertomaan omasta elämästään uudenlaisen teknologian kehittämisen inspiraatioksi. Suunnittelijat antoivat pakettillisen erilaisia materiaaleja, kuten tulkinnallisia karttoja, valokuvaustehtäviä ja avoimia

kysymyksiä postikorteissa ihmisille tehtäväksi. Luotaamisen tavoitteena oli siis päästä lähelle ihmisten arkea ja kokemuksia ja toisaalta nostaa esille käyttäjätutkimuksessa suunnittelun taiteellista ja kokeilevaa luonetta. (Gaver ym. 1999)

Luotaimia on sen jälkeen sovellettu ja kehitetty erilaisissa yhteyksissä enemmän tai vähemmän taiteellisella otteella. Nykyään voidaan sanoa, että luotaimet kuuluvat palvelumuotoilun perustyökalujen joukkoon. Luotaimien avulla voidaan päästä tilanteisiin, joissa tutkijan tai suunnittelijan läsnäolo ei ole mahdollista, ja niiden avulla voidaan osallistaa ihmisiä dokumentoimaan ja refleктоimaan omia kokemuksiaan tai hahmottamaan tulevaisuuden mahdollisuuksia. Luotaaminen perustuu siis itsedokumentointiin, toisin sanoen luotaintehtävien avulla ja inspiroimana ihmiset kertovat, kuvaavat ja dokumentoivat omia kokemuksiaan ja ideoitaan. Luotain-paketin ja tehtävien tyyli ja sisältö vaihtelevat paljon projektista toiseen. Luotaamisen tuloksia voidaan niin ikään käyttää eri tarkoituksiin ja eri tavoin. Tyypillisesti aineistosta pyritään jäsentämään teemoja tai niiden avulla tehdään kuvauksia ”käyttäjistä” tai tilanteista, joiden avulla suunnittelua ja yhteistyötä ohjataan ihmiskeskeiseen suuntaan. (lisää luotaimista mm. Mattelmäki 2006)

ESIMERKKI 3

On Minun Aikani -luotain

Lauttasaaren asukaskeskeinen palveluverkko -projektissa sovellettiin luotaimia uudella tavalla. Projektissa oli lähtökohtaisesti paljon haasteellisia tavoitteita ja monia huomioitavia näkökulmia. Kuitenkin näkemys omaishoitoperheiden arjesta, toiveista ja haasteista tuntui vielä puuttuvan, ja sitä haluttiin luotaamisen avulla saada esille. Samalla haluttiin myös yhdessä omaishoitoperheiden kanssa keskustella muutamista keskeisistä tulevaisuuden palveluideoista. Teollisen muotoilun opiskelija Joonas Elo suunnitteli yhteistyössä projektitiimin kanssa tähän tarkoitukseen luotainpaketin. Luotaimien suunnittelussa

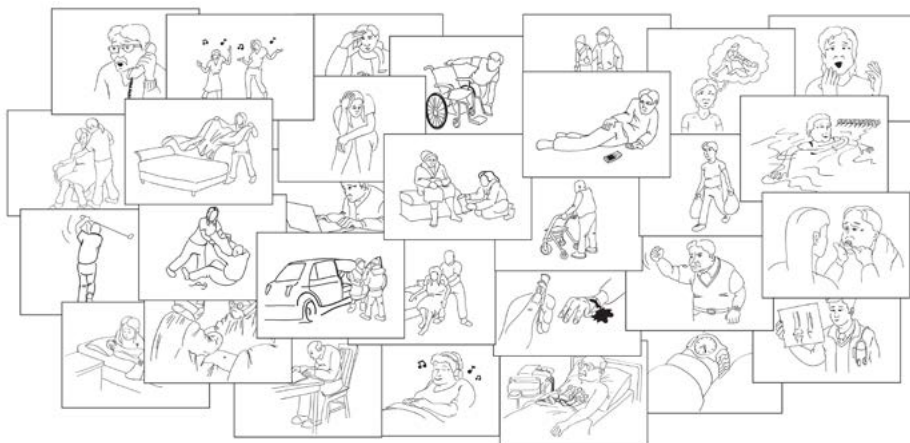
käytettiin esimerkkinä ja inspiraationa mm. Englannissa kehitettyjä luotaimen kaltaisia tehtävävihkosia kuten Living well ja My life My choice. (HSA, Helen Sanderson associates (<http://helensandersonassociates.co.uk>))

Omaishoitoperheiden arjen taltioinnin lisäksi haluttiin luoda heidän suhtautumistaan Lauttasaari-projektin konsepteihin, kuten palveluohjaus, henkilökohtainen budjetti ja palvelutarjotin. Näitä tuotiin luotaimessa esille palvelutodisteiden avulla. Tässä hankkeessa luotaimia siis sovellettiin sekä arjen taltiointiin ja palvelutarpeen kartoitukseen että palvelukokemuksen prototypoimiseen.

Itse paketin suunnittelun tavoitteeksi Joonas Elo asetti sen, että luotaimien pitää olla laadukkaita ja kokemuksellisia, koska niiden avulla haluttiin viestittää välittämisestä (Elo 2012, 52). Toisaalta niiden piti olla joustavia, helposti lähestyttäviä ja visuaalisesti kiinnostavia ja erityisesti kohderyhmän huomioivia. Luotaimien ulkoasu muistutti aikakauslehteä ja otsikkona oli "On minun aikani" (kuva 13). Sen tehtävät jaettiin kolmeen ryhmään: yleiset,



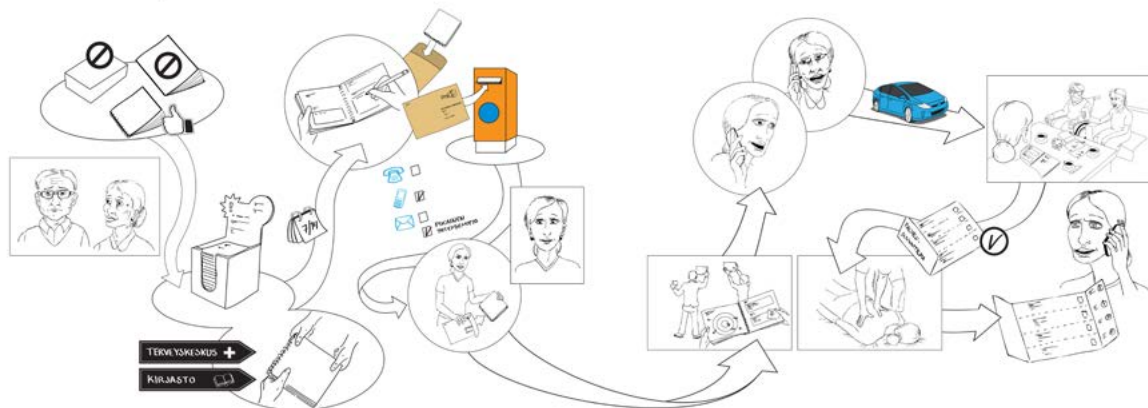
Kuva 13. On minun aikani -luotainpaketti. (suunnittelu ja kuva Joonas Elo)



Kuva 14. Joonna Elon luotaimien perusteella piirtämiä tilannekuvauksia.

joita voi tehdä itse sopivassa järjestyksessä ja jotka tallentavat elämäkokemuksia ja omaishoidon tarpeita, päiväkohtaiset tehtävät, jotka kartoittavat päivittäisen arjen tilanteita, ja palveluhetkinäytteet, joiden avulla haluttiin testata kokemusta palvelusta, joka on vasta kehitteillä tai ideatasolla, kuten luottokortin näköinen palvelukortti, jonne voitaisiin ladata henkilökohtainen budjetti palvelujen ostamista varten.

Luotaamiseen osallistui kuusi perhettä, ja paketti oli heillä 7–14 päivää. Luotaimien noutamisen yhteydessä kutakin osallistunutta perhettä vielä



Kuva 15. Joonna Elon ehdottama ja visualisoima luotaamisen prosessi omaishoidon tukena.

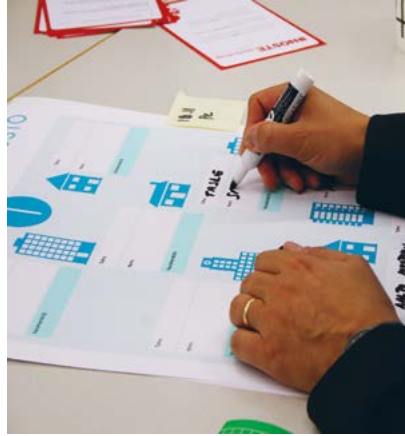
haastateltiin. Luotaimien vastaanotto oli vaihteleva: toiset pitivät paketin visuaalisuudesta ja tehtävien tyylikkäästä ilmeestä sekä mahdollisuudesta osallistua uuteen kokeiluun, toiset kokivat paketin liian raskaaksi.

Luotaimien tallentaman aineiston analysoimiseen ei tässä luvussa ole mahdollista mennä syvemmälle, koska aineisto on luottamuksellista. Joonas Elo kertoo opinnäytteessään koskettavasti luotaimien kertovan omaishoitajien yksinäisyydestä ja arjen kiperistä tilanteista. Näitä löydöksiä konkretisoidakseen hän piirsi tilannekuvauksia (ks. kuva 14), joiden tuella hän halusi myös jakaa kokemuksia ja tukea empaattista suhtautumista omaishoitajan arkeen. Kuvia käytettiin mm. seuraavassa yhteissuunnittelutyöpajassa samaistumisen apuna (ks. kuva 16).

Luotaamisen vuorovaikutteinen prosessi sai kohtuullisen myönteisen vastaanoton omaishoitoperheissä, mutta erityisesti sen mahdollisuudet koettiin positiivisena kaupungin taholta. Myös projektin aikana tehty ulkopuolinen arvio nostaa luotaamisen esille: ”Jo nyt on saatu aika vakuuttavaa näyttöä palveluluotaimen toimivuudesta ja mahdollisuuksista asiakaskohtaisen tarvearvioinnin osalta.” (Paasio 2012) Tämän pilotoinnin jälkeen luotain-työkalua on kehitetty vanhuspalveluissa edelleen ja testattu ensin pienellä ryhmällä. Myöhemmin luotaimen soveltamista on tarkoitus laajentaa koko kaupungin alueen käytännöksi.



Kuva 16. Tilannekuvaukset kehittämisen apuna työpajassa.



Kuva 17 ja 18. Innoste-työkalusetti käytössä yhteistyön kehittämisen tukena.

ESIMERKKI 4

Innoste palvelukehitysprojektien käynnistämisen tueksi

Myös Aalto-yliopiston IDBM-opiskelijat pääsivät osaltaan kokemaan julkisten palvelujen kehittämisen haasteellista maailmaa. IDBM eli International Design Business Management on Aalto-yliopiston opetuskokonaisuus, jossa opiskelijat insinööri- ja kauppatieteestä sekä muotoilusta tekevät tiivistä yhteistyötä. Ensimmäinen neljän opiskelijan ryhmä tarkasteli palvelujen kehittämisen vaiheita verkostomaisessa yhteistyössä. Toinen ryhmä pyrki ratkaisemaan, kuinka noita vaiheita pitäisi kehittää, jotta yli organisaatorajojen tapahtuvan yhteistyö olisi toimivampaa. Tämä ryhmä pyrki lähestymään arjen kehittämistyötä ja sen haasteita mm. luotaimien avulla ja haastatteleamalla kaupungin toimijoita. Tulosten perusteella he päätyivät siihen, että erityisesti kehitysprojektien alkuvaiheeseen pitää panostaa, koska juuri siellä rakennetaan motivaatiota ja yhteistyön toimivuuden pohjaa. Opiskelijoiden (Aino Kiviranta, Taru Kesävuori, Mikko Kutvonen ja Pauliina Mattila) suunnittelema INNOSTE-työkalu, jonka he kehittivät ratkaisuksi, on yhteistyön työkalusetti, jonka tarkoituksena on tukea tiimityön aloittamista ja määritellä yhdessä näkemys aikatauluista, rooleista, haasteista, tavoitteista ja pelisäännöistä (ks. kuvat 17 ja 18).

ESIMERKKI 5

WDC-kattaus – ideointityöpaja

Toinen esimerkki muotoilupelityöpajasta on WDC-kattaus-työpaja, joka järjestettiin jatkona edelliselle yhteistyöprojektille keväällä 2011. Helsinki on yksi niistä viidestä kaupungista, jotka olivat vastuussa World Design Capital -tapahtuman (myöhemmin WDC2012) järjestämisestä vuonna 2012. Työpaja oli osa Helsingin kaupungin sisäistä WDC2012-prosessia, johon suurin osa organisaation yksiköistä kutsuttiin osallistumaan ja käynnistämään siten omia projektejaan ja/tai luomaan yhteistyöprojekteja WDC2012-tapahtuman ja -teeman ympärille. Keskustelujen käynnistämiseksi ja WDC2012-tapahtuman kehitysprosessin tukemista varten kaksi muotoilun tutkijaa kutsuttiin suunnittelemaan ja fasilitoimaan työpajaa, joka soveltaisi muotoilullista lähestymistapaa ideoiden luomiseen ja yhteistyön tukemiseen. Työpajan tavoitteena oli kerätä edustajia eri yksiköistä, jotka jakaisivat alustavia ideoitaan sekä loisisivat ideoita toimintojen välisille projekteille ja tapahtumille.

Muotoilun tutkijat päättivät järjestää työpajan vertauskuvallisella teemalla, joka sai inspiraationsa Kokkisota-nimisestä tv-formaatista. Tässä tv-formaatissa julkisuuden henkilöt tuovat joitakin, usein erikoisia, raaka-aineita keittiöön, ja kahden kilpailevan kokin avulla he suunnittelevat ja valmistavat päivällisen rajatussa ajassa. Alkuperäisen konseptin sovellettuna muotona osallistujia pyydettiin tässä tapauksessa tuomaan raaka-aineiksi ideoita ja ehdotuksia, joita heidän yksikkönsä aikovat tuottaa tulevaa tapahtumaa varten. Tämän jälkeen ideoita ja ehdotuksia käytettiin työpajojen aikana ainesosina ja raaka-aineina seuraavia vaiheita varten. Kun eri ainekset oli esitelty, osallistujat alkoivat yhdistää, sekoittaa ja valmistaa erilaisia herkullisia yhdistelmiä ja ”ruokalajeja” aineksista. Lopuksi heitä pyydettiin luomaan kokeilujen pohjalta kokonainen WDC2012-menu, johon kuului alkuruoat, pääruoat ja jälkiruoat sekä osallistujat ja tarjoilutapa. Työskentelyn taustalla oli vahvoja yhtymäkohtia luovaan muotoiluprosessiin, jossa lähtökohtaisesti on joitakin annettuja aihioita ja raameja mutta jossa vaihtoehtojen etsimisen ja yllättävien



Kuva 19. Työpajapöydät katettuna ennen osallistujien saapumista.

elementtien uudelleen yhdistelyn kautta pyritään keksimään uusia ratkaisuja. Vaihtoehtoista sitten edelleen kehitetään elinvoimaisimmat valmiiksi ratkaisuksi. Koko menun kuvauksen ja osallistujien määrittelyn tavoitteena oli myös viedä ideoita ihmiskeskeisesti konkreettiselle tasolle.

Koko työpaja-asetelma visualisoitiin ruoanlaittotapahtuman tyyliin. Pöydillä oli pöytäliinat, oli paperista tehtyjä kattiloita, ostoslista puuttuville ainesosille ja paikka ryhmien keksimien reseptien käynnistämiseen (ks. kuvat 19 ja 20).

Ruoanlaittovaiheeseen lisättiin mausteita antamalla osallistujille maustepurkkien muodossa visualisoituja sloganeita, jotka oli poimittu kaupungin WDC2012-strategiasta. Työpajan epävirallista ja leikkisää luonnetta vahvistettiin pyytämällä osallistujia dokumentoimaan reseptinsä ja ruokalistansa nauhoittamalla videoilla muutaman minuutin esitelmiä.



Kuva 20. Työpaja täydessä käynnissä.

Työpajan jälkeen materiaalit dokumentoitiin ja videot jaettiin Helsingin kaupungin työntekijöille. Materiaalit työstettiin visuaalisesti inspiroivaksi keittokirjaksi, joka myös jaettiin koko organisaatiolle.

Osallistujia oli lähes 70 henkilöä, joka oli suhteellisen suuri työpajan organisoimisen suhteen. Toimiminen julkisen organisaation työntekijöiden kanssa, jotka eivät varsinaisesti olleet tottuneet luovaan yhteissuunnitteluun, oli jatkuvaa tasapainottelua pyrkimyksessä antaa jokaiselle tasavertainen tilaisuus ilmaista mielipiteensä ja samalla rohkaista ihmisiä toimimaan eri lailla kuin tavallisessa seminaarissa. Vertauskuvallinen teema ja visuaaliset materiaalit olivat tärkeässä asemassa tekemisen käynnistäjinä. Vaikka peliohjeet oli suunniteltu huolellisesti siten, että ne toimisivat itsenäisesti, myös fasilitaattoreilla oli tärkeä tehtävä, kun haluttiin rohkaista ihmisiä astumaan

tavallisten käyttäytymismalliensa ulkopuolelle. Tämä ilmeni erityisesti oman dokumentoinnin osuudessa, ja videoiden tekemisen into oli yllättävää jopa tutkijoille itselleen.

Leikkisän yhteissuunnittelun etuna oli hyvin jäsennelty työskentelyn rakenne, jonka avulla suuri ihmisryhmä pystyi toimimaan yhteistyössä tehokkaasti yhteistä tavoitetta kohti. Ryhmät kykenivät tuottamaan muutamassa tunnissa paljon relevanttia materiaalia WDC2012-projektin tulevaa kehittämistä varten. Myös epävirallisuus antoi organisaation eri yksiköistä tuleville työntekijöille mahdollisuuden kohdata toisensa inspiroivassa ja stimuloivassa työpajaympäristössä.

Lopputuloksena osallistujat loivat suuren määrän sekä visionäärisiä että konkreettisia ideoita, joita voitaisiin mahdollisesti kehittää pidemmälle projektiehdotuksiksi WDC2012-tapahtumaa varten. Jälkeenpäin tutkijat keräsivät tuotetut materiaalit ja osallistujien nauhoittamat esitelmät ja kategorisoivat ideat sopivien teemojen alle. Myöhemmin tästä syntyi Helsingin kaupungin WDC2012-keittokirja, joka jaettiin kaupungin sisällä ja jota hyödynnettiin sisäisessä viestinnässä ja WDC2012-projektin jatkokehittelyssä. Keittokirja sai positiivista palautetta myös WDC2012-järjestöltä sekä neljältä muulta osallistujakaupungilta. Samanlaiset työpajat on organisoitu myös muiden WDC2012-ohjelmaan osallistuvien kaupunkien kanssa.

Lähteet

- Blomkvist, J. (2014).** *Representing future situations of service: prototyping in service design.* Linköping Studies in Arts and Science, dissertation nr. 618. Linköping: Linköping University Electronic Press.
- Buchenau, M. & Fulton Suri, J. (2000).** Experience prototyping. Teoksessa Boyarski, D. & Kellogg W. (toim.). *Proceedings of DIS 200*, (424–433). ACM Press NY.
- Elo, Joonas (2012).** *Parempi vanhuus? Sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämisen yhteissuunnittelun keinoin. Case: Lauttasaaren asiakaskeinein palveluverko-hanke.* Taiteen maisterin opinnäytetyö. Muotoilun laitos, Aalto ARTS.
- Gaver, W., Dunne, T. & Pacenti, E. (1999).** Cultural probes. *Interactions*, 6(1), 21–29.
- Gedenryd, H. (1998)** *How designers work – making sense of authentic cognitive activities.* PhD dissertation. Lund University of Cognitive Studies.
- Halse, J., Brandt, E., Clark, B. & Binder, T. (toim.) (2010).** *Rehearsing the future.* Copenhagen: The Danish Design School Press.
- Hakio, K. (2010).** *”Kun Ville Virkamies tapasi Hanne Hoivakoti-yrittäjän”. Kokemuksia muotoilun työtapojen hyödyntämisestä verkosto-yhteistyön ja julkisten palvelujen suunnittelun tukena.* Taiteen maisterin opinnäytetyö. Muotoilun laitos, Aalto ARTS.
- Kelley, T. (2001).** Prototyping is the shorthand of design. *Design Management Journal* 12(3), 35–42.
- Koskinen, I., Battarbee K. & Mattelmäki, T. (toim.) (2003).** *Empathic design.* Helsinki: IT Press.
- Mattelmäki, T. (2006).** *Design probes.* Väitöskirja. Taideteollinen korkeakoulu.
- Mattelmäki, T. Brandt, E. & Vaajakallio, K. (2011).** On designing open-ended interpretations for collaborative design exploration. *CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and the Arts* 7(2).
- Schön, D. A. (1983).** *The reflective practitioner.* New York: Basic books.
- Säde, S. (2001).** *Cardboard mockups and conversations. Studies on user-centred product design.* Väitöskirja. Taideteollinen korkeakoulu.
- Vaajakallio, K. (2012).** *Design games as a tool, a mindset and a structure.* Aalto-yliopiston Taideteollinen korkeakoulu. Väitöskirja 87/100.



Muotoiluagentti ja lapsiperheiden kotipalvelu

Jaana Hyvärinen

Julkisen sektorin palvelut ovat suurten haasteiden edessä. Kalliiden korjaavien palvelujen tarvetta pyritään vähentämään kehittämällä entistä tehokkaampia ennaltaehkäiseviä palveluja. Tällöin on erityisen tärkeää ymmärtää asiakkaiden arkea, jotta oikeanlaista tukea osataan tarjota mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Esimerkiksi lapsiperheiden palveluiden tavoitteena on tukea perheitä, ennen kuin ongelmat kasautuvat. Oikeanlainen tuki varhaisessa vaiheessa saattaa ennaltaehkäistä lasten huostaanottoja. Tämä vaatii myös perheiden kanssa työskentelevien arjen toimintatapojen ymmärtämistä. Lapsiperheiden palveluja kehitetään ja tarjotaan niin julkisen, yksityisen kuin kolmannenkin sektorin toimesta. Muun muassa sosiaali- ja terveysministeriön KASTE-ohjelma tukee lasten ja nuorten palvelujen kehittämistä. Lisäksi useilla kunnilla on omia palvelukehitykseen tähtääviä hankkeita.

Julkinen sektori on siis tiedostanut tarpeen käyttäjälähtöisille lähestymistavoille, mutta käyttökelpoisten, asiakkaita ja työntekijöitä osallistavien välineiden löytäminen ei ole helppoa. Perinteisillä menetelmillä, kuten asiakaskyselyillä, päästään käsiksi jo olemassa oleviin ongelmiin, mutta muutoksen edessä on tarvetta myös menetelmille, joiden avulla voidaan tutkia ja arvioida tulevaisuuden palvelumahdollisuuksia ja asteittaisia nykyisten palvelun korjauksia laajemmin. Erityisesti sosiaali- ja terveysalan asiakasrajapinnassa työskentelevillä on hyvä käsitys asiakkaan arjesta, mutta nykyiset organisaatorakenteet ja päätöksentekotavat johtavat tilanteisiin, joissa tätä osaamista ei pystytä tehokkaasti hyödyntämään

palvelukehityksessä. Lisäksi poliittinen päätöksentekokoneisto ohjaa usein palvelukehitystä.

Helsingin kaupungin sosiaaliviraston strategiassa on viime vuosina huomioitu sekä tarve käyttäjälähtöisemmälle lähestymistavalle että yhteistyön tekemiselle yli sektori- ja organisaatorajojen. Aiheeseen liittyen on tehty useita selvityksiä. Palvelumuotoilu on nähty erityisesti keinona viedä selvitysten tuloksia käytäntöön nopeasti ja eri käyttäjäryhmiä osallistaen. Tämä on yksi syy, miksi Sosiaaliviraston johto päätti osallistua Sitran koordinoimaan Design Exchange -ohjelmaan.

Design exchange -ohjelma

Tässä luvussa esiteltävä prosessi oli osa Suomen itsenäisyysrahaston Sitran koordinoimaa Design Exchange Programme -ohjelmaa (jatkossa DEP -ohjelma). DEP-ohjelma oli osa maailman muotoilupääkaupunki WDC Helsinki 2012 -vuotta. WDC Helsinki 2012 -ohjelmakoosteen (2012, 17) mukaan Sitran käynnistämän DEP-ohjelman tarkoituksena oli tuoda designosaamista julkiselle sektorille sijoittamalla muotoilijoita työskentelemään julkisissa organisaatioissa. Ohjelman tavoitteena oli tukea julkisen sektorin uudistamista ja kehittää suunnitteluvalmiuksia sekä tuoda julkiselle sektorille käyttäjälähtöisen suunnittelun työkaluja. Hankkeen pitkän tähtäimen tavoitteena oli lisätä strategisen suunnittelun valmiuksia ja luoda Suomeen uusi "strategisten suunnittelijoiden sukupolvi".

Keväällä 2012 Sitra ja Helsingin kaupunki etsivät verkkosivuillaan strategista designeria kaupungin sosiaalivirastoon. Ilmoituksen mukaan designerin tehtävä keskittyi organisaation strategiaan ja muotoilupalveluun. Tavoitteena oli muun muassa tukea organisaation muutosta, kehittää palvelumuotoilun kulttuuria ja osallistua palvelumuotoiluun liittyviin projekteihin. Designeri palkattiin työskentelemään kaupungin sosiaalivirastossa vuoden mittaisessa määräaikaisessa työsuhteessa. (Sitran verkkosivun uutinen 2012)

Aloitin työskentelyn ”muotoiluagenttina” sosiaalivirastossa elokuussa 2012. DEP-ohjelman nähtiin tukevan virastossa käynnissä olevaa strategista muutosta erityisesti kolmella tasolla:

- Uusi toimintalogiikka – painotus tuotelähtöisestä palvelulähtöiseen toimintalogiikkaan siirtymisessä ja kunnioittavan palvelukulttuurin vahvistamisessa, näin luodaan uutta arvoa asiakkaan kanssa.
- Uusi tuottavuusajattelu – rakentuu kolmoisvoittoteoriaan: a) asiakkaiden tarpeisiin herkemmin reagoiva, kevyempi palvelu keventää raskasta palvelurakennetta, b) kehitystyö edistää myös henkilöstön hyvinvointia ja c) muutos parantaa lopulta tuottavuutta.
- Uusi strateginen näkemys – kunta toimii arvoverkon/ekosysteemin ohjaajana ja kehittäjänä.

Lisäksi virastossa oli valmisteilla organisaatiomuutos, joka tähtäsi Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden yhdistymiseen vuoden 2013 alussa. Tässä luvussa kerron lähinnä kokemuksistani syksyltä 2012, jolloin työskentelin suoraan sosiaalijohtajan alaisuudessa.

Lapsiperheiden Kotipalvelu

Sosiaalivirastossa oli syksyllä 2012 käynnissä viisi strategista kärkihanketta, joista yksi keskittyi uudistamaan lapsiperheiden palvelujen vastuualueeseen kuuluvaa lapsiperheiden kotipalvelua. Tämä oli yksi lapsiperheille tarjottavista ennaltaehkäisevän ja varhaisen tuen muodoista, ja siinä työntekijät tukivat ja auttoivat perhettä arkielämään, lasten hoitoon ja kasvatukseen sekä kodinhoitoon liittyvissä asioissa pääsääntöisesti perheen kotona.

Lapsiperheiden kotipalvelun strateginen kärkihankke oli aloitettu vuoden 2012 alussa. Hankkeen etenemisestä vastasi lapsiperheiden palvelun päällikkö yhdessä hankkeen parissa työskentelevien kehittämiskonsulttien kanssa. Hankkeessa oli toteutettu kevään 2012 aikana verkkohaastattelu

yhteistyössä yksityisen konsulttiyrityksen kanssa. Tähän Lapsiperheiden sujuva arki -kyselyyn oli vastannut sekä lapsiperheiden kanssa työskenteleviä kaupungin työntekijöitä että lasten vanhempia. Kyselyn tuloksien perusteella hankkeelle oli määritelty kolme erillistä kehittämiskohdetta: 1) nopea ja joustava apu, 2) lyhytkestoinen tai määräaikainen apu ja 3) pitkäkestoinen tai säännöllinen apu. Näistä ensimmäiseen keskityttiin erityisesti palvelumuotoilun keinoin. Palvelumuotoilun tavoitteeksi määriteltiin tällöin tuottaa kuvaus vähintään yhdestä uudesta palvelukonseptista, jonka avulla lapsiperheet saavat nykyistä paremmin oikea-aikaista, nopeaa ja joustavaa palvelua äkilliseen avuntarpeeseen. Erityisesti haluttiin ehdotuksia palveluun liittyvän tiedotuksen ja Internet-palvelun uudistamiseksi. Toiseksi haluttiin ehdotuksia käytännöistä, joiden avulla lapsiperheet voivat osallistua palvelun kehittämiseen myös jatkossa.

Asiakaslähtöisyyttä palvelumuotoilun keinoin

DEP-ohjelman tavoitteena oli tukea organisaatioihin sijoitettuja muotoilijoita strategisen muotoilun näkökulman omaksumisessa. Kuten aiemmin mainittiin, lapsiperheiden kotipalvelu -hankkeessa strateginen taustatyö oli tehty virastossa ja apua kaivattiin lähinnä kehitystyöhön, jossa parannettiin ennaltaehkäisevää palvelua käyttäjiä osallistaen.

Palvelumuotoilu tarkoittaa palvelun kehittämistä muotoiluista tutuilla välineillä, esimerkiksi tekemällä usein abstrakti palveluprosessi näkyväksi visualisointien avulla, kehittämällä palveluideoita iteratiivisen prototyypoinnin kautta tai tukemalla eri taustan omaavien ihmisten yhteistä ideointia yhteissuunnittelutapaamisissa. Käsitteitä "palvelu" ja "muotoilu" on määritelty kirjallisuudessa usein eri tavoin. Palvelun käsitettä on määritelty esimerkiksi palvelun ominaispiirteiden avulla (mm. miten palvelu poikkeaa tuotteista), palvelun tuotantotavan kautta (mm. tuottajan ja asiakkaan välinen suhde) sekä palvelun prosessiluonteen kautta (mm. palvelupolku). Grönroos (1994, s.49) määrittelee palvelun seuraavasti: *"Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, joka*

tapahtuu yleensä joskaan ei välttämättä aina asiakkaan, palveluhenkilökunnan ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa ja joka tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmiin.”

Tällainen määritelmä auttaa ymmärtämään palvelua toimintana. Samalla määritelmä huomioi sen, että palveluun liittyy aineettomia ja aineellisia resursseja, joita yhdistämällä palvelun eri osapuolet yhdessä saavuttavat jotain uutta.

Mikä sitten on muotoilun rooli palvelun kehittämisessä? Perinteiset muotoilualat kuten tuotemuotoilu, graafinen suunnittelu ja sisustussuunnittelu ovat kaikille tuttuja. Muotoilun kohde on kuitenkin viime vuosina muuttunut yksittäisten tuotteiden tai tilojen suunnittelusta kohti entistä vuorovaikutteisempien kokonaisuuksien kuten palveluiden suunnittelua. Palvelumuotoilussa palvelu hahmotetaan kokonaisvaltaisesti tekojen sarjana yli yksittäisten palvelukohtaamisten. Palvelumuotoilussa puhutaan usein asiakaspoluista, jotka rakentuvat palvelukohtaamisista. Nykyisin palvelukohtaamiset voivat perinteisen asioinnin lisäksi tapahtua eri kanavien kautta, esimerkiksi puhelinpalveluna tai internetin välityksellä. Kanavasta riippumatta palvelukohtaamiseen liittyy useita muotoiltavissa olevia kosketuspisteitä. Ne voivat olla esimerkiksi ympäristöjä, esineitä, käyttöliittymiä ja toimintamalleja. Tässä lähestymistavassa on paljon yhteistä edellä esitetyn Grönroosin (1994) palvelun määritelmän kanssa.

Viime aikoina muotoilun rooli on laajentunut entisestään, kun on alettu ymmärtää muotoilun mahdollisuudet eri toimijoita ja näkökulmia yhdistävänä tekijänä. Muotoilu voidaan nähdä palvelun käyttäjää ja organisaatiota yhdistävänä tekijänä, joka mahdollistaa organisaation uudistumisen ja oppimisen (mm. Junginger & Sangiorgi 2009). Muotoilun menetelmien avulla voidaan esimerkiksi tukea eri taustan omaavien toimijoiden välistä yhteistyötä.

Yhteissuunnittelutapaamisissa saman pöydän ääressä saattaa olla muotoilijoiden lisäksi useiden eri käyttäjäryhmien edustajia, kuten

asiakkaita, asiakasrajapinnassa työskenteleviä, kehitystyöhön osallistuvia ja johtaja-asemassa olevia ihmisiä useista palveluun liittyvistä eri alojen organisaatioista. Yhteissuunnittelutyöpajoissa voidaan kokeilla vaikkapa palvelukohtaamisten näyttelemistä tai yhteissuunnittelupelejä, joiden avulla eri taustan omaavat ihmiset saadaan näkemään palvelu toistensa ja erityisesti asiakkaan silmin. Palvelumuotoilussa kehittämisen lähtökohdaksi otetaan usein käyttäjien toimintatapojen, tavoitteiden, tarpeiden, toiveiden ja arvojen ymmärtäminen. Käyttäjät nähdään asiantuntijoina oman kokemuksensa kautta. He ovat olennainen osa prosessia palvelun ideoinnista sen toteutukseen, testaukseen ja käytön aikaiseen kehitykseen saakka. Ymmärrystä ja inspiraatiota haetaan perinteisten käyttäjätutkimusmenetelmien lisäksi muotoilun piirissä kehitettyjen menetelmien avulla. Muotoilun menetelmien tavoitteena on hahmottaa myös tulevaisuuden palvelumahdollisuuksia, ei pelkästään luoda todennukaista kuvausta nykytilanteesta ja sen haasteista.

Käyttäjän näkökulman lisäksi täytyy muistaa, että palvelu muodostuu useiden eri toimijoiden toiminnan tuloksena. Palvelun kehittämisessä on tärkeä ymmärtää myös taustalla toimivan palveluverkoston toimintaa ja sen suhdetta organisaatioiden strategioihin ja laajempaan toimintaympäristöön. Työskentelyni sosiaaliviraston lapsiperheiden kotipalvelu-hankkeessa yhdisti kahta näkökulmaa – operatiiviseen muutokseen tähtäävää palvelumuotoilua ja laajempaa toimintaympäristöä tarkastelevaa strategista designia.

Palvelumuotoilun avulla ennaltaehkäisevää ja nopeaa palvelua lapsiperheiden äkilliseen avuntarpeeseen

Lapsiperheiden kotipalvelun palvelumuotoiluosuus keskittyi siis nopeaan ja joustavaan äkilliseen avuntarpeeseen tarjottavaan palveluun ja erityisesti sähköisen kanavan kehittämiseen. Hanke liittyi laajempaan tavoitteeseen, jossa haluttiin tarjota entistä saavutettavampia ja asiakkaan tarpeeseen paremmin vastaavia ennalta ehkäiseviä palveluja. Tällaisten

ennalta ehkäisevien palvelujen avulla pyrittiin vähentämään paljon resursseja vaativien korjaavien palvelujen tarvetta ja lisäämään lapsiperheiden hyvinvointia.

Palvelumuotoiluosuus alkoi taustatutkimuksella. Lähtökohtana olivat Lapsiperheen sujuva arki -verkkokyselyn tulokset ja muut strategisen kärkihankkeen aikana tuotetut aineistot. Verkkokysely oli toteutettu keväällä 2012. Tulokset oli raportoitu kyselyn eri vaiheissa koottuina kalvosarjoina, joissa nostettiin esiin kyselyssä esiin nousseita teemoja ja havainnollistettiin niitä suorilla vastaajien lainauksilla. Kyselyn lisäksi tutustuin aiemmin viraston ja muiden organisaatioiden toimesta toteutettuihin lapsiperheiden palveluihin liittyviin selvityksiin. Muun muassa työn alla olleeseen opinnäytteeseen ”Asiakkaiden ja työntekijöiden ajatuksia kotipalvelun perhetyön kehittämisestä: Bikva-arviointi Helsingin kaupungin lapsiperheiden kotipalvelussa” (Reijonen 2013). Lisäksi tutustuin lapsiperheiden kotipalvelun historiaan.

Muutaman viime vuosikymmenen kannalta mielenkiintoista oli se, että lapsiperheiden kotipalvelun maine oli muuttunut huomattavasti 1990-luvun laman aikana. Ennen lamaa palvelua oli tarjottu ennaltaehkäisevästi kaikille lapsiperheille ja sitä oli käytetty esimerkiksi lapsen sairastuessa siten, että molemmat vanhemmat pääsivät töihin. Vasta laman jälkeen palveluun oli yhdistetty lastensuojelumielikuva, ja kynnys sen hakemiseksi oli kasvanut huomattavasti.

Jotta hahmottaisin palveluun liittyvän kokonaisuuden, kokosin kaikki löytämäni materiaalit kuvitteellisen asiakaspolun ympärille työhuoneeni seinälle (kuva 21). Tämä oli erityisen tärkeää kokonaisuuden hahmottamisen kannalta, sillä käytössäni ei ollut varsinaisia tällaisten kokonaisuuksien käsittelemiseen sopivia ohjelmistoja tai esimerkiksi kuvankäsittelyohjelmistoja.

Keräsin seinälle muun muassa palvelukuvaukset, ruutukaappaukset kaikista palveluun liittyvistä verkkosivuista, kopiot palveluun liittyvistä lomakkeista ja eri menetelmin saatua tietoa eri asiakassegmenteistä.



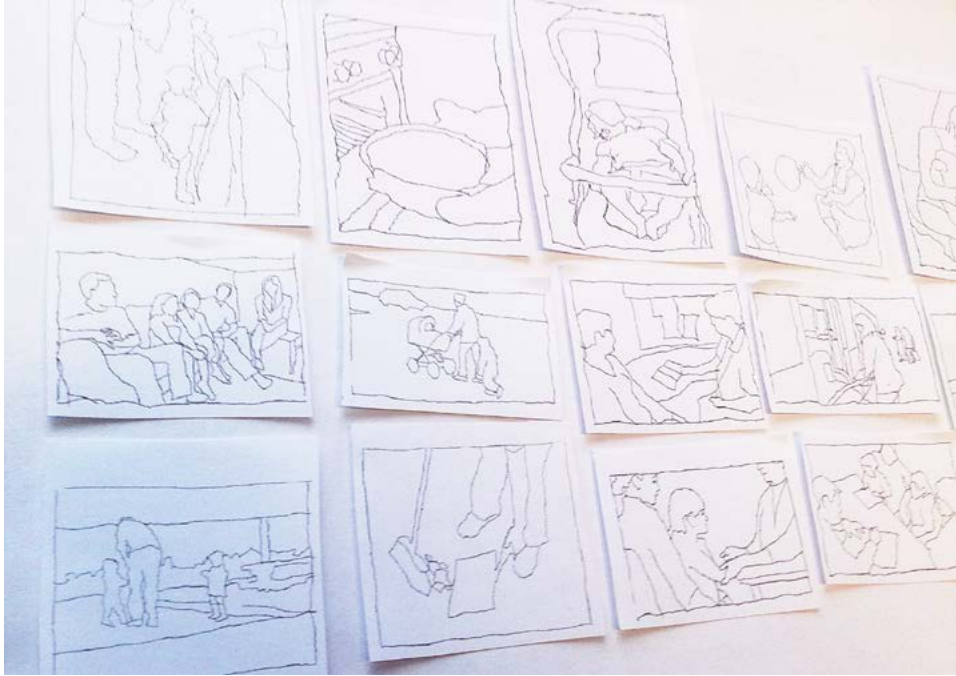
Kuva 21. Taustamateriaalit koottuna kuvitteellisen asiakaspolun ympärille.

Lisäksi seinälle kertyi asiakasselvityksien pohjalta tietoa tilanteista, joissa asiakkaat tarvitsevat apua ja kuvauksia toimijaverkostoista, jotka liittyvät palveluun perheiden ja palveluntarjoajien näkökulmista. Myös tiedot eri tutkimus- ja kehittämishankkeista sekä ideat palvelun kehittämiseksi olivat näkyvillä. Tein läpi suunnitteluprosessin yhteistyötä sekä lapsiperheiden kotipalvelun työntekijöiden että johtajien ja kehittämiseen osallistuvien ihmisten kanssa. Viikoittaisissa tapaamisissa pyrin jakamaan tietoa löydöksistä ja pitämään eri tahot ajan tasalla projektin etenemisestä. Seinä toimi välineenä, jonka avulla pystyin hahmottamaan laajemman palvelukokonaisuuden ja toisaalta sen kautta pystyin esittelemään hankkeen etenemistä eri toimijoille.

Taustatutkimuksen jälkeen aloitin kotipalvelun työntekijöiden ja perheiden havainnointit ja haastattelut. Seurasin kolmen kotipalvelualueen työntekijöiden ja asiakkaiden arkea syys-marraskuussa 2012. Alun perin olin kuvitellut, että voin kotipalvelutyöntekijöiden mukana perheissä kulkiessani luontevasti dokumentoida videoimalla, valokuvaamalla ja haastatteleamalla tilanteita, joista kotipalvelu perheiden ja työntekijöiden näkökulmasta rakentuu. Kuitenkin jo ensimmäisen havainnointikerran aikana ymmärsin, etteivät valokuvaaminen ja ääninauhat olleet luonteva tapa dokumentoida huomioitani. Kotipalvelutyöntekijän käynnin tarkoituksena oli tarjota väsyneille vanhemmille lepoa tai mahdollisuus käydä asioilla eikä osallistua palvelukehitykseen. Lisäksi kotona tarjottava palvelu perustui pitkäaikaiseen luottamukseen, joten ajatus kameran tai ääninauhurin kaivamisesta esiin dokumentointitarkoituksessa ei tuntunut luontevalle. Tämän vuoksi tallensin tilanteet vain muistiinpanoin ja havainnointien jälkeen piirtämieni piirrosten avulla. Täydensin seinälle keräämääni asiakaspolkukuvausta näiden aineistojen avulla.

Asiakasperheiden tilanteet vaihtelivat, syinä tapaamiseen olivat sopeutuminen lapsen syntymän jälkeiseen tilanteeseen, lapsen sairaus, vanhempien väsymys, perheen tukiverkon puute, vanhempien riittämätön yhteinen aika, yksinhuoltajuuden ja uusperheiden haasteet. Apua tarvittiin päivittäisissä askareissa, lasten tarhaan ja kouluun viemisessä, haasteellisissa kasvatustilanteissa, vanhempien asiointin mahdollistamisessa ilman lapsia, siivouksessa, ruoanlaitossa ja niin edelleen. Havainnointien tulokset sopivat hyvin yhteen verkkohaastattelun aikana määriteltyjen tilanteiden kanssa. Verkkohaastattelun (2012) mukaan avun tarvetta lisäsi myös joustamaton työaika, vanhempien avo- tai avioero, sekä vanhempien henkinen ja/tai fyysinen pahoinvointi.

Erityisesti pääkaupunkiseudulla lapsiperheiden osalta korostui tilanne, jossa vanhemmat tai perheet olivat muuttaneet paikkakunnalle työn tai opiskelun perässä ja suurin osa tukiverkostoista, kuten omat vanhemmat ja ystävät asuvat toisella paikkakunnalla. Tällaisissa tilanteissa ulkopuolisen



Kuva 22. Havainnointien ja haastatteluiden aikana ei voitu kuvata kameralla, joten Jaana Hyvärinen piirsi lapsiperheiden ja kotipalvelun arjen tilanteita jälkikäteen.

tarjoaman tuen tarve kasvoi. Lisäksi perheet usein muuttivat lapsen syntymän aikoihin suurempaan asuntoon, ja samalla tuttuun naapurustoon jo syntynyt lähitukiverkosto muuttui. Erityisesti ensimmäisen lapsen syntymän aikoihin perheillä ei ollut tietoa tarjolla olevista palveluista, ja esimerkiksi kaupungin ja sosiaaliviraston verkkosivuilla oleva tieto oli vaikeasti löydettävissä ja vaikeasti ymmärrettävässä muodossa.

Palvelupolut ja -verkosto

Käyttäjätutkimusaineiston pohjalta tein tyypillisten palvelupolkujen kuvaukset sekä kaupungin kotipalvelua että palveluseteliä käyttävistä perheistä. Palvelupolkukuvausten avulla hahmotettiin palveluprosessia

asiakkaan ja työntekijän näkökulmasta. Tavoitteena oli kirjata palvelupolun eri vaiheisiin liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Lisäksi tavoitteena oli luoda palvelukuvaus, jota voitaisiin hyödyntää myös esiteltäessä palvelun sisältöä asiakkaille.

Palvelupolkukuvausten pohjalta näytti sille, että useimmiten tieto kotipalvelusta saatiin neuvolasta mutta vasta tuen tarpeen jo synnyttyä. Tällainen tilanne oli esimerkiksi, kun neuvolassa käytiin läpi mielialalomalaketta, joka kartoittaa äidin vointia lapsen syntymän jälkeen. Ensimmäinen yhteydenotto tapahtuikin usein neuvolan hoitajan toimesta yhdessä vanhemman kanssa. Myös toisilta samankaltaisessa tilanteessa olevilta vanhemmilta saatettiin kuulla kotipalvelusta. Kotipalvelun sisältö ja kohde-ryhmä jäivät kuitenkin useille perheille epäselväksi, ja kotipalvelutiimien johtavat ohjaajat saivat useita kertoja päivässä kertoa asiakkaille puhelimitse palveluun liittyviä perusasioita. Nykyinen toiminta oli rakentunut säännöllisen kotipalvelun tarjoamiseen sopivaksi, ja äkilliseen ja nopeaan avuntarpeeseen vastaaminen oli haastavaa. Yhteyden kotipalvelutiimin johtavaan ohjaajaan sai vain virka-aikana, ja ensikäynnistä sopiminen ja kotipalvelutyöntekijän saaminen perheeseen saattoi tilanteesta riippuen kestää useita päiviä. Kotipalvelua saatettiin tarvita myös iltaisin ja viikonloppuisin, joten käyntien ajankohtaan ja kestoon toivottiin joustavuutta. Tämän vuoksi palvelupolkukuvauksissa pyrittiin huomioimaan palvelu kokonaisuutena eli kartoittamaan, mitä tapahtui ennen varsinaiseen palveluun hakeutumista ja mitä tapahtui itse palvelun jälkeen.

Kotipalvelu linkittyi useisiin muihin julkisen sektorin tarjoamiin palveluihin, mutta myös yksityisen ja kolmannen sektorin tarjoamiin palveluihin. Helsingissä oli vuonna 2012 käynnissä kotipalvelun palvelusetelikokeilu, jossa asiakas voi valita sosiaaliviraston itse tuottaman kotipalvelun sijasta myös kotipalvelun palvelusetelin, jolla hän voi hankkia palvelun yksityiseltä palveluntuottajalta. Lisäksi useat kolmannen sektorin toimijat tarjoavat tukea lapsiperheille esimerkiksi vapaaehtoisten tukihenkilöiden ja erilaisten kerhojen muodossa. Palvelun ennaltaehkäisevyyden kannalta oli tärkeää,

että esimerkiksi päiväkotit, lastensuojelu ja kotipalvelu pystyivät jakamaan perhettä koskevaa tietoa ja tukemaan perhettä yhdessä. Tehdäkseni tilanteen näkyväksi itselleni ja verkoston yhteistyökumppaneille, rakensin alustavia palveluverkoston ja -polkujen kuvauksia havainnointien ja haastattelujen yhteydessä yhdessä perheiden ja työntekijöiden kanssa. Näitä kuvauksia hyödynnettiin myöhemmin myös verkkopalveluprototyypin suunnittelussa.

Ideointi, design driverit ja konseptiehdotuksia

Kaiken kerätyn aineiston perusteella määriteltiin suuntaa antavat teemat, jotka nousivat aineistosta. Lisäksi aineistossa oli runsaasti suoria parannusehdotuksia nykyiseen palveluun ja uusia palveluideoita. Suurimmat haasteet nykyisessä palvelussa liittyivät siihen, etteivät perheet tiedneet palvelun olemassaolosta tai palveluun hakeutumiseen oli liian suuri kynnyks. Palvelu miellettiin usein lastensuojelutoimenpiteeksi, joten vanhemmat uskalsivat hakea apua vasta, kun tilanne oli todella huono. Aina vanhemmat eivät itse tunnistanee tarvitsevansa apua. Lisäksi he kokivat usein epäonistuneensa vanhempina, jos he joutuivat pyytämään ulkopuolista apua.

Käyttäjätutkimusaineistosta tunnistettujen teemojen pohjalta laadittiin palvelukonseptikuvauksia. Kuvaukset sisälsivät eri kanaviin suunnattuja ja eri kanavia yhdistäviä palveluideoita. Laajemman palvelukonseptin kuvaus toteutettiin tulevaisuusskenaarion muodossa. Tulevaisuusskenaarion tavoitteena on luoda visio tulevaisuuden mahdollisesta palvelusta. Myöhemmin määriteltiin pienempiä askeleita, joilla voidaan lähteä pyrkimään kohti tätä skenaarion kuvaamaa tulevaisuutta ja testaamaan ja täydentämään kuvausta yhdessä eri sidosryhmien kanssa.

Tärkeäksi teemaksi nousi sujuva tiedon jakaminen eri toimijoiden välillä. Tätä kuvattiin skenaariossa yleisesti "pilvipalveluna". Pilvipalvelu tarkoitti tässä yhteydessä eri järjestelmien ja päätelaitteiden avulla saavutettavaa keskitettyä "tietovarastoa". Tällaisen keskitetyn tietovaraston avulla perheet pystyisivät aiempaa helpommin hallinnoimaan omaa

palvelukokonaisuuttaan ja esimerkiksi antamaan eri palveluntarjoajien työntekijöille tarvittavat taustatiedot saumattoman palvelukokonaisuuden tarjoamiseksi. Esimerkiksi tietyn perheen luona käyvät kaupungin kotipalvelun työntekijät voisivat jakaa järjestelmän avulla tietoa perheen palveluun liittyen ja kommunikoida perheen itsensä kanssa. Näin perheen ei itse tarvitsisi selvittää erikseen jokaiselle työntekijälle omaa tilannettaan ja aiempien kotikäyntien sisältöä. Vaikka tällainen järjestelmä unelmatilanteessa ratkaisisikin useita nykyisiin hajanaisiin palveluihin liittyvää ongelmaa, yhtenä haasteena on kuitenkin se, että suurella osalla apua tarvitsevista perheistä ei ole riittävää osaamista, jaksamista tai välineitä sähköisten järjestelmien käyttämiseen. Lisäksi useat julkisen sektorin tietotekniikkahankkeet ovat viime vuosina epäonnistuneet muun muassa sen vuoksi, että nykyiset käytössä olevat hajanaiset tietojärjestelmät ovat osoittautuneet jokseenkin mahdottomiksi yhdistää toisiinsa. Projektin aikaan Suomessa ja pääkaupunkiseudulla oli esimerkiksi meneillään useita sosiaalialan ja terveydenhuollon tietojärjestelmiin liittyviä hankkeita, kuten Kansallisen terveystietoarkiston Kannan kehittäminen ja pääkaupunkiseudun sosiaalihuollon, perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon asiakas- ja potilastietojärjestelmän uudistamiseen tähdännyt Apotti-hanke. Periaatteessa onnistuessaan tällaiset järjestelmät voisivat toimia myös lapsiperheiden palvelujen tukena. Tässä hankkeessa haluttiin kuitenkin päästä suuren järjestelmän suunnittelemisesta rajatumman kokonaisuuden nopeaan kokeilemiseen ja prototypointiin. Ajatuksena oli luoda jotain konkreettista mahdollisimman nopeasti ja lisätä prototyyppiin uusia ominaisuuksia iteratiivisen kehittämisprosessin kautta. Tässä vaiheessa mahdollisiksi prototyypin avulla pidemmälle kehitettäviksi elementeiksi määriteltiin 1) tärkeimmät kosketuspisteet, 2) sisältö ja sen tuottaminen ja 3) vuorovaikutus ja sitä tukevat välineet.

Eri toimijoiden (julkinen, yksityinen ja kolmas sektori) palvelun tarjoaminen yhden alustan kautta mahdollistaa palvelun sisällön joustavan muokkaamisen perheiden erilaisiin tarpeisiin. Palvelut voivat vaihdella

esimerkiksi yritysten tai kaupungin tarjoamasta käytännön siivous- ja lastenhoitoavusta järjestöjen kautta löydettyyn vertaistukeen. Palvelun tarjoamien välineiden avulla perheet, heidän läheisensä ja perheiden kanssa työskentelevät ihmiset tunnistavat avuntarpeen aiemmassa vaiheessa, jolloin myös apua osataan hakea ja tarjota ajoissa. Lisäksi kynns hakea apua madaltuu. Ajoissa annetun avun ennaltaehkäisevä vaikutus lisääntyy, ja korjaavan palvelun tarve alkaa vähentyä. Tämän lisäksi vuorovaikutusmahdollisuuksien lisääntyessä perheen erilaiset tarpeet tunnistetaan paremmin, ja niihin pystytään vastaamaan nopeasti ja joustavasti. Pilvipalvelu helpottaa ajantasaisen tiedon aktiivista jakamista, kommunikointia ja tehtävien koordinoimista useiden toisiaan tukevien kanavien ja palveluntarjoajien kautta, lisäksi se mahdollistaa tiedon ja resurssien jakaminen myös tiimien ja yhteistyökumppaneiden välillä ja nopean avuntarpeeseen reagoimisen. Uudet vuorovaikutusmahdollisuudet ja pilvipalvelun avulla yhteen paikkaan kerätty ja oikea-aikaisesti päivittyvä/jaettu tieto tukee myös palvelun jatkuvaa kehittämistä.

Palvelukonseptista luotiin muutamia prototyyppiä tähtääviä käytön skenaarioita. Niiden avulla palvelun toimintaa yritettiin hahmottaa asiakkaan ja työntekijän arjessa. Alustavien palvelukonsepti-ideoiden pohjalta päätettiin toteuttaa pidemmälle viety verkkopalveluprototyyppi. Verkkopalveluprototyypin kehittämisessä suuri rooli oli Sitran Strategisen Designin yksiköllä, joka auttoi prototyypin ensimmäisen vaiheen luonnosten tekemisessä ja prototyypin toteuttavan palvelumuotoilutoimiston löytämisessä.

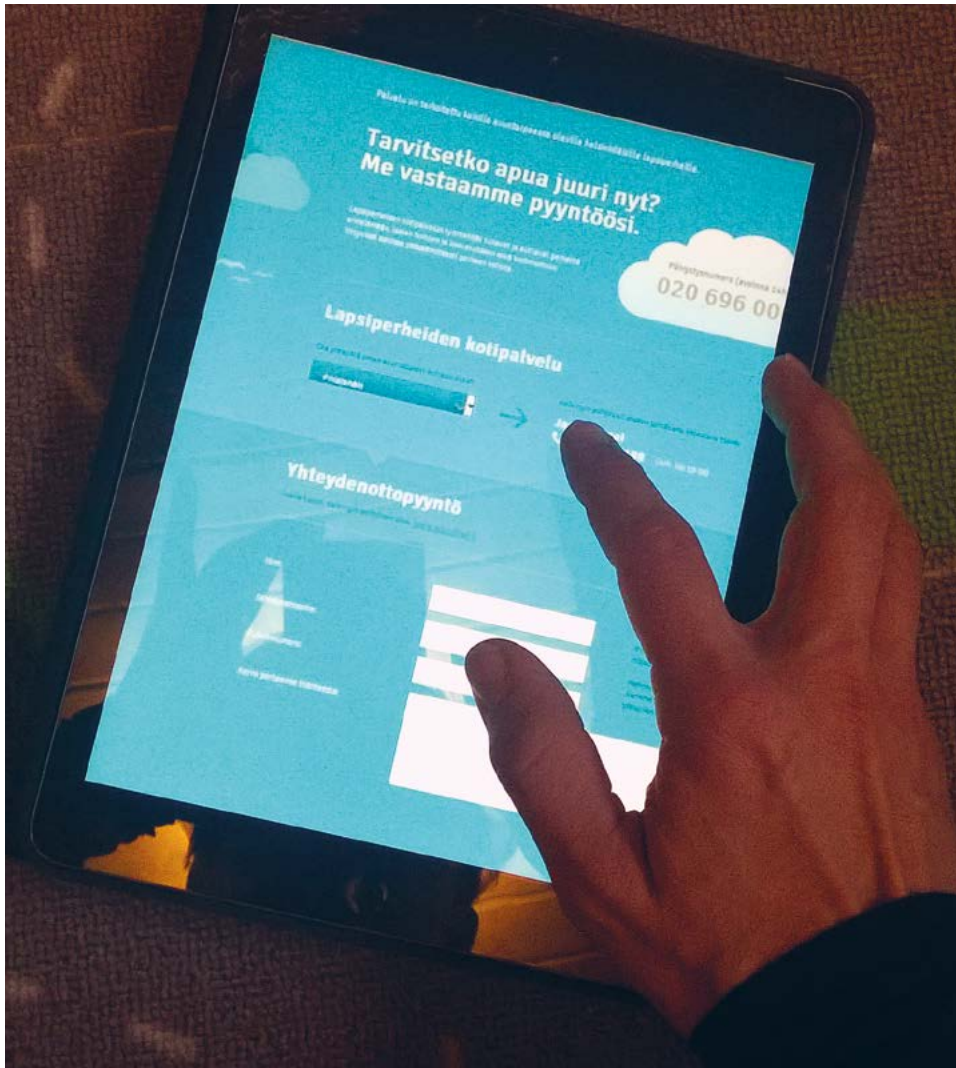
Perheentuki.helsinki -prototyyppi

Prototyypin tavoitteena oli havainnollistaa, kuinka palveluajatus voidaan kääntää organisaatiolähtöisestä asiakaslähtöiseksi. Esimerkiksi viraston senhetkiset kotisivut oli toteutettu organisaation lähtökohdista. Kotisivuilta sai kyllä käsityksen organisaatorakenteesta ja eri yksiköiden vastuualueista, mutta apua tarvitsevan vanhemman oli hyvin vaikea löytää tietoa tarjolla

olevista palveluista, tahoista joihin pitäisi olla yhteydessä ja ymmärtää, mistä tarjolla olevissa palveluissa oli kyse. Sekä sivujen sisältö että ulkoasu oli hyvin viranomaiskeskeinen. Prototyypin tavoitteena olikin luoda asiakkaan tarpeeseen vastaava, eri päätelaitteissa toimiva sivusto, jonka visuaalinen ilme ja sanoma olisi kirjoitettu asiakkaan omalla kielellä. Lisäksi tavoitteena oli madalta avunhakemisen kynnystä selkokielisillä palvelukuvauksilla. Vaikka prototyyppi keskittyi verkkopalveluun, sen avulla oli tarkoitus havainnollistaa, kuinka sähköiset palvelut tukevat myös muissa kanavissa tapahtuvia palvelukohtaamisia ja auttavat näin muodostamaan saumattoman monikanavaisen palvelukokemuksen.

DEP-ohjelman aikana toteutetun verkkopalveluprototyypin hankinta-prosessi oli julkiselle sektorille poikkeuksellisen nopea. Päätös prototyypin toteuttamisesta saatiin marraskuussa 2012, ja itse prototyyppi toteutettiin joulukuun 2012 aikana. Prototyyppi toteutettiin yhteistyössä ulkopuolisen muotoilutoimiston kanssa. Prosessi alkoi suunnittelijoiden ja viraston työntekijöiden yhteisellä työpajalla, jossa käytiin läpi hankkeen aikana aiemmin tuotetut materiaalit. Työpajan pohjalta määriteltiin teemat, joihin prototyyppi erityisesti keskittyisi. Teemat olivat: 1) informatiivinen etusivu, joka kokoaa yhteen asiakkaan näkökulmasta keskeisimmät tiedot, 2) asiakkaan kielellä toteutettu palvelukuvaus, 3) itsearviointisivu, jonka kautta asiakas voi arvioida omaa jaksamistaan suhteessa muihin samassa tilanteessa oleviin, 4) infopaketti, jonka kautta asiakas saa luotettavaa tietoa lastenhoitoon ja lapsiperheen arkeen liittyen, ja 5) apua juuri nyt -sivu, jonka kautta asiakas voi olla yhteydessä palveluntarjoajaan mihin tahansa vuorokauden aikaan ja/tai ottaa yhteyttä juuri omalla asuinalueellaan toimivaan kotipalvelutiimiin.

Prototyyppi kehitettiin iteratiivisen prosessin kautta. Ensimmäiset rautalankaluonnokset esiteltiin sosiaaliviraston johdolle työpajaa seuranneella viikolla. Johdolta ja työntekijöiltä saadun palautteen perusteella aloitettiin varsinaisen rautalankamallin laatiminen, josta kehitettiin edelleen muutamia toiminnallisuuksia sisältänyt sivusto.



Kuva 23. Lapsiperheiden äkilliseen avuntarpeeseen vastaava Perheentuki. helsinki.fi -prototyypin oli tarkoitus kehittää edelleen yhdessä asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa.

Joulun 2012 alla tapahtuneeseen prototyypointiin liittyi myös haasteita. Kilpailutusvaiheessa kuvittelin, että prototyypointiprosessiin voitaisiin osallistaa asiakkaita ja asiakasrajapinnassa työskenteleviä esimerkiksi työpajojen muodossa. Todellinen prosessi oli sosiaali- ja terveystieteiden organisaatiomuutoksen paineessa ja joulun lähestyessä niin tiivis, ettei asiakastyöpajojen järjestäminen onnistunut ja palautetta prototyypin eri vaiheista saatiin kerättyä vain muutamissa työntekijöiden tapaamisissa sekä yksittäisiltä asiakkailta kotikäyntien yhteydessä tekemieni havainnointien osana. Lisäksi olin kilpailutusvaiheessa sitä mieltä, että tärkeä osa prototyyppejä olisi työntekijöiden liikkuvaa työtä tukevien mobiililaitteiden kokeileminen. Laittehankintoihin ja niiden testaamiseen ei kuitenkaan löytynyt resursseja organisaatiomuutoksen valmistelun ollessa täydessä vauhdissa. Oman haasteensa kokeilulle toi sosiaali- ja terveysalan tietojärjestelmien jäykkyys.

Prototyypin responsiivisuus eli se, että prototyyppi on helposti käytettävissä eri päätelaitteiden, kuten älypuhelimien, tabletin tai tietokoneen kautta, oli tärkeä teema. Olin kilpailutus- ja prototyypointiprosessin alusta alkaen painottanut, että kaupunki käyttää omilla tietokoneillaan ja mobiililaitteillaan tiettyä käyttöjärjestelmää ja internetselainta. Prototyypin tulisi siis toimia tässä nimenomaisessa selaimessa. Prototyypin kehitysalusta oli kuitenkin tarkoitettu erityisesti toiselle käyttöjärjestelmälle ja selaimelle kehitettävien sovellusten kehittämiseen, ja lopullinen prototyyppi ei ikävä kyllä toiminut toivomassani selaimessa. Myös erilaisten päätelaitteiden käytön mahdollistavat responsiiviset elementit jäivät puuttumaan lopullisesta prototyypistä.

Prototyypin jatkokehittäminen

Prototyyppejä oli tarkoitus testata ja edelleen kehittää yhdessä eri sidosryhmien kanssa. Tällaisen iteratiivisen prosessin kautta olisi saatu eri yksiköiden ihmisiä yhdessä pohtimaan lapsiperheiden kotipalvelun tulevaisuutta. Prosessin tarkoituksena ei ollut yksin kehittää verkkopalvelua

lapsiperheiden käyttöön vaan antaa eri yksiköissä työskenteleville henkilöille alusta yhteiselle kehittämiselle, joka olisi toivottavasti poikinut myös muunlaista yhteistyötä. Ajatuksena oli että erityisesti asiakasnäkökulman tuominen prosessiin antaisi jokaiselle viraston työntekijälle asiakasrajapinnassa työskentelevästä, kehityskonsulttiin ja johtajaan, mahdollisuuden pohtia omaa työtään asiakkaan näkökulmasta. Tällaisen pohdinnan tavoitteena oli muun muassa kyseenalaistaa nykyisiä, vuosien kuluessa syntyneitä toimintamalleja.

Verkkopalveluprototyypin kehittäminen pysähtyi sosiaali- ja terveysvirastojen yhdistymisen jälkeen, sillä kehittämistä ei kannattanut jatkaa ennen kuin tulosten hyödyntämiselle olisi odotettavissa resursseja. Kehittämällä palvelua ilman todennäköistä implementointia olisi asiakkaille ja työntekijöille annettu väärä kuva. Kokeilut, jotka eivät johda todellisiin muutoksiin, ovat asiakkaiden ja työntekijöiden ajan hukkaamista ja laskevat motivaatiota osallistua kehittämishankkeisiin jatkossa. Tämän vuoksi prototyyppiä hyödynnettiin jatkoresurssien hakemisessa, valmistelemalla poikkihallinnollista jatkohanketta.

Prototyyppi poikkihallinnollisen yhteistyön lähtökohtana

Tavoitteena oli jatkaa kehitystyötä laajemman, kaupungin tarjoamia palveluja yhdistävän hankkeen valmistelulla. Hanketta valmisteltiin vuoden 2013 alussa yhdistyneen terveys- ja sosiaaliviraston eri yksiköiden sekä laajemmin Helsingin kaupungin eri hallintokuntien edustajien kanssa.

Jatkohankkeen tavoitteiksi määriteltiin alustavasti se, että Helsinkiin luodaan toimivat, monipuoliset ja vuorovaikutusta tukevat, lapsiperheiden tarpeeseen vastaavat sähköiset palvelut. Tavoitteena oli luoda sähköisten palvelujen kokonaisuus, jota kehitetään ja tuotetaan yhdessä eri hallintokuntien, järjestöjen, yritysten ja kuntalaisten kanssa. Tärkeässä roolissa oli erityisesti kuntalaisten ja eri hallintokuntien työntekijöiden osallistaminen palvelujen yhteissuunnitteluun, kehittämiseen ja arviointiin hyödyntämällä palvelumuotoilun menetelmiä. Tarjoamalla kuntalaisille

ja työntekijöille mahdollisuus osallistua palvelujen muotoiluun luodaan olosuhteet jatkuvalla palvelukehitysprosessille, joka mahdollistaa nopean reagoinnin kuntalaisten muuttuviin tarpeisiin. Tällöin asiakaspoluista muodostuu sujuvia kokonaisuuksia yli hallintokunta-, sektori- ja palvelukanavarajojen, ja resurssit voidaan kohdentaa entistä paremmin palvelun vaikuttavuuden kannalta merkityksellisiin työvaiheisiin, kuten asiakastyöhön raportoinnin sijaan. Tämä puolestaan parantaa palveluiden saatavuutta ja saavutettavuutta. Samalla palveluiden kustannusvaikuttavuus sekä hallintokunta- ja sektorirajat ylittävä yhteistuotanto lisääntyy. Matalan kynnyksen palveluperiaate toteutuu ja mahdollisuus kuntalaisten omaehtoiseen asiointiin lisääntyy.

Tavoitteena oli myös edistää palvelumuotoilun menetelmien laajempaa käyttöönottoa ja hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä kuntalaisten tarpeisiin vastaavien ja vaikuttavien palvelujen kehittämiseksi yhteistyössä kuntalaisten kanssa. Päämääränä oli kehittää sähköisten palvelujen monialaista yhteistuotantoa (engl. co-creation), järjestää työntekijöiden osaamista lisääviä koulutuksia ja työpajoja ja jatkaa perheille suunnattujen palvelujen yhteensovittavan johtamisen kehittämistä. Keskeisiksi toimenpiteiksi vaikutusten saavuttamiseksi määriteltiin se, että hyödynnetään jo toteutettujen kehittämishankkeiden kokemuksia ja käytössä olevia sähköisten palvelujen eri muotoja yhtenäisen palvelukokonaisuuden luomisessa. Hankkeen tavoitteissa painottui poikkihallinnollisen ja sektorirajat ylittävän yhteistyön tukeminen. Lisäksi tavoitteena oli lisätä palvelujen kustannustehokkuutta siirtämällä painopistettä korjaavista toimista hyvinvoinnin edistämiseen ja varhaiseen tukeen. Kaiken kaikkiaan sähköisten palvelujen kokonaisuuden kehittämisen nähtiin tukevan Helsingin perhekeskuskokonaisuuden kehittämistä.

Lopuksi

Design Exchange -ohjelman aikana toteutettu palvelumuotoilukokeilu toi uudenlaista asiakaslähtöisen, nopean ja iteratiivisen kehittämisen

näkökulmaa Helsingin kaupungin sosiaalivirastoon. Tässä kuvattu prosessi, johon sisältyi prototyypin suunnittelu ja toteutus, kesti kaikkiaan neljä kuukautta. Tämä on julkiselle sektorille poikkeuksellisen nopea prosessi asiakastarpeen tunnistamisesta palveluprototyyppiin. Uuden organisaation myötä aloitettu prototyyppiin pohjautuvan poikkihallinnollisen kehittämishankkeen valmistelu jatkui DEP-ohjelman päätyttyä kesällä 2013. Perheentuki.helsinki-prototyyppi valittiin kaupungin tietotekniikkaohjelman (2014–2016) yhdeksi päähankkeista, ja kehitys jatkui keväällä 2014 projektikoordinaattorin palkkaamisella.

DEP-ohjelma ja sen aikana kehitetty perheentuki.helsinki-prototyyppi vaikuttivat osaltaan uuden sosiaali- ja terveystieteen strategiaan. 2013–2016 strategiassa palvelumuotoilu mainitaan keinona tarjota entistä asiakaslähteisempiä palveluja. Palvelumuotoilu tähtää organisaation uudistamiseen ulkoa sisälle, tuomalla ulkopuolisen, esimerkiksi asiakkaan näkökulman mukaan kehitystyöhön. Lisäksi iteratiivinen prototyypointi tarjoaa menetelmän muutoksen välittömään implementointiin. Näin design siis voi yhdistää strategisen tason vision käytännön palvelukehitykseen.

Lähteet

Grönroos, C. (1994). *Nyt kilpaillaan palveluilla*. WSOY, Porvoo.

Junginger, S. & Sangiorgi, D. (2009). Service design and organizational change: bridging the gap between rigour and relevance. 3rd IASDR Conference on Design Research, Seoul, Korea.

Reijonen, P. (2013). *Asiakkaiden ja työntekijöiden ajatuksia kotipalvelun perhetyön kehittämisestä: Bikva-arviointi Helsingin kaupungin lapsiperheiden kotipalvelussa*. Opinnäyte, Metropolia ammattikorkeakoulu.

Sitran verkkosivun uutinen (2012). Saatavilla: <http://www.sitra.fi/uutiset/strateginen-design/sitra-ja-helsingin-kaupunki-rekrytoivat-strateginen-designer>, 10.10.2013.

World Design Capital Helsinki 2012 (2012). WDC Helsinki 2012 -ohjelmakooste. Saatavilla <http://issuu.com/wdchelsinki2012/docs/ohjelmakooste/37>, 10.10.2013.

Osa II

Verkostot ja palvelulogiikka

käytännön sisäiset tapahtumat tapahtumat sälliset tapahtumat

ENNAKOIVAA, OIKEA-AIKAISTA SOTE-ALAN (PALVELUPOLUN) OHJAUS ELÄIÄSSÄ STADISSA

Väestöpalveluiden kehittämiseen
- väestöt ja palvelut
- väestöt ja palvelut

YHDEN LUOKAN
PERIAATE
- PROSESSIT
- KÄYTTÖN
- KÄYTTÖN
- KÄYTTÖN

Yhteistyö
- yhteistyö
- yhteistyö

Ennakoiti
- pitkäaikainen
- suunnitelmat
- sopimukset
- muutos on
- perustusten muuttaminen

Yhteistyö
- yhteistyö
- yhteistyö

INTEGRAATIO -
LÄHTEET?

PROSESSIN VAIHE
RYHMÄYTYMINEN
Projektiryhmän kasaaminen ja ryhmä-hengen luominen

PROSESSIN VAIHE
VALMIUS
Resurssit, valmius toimia & johdon tuki

PROSESSIN VAIHE
YMMÄRRYS
Kehitystarpeen ymmärtäminen ja käyttäjälahtoisen asenteen luominen

PROSESSIN VAIHE
TIEDONKERU MÄÄRITTELY

PROSESSIN VAIHE
KEHITTÄMINEN
Hyvien käytäntöjen jakaminen

PROSESSIN VAIHE
SUUNNITTELU

taamiset

**YHTEISTYO -
SEMINAARI (1)**
MISTÄ MITÄ AINEITA
MILKIN KÄYTTÖ LAUENSIEK
KUTTA TÄRKEÄSI?

**YHTEISTYO
PROSESSIN
YHDISTÄMINEN**
- KÄYTTÖKÄYTTÖ
- TOIMIKKUN
- KÄYTTÖKÄYTTÖ
- KÄYTTÖKÄYTTÖ

**KÄYTTÖKÄYTTÖ -
TIEDON
JAKAMINEN
YRITTÄJILLE**
- KÄYTTÖ
- KÄYTTÖKÄYTTÖ
**TOIMINTAYMPÄ-
RISTEN ANALY-
YSIT**

**SÄÄNTÖ -
- KÄYTTÖ
- KÄYTTÖ
- KÄYTTÖ**

ajalle näkyvät tapahtumat

ajat tapahtumat

Johdanto

Annukka Jyrämä

Julkisten palvelujen kehittäminen on ajankohtainen aihe useasta eri näkökulmasta. Ennen kaikkea globalisaation myötä lisääntynyt ja laajentunut kilpailu asiakkaista ja sitä kautta tuloista on pakottanut myös julkisorganisaatiot kehittämään toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi. Julkinen ympäristö on tuore konteksti verkostotoiminnan soveltamiselle. Tässä osassa tuomme julkisorganisaatiot mukaan käynnissä olevaan verkostokeskusteluun tarkastelemalla kaupunkiorganisaation verkostoprosesseja, niiden esteitä ja edellytyksiä sekä johtamista. Osan luvuissa on erityisesti kyse kehittämisprosessin analysoinnista ja kehittämisestä, eli haemme parempaa palvelua keskittyen kehittämisprosessin ja -verkoston tarkasteluun.

Kaupungin kehitystyön kehittäminen – verkostonäkökulma

Monika Rautvuori ja Annukka Jyrämä

Tässä luvussa perehdytään Helsingin kaupungin elinkeinopalvelun ”Yritysmyönteinen kumppani” -kehityshankkeen palvelupolkuihin. Taustalla on Helsingin kaupungin vuonna 2007 vahvistama elinkeinostrategia, jossa se on sitoutunut kehittämään yrityksille suunnattuja palveluja entistä asiakaslähtöisemmiksi. Palvelusta tavoitellaan ”mutkatonta, ripeää ja riittävän yhdensuuntaista” (Helsingin kaupungin Elinkeinopalvelu 2009).

Helsingin kaupungin Elinkeinopalvelu käynnisti vuonna 2008 kehittämissankkeen, jossa sujuvoitettiin yrittäjien asiointia kaupungin kanssa luomalla palvelupolkuja yli hallintokuntarajojen. Hankkeen nimi oli ”Yritysmyönteinen kumppani – Yritysten palvelupolkujen kehittäminen osana elinkeinostrategian toteuttamista”. Vuosina 2008–2010 toteutetussa kehittämisprojektissa oli mukana yhteensä 20 kaupungin virastoa ja laitosta sekä yritysten edustajia. Hanke rakentui siis kaupungin organisaation sisäisistä ja ulkoisista verkostoista, joissa on mukana keskeisiä henkilöitä kaupungin eri virastoista ja laitoksista sekä yritysmaailmasta. Hanke koostui usean eri palvelupolun kehitystyöstä: 1) tapahtumajärjestäjien lupaprosessien sujuvoittaminen, 2) virastojen kytkeminen yritysten perustamisneuvontaan 3) Pk-yritysten tontin hankintaprosessi toimitilojen käyttöönottonn asti (pk-yritysten sijoittumispolku) ja myöhemmin 4) palvelut sosiaali-, terveys ja kuntoutuspalveluyrittäjille. Palvelupolkujen kehittämisessä käytettiin palvelumuotoilua, joka perustuu asiakkaan tarpeiden, odotusten ja kokemusten taustalla olevien tekijöiden ymmärtämiseen (ks. luku xx). Tämä luku keskittyy kehittämisprosessin ja -verkoston tarkasteluun

ja pohjautuu Monika Rautvuoren (2010) pro gradu -työhön.

Palvelupolulla tarkoitetaan asiakkaan yksittäisten perättäisten palvelukohtaamisten eli palvelutuokioiden muodostamaa prosessia. Asiakas kokee palvelutuokiot ja niihin sidotut moninaiset kontaktipisteet ajassa palvelupolkuna, johon vaikuttavat sekä suunniteltu palvelun tuotantoprosessi että asiakkaan omat valinnat. Vaikka palveluun on suunniteltu tietty palvelun tuotantoprosessi, asiakkaat kulkevat tämän prosessin läpi muodostaen oman yksilöllisen reittinsä, koska asioita voi tehdä usealla eri tavalla ja koska palvelutuottaja voi tarjota asiakkaalle useita vaihtoehtoisia tapoja ja kanavia kuluttaa tietty palveluprosessin vaihe. (Saffer 2007, 178–179; ks. myös Zeithaml ym. 2006)

Palvelupolut toteutuvat usein eri toimijoiden osaamista yhdistäen, verkostoissa. Ymmärtääkseen palvelupolkua onkin ymmärrettävä sen toteuttavaa verkostoa. Verkostotutkimusta tehdään eri tieteenaloilla (esim. sosiologia, liiketaloustieteet, palveluteknologia), ja ne rakentuvat eri näkemyksiin siitä, mitä on verkosto. Käsitteestä ”verkosto” on tullut hyvin suosittu metafora, josta puhuvat tutkijoiden lisäksi myös yritysjohtajat ja konsultit (esim. Äyväri 2002, 19; Ollus ym. 1998, ks. myös Rautvuori 2010). Tämä tutkimus pohjautuu pitkälti yritysverkostolähestymistapaan eli ns. IMP-koulukunnan (*Industrial Marketing ja Purchasing*) verkostojatteluun, jossa keskeisinä käsitteinä ovat 1) toimija, 2) resurssit ja 3) toiminnot. Tällöin verkosto muodostuu perusmääritelmän mukaan yhteen linkittyneistä yrityksistä, jotka ovat nivoutuneet yhteen siksi, että ne joko valmistavat tai käyttävät komplementaarisia tai kilpailevia tuotteita tai palveluja. Verkostonäkökulmassa olennaista ovat toimijoiden väliset suhteet – ilman suhteita ei ole verkostoa (Äyväri 2002, 17). Verkosto voi toimia hyvässä yhteisymmärryksessä, mutta osana suhteiden olemusta on myös konflikti ja sen ratkaiseminen silloin kun eri toimijoiden tarpeet eivät kohtaakaan. Verkosto sisältää siis aina sekä yhteistoiminnan että konfliktin elementit (mm. Häkansson 1989) Seuraavaksi tarkastellaan verkostojen keskeisiä käsitteitä tarkemmin.

Toimijat

Verkosto rakentuu toimijoista. Toimija voi olla joko yritys/organisaatio, sen osa tai ryhmä tai yksilö. Toimijoiden määrittely on usein empiirinen kysymys, analysoimalla toimintaa voidaan tunnistaa ne toimijat, jotka osallistuvat joko suoraan tai epäsuorasti ko. toimintaan.

Häkansson ja Johansonin (1992) mukaan toimijoilla on seuraavat viisi tyypillistä tehtävää, roolia tai ominaisuutta:

- Toimijat suorittavat ja kontrolloivat toimintoja eli määrittelevät yksin tai yhdessä, mitä toimintoja suoritetaan, miten nämä toiminnot suoritetaan ja mitä resursseja toimintoja suoritettaessa käytetään.
- Toimijat kehittävät vaihdantaprosessien kautta suhteita toisiin toimijoihin ja kukin toimija on kytköksissä eri vahvuuksisten suhteiden verkostoon, minkä ansiosta toimijalla on mahdollisuus hyödyntää muiden toimijoiden resursseja.
- Toimijoiden toiminnot perustuvat resurssien kontrolliin, joka voi olla suora tai epäsuora. Suora kontrolli pohjautuu omistukseen, kun taas epäsuora kontrolli perustuu toimijoiden väliin suhteisiin ja niiden seurauksena syntyneisiin keskinäisiin riippuvuuksiin.
- Toimijat ovat tavoitesuuntautuneita, ja yleisesti voidaan ajatella kaikkien toimijoiden yhtenä tavoitteena olevan pyrkimyksen lisätä omia valvontamahdollisuuksiaan suhteessa koko verkostoon. Tämän voidaan taas olettaa kasvattavan mahdollisuuksia muiden tavoitteiden saavuttamiseen.
- Toimijat omaavat kukin erilaista tietoa toiminnoista, resursseista ja muista saman verkoston toimijoista. Valta ja kontrolli verkostossa ei ole koskaan tasaisesti jakaantunut toimijoiden kesken, vaan yhden toimijan vallan lisääntyessä jonkun toisen valta aina siten vähenee. (Häkansson & Johanson 1992.)

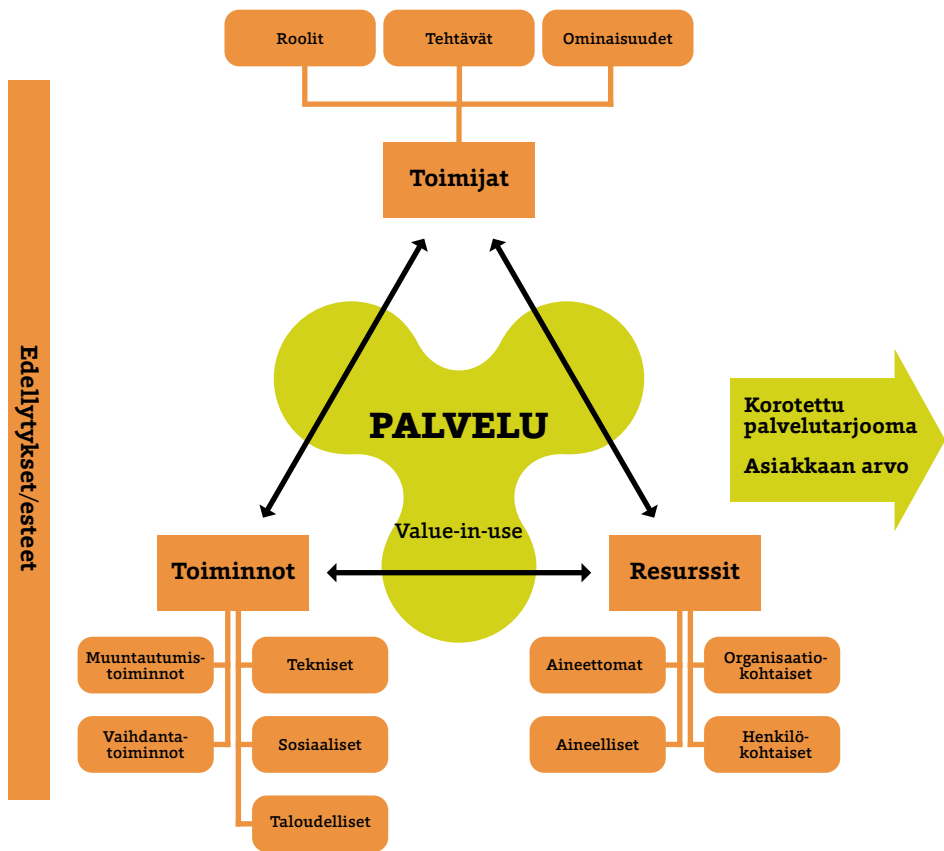
Resurssit

Toiminnot vaativat resursseja eli voimavaroja, joita ovat esimerkiksi työvoimaresurssit ja taloudelliset voimavarat. Osa resursseista on aineellisia ja osa aineettomia, ja ne voivat liittyä joko organisaatioon tai yksittäiseen henkilöön. (Häkansson & Johanson 1992.)

Jonkin tietyn resurssin käyttömahdollisuuksia ei voi koskaan määrittellä tarkasti, koska ne ovat teoriassa rajattomat. Tietämys ja kokemus resursseista ovat tärkeitä tekijöitä, koska niiden avulla voidaan lisätä resurssien tuottavuutta ja yhden resurssin arvo on riippuvainen siitä, miten se yhdistellään muihin resursseihin.

Toiminnot

Toiminto-käsite tarkoittaa sitä tapahtumaa, kun yksi tai useampi toimija yhdistää, kehittää, vaihtaa tai luo resursseja käyttämällä hyväkseen verkoston toimijoiden tuomia voimavaroja. Häkansson ja Johanson (1992) jakavat toiminnot kahteen ryhmään niiden erilaisten luonteiden takia: muuntautumistoiminnot (*transformation activities*) ja vaihdantatoiminnot (*transfer activities*). Muuntautumistoiminnolla tarkoitetaan toimintoja, joissa verkoston voimavarat synnyttävät uusia voimavaroja, esimerkiksi tuotteita. Vaihdantatoiminnoilla viitataan toimijoiden resurssien vaihdantaan. Vaihdantatoiminnot yhdistävät eri toimijoiden muuntautumistoiminnot toisiinsa, ja niiden avulla siirretään kontrolli toimijalta toiselle. Jokainen toiminto on myös linkki toimintojen ketjussa, sillä jokainen toiminto on jossain määrin riippuvainen muiden, joko edeltävien tai sitä seuraavien, toimintojen onnistumisesta. Jotkin toiminnot ovat pääosin teknisiä, jotkin pääosin sosiaalisia, jotkin taas taloudellisia ja jotkin juridiikkaan liittyviä. Jotkin toiminnot ovat lähinnä henkisiä, jotkin fyysisiä. Variaatioita on lukematon määrä. (Häkansson & Johanson 1992) Verkostoja voidaan kuvata myös virallisiksi, jolloin ne ovat selkeästi määriteltyjä ja tietoisesti rakennettuja. Epäviralliset verkostot taas rakentuvat ilman varsinaista prosessia tai rakennusvaihetta. (Möller et al. 2004) (ks. myös Rautvuori 2010)



Kuva 24. Tutkimusta ohjannut teorettinen viitekehys, jossa yhdistyvät keskeiset verkostoteorian elementit ja palvelunäkökulma

Verkostojen toimintaa voivat estää tai mahdollistaa eri asiat. Aikaisemmin mm. luottamuksella, yhteisellä kielellä (esim. ammattisanasto) ja yhteisellä tavoitteella on todettu olevan verkoston toimintaa mahdollistava merkitys, kun taas niiden puute voi toimia esteenä. Verkoston esteet ja edellytykset muodostuvat itse verkoston elementtien kautta. Toimijat, resurssit ja toiminnot tulee tunnistaa, jotta verkostoa voidaan analysoida.

Tutkimuksen kohteena olevissa hankkeissa verkoston keskiössä on asiakaslähtöisyys palveluntuotannossa. Palvelunäkökulmasta tämä tarkoittaa value-in-use-näkökulmaa, jossa arvo syntyy käyttäjälle osana prosessia (esim. Grönroos 2006). Verkoston avulla asiakkaalle voidaan tarjota korotettu palvelutarjoama, mikä ei onnistuisi yhdeltä organisaatiolta. Palvelumuotoilu on yksi käytännön keino toteuttaa asiakaslähtöisyyttä.

Kaupunkiorganisaatiossa asiakkaan rooli on lähtökohtaisesti kansalaisen rooli. Asiakaslähtöisessä ajattelussa voidaan kiinnittää huomiota kansalaisuuden eri muotoihin. Aktiivisen kansalaisuuden toteutumisen edellytyksenä voidaan ajatella olevan kuntalaisten (mukaan lukien yritykset kuntalaisina) mahdollisuus myös olennaisten näkökulmien ja suunnittelutarpeiden määrittelyyn (Bäcklund 2007, 9). Kuntalaisten osallistumisen vahvistamisen tarpeesta on kuitenkin vallalla monenlaisia näkemyksiä, ja osallistumiseen liittyvä teoreettinen keskustelu ja osallistumisen käytännöt ovat välillä hyvin kaukana toisistaan. (Bäcklund 2007, 18.) Mielenkiintoinen keskustelu osallistumisen käytännöistä pohjaa peruskysymykseen siitä, mistä osallistumisesta on pohjimmiltaan kyse, eli onko kuntalainen kansalainen vai kunnallishallinnon asiakas. Kuntalaisilla voi olla hyvinkin erilaisia rooleja ja heidät nähdään organisaation puolelta mm. toiminnon kohteina, asiakkaina sekä osallistujina riippuen kunnan/kaupungin toiminnasta; onko kaupungin rooli palveluntuottaja vai viranomainen (ks. Bäcklund 2007; Rautvuori 2010) (ks. kuva 24).

Menetelmä

Tämän tutkimuksen tutkimusote oli kvalitatiivinen. Tutkimusmateriaali rakentui pääsoin haastatteluaineistosta, jota täydentävät sekä havainnointi erilaisissa työpajoissa ja kokouksissa että kirjalliset materiaalit, esim. raportit. Keskeisenä aineistona olivat keväällä 2010 tehdyt verkostotoimijoiden haastattelut. Haastateltavina oli yhteensä yhdeksän palvelupolku-verkoston eri tason toimijaa, jotka ovat olleet mukana työryhmien kehitystyössä. Haastattelujen rakenne ja pääteemat olivat seuraavat:

- Teema 1: Verkoston nykytilan kuvaus
- Teema 2: Toimijoiden väliset siteet ja suhteet
- Teema 3: Toimivan verkostosuhteen piirteet
- Teema 4: Verkostosuhteet ja oppiminen
- Teema 5: Verkoston johtaminen
- Teema 6: Tulevaisuus ja kehitys
- Teema 7: Kaupunkiympäristön erityispiirteet verkostonäkökulmasta

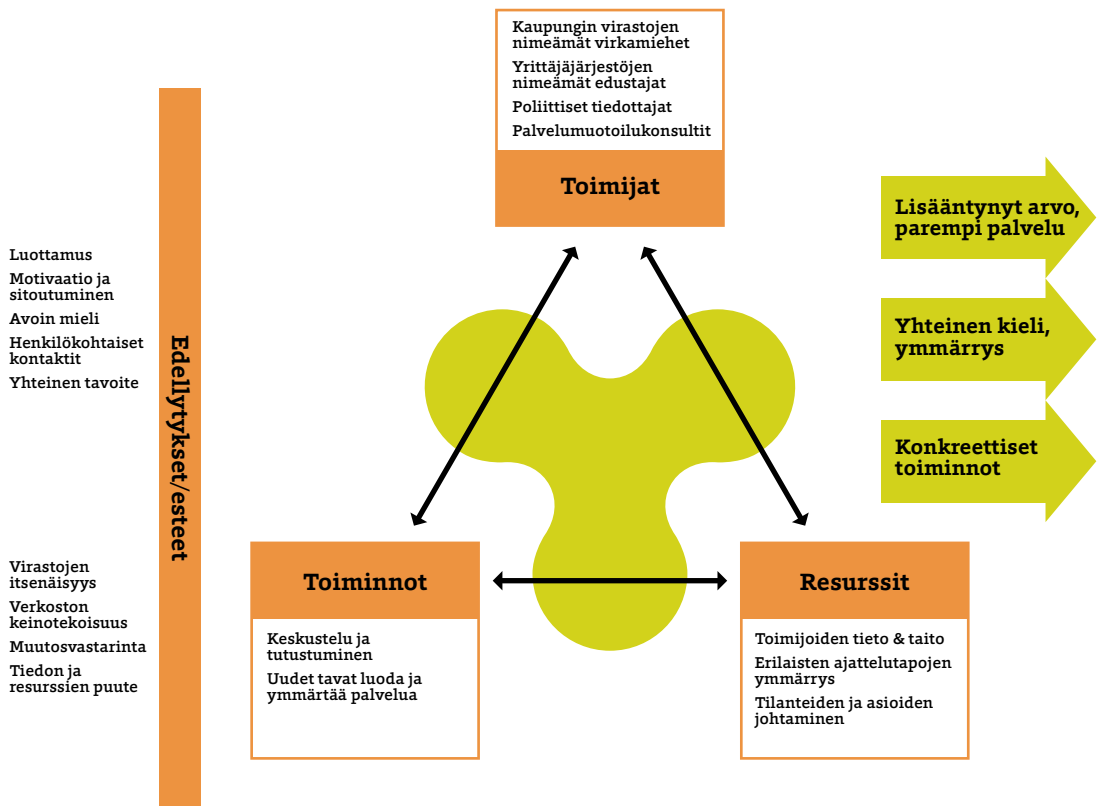
Tutkimuksen kohteena olevat verkostot on määritelty tutkimuksen toimeksiantajan toimesta, joita olivat Yritysmönteinen Helsinki -hankkeen päällikkö, polkujen projektipäälliköt, kolme eri viraston edustajaa ja kolme yritysedustajaa. Hankkeen päällikkö toimi ns. key-informanttina, jolta sain laajan kuvan hankkeen etenemisestä sekä monipuolisia taustatietoja. Yrittäjien suuri osuus haastatelluista perustellaan yrittäjien mukanaolon keskeisyydellä kuntalaisina, palvelun asiakkaina.

Analysointitapana on teemoittelu, jolla tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta esiin nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Nämä teemat saattavat pohjautua ennalta määriteltyihin teemoihin. Näiden lisäksi tulee tavallisesti esiin myös lukuisia muita teemoja, jotka voivat olla lähtöteemoja mielenkiintoisempia. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 173.)

Kaupungin palvelut ja verkostot – esteet ja edellytykset

Kaupunkiorganisaatio on rakenteellisesti monimutkainen, ja siihen liittyy myös poliittisen päätöksenteon asettamat vaatimukset, joita ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa lähemmin tarkasteltu. Tutkimusaiheen keskeinen haaste olikin laajan kokonaisuuden hahmottaminen. Koska tavoitteena oli saada yleiskuva kaupunkiorganisaation poikkihallinnollisen verkoston koko toiminnasta, jää tutkimus monilta osin pinnalliseksi. Tämä on kuitenkin hyväksyttävää, sillä tavoitteena ei ollut perehtyä tarkasti yksittäisiin tutkimuskohtiin. Tutkimuksen empiiriset löydökset tukevat esitettyä teoreettista taustaa, ja tutkimuksen tavoite koota tietoa ja vahvistaa käsitystä julkisorganisaation verkostoprosesseista on tältä osin onnistunut. On myös tärkeää huomata, että tutkimuksen empiirisessä osiossa tarkasteltiin Suomen suurimman kunnan verkostoja. Pienessä kunta- tai kaupunkiorganisaatiossa haasteet voisivat olla hyvin erilaisia. Pienempi organisaatio tarjoaisi monenlaisia etuja etenkin ihmisten tuttuuden ja sitä kautta luottamuksen rakentamisen kautta.

Keskeistä on huomata, miten erilaiset elementit ovat vaikuttamassa palveluverkoston toimintaan. Toimijat, resurssit ja toiminnot linkittyvät vahvasti toisiinsa, ja niiden tarkastelu irrallisina elementteinä onkin joiltain osin keinotekoista. Malli soveltuu kuitenkin hyvin verkoston tarkasteluun etenkin selkeytensä ansiosta. Verkoston toimijat määrittävät ennen kaikkea rooliensa, tehtäviensä ja ominaisuuksiensa kautta (Häkansson & Johanson 1992). Nämä elementit ovat toimijoilla jo lähtökohtaisesti keskenään erilaisia, mistä syntyy arvokasta lisäarvoa verkostoon. Roolit, tehtävät ja ominaisuudet luovat verkostoasemia ja muokkaavat verkostosuhteita, ja etenkin toimijoiden ja resurssien suhde on keskeinen. Vaikka toimijoiden tehtävät, roolit ja ominaisuudet voivat vaikuttaa yksiselitteisiltä, voi niiden luonne muuttua verkostoprosessin edetessä. Toimijoiden roolit, tehtävät ja ominaisuudet voivat määrittyä joko virallisina ja näkyvinä tai enemmänkin epävirallisina ja piilotettuina (ks. kuva 25).



Kuva 25. Verkostomainen toiminta kaupunkiorganisaatioissa ja verkostoitumisen edellytykset ja esteet. Toimijoiden roolit, tehtävät ja ominaisuudet voivat määrittyä joko virallisina ja näkyvinä tai enemmänkin epävirallisina ja piilotettuina. (Tätä havainnollistavat näiden lisättyjen elementtien tummennukset ja katkoviivat.) Organisaatoriset ja henkilösidonnaiset resurssit ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. (Nämä kaksi ominaisuutta on siten kuvassa yhdistetty samaan tummennettuun ympyrään, joka on reunustettu katkoviivoilla.)

Viralliset roolit ovat yleensä organisaatioiden määrittelemiä. Virallisten roolien ja aseman kautta määrittyvät usein myös toimijoiden viralliset tehtävät ja ominaisuudet. Esimerkiksi viraston johtajalla on roolinsa kautta tietty vastuu ja asema. Häneltä myös odotetaan tietynlaista käyttäytymistä esimerkiksi johtamisen kautta. Toimijoiden epäviralliset tai piilotetut roolit voivat olla moninaisia ja vaikeasti hallittavia. Esimerkiksi viraston johtajalla voi olla hauskuuttajan rooli, joka ei näy työryhmän ulkopuolisille henkilöille. Tällaisen epävirallisen roolin kautta viraston johtajan piilotettuna tehtävänä voi virallisten tehtävien lisäksi olla tunnelman kohottaminen. Tähän häneltä vaaditaan tiettyjä ominaisuuksia. Useimpien kehitystyöryhmiin valikoituneiden henkilöiden ominaisuuksiin kuului muutosvalmius ja pyrkimys kehitykseen ja luoviin ratkaisuihin. Nämä eivät kuitenkaan olleet virallisia ominaisuuksia, joiden perusteella toimijat oli työryhmiin valittu. Onkin keskeistä tarkastella rooleja, tehtäviä ja ominaisuuksia myös virallisuuden ja näkyvyyden ulottuvuuksilla.

Resurssit voidaan yksinkertaisimmillaan jakaa aineettomiin ja aineellisiin resursseihin (Häkansson & Johanson 1992). Tämä tutkimus vahvistaa näkemystä, sillä jako on selkeä ja resurssit voidaan yleensä aukottomasti jakaa näihin luokkiin. Huomattavaa on, että aineettomien resurssien hallinta ja tunnistaminen on yleensä vaikeampaa kuin aineellisten. Sen sijaan tämän tutkimuksen mukaan resurssit eivät ole määriteltävissä selkeästi organisatorisiin ja henkilösidonnaisiin resursseihin, vaan ne ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa.

Etenkin toimijoiden henkilökohtaiset resurssit muuntuvat usein toimijoiden roolien ja tehtävien kautta organisaation resursseiksi. Monipuolisten resurssien hallinta voi olla verkostolle merkittävä vahvuus (Holmlund & Törnroos 1997). Täydentävien resurssien hankinta liittyy läheisesti tässä tunnistettuun oppimisen teemaan.

Tutkimuksessa tunnistetut keskustelu ja ymmärryksen lisääminen ovat toimintoina vaihdantatoimintoja, sillä ne yhdistävät eri toimijoiden muuntautumistoiminnot toisiinsa ja niiden avulla siirretään kontrolli



Kuva 26. Verkostomainen toimintamalli kaupunginpalvelujenkehitystyössä. Kirsi Hakion visualisointi työpajan välineenä.

toimijalta toiselle. Verkoston toimintojen identifioitiin olleen pääosin sosiaalisia, niiden muuttuminen pääosin taloudellisiksi tai teknisiksi saattaisi muuttaa koko verkoston luonnetta ja toimijoiden välisiä suhteita ja vallankäyttöä.

Verkostomaisen toiminnan tärkeimmiksi edellytyksiksi tunnistettiin verkoston sisäinen luottamus, toimijoiden motivaatio ja sitoutuminen, toimijoiden avoin mieli ja valmius muutokseen, toimijoiden henkilökohtaiset

suhteet sekä verkoston yhteisesti hyväksytty ja ymmärretty tavoite. Aiemmassa verkostotutkimuksessa on korostunut näistä erityisesti toimijoiden yhteinen orientaatio (esim. Halinen 1997). Huomattavimpina esteinä verkottumiselle tutkimuksessa nousivat esiin toimijoiden voimakas itsenäisyys, verkoston keinotekoisuuden vaara, toimijoiden muutosvastarinta ja aineellisten, aineettomien, henkilökohtaisten tai organisatoristen resurssien vajavaisuus. Aiempi tutkimus on tarkastellut toimijoiden itsenäisyyden vaikutuksia etenkin riippuvuussuhteen kautta. Esimerkiksi Easton (1992) korostaa riippuvuuden merkitystä tärkeänä edellytyksenä verkoston toiminnalle. Sen sijaan muutosvastarinnan vaikutuksia ei ole aiemmin erityisesti tarkasteltu verkostoprosessien kohdalla (ks. kuva 26).

Tunnistetut edellytykset ja esteet vaikuttavat palveluverkoston toimijoihin, resursseihin ja toimintoihin. Verkoston toiminnan tavoite konkretisoituu vasta uudistetun palvelutarjooman ja yhteisen ymmärryksen saavuttamisen kautta asiakkaan ja kaupunkiorganisaation saamaan lisäarvoon.

Keskeinen edellytys verkoston toiminnalle on aiempien, erillisten järjestelmien yhteensovittaminen ja yhteisten standardien luominen. Kun tarkastelussa on julkisorganisaatio, jopa uutta lainsäädäntöä voidaan tarvita tai ainakin sen tarve on hyvä tunnistaa. Henkilötasolla tärkeää on kaikkien toimijoiden aktiivisuus. Myös yhteistyöhalukkuus ja -kyky tiedon jakajien kesken ovat tärkeitä. Ennen kaikkea tarvitaan innovatiivisuutta, uusien mahdollisuuksien ja muutoksen mahdollisuuden näkemistä. Bäcklundin ym. (2010) tutkimuksen mukaan oma vaikutusmahdollisuus on tärkeä motivaattori myös kaupunkiorganisaation toimijoille. Verkottuminen vaatii usein myös uudenlaista tietoa monipuolisesti jakavaa tekniikkaa. Tekniikka ei kuitenkaan ole itsetarkoitus, vaan sen rooli on tukea varsinaista kehitystyötä.

Toimijoiden monimuotoisuuteen liittyy myös kaupungin toimijoiden ja asiakkaiden jakaantuneet roolit. Yritysasiakkaat, samoin kuin virkamiehet, toimivat usein myös asukasasiakkaina. Niin yritys- kuin kaupunkitoimijatkin toimivat myös usein loppukäyttäjinä esimerkiksi osallistumalla

tapahtumiin. Mutkikkaat roolit lisäävät verkostomaisen toiminnan monimutkaisuutta ja voivat asettaa useita haasteita niin yksilön kuin organisaationkin taustalla.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että verkottuminen vaatii ennen kaikkea kasvavaa kompleksisuuden hallintaa. Kun tietoa jaetaan laajemmin, uuden tiedon vastaanottajilta edellytetään uuden jaetun tiedon merkityksen ymmärtämistä eli enemmän tietoa. Verkosto edellyttää kokonaisuuden käsittelyä ja ymmärtämistä yli oman perinteisen byrokraattisen ja hierarkisen reviirin. Toimijoiden on tärkeää hahmottaa, ketkä kaikki voisivat tarvita itsellä olevaa tietoa tai kenen tiedosta voisi itselle olla hyötyä. Erityisen tärkeää on hahmottaa, missä kokonaisuudessa tai verkostossa on itse mukana.

Käytännön toimijan kannalta tutkimuksen tuloksena on ymmärrys verkoston toimintaan vaikuttavista moninaisista tekijöistä ja niiden nivoutumisesta yhteen. Kokonaisuuden hahmottaminen helpottuu esimerkiksi mallintamalla toimijat, resurssit ja toiminnot omiksi verkostoikseen. Tarkastelemalla näitä verkostoja voidaan näiden kolmen elementin luonteita ja ominaisuuksia analysoida yksityiskohtaisemmin.

Kriittisimpiä pisteitä verkostojen suunnittelussa on *ensiksi* identifioida kaikki toimijat ja niiden roolit. Roolien kautta toimijat motivoidaan ja sitoutetaan toimintaan ja tavoitteisiin. *Toiseksi* on tunnistettava tarvittavat resurssit ja niiden jakaminen. Riittävät resurssit toimivat toiminnan mahdollistajina. Keskeisin resurssi verkoston toiminnassa ovat itse toimijat, joten sopivien ja tarvittavien toimijoiden mukaan saantiin ja motivointiin tulee panostaa. Verkoston toiminnan kannalta on etua, jos kaikki tarvittavat resurssit identifioidaan heti toiminnan alussa. *Kolmanneksi* tulee mahdollistaa itse toiminta esteiden ja edellytysten kartoituksen kautta. Yhteisen tavoitteen sopiminen on motivaation ja toiminnan kannalta keskeistä.

Yleisesti toimijoiden haastatteluissa korostui avoimen keskustelun tarve. Vuoropuhelua kaivataan monelta suunnalta: yrittäjien kesken, virastojen

kesken sekä näiden kahden välillä. Vaikka muutokset vaativat paljon aikaa, on hyvä, että keskustelu on saatu alkuun ja on löydetty ihmisiä, joilla on oikea tahtotila muutosten eteenpäin viemiseen. Jatkossa keskustelufoorumien tarjoaminen ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan keskustelunaiheita ja oikeaa keskustelua, joka johtaa konkreettiseen toimintaan. Verkostojen päällekkäisyyden huomiointi on jatkossa kriittinen osa verkostojen laajentuessa koko kaupunkiin. Myös projektipäälliköiden oma verkostoitumisen tarve sekä pk-yrittäjien keskinäinen verkostoitumisen tarve tuli esiin asiana, johon on jatkossa syytä kiinnittää huomiota.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että verkottuneen toiminnan haasteina kaupunkiorganisaatiossa ovat etenkin seuraavat seikat:

- keinotekoisuus (verkostosta tulee itsetarkoitus)
- luottamuksen puute
- yhteisten näkemysten ja kokonaiskuvan ymmärryksen puute
- sitoutuneisuuden puute
- verkostoon tuodun lisäarvon (tai resurssien) vähäisyys
- kykenemättömyys viedä verkostossa opittu käytäntöön

Myös epäselvä työnjako, toimijoiden, organisaatioiden ja niiden prosessien yhteensopimattomuus tai eristäytyminen sisäisiin asioihin voivat asettaa haasteita julkisorganisaation verkostomaiselle toiminnalle. Huomioimalla ja tiedostamalla nämä seikat voidaan verkoston toimintaa tukea paremmin ja siten päästä tavoitteisiin korotetusta palvelutarjoomasta ja sitä kautta lisääntyneestä arvosta niin asiakkaalle kuin kaupunkiorganisaatiolle itselleen.

Tärkeää verkostokeskustelun ohella on muistaa, että Yritysmyönteinen kumppani -hanke on muutakin kuin palvelupolut.

"Kyse ei ole pelkästään kehittäjäverkostosta (projektiryhmä), joka työn tultua valmiiksi lopettaisi työskentelynsä, vaan kyse on toisenlaisen hallinto- ja toimintakulttuurin rakentamisesta. Pois siiloista!"

(Hankepäällikkö)

Verkostot voivat tarjota parhaimmillaan myös kasvumahdollisuuksia sekä kaupungille että yrittäjille eli kaupunkiverkoston eri toimijoille. Toisenlaisen hallinto- ja toimintakulttuurin rakentaminen vie aikaa, joten siihen käytetyt resurssit voidaan ajatella suorina investointeina tulevaan. Näiden avulla päästään toteuttamaan elinkeinopolitiikan periaatteita yritysmuutosestään, prosessien läpinäkyvyydestä, tasapuolisuudesta, riipeydestä ja laatuajattelusta.

Lähteet

- Bäcklund, P. (2007).** *Tietämisen politiikka. Kokemuksellinen tieto kunnan hallinnassa.* Helsinki: Yliopistopaino.
- Bäcklund, P., Jyrämä, A. & Väisänen, H. (2010).** *"Nyt innovoidaan!", Helsingin kaupungin henkilöstön kokemuksia kehittämistyöstä.* Helsinki: Edita.
- Easton, G. (1992).** Industrial networks: a review. Teoksessa Axelsson, B. & Easton, G. (toim.): *Industrial networks: a new view of reality.* London: Routledge.
- Grönroos, C. (2006).** Tavaralogiikasta palvelulogiikkaan – liiketoimintaosaamisen keskeinen muutostrendi. Teoksessa Lehtinen, U. & Mittilä, T. (toim.): *Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyimme keskiössä*, (235–241), Jyväskylä: Kauppatieteellinen yhdistys ry.
- Halinen, A. (1997).** *Relationship marketing in professional services: A study of agency-client dynamics in the advertising sector.* London: Routledge.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2006).** *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Helsinki: Yliopistopaino.
- Holmlund, M. & Törnroos, J.-Å. (1997).** "What are relationships in business networks?" *Management Decision*, 35(3), 304–310.
- Håkansson, H. (1989).** *Corporate technological behaviour: co-operation and networks.* London: Routledge.
- Håkansson, H. & Johanson, J. (1992).** A model of industrial networks. Teoksessa Axelsson, B. & Easton, G. (toim.) *Industrial networks. A new view of reality*, (28–34), London: Routledge.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. (2004).** *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: johtaminen ja arvonluonti.* Helsinki: Teknoliogiateollisuus ry.
- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) (1998).** *Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä?* Helsinki: Taloustieto.
- Rautvuori, M. (2010)** *Kohti asiakaslähtöistä palveluverkostoa kaupunkiorganisaatiossa / Case: Helsinki – yritysmuotoinen kumppani -hankkeen palvelupolut,* Helsingin kaupparokkeakoulu., markkinointi, pro gradu työ
- Zeithaml, V. A., Bitner, M-J & Gremler, D.D. (2006).** *Services marketing. Integrating customer focus across the firm.* Boston: McGraw-Hill.
- Äyväri, A. (2002).** *Verkottuneen pienyrityksen markkinointikyvykkyys.* Helsinki: HeSE print.

Tukidata mm.

Helsingin kaupungin Elinkeinopalvelu, saatavilla http://www.hel.fi/wps/portal/Talousjasuunnittelukeskus/Elinkeinopalvelu?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/Taske/fi/Elinkeinopalvelu, 1.10.2009.

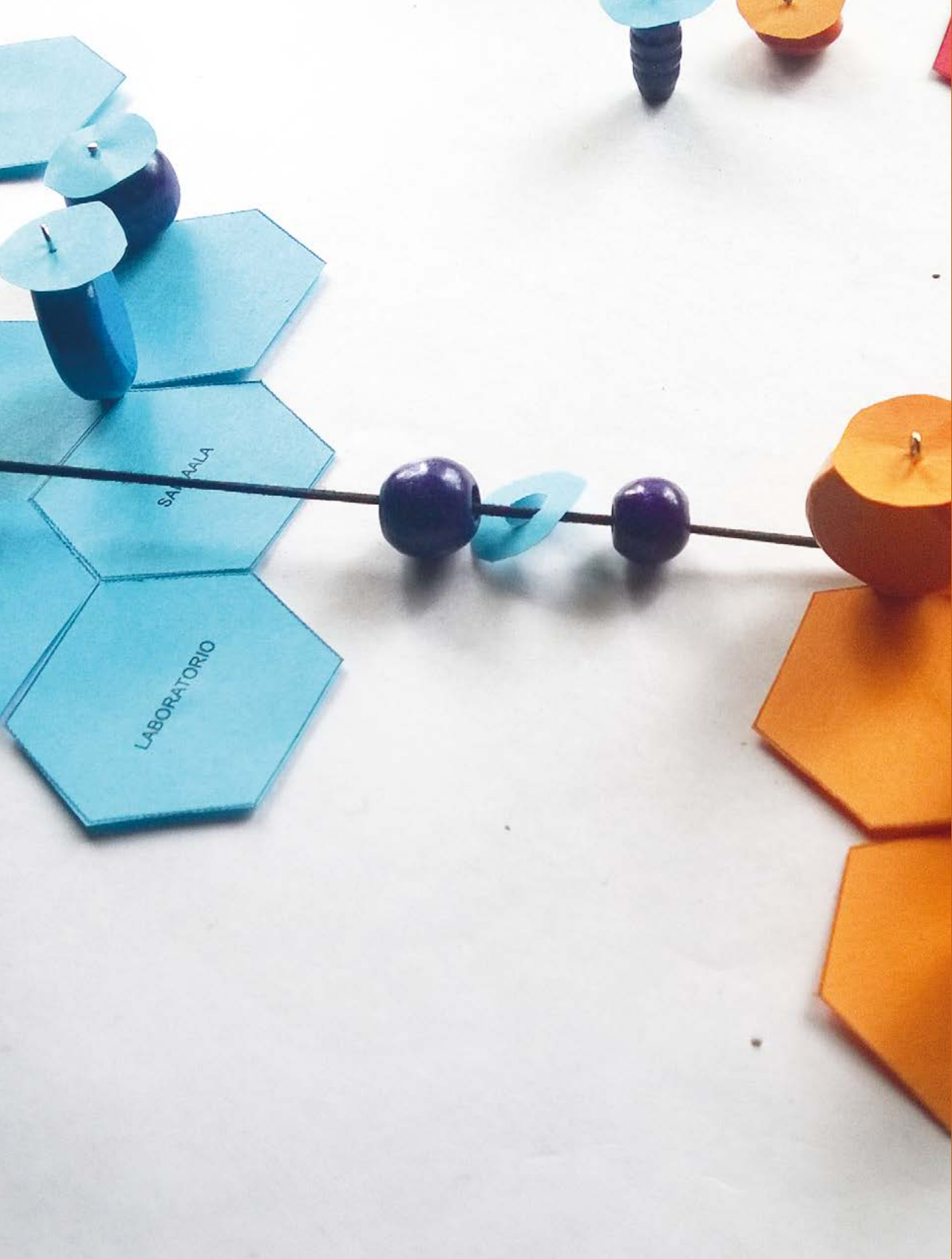
Helsingin kaupungin elinkeinostrategia, saatavilla <http://www.hel.fi/hki/taske/fi/Elinkeinopalvelu/Elinkeinostrategia>, 1.10.2009.

121

Rethinking Public Service -seminaari 10.6.2010, Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Työpajat 18.3.2010 ja 29.3.2010; uusien sosiaali- ja terveystalouden palvelupolkujen avaustyöpajat, Design Factory, Espoo, vetäjänä Kirsi Hakio, Aalto yliopiston taideteollinen korkeakoulu.

Yritystä Stadiin -seminaari; vuoden 2010 Yritysmuutos -seurantaseminaari 6.5.2010, hotelli Presidentti, Helsinki



SALA

LABORATORIO

Kohti systemaattista verkostoistumista

– Verkoston rakenteen ja prosessin arviointi

Katri Nykänen

Verkosto on sanana laajassa käytössä ja toimii nykyään usein synonyyminä yhteistyölle. Työelämässä ihmisillä on tunne, että he ovat mukana monissa verkostoissa ja käyttävät paljon aikaa verkostoitumiseen. On kuitenkin hyvä erottaa verkostoyhteistyö muusta yhteistyöstä ja ymmärtää, mikä on verkosto ja millaista on verkostoyhteistyö, jota tässä kappaleessa kutsutaan verkostoitumiseksi. Taustalla on ajatus siitä, että kaikki yhteistyö ei ole verkostoitumista ja se, että systemaattisen verkostoitumisen kautta voidaan saavuttaa hyviä tuloksia yhteistyössä. Systemaattisuus puolestaan tulee verkostoitumisen huolellisesta suunnittelusta ja prosessin jatkuvasta arvioinnista.

Tässä kappaleessa käydään ensin läpi verkostoitumisen prosessia ja verkostajohtamista kirjallisuuden näkökulmasta. Tämän jälkeen käydään läpi Lauttasaari-hanketta ja yhtä hankkeen seitsemästä tavoitteesta, joka on ollut kehittää Lauttasaaren julkisen (kaupungin hallintokunnat), yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden verkosto vahvistamaan asiakasnäkökulmaa Lauttasaaren alueella yhdessä asiakkaan kanssa. Verkostoa on ensin katsottu sosiaalisen verkostanalyysin (SNA) menetelmällä ajankohtana, jossa verkostolla on jo ollut takanaan muutaman vuoden työskentely verkoston luomiseksi ja tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Bonacich 1987; Borgatti 2005; Cross, Parker & Borgatti 2002; Burt 1992; 2004; Ahuja 2000) Tämän rakenteen tarkastelun tarkoituksena on ollut antaa arvio siitä, millainen verkosto on hankkeen aikana rakennettu, samalla kun prosessin analyysin kautta on haettu ymmärrystä siitä, mitkä toimet ovat johtaneet

kyseiseen verkstorakenteeseen. Prosessin arvioinnissa on katsottu ajassa taaksepäin ja analysoitu sitä, mitä verkostossa on tehty sekä verkoston rakentamiseksi että hankkeen osoittamien tavoitteiden saavuttamiseksi. Kappaleen lopussa esitellään systemaattisen verkostoitumisen prosessi verkoston ja verkostojohtajan tehtävien kautta.

Verkostoitumisen prosessi ja verkostojohtaminen

Ennen Lauttasaari-verkoston prosessin ja sosiaalisen verkoston tarkempaa tarkastelua on hyvä tutustua lyhyesti tutkimuksen taustalla olevaan verkostokirjallisuuteen. Relevanttia verkostokirjallisuutta ovat verkoston prosessimallin ja verkostojohtamisen teorioita käsittelevä kirjallisuus (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2011; Nykänen & Jyrämä 2013).

Käytännön kannalta on tärkeää tehdä ero verkostojohtamisen ja muiden verkostoitumiseen liittyvien tehtävien välillä. Verkostojohtamisella tarkoitetaan tässä niitä johtamisen toimia, jotka nimetty verkostojohtaja tekee edesauttaakseen verkostoitumisen prosessia. (Nykänen & Jyrämä 2013) Verkostoitumisen prosessi puolestaan viittaa niiden tapahtumien, toiminnan ja toimintojen edistymiseen, jotka muodostavat systemaattisesti etenevän prosessin. (Doz 1996) Tämä prosessi muodostuu formaaleista ja epäformaaleista prosesseista sekä erilaisista alaprosesseista, joiden kautta verkoston jäsenet muodostavat yhteisen tavoitteen, toimintatavat ja käytännöt.

Verkostoituminen

Aivan aluksi, jotta verkostoituminen voi alkaa, on yhdellä tai useammalla toimijalla oltava näkemys siitä, että verkostoitumiselle on tarve ja potentiaalisia verkostotoimijoita yhdistää luottavaisuus verkostoitumista kohtaan toimintatapana. Luottavaisuudella viitataan tässä siihen, että verkostoitumisen kautta luotetaan saavutettavan tavoitteita, joita ei kyettäisi saavuttamaan yksin tai joiden saavuttaminen ilman verkostomaista yhteistyötä ei olisi yhtä tai tarpeeksi tehokasta (Nambisan & Sawhney 2011; Äyväri 2002).

Lisäksi voidaan sanoa, että verkostoitumisen aloittamisen lähtökohtana ovat alustavat suotuisat olosuhteet, jotka muokkaavat varsinaisen verkostoitumisen prosessin rakennetta ja tehokkuutta. (Ring, Doz & Olk 2000) Nämä verkostoitumista tukevat olosuhteet on aluksi löydyttävä organisaatiosta, jossa verkostoituminen nähdään mahdollisuutena ratkaista tuotantoon tai kehitykseen liittyviä haasteita. (Nykänen, tulossa) Verkoston potentiaalisilla toimijoilla on oltava organisaation sisäiset olosuhteet, jotka motivoivat toimimaan verkostoissa ja samalla mahdollistavat systemaattisen verkostoitumisen. Tämän ajatuksen taustalla on se, että verkostoissa ja hierarkiassa toimiminen on erilaista ja vaatii erilaista kyvykkyyttä, joka puolestaan vaatii motivaatiota oppia. Esimerkiksi johtamiseen liittyen on nostettu esille, että hierarkkinen johtaminen ja verkostojohtaminen vaativat erilaisia kykyjä. (Mandell 2001; Agranoff & McGuire 2001)

Verkostoitumisen prosessin alkuvaiheessa toimijoiden on kyettävä luomaan verkostolle olosuhteet, jotka tukevat verkostoitumisen prosessia. Tämä voidaan saavuttaa oppimalla sekä neuvotteluiden ja dialogin kautta. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2011) Se, kuinka hyvät edellytykset verkostolla on oppia, vaikuttaa verkostoitumisen prosessissa luottamuksen luomisen sykliin ja sitä kautta toimijoiden väliseen sitoutumiseen (Doz 1996). Luottamus ja sitoutuminen näkyvät positiivisena mielikuvana verkostosta ja verkostotyöstä, sillä luottamus esimerkiksi edesauttaa sitä, että toimijat arvioivat verkostosta saamaansa hyötyä suhteessa laittamaansa panostukseen pitkällä tähtäimellä eivätkä arvioi tuloksia lyhyellä aikavälillä. Lisäksi luottamus sitoo verkoston toimijat yhteen, näyttää muiden toiminnan positiivisemmässä valossa (Ring & Van Den Ven 1992) ja auttaa sietämään epävarmuutta (Inkpen & Curral 2004; Nooteboom 2007).

Ennen yhteistyön aloittamista toimijoilla on joko kokemusta yhteisestä työskentelystä tai ennakkoluuloja, positiivisia tai negatiivisia, mahdollisia yhteistyökumppaneita kohtaan. (Möllering, Bachmann & Lee 2004) Aikaisemmat suhteet määrittävät alustavan luottamuksen tason, alustava luottamus puolestaan yhdessä aikaisemmin mainittujen alustavien olosuhteiden

kanssa määrittelee sen, kuinka helppoa ja tehokasta verkostoituminen tulee olemaan. (Ring, Doz & Olk 2000). Alustava luottamus riittää verkostoitumisen alussa, jolloin prosessiin liittyy vielä riskejä, mutta työskentelyn edetessä syntyy oppimisen myötä varsinaista luottamusta (Möllering 2004) ja luottavaisuutta (Äyväri 2002), jotka mahdollistavat prosessin etenemisen. Toisin sanoen verkosto-kontekstissa luottamus kasvaa sitä mukaa, kun toimijat oppivat tuntemaan toisensa. Lisäksi luottamuksen myötä kasvavat myös toimijoiden halukkuus olla mukana verkostossa ja ottaa tarvittavia riskejä. (Inkpen & Currall 2004). Oppimisen ja sitä seuraavan luottamuksen myötä toimijat pystyvät irtautumaan organisaatiosta perimistään rooleista samalla, kun toimijoiden väliset sosiaaliset suhteet tulevat yhä tärkeämmiksi. Lisäksi muodolliset sopimukset, jotka verkosto on luonut verkoston verkostoitumisen prosessin alussa muuttuvat ja yhä enemmän vastaavat yhteistä ymmärrystä ja sitoutumista verkostoon. (Ring & Van de Ven 1992)

Edellä käyty keskustelu luottamuksen ja sitoutumisen roolista verkostoitumisessa voidaan nähdä niin, että oppimisen mahdollistamiseen ja luottamuksen ja sitoutumisen luomiseen on panostettava ennen sisällön kehittämistä. (Nykänen & Jyrämä 2013)

Verkostojohtaminen

Seuraavassa keskustellaan verkostojohtamisen roolista sen varmistamisessa, että verkoston luominen saa sijan ennen sisällön luomista.

Verkostojohtamista pidetään sekä aktiivisena verkostoissa selviämisenä (Freytag & Ritter 2005) että palvelutuotannon organisoimisena (Williamson 1975) itsenäisten toimijoiden kesken luottamuksen ja sitoutumisen kautta. (Jarillo 1988; Powell 1990; Borgatti & Forster 2003) Verkostojohtaminen on erilaista ja perustuu erilaisiin kyvykkyyksiin kuin perinteinen johtaminen, sillä verkostoissa korostuu tiedon johtaminen. Verkostoissa johtamisen avulla onkin saavutettava toimijoiden keskeinen riippuvuus ja halukkuus siirtyä organisaatioista perityistä rooleista verkstoroleihin, jotka perustuvat neuvotteluiden ja osaamisen määrittelemiin rooleihin ja ovat

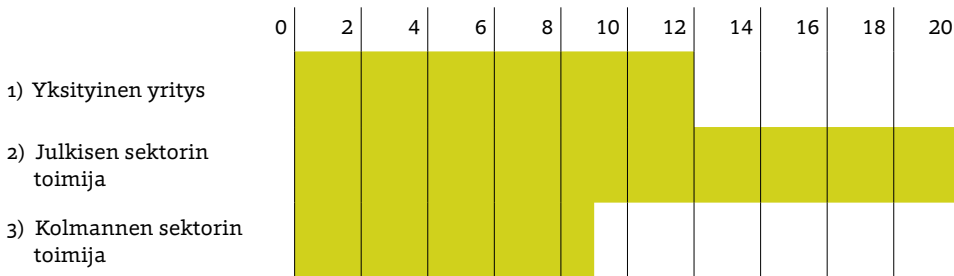
verkostoitumisen prosessin ytimessä. Oikeanlainen verkostajohtaminen mahdollistaa verkostotoimijoiden olosuhteet etenemiselle alustavasta luottamuksesta varsinaisen luottamuksen tasolle ja ylläpitää luottamusta koko verkostoitumisen prosessin ajan. (Inkpen & Currall 2004)

Yhden näkökulman verkostajohtamiseen tarjoaa toiminto-näkökulma, jonka mukaan verkostajohtaminen jakautuu verkoston rakenteen muokkaamiseen ja sosiaalisten prosessien mahdollistamiseen (Tsoukas 1994). Verkoston rakenteen muokkaaminen liittyy jo aikaisemmin mainittuun verkostoitumisen prosessin dynaamisuuteen sekä lisäksi verkoston toimijoiden lisäämiseen ja poistamiseen verkostoitumisen prosessin aikana. (Kickert & Koppenjan 1997) Toiminto-näkökulma kertoo, mitkä ovat verkostajohtamisen tehtävät (Agranoff & McGuire 2001), mutta ei ota kantaa siihen, millainen verkostajohtamisen prosessi on tai kuinka verkostajohtamisen toiminnot kehittyvät ja vaihtelevat ajan kanssa. (Rethemayer & Hatmaker 2008).

Johtamiseen liittyvät verkostotoiminnot voidaan jakaa tarkempiin käytännönläheisiin verkostajohtamisen tehtäviin (Tsoukas 1994; Mandell 2001), jotka ovat tämän verkostoitumisen prosessin ja sen johtamisen analysoinnin perustana. Näihin tehtäviin kuuluu toimijoiden ja heidän resurssiensa valinta ja joissain tapauksissa erottaminen verkostosta. Verkostajohtamisen tehtäviin kuuluu myös vaikuttaminen liittyen verkoston yhteisiin sääntöihin, normeihin ja olettamuksiin. Tässä tärkeään asemaan nousevat verkoston päätösmekanismit (Agranoff & McGuire 2001; Kickert & Kopperjan 1997), mutta pehmeämpi näkökanta näihin tehtäviin on motivoinnin, inspiroinnin ja sitoutumisen korostaminen. Verkostajohtajan tehtäviin voidaan myös laskea yhteistyön sääntöjen luominen ja tehokkaan tiedonsiirron varmistaminen sekä toimijoiden kesken että sidosryhmiin päin kuin myös sidosryhmistä verkostoon. (Agranoff & McGuire 2001) Näiden kautta verkoston alunperin erillisistä toimijoista voi muodostua yhtenäinen verkosto, jolla on yhteinen päämäärä ja näkemys verkoston tarkoituksesta ja toimintatavasta sekä yhteinen omistajuus verkostosta. (Keast & Hampson 2007)

Lauttasaari-hankkeen verkostoituminen

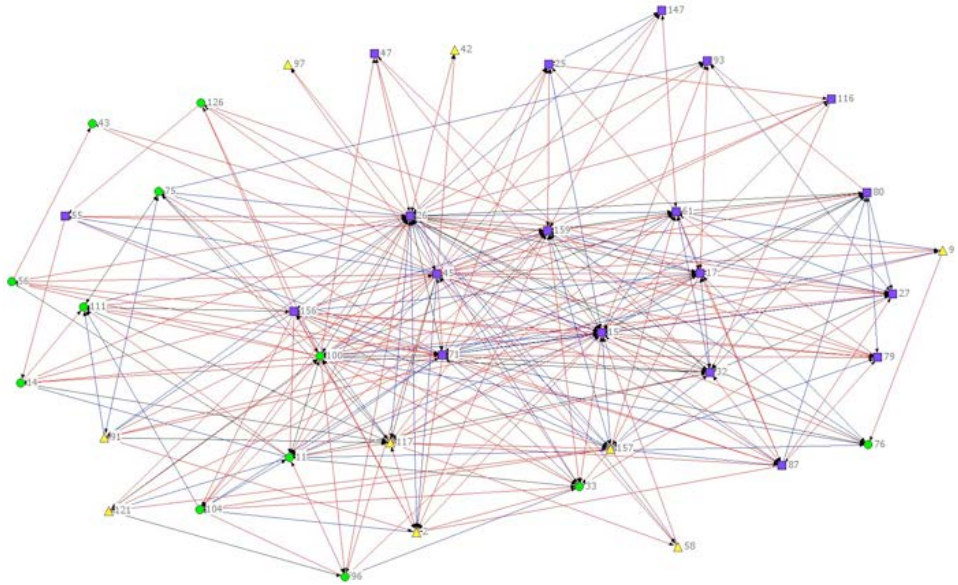
Lauttasaari-hankkeen verkostoa katsotaan tässä sen rakenteen (Sosiaalisen verkoston analyysi), prosessin ja verkostojohtamisen kautta. Sosiaalisen verkoston analyysi on toteutettu kyselylomakkeella, joka lähetettiin 164 hankkeeseen jossain muodossa osallistuneelle toimijalle. Saatujen 41 vastauksen perusteella identifioitiin avainhenkilöitä, jotka valittiin tarkempaan haastatteluun. SNA-kyselyn mukana vastaajille lähetettiin muutama lisäkysymys liittyen verkostoon ja erityisesti verkostojohtamiseen. Haastattelut tehtiin temahaastatteluina. Nämä teemat liittyivät verkoston tavoitteeseen, tavoitteen saavuttamiseen sekä verkostoitumisen prosessiin ja verkostojohtamiseen. Taulukosta 1 käy ilmi vastaajien jakautuminen julkiselle, kolmannelle ja yksityiselle sektorille.



Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden sektorit (vastanneita 41)

Sosiaalisen verkoston analyysissä on kyse toimijoiden välisten suhteiden analysoinnista. Analyysin avulla voidaan tutkia kokonaista verkostoa, paikallista verkostoa, ryhmää tai kahden toimijan välistä suhdetta. Riippumatta siitä, mitä analyysin avulla tutkitaan, on ymmärrettävä, että toimijoiden on oltava jonkin lainalaisuuden mukaan liitettävissä toisiinsa. Tässä tapauksessa toimijat ovat osa hanketta ja heidän välisensä suhde on toistensa tunteminen. Sosiaalisen verkoston analyysissä voitaisiin käyttää

suhteina myös kanavia, joissa kulkee aineellisia resursseja, esimerkiksi kirjeitä tai laivoja. Verkosto on kuitenkin nähtävä rakenteellisenä ympäristönä, joka mahdollistaa ja rajoittaa yksittäisen toimijan toimintaa ja vaikuttaa hänen suhteisiinsa. (Scott 2001) Kuvassa 27 on kuvattu Lauttasaari-hankkeen verkosto. Toimijoiden ja heidän välistensä suhteiden lisäksi kuviosta näkee toimijoiden sektorit.



Kuva 27. Lauttasaari-hankkeen toimijoiden verkosto

Tutkittu verkosto (kuva 27) on melko löyhä, ja lisäksi verkoston analyysi SNA-menetelmän avulla nostaa selvästi esille sen, kuinka kaupungin toimijat (violetti neliö), jotka ovat olleet järjestävänä osapuolena projektiverkostossa, ovat verkostoituneet hyvin keskenään ja melko hyvin myös kolmannen (keltainen kolmio) ja yksityisen sektorin (vihreä ympyrä) toimijoihin. Kuntasektorin toimijoiden väliset suhteet ovat vahvempia kuin muiden sektoreiden toimijoiden väliset suhteet. Kolmannen ja yksityisen

sektorin välillä sen sijaan suhteet ovat heikkomat ja erityisesti kolmannella sektorilla toimijoiden keskinäiset yhteydet ovat vähäisiä verrattuna muihin toimijoihin. Myös haastattelut toivat esille kolmannen sektorin vähäisemmän verkostoitumisen ja haasteen yksityisen sektorin mukaan saamisessa. Useat haasteista liittyvät niin sanottuun public-private-suhteeseen eli haasteisiin yksityisten ja julkisten toimijoiden yhteistyössä. Kuviossa 1 reunalle jäävillä toimijoilla on vähemmän yhteyksiä verkoston muihin toimijoihin, kun taas verkostajohtaja hyvin keskeisenä henkilönä verkostossa sijoittuu monien suhteidensa ansiosta verkoston keskelle (Violetti 26).

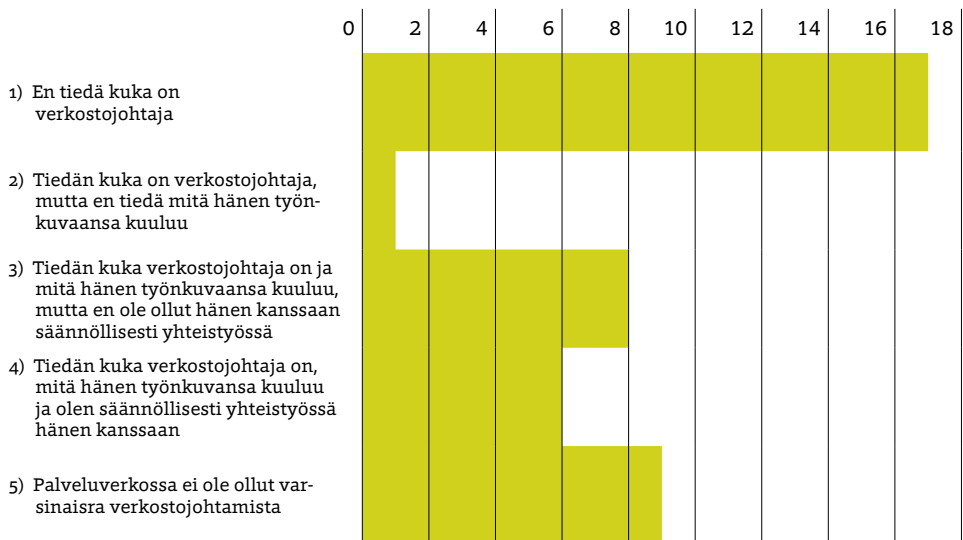
Itse asiassa verkostajohtajan paikallinen verkosto on hyvin samanlainen kuin koko verkosto, vaikka paikallinen verkosto kuvaakin ainoastaan ne toimijat, jotka ovat sidoksissa hoitokoordinaattoriin suoraan (1-askel) ilman välikäsiä. Tämä korostaa verkostajohtajan tärkeyttä verkostossa ja verkoston luomisessa sekä tekee hänestä verkoston tärkeimmän henkilön, sillä hänellä on eniten sidoksia muihin verkoston toimijoihin (eco network output) ja muut toimijat ovat vastaavasti hyvin sidoksissa häneen (eco network input). Lisäksi hän toimii tärkeässä asemassa sekä eri ryhmien sisällä että ryhmien välillä. Edellä kuvatut seikat kertovat siitä, että verkostajohtajalla on vahva verkosto toimijoita, ja hänen yhteytensä oman verkostonsa toimijoihin ovat niin vahvoja, että näiden toimijoiden keskinäiset yhteydet eivät vaikuta hänen verkostoonsa. Samalla tämä kuitenkin kertoo siitä, että koko verkosto on hyvin riippuvainen verkostajohtajasta, sillä muilla toimijoilla on vähän vaikutusvaltaa ja heikko mahdollisuus vaikuttaa verkostajohtajan verkoston toimivuuteen.

Verkostoitumisen ja verkostajohtamisen prosessi

Ottaen huomioon kuntasektorin hierarkkisen organisoitumisen ja hallintokuntien väliset erot on tutkittua verkostoa pidettävä onnistuneena siinä, että se on onnistunut luomaan yhteyksiä eri hallintokuntien välillä ja saanut muita hallintokuntia aktiivisesti mukaan yhteistyöhön. Seuraavassa

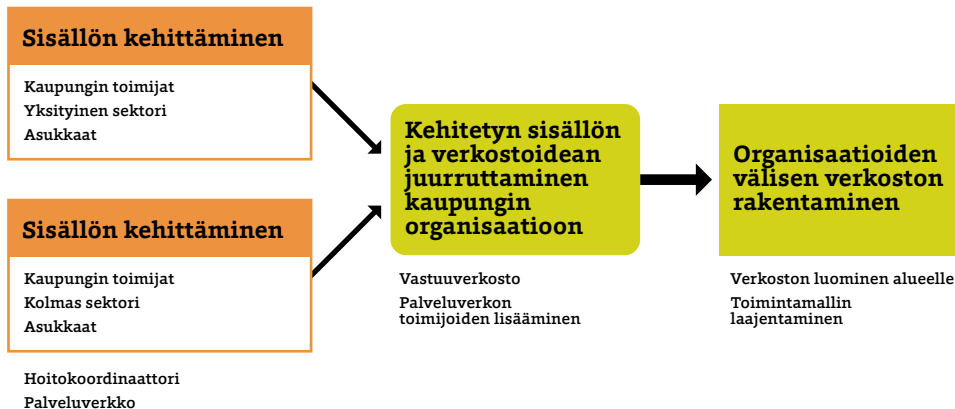
käydään läpi prosessia, jonka arvioinnin kautta on ollut tarkoitus selvittää ja selittää sosiaalisen verkoston analyysin tuloksia ja muodostaa verkostoitumisen ja verkostajohtamisen malli. Aineistona on toiminut verkostotoimijoilta saatu materiaali, avaintoimijoiden haastattelut sekä SNA-menetelmän yhteydessä tehty kysely. Verkostotoimijoilta on saatu muun muassa hankkeessa pidettyjen työpajojen kutsuja ja jossain määrin näiden työpajojen alustuksia sekä hankkeessa tehtyjä raportteja.

Haastattelut ja muu toimijoilta saatu materiaali viittaavat siihen, että suhteiden väliset erot ja julkisen sektorin vahva osuus verkostossa juontuvat siitä, kuinka verkosto on rakennettu ja millainen verkostoitumisen prosessi on ollut. Lisäksi ne juontuvat siitä, ettei verkostolla ole ollut varsinaista nimettyä verkostajohtajaa eikä verkostajohtamisesta ole verkostossa keskusteltu, vaikka rakenteesta selvästi erottuu epävirallinen verkostajohtaja henkilönä, jolla on eniten suhteita. Taulukko 2 kuvaa verkoston näkemystä verkostajohtamisesta.



Taulukko 2. Verkostajohtaminen Lauttasaari-hankkeessa

Vaikka hankkeen toiminta onkin ollut systemaattista ja laajaa, ovat eri sektorit pääasiassa työskennelleet erikseen ja omien, erillisten, tavoitteidensa saavuttamiseksi. Eri sektorin toimijoilla ei siis ole ollut yhtä yhteistä tavoitetta eikä säännöllisiä sosiaalisia tilaisuuksia, jossa toimijat olisivat voineet tavata ja oppia tuntemaan toisensa ja näiden sosiaalisten tilaisuuksien kautta luoda yhteistä luottamusta ja sitoutumista, joita tarvitaan onnistuneeseen verkostotyöskentelyyn. Verkosto on keskittynyt sisällön kehittämiseen, ja itse verkoston kehittämiseen ei ole allokoitu hankkeen varsinaisen toimintakauden kuluessa aikaa. Toisin sanoen, hankkeessa on luotu yhteistä ymmärrystä ja luottamusta sisällön kehitystarvetta kohtaan, mutta ei luottamusta ja sitoutumista kehittäjien kesken verkostona. Monet verkostotutkijat kuitenkin korostavat yhteisen sitoutumisen ja luottamuksen ja sitä kautta verkoston kehittämisen tärkeyttä heti kehitystyön alussa (esimerkiksi Morgan & Hunt 1994; Järvensivu & kumpp. 2011) Voidaankin väittää ettei hankkeen varsinaisen toimintakauden aikana ole syntynyt toimivaa verkostoa. Haastatteluissakin tuotiin ilmi, että varsinaisen alueellisen



Kuva 28. Hankkeen kehitys- ja verkostoitumisprosessi

verkoston rakentamisen aloittaminen on seuraava vaihe. Edellisen sivun kuva 28 kuvaa hankkeen kehitysprosessia ja verkoston rakentamista.

Kuviosta näkyy, kuinka hankkeessa on ensin keskitytty sisällön kehittämiseen ja kuinka tämä kehitystyö on jakautunut useaan kehitysteemaan, joissa on ollut eri toimijat. Kuvioon on otettu mukaan se, kuinka kehitystyö on jakautunut erillisiksi yksityisen ja kolmannen sektorin osalta. Kehitystyö ja hoitokoordinaattorin toiminnan kehittäminen alkoivat hankkeen aikana ja hoitokoordinaattori työskenteli ja samalla rakensi hoitokoordinaattorin työn mallia. Tämä työ ja hoitokoordinaattorin tehtävä loppui hankkeen loputtua, mutta itse palvelu on ollut tarkoitus pitää, ainoastaan järjestää uudelleen. Hankkeen varsinaisen työskentelyn loputtua toiminta keskittyi kaupungin sisäiseen toimintaan, ja tänä aikana luotiin vastuuverkosto, jonka kuuluu huolehtia kehitystyön implementoinnista ja alueellisen verkoston luomisesta. Esimerkiksi hoitokoordinaattorin työ on tarkoitus siirtää alueella jo toimiville toimijoille, jotka eivät ole olleet tiiviisti mukana aikaisemmissa prosessin vaiheissa. On myös tärkeä tuoda esille se, että hankkeessa saatujen tulosten implementointi voi osoittautua vaikeaksi, koska hankkeessa sisällön kehitys on mennyt voimakkaasti verkoston kehittämisen edellä ja omistajuus ja sitoutuneisuus tuloksiin yritetään jo valmiiden tulosten kohdalla. Tästä johtuen niille, jotka ottavat kehitetyn asian käyttöönsä ei ole syntynyt omistajuutta asiaa kohtaan, mikä hidastaa implementointia ja luo mahdollisesti muutosvastarintaa. Sitouttaminen palvelun käyttämiseen voi olla haasteellista ja vaatia pitkää aikaa toteutuakseen. On kuitenkin hyvä muistaa, että verkostotyö onkin luonteeltaan pitkän aikavälin työskentelyä, jossa lyhyellä aikavälillä saatavat resurssivaatimukset nousta tuloksia suuremmiksi.

Kohti uutta verkostoitumisen ja verkostajohtamisen prosessia

Kirjallisuuskatsauksen ja tutkimusaineiston analyysin perusteella voidaan esittää, että verkostoitumisen prosessi kannattaa jakaa kahteen osaan. Tämä ajatus verkoston kehittämisestä ja sisällön kehittämisestä on tuotu esille

aikaisemminkin, mutta sitä ei ole näin selkeästi jaoteltu verkostoitumisen prosessin mukaisesti ja tuotu esille käytännön ja johtamisen implikaatioiden kautta. Ensin verkoston on hyvä luoda sellaiset olosuhteet, jotka edistävät yhteistä tavoitetta ja keskinäistä luottamusta. Olosuhteiden ja verkoston muodon vakiinnuttua resursseja ja aikaa voidaan keskittää verkoston tavoitteen saavuttamiseen. On kuitenkin hyvä korostaa sitä, että jako tarkoittaa prosessin painopistettä ja kumpikin sekä verkoston että sisällön kehittäminen ovat mukana läpi verkostoitumisen prosessin kuitenkin niin, että ensin painopiste on selvästi verkoston kehittämisessä ja myöhemmin sisällön kehittämisessä (kuva 29).

Verkostoitumisen prosessi on tässä tutkimuksessa muotoutunut kolmi-vaiheiseksi prosessiksi, jonka kussakin vaiheessa esitellään sekä verkoston että verkostojohtamisen tehtävät. Verkoston tehtävien kautta verkosto voi analysoida omaa toimintaansa ja verkoston kehittymistä, kun taas verkostojohtamisen kautta taataan sekä näiden toimintojen toteutuminen että toiminnan arviointi. Prosessin kaksi ensimmäistä vaihetta on mallissa identifioitu vaiheiksi, joissa verkoston kehittäminen on pääosassa. Verkoston kehittämisessä verkoston tehtäviksi nousee neuvotteluiden ja molemmin puolisen dialogin kautta yhteisymmärryksen, luottamuksen, sitoutumisen saavuttaminen, motivointi, sekä yhteisten sääntöjen ja toimintatapojen löytäminen. Sisällön kehittämisessä puolestaan korostuu oikeiden toimijoiden ja resurssien löytäminen sekä kommunikaatio verkoston sisällä sekä suhteessa verkoston sidosryhmiin.

Verkostojohtamisessa korostuu fasilitointi, arviointi, reagointi ja ylläpito. Verkostojohtaminen varmistaa mallissa sen, että erillisestä tulee yhteinen niin tavoitteissa kuin säännöissä ja toimintatavoissakin. Verkostojohtamiseen kuuluu paitsi toimijoiden valinta työskentelyn alussa myös uusien toimijoiden valinta verkostoitumisen aikana. Luonteeltaan verkostojohtaminen on enemmän inspiroimista, motivoimista ja sitouttamista kuin ihmisten johtamista. Jotkut sanovatkin, että verkostojohtaminen on ihmisten välisten interaktioiden johtamista. Verkostojohtajan

tulee luoda verkostolle sellaiset olosuhteet, jotka mahdollistavat yhteisen toiminnan, systemaattisen verkostoitumisen. Tämä voi tarkoittaa uusien sääntöjen luomista, kulttuurien sovittamista yhteen tai toimijoiden roolien muuttamista kilpailevista yhteistyöhön perustuviin rooleihin. (Agranoff & McGuire 2001; Keast & Hampton 2007)



Kuva 29. Verkon kehittämisestä sisällön kehittämiseen

- Agranoff, R., & McGuire, M., (2001).** Big questions in public network management research, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3, 295–326.
- Ahuja, G. (2000).** Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425–455.
- Bonacich, P., (1987).** Power and centrality: a family of measures. *The American Journal of Sociology* 92. 1170–1182.
- Borgatti, S., P., (2005).** Centrality and network flow. *Social Networks* 27: 55–71
- Borgatti, S., P. & Foster, P.C. (2003).** The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29(6), 991–1013
- Burt, R. S. (1992).** *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2004).** Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110, 349–399.
- Cross, R., Parker, A. & Borgatti, S.P (2002).** Making invisible work visible. *California Management Review*, 44(2), 25–46.
- Doz, Y. (1996).** The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17(1), 55–83.
- Doz, Y. L., Olk, P. M. & Ring, P. S. (2000).** Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead? *Strategic Management Journal*, 21: 239–266.
- Freytag, P. & Ritter, T., (2005).** Dynamics of relationship and networks: Creation, maintenance and destruction as managerial challenges. *Industrial Marketing Management*, 34(7), 644–647.
- Jarillo, J.C. (1988).** On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31–41.
- Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. (2011).** Holistic model of innovation network management: action research in elderly health care. Teoksessa Harmakorpi, V. & Melkas, H. (toim.): *Practice-Based Innovation: Insights, Applications, and Policy Implications*. Berlin: Springer.
- Keast, R. L. & Hampson, K.D. (2007).** Building constructive innovation networks: role of relationship management. *Journal of Construction Engineering and Management*.
- Luhmann, N. (2000).** Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives. Teoksessa Gambetta, D. (toim.): *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic edition, (94–107). Oxford: Department of Sociology, University of Oxford.
- Mandell, M.P. (2001).** Collaboration through network structures for community building efforts. *National Civic Review*, 90(3): 279–288.
- Möllering, G., Bachmann, R. & Lee, S. (2004).** Understanding organizational trust – foundations, constellations and issues of operationalisation. *Journal of Management Psychology*, 18(6), 556–570.

- Nambisan, S. & Sawhney, M. (2011).** Orchestration processes in network-centric innovation: evidence from the field. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 40–57.
- Nooteboom, B. (2007).** Methodological interactionism: theory and application to the firm and to the building of trust. *The Review of Austrian Economics*, 20(2), 137–153.
- Nykänen, K. & Jyrämä, A. (2013).** *Functioning network structures: The role of collaboration processes and their management.* IMP Conference proceedings 2013. Atlanta, USA.
- Powell, W.W. (1990).** Neither market nor hierarchy: network forms of organizations. *Research in Organizational Behavior* 12(xx), 295–336.
- Ring, P. & Van de Ven, A. (1992).** Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483–498.
- Rethemeyer, R. K. & D. M. Hatmaker. (2008).** Network management reconsidered: an inquiry into management of network structures in public sector service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4): 617–646.
- Scott, J. (2000).** *Social network analysis: a handbook.* 2. painos. London: Sage Publications.
- Tsoukas, H. (1994).** What is management? An outline of a metatheory. *British Journal of Management*, 5: 289–301.
- Williamson, O., E. (1975).** *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications.* New York: Free Press.
- Äyväri, A. (2002).** *Verkottuneen pienyrityksen markkinointikyvykkyys.* Lisensiaattityö. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-41.



Arvon yhteisluomisen hallinta julkisissa palveluverkoissa – Helsinki case kaupunkina

Heidi Hänninen ja Annukka Jyrämä

Johdanto

Verkostojohtamista tunnetaan huonosti. Verkostoteorioiden moninaisuus on saanut monet kyseenalaistamaan, voiko verkkoja ylipäättään johtaa. Julkisen sektorin verkostojohtamisen tutkimus yrittää luoda ymmärrystä tilanteesta, jossa byrokratia ei ole ensisijainen ”sosiaalisen ohjauksen” työkalu, vaan tavoitteena on tasa-arvoinen yhteistyösuhde, johon tarvitaan uudenlaista yhteistyötä ja kumppanuutta. (Järvensivu & Möller 2008; Rethemeyer & Hatmaker 2007; Möller 2006). Tämä onkin ajankohtaista, sillä Agranoff & McGuire (2001) toteavat, että verkostoitunut toimintatapa julkishallinnossa on lisääntymässä. Kaupungit osallistuvat sisäisiin ja ulkoisiin verkostoihin, joilla on eri päämäärät: strategian luonti, resurssien vaihto tai tiettyjen projektien edistäminen. Kaupunkeja rohkaistaan luopumaan vanhoista hierarkkisista palvelujärjestelmistä ja luomaan verkottuneita kokonaisuuksia, jotka asettavat asiakkaan kaiken toiminnan keskiöön kaupunkiorganisaation ja kaupunkilaisten välillä (Opetus- ja kulttuuriministeriö). Verkostoissa luodaan arvoa asiakkaalle ja verkostolle yhteistyössä verkoston eri toimijoiden kanssa (esim. Möller 2006). Tästä näkemyksestä on keskusteltu aktiivisesti markkinointitutkimuksessa aina siitä lähtien, kun Vargo ja Lusch (2004) ensimmäisenä esittelivät palvelulähtöisen logiikan (S-D logic) idean vuonna 2004.

Tämän tutkimuksen tavoite on analysoida palveluverkon johtamista kaupunkiorganisaatiossa ja arvon yhteisluomista: toimintaa, jossa asiakas, kaupunkilainen ja kaupunkiorganisaatio luovat arvoa yhdessä

toiminnoissaan (co-creation). Rakennamme teoreettisen pohdinnan verkostojohtamisen teorioiden pohjalta (Järvensivu & Möller 2008; Rethemeyer & Hatmaker 2007, Agranoff & McGuire 2001) johon yhdistämme näkökulmia palvelulähtöisestä logiikasta (esim. Gummesson 2006; 2008, Lusch & Vargo 2010; 2004; Payne, Storbacka & Frow 2008).

Teoreettinen tausta

Tutkimuksen teoria keskittyy palvelulähtöisen logiikan ja verkostoteorioiden keskusteluihin. Palvelulähtöisessä logiikassa palvelut nähdään ratkaisuin tarpeisiin resurssien soveltamisen kautta, joissa asiakas on keskiössä. Tällöin syntyy tarve erilaiselle johtamistyyliille; yhteisluominen painottuu (Vargo & Lusch 2004; 2008a; 2008b). Palveluvaltaisessa logiikassa suhteet ja vuorovaikutus arvon yhteisluomisen perustana painottuvat. Se omaksuu prosessinäkökulman: resursseja tulee käyttää, soveltaa tai integroida, jotta voidaan luoda arvoa. Arvo on siten kontekstisidonnaista, ja sitä luodaan yhden tai useamman toimijan välillä verkostosuhteissa (Vargo 2009; Vargo & Lusch 2008b; Barile & Polese 2010).

Arvonluotia voidaan katsoa sekä verkostonäkökulmasta, jossa keskittyy verkoston toimijoiden suhteisiin ja vuorovaikutukseen, että palvelujärjestelmien näkökulmista, joissa pääpano on palveluprosessien hahmottamisessa (Chandler & Vargo 2011; Barile & Polese 2010; Maglio & Sopher 2008). Palvelulähtöisessä logiikassa kuluttajan rooli yhteistuottajana (co-creator) on keskeinen. Asiakkaita ei nähdä erillisinä, vaan heidät huomioidaan heidän omien verkkojensa ja verkostojen aktiivisena osana (Vargo & Lusch 2008b).

Verkosto ja suhdemarkkinointi teoriat ovat huomioineet asiakkaan osana verkostojen vuorovaikutusta, mutta asiakasta ei ole nähty arvon tuottajana. (ks. Chandler & Vargo 2011). Palvelulähtöisessä logiikassa toimitusketju korvataan *palveluarvoverkostolla*, jossa palvelusta tulee osa asiakkaan ja muun verkoston yhteistä arvonluomistoimintaa, arvo ei synny ilman asiakkaan aktiivista osallistumista vuorovaikutukseen (Barile & Polese

2010). Arvon luominen on vuorovaikutuksellinen ja jatkuva sosiaalisten ja taloudellisten prosessien sarja. Näin asiakas ja yritys ovat suhdekontekstissa. Koska loppujen lopuksi arvon määrittää palvelun vastaanottaja, palveluvaltainen logiikka on luonnostaan asiakassuuntautunut (Vargo & Lusch, 2008a).

Kyky integroida ja koordinoita kaikkien verkostotoimijoiden arvonluontia on keskeistä strategisten verkostojen näkökulmasta (Möller 2006; ks. myös Vargo & Lusch 2008). Verkostotoiminnan lisääntyminen asettaa uusia haasteita johtamistaidoille (Möller, Rajala & Svahn 2004; Möller & Halinen 1999). Verkoston johtajien on ymmärrettävä verkkoympäristönsä luonne ja se, miten siinä tulee toimia. Verkostot edellyttävät erilaista johtamista, sitoutumista ja riskienhallintaa kuin perinteinen hierarkkiseen organisaatiomalliin perustuva johtaminen (Möller, Rajala & Svahn 2004).

Myös julkisella sektorilla toimitaan verkottuen, verkostoissa, jotka koostuvat erilaisista ammatti- ja organisaatiotaustoista tulevia ryhmistä, joilla on jokaisella omat erityiset intressinsä, arvonsa ja uskomuksensa (Jackson & Stainsby 2000). Johtajan rooli muuttuu perinteisestä järjestelmän hallitsijasta *välittäjäksi, prosessinjohtajaksi ja verkon rakentajaksi* (Kickert ym. 1997). Verkostoissa useat toimijat voivat osallistua johtotyöskentelyyn, jolloin vuorovaikutusta ei rakenna vain yksittäinen johtaja. (Rethemeyerin & Hatmakerin 2007). Palveluvaltainen logiikka soveltuu tapaan, jolla johtajat nähdään verkonhallinnan kontekstissa: välittäjinä ja myötävaikuttajina. Tämä korostaa vuorovaikutusta ja pehmeää ohjausta (Kickert ym. 1997).

Kickert ym. (1997) esittävät, että verkostotoiminta epäonnistuu usein julkisissa konteksteissa, koska niistä puuttuu yhteistyön kannustimia ja niissä on esteitä yhteistyölle. Jyrämä, Hakio ja Mattelmäki (2011) tunnistivat kaupunkiorganisaatiossa verkostotoiminnan esteitä, kuten organisaation siiloutuminen erillisiin toimialakohtaisiin virastoihin sekä perinteisen hierarkkisen toimintakulttuurin vahvuus. He havaitsivat, että rakentamalla verkostoja yhteissuunnittelun keinoin (ks. sivu 49) parannettiin verkostotoiminnan edellytyksiä, kuten luottamus ja motivaatio yhteiseen

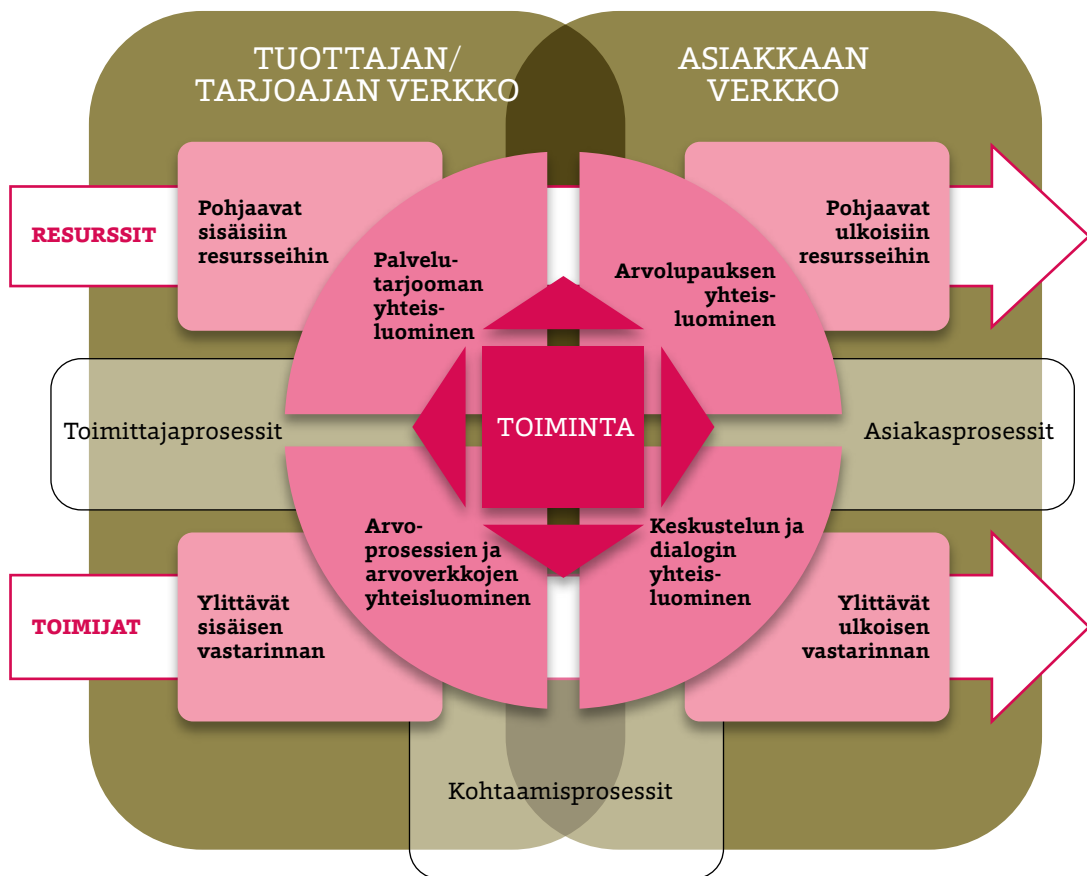
toimintaan. Myös Ballantynen ja Vareyn (2006) korostavat yhteisluomisen vuorovaikutusta, viestintää, tiedon soveltamista ja suhteiden kehittämistä. Jyrämä ym.. (2011) mukaan epäviralliset aikaisempaan vuorovaikutukseen pohjautuvat epäviralliset verkostot tukivat myös palvelulähtöisen logiikan syntymistä kaupunkiorganisaatioissa. Palvelulähtöinen logiikka ja arvon yhteisluominen liittyvät myös kiinteästi vuorovaikutusprosessien rakentumiseen, eivät pelkästään arvonluotiin asiakkaan kanssa (Vargo & Lusch 2008; Prahalad & Ramaswamy 2004).

Vuorovaikutusprosessi voidaan nähdä asiakkaiden ja muiden toimijoiden vuorovaikutusten ja kanssakäyntien sarjaa, joita kutsutaan *kohtaamisprosesseiksi*. Nämä erilaiset ja useat kosketuskohdat luovat arvokentän (Duncan & Moriarty 2006). Arvon yhteisluontiin myötävaikuttavia kohtaamisia on kolme eri tyyppiä: viestintäkohtaamiset, käyttökohtaamiset ja palvelukohtaamiset, joissa asiakas osallistuu *jokaisella palvelun tai tuotetoimituksen tasolla* (esim. Payne, Storbacka & Frow 2008).

Tällöin johtajien on etsittävä uusia tapoja osallistaa asiakas yhteisluomiskäyttäytymiseen (co-creation) (Payne, Storbacka & Frow 2008). Tästä syystä Duncan ja Moriarty (2006) painottavat hyvän, eri funktiot ja virastot ylittävän johtamisen tärkeyttä arvovuorovaikutusten alueella. Täten sisäisestä markkinoinnista ja funktiot ylittävästä toiminnasta tulee ratkaisevan tärkeää. Onnistuneen arvon yhteisluomisen johtamisen edellytykset koko yhteisluomisen prosessin aikana ovat *kyky hallita asiakasodotuksia, viestintää ja lupauksia* kaikkien osapuolien välillä (Payne, Storbacka & Frow 2008, Brown & Bitner 2006).

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys tekee yhteenvedon verkkolähestymistavasta ja palveluvaltaisesta lähestymistavasta omaksutuista näkökulmista. Viitekehys on jaettu *yhteisluomisen prosesseihin*, ARA-mallin¹ ja palveluvaltaisen logiikan *resursseja sitovaan toimintaan ja sisäisiin ja*

1 ARA -malli; actors, resources and activities, malli, jossa keskeisinä käsitteinä toimijat, resurssit ja toiminnot



Kuva 30. Teoreettinen viitekehys: Yhteisluomisen prosessin johtaminen hallinta julkisissa verkoissa Lähteet: Vargo ja Lusch 200;, Nenonen ja Storbacka 2010; Payne, Storbacka ja Frow 200; Brown ja Bitner 2006; Vargo ja Lusch 2008a; Håkanson ja Snehota 1995

ulkoisiin resursseihin ja toimijoihin. Yhteisluomisen toiminnassa esiintyy kolme erityyppistä *prosessia*: toimittajaprosessit, asiakasprosessit ja kohtaamisprosessit. *Toimittajaprosessit* nähdään yhteisluomisprosessina, joihin toimittaja voi vaikuttaa. Näitä ovat mahdollisuuksien luominen, suunnittelu ja toteutus. *Asiakasprosessit* liittyvät toisiinsa tunteiden, kognition ja käyttäytymisen kautta. *Kohtaamisprosessit* tapahtuvat näiden kahden välillä; ne liittyvät viestintään, käyttöön ja palveluun (Nenonen & Storbacka 2010). Kun nämä elementit tuodaan yhteen, saamme mallin, jonka avulla arvon yhteisluomisen hallintaa voi arvioida verkonhallinnan näkökulmasta. Mallissa yrityksen (kaupungin) ja asiakkaan verkot ovat yhteydessä toisiinsa.

Keskeisiä *resursseja arvonluomisessa* ovat: henkilö- ja taloudelliset resurssit, tekniikka (sisäiset) sekä asiakkaat ja brändi, infrastruktuuri, toimittajat ja kumppanit (ulkoiset). Verkon *toimijoihin* voi vaikuttaa hallintajärjestelmällä, johtamisella (sisäinen) ja määrittämällä markkinat ja asiakkaat (ulkoiset). Verkoston johtaminen nähdään verkon toimintaan ja rakenteisiin vaikuttamisena. *Toiminta* tuo resurssit ja toimijat yhteen. Yhteisluomisen avulla voidaan luoda palvelutarjooma, arvolupaus, arvoprosesseja ja arvoverkko, keskustelua ja dialogia. Palvelutarjooma ja arvolupaus liittyvät toisiinsa resurssien kautta, kun taas prosessit ja verkot, keskustelu ja dialogi liittyvät toisiinsa toimijoiden kautta (Vargo & Lusch 2008; Nenonen & Storbacka 2010; Payne, Storbacka & Frow 2008) (ks. kuva 30).

Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, joka sopii, kun tutkittava ilmiö on monimutkainen, uudenvuorokainen, sisältää useita organisaatioita ja ihmisiä ja tapahtuu oikean elämän kontekstissa. Yhden tapauksen menetelmä sopii silloin kun case on ainutlaatuinen. (Eisenhardt 1989; Buber, Gadner & Richards 2004; Yin 2003). Tapahtuman organisoijan palvelu oli ainutlaatuinen monilla tavoin, sillä se oli pilottiprojekti monille uusille toimintatavoille kaupungin palveluprosesseissa. Koska tutkimus keskittyy yhteen case-kohteeseen, oli mahdollista keskittyä siihen syvällisesti. Tämäntyyppisessä *intensiivisessä*

tapaustutkimuksessa tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen ja kontekstuaalinen kuvaus ilmiöstä (Eriksson & Kovalainen 2008).

Tapaustutkimuksessa on tyypillisesti kaksi vaihetta: aineistonkeruu ja analyysi. Ensinnäkin luotiin teoreettinen viitekehys kirjallisuuden perusteella, jotta ydinkysymykset voitiin tunnistaa. Tämä toinen vaihe sisältää täten löydösten analyttistä yleistämistä (Yin 2003). Empiiristä aineistoa kerättiin *puolistrukturoitujen teemahaastattelujen* avulla (Hirsjärvi & Hurme 1980). Haastattelun teemat päätettiin tutkimuksen teoreettisen viitekehysten pohjalta. *Syvähaastatteluita* toteutettiin yhdeksän (9) sellaisten henkilöiden kanssa, joiden rooli ja toimenkuva useiden organisaatioiden sisällä liittyivät palveluverkkoon. Haastattelut tehtiin loppuvuodesta 2011 ja alkuvuodesta 2012. Haastateltavat henkilöt valittiin asiantuntijoiden (key informants) suositusten pohjalta. Myös *lumipallo-otantaa* käytettiin (Eriksson & Kovalainen 2008).

Asiakkaiden näkemyksiä tutkittiin verkkopohjaisten strukturoitujen haastattelujen avulla. Kysymyksiä oli yhteensä 40, ja ne liittyivät teoreettisesta viitekehyksestä nostettuihin teemoihin. Suurin osa kysymyksistä oli kvantitatiivisia ja niissä käytettiin asteikkoa yhdestä viiteen (1–5). Kyselyssä oli kuitenkin myös avoimia kysymyksiä. Strukturoitu haastattelu lähetettiin 17 henkilölle, jotka tutkimuksen ajankohtana olivat käyttäneet uutta palvelua tai olleet mukana sen kehityksessä. Strukturoituun haastatteluun tuli vain neljä vastausta kahden viikon vastausajan sisällä. Tämän vuoksi tuloksia arvioidaan laadullisesti. Analyysin painopiste on teemahaastatteluissa myös pienen otantakoon vuoksi.

Analyysissä aineisto tarkasteltiin vertailemalla erityyppistä dataa ja eri haastatteluja. Sen jälkeen aineistoa tarkasteltiin teoreettisesta viitekehyksestä löydettyjen teemojen mukaan, näiden analyysien tulokset yhdistettiin ja niitä vertailtiin toisiinsa tutkimuskysymysten mukaan. Lopuksi haastattelujen ja strukturoidun haastattelun tulokset täsmätettiin teemoihin kaavojen täsmäämisen menetelmällä. Tämän jälkeen muodostettiin kausaalisia yhteyksiä selityksen rakentamisen menetelmän pohjalta.

Tulokset

Teoreettisen viitekehyksen ensimmäinen teema, *verkostojen johtaminen* koostui palvelutarjooman, arvolupauksen, dialogin ja prosessien ja verkon yhteisluonnista ja niitä kuvailevista indikaattoreista (Vargo & Lusch 2008b). Seuraava lainaus havainnollistaa, että palveluprosessi on muuttunut uuden verkkopalvelun perustamisen myötä. Päätöksenteko on paljon monitahoisempaa ja läpinäkyvyys ja yhteistyö virastojen välillä oli lisääntynyt.

”Tuntuu, että enne päätöksenteko tapahtui yhdessä linjassa, yhdessä virastossa, ja näitä päätöksenteonlinjoja pidettiin erillään... Mutta nyt päätöksentekoprosessit eivät tapahdu yhdessä linjassa vaan komplekseissa labyrinteissä useissa eri virastoissa. Tietenkin asiakkaille se vaikuttaa, että se olisi yksi päätöksentekolinja, vaikka, toimistojen välillä on enenevästi erilaisia yhteyksiä ja linkityksiä”

(kehitystiimin jäsen)

Vaikka asiakkaan näkökulmaa painotettiin koko palvelutarjooman yhteisluonnin suunnitteluprosessin aikana, varsinaista palvelulupauksen toteutusta ei suunniteltu yhtä huolellisesti. Suurin osa viranomaisista kuitenkin koki, että palvelu oli asiakkaille helppokäyttöinen. Toisaalta kun hakulomake on tehty niin ymmärrettäväksi ja helpoksi kuin mahdollista, jotkin tärkeät vivahteet jäävät pois siitä ja osa viranomaisista piti hakemusten käsittelyä hankalana.

Seuraavaksi tarkastellaan *arvolupauksen yhteisluomista*, joka rakentuu palvelutarjooman hallinnasta, tutkimuksesta ja kehitystyöstä, jossa palvelulähtöisen logiikan mukaan asiakkaat joko hyväksyvät tai hylkäävät tarjotun arvolupauksen (Vargo & Lusch 2008b; Flint & Mentzer 2006). Haastattelujen ajankohtana suurin osa tapahtumatuottajien lupahakemuksista tuli yksikköön vanhoja hakemuskanavia pitkin. Tästä päätellen kaikki asiakkaat eivät hyväksyneet uudistunutta arvolupausta. Turhautuminen palvelua

kohtaan oli ilmeisvää joissakin yksiköissä, joissa sisäinen viestintä ei ollut toiminut ihanteellisesti. Haastateltavat kokivat, että vaikka he pystyivät ilmaisemaan mielipiteitään, heidän näkemyksiään ei kuunneltu ja siksi he eivät kokeneet osallistuvansa arvontuotantoon lopullisessa palvelussa. Tämä vaikeutti sisäisiä palveluprosesseja ja loi kasvavaa sisäistä vastustusta uudistumisprosessia kohtaan.

Verkostojohtamisen kolmas osa-alue on *dialogin yhteisluominen*, jota tutkittiin markkina- ja asiakashallinnan pohjalta (Nenonen & Storbacka 2010). Haastatteluissa viestintä ja dialogi sekä asiakkaiden että eri virastojen välillä nähtiin erityisen merkittävinä. Tunnistetut viestinnän ja dialogin mahdollistamisen haasteet johtuivat suurimmaksi osaksi siiloutuneesta organisaatorakenteesta, jolloin yhteisen kielen löytäminen saattoi olla vaikeaa. Epävirallisilta tuntuvat tapaamiset, kuten matkat tapahtumiin ja käynnit asiakkaiden tiloissa, safarit, joiksi vierailuja yritysten ja asiakkaiden luona kutsuttiin, loivat tiimihenkeä. Nämä mahdollistivat verkostoissa epävirallista ja vapamuotoista vuorovaikutusta ja dialogia. Hankkeessa toteutetut vierailut ym. olivat tärkeitä myös tiedon luomiselle ja antoivat ymmärrystä asiakkaiden näkemyksistä ja käsityksistä. Dialogi asiakkaiden kanssa oli kuitenkin vähäistä ja eikä asiakkaita tuotu mukaan aktiivisiksi toimijoiksi verkoston toimintaan. Strukturoituun haastatteluun vastannut asiakas totesi, että *"Minulle ei annettu mahdollisuutta vaikuttaa palveluun"* (tapahtumajärjestäjä), mikä kertoo voimakkaasta pettymyksestä. Asiakkaat toivoivat, että palvelua rakennettaessa olisi otettu yhteyttä.

Prosessien ja verkoston yhteisluomisen osatekijässä tutkittiin toimintojen suunnittelua ja hankintaa sekä tuotantoa ja toimitusta (Nenonen & Storbacka 2010). Palveluprosessissa kaupungin sisäisten prosessien ja verkostojen johtamisen puute aiheutti suurimman osan palvelun tunnistetuista ongelmista. Verkostomaisen prosessiajattelun puute nähtiin esteenä palvelunkehitystyölle ja arvonluontiverkostojen toiminnalle. Kaupungin sisäiset virastorajat, vanhat siilot, estivät yhteisluontia. Tämä vaikutti myös asiakkaiden palvelukokemukseen.

”Meidän olisi pitänyt aloittaa siitä (palveluprosessista) eikä asiakkaan palvelusta. Ensin identifoida asiakas ja ymmärtää miten iso kuva siitä syntyy, ydin prosessista. Sitten siirtyä identifioimaan miten prosessi palvelee asiakasta; kehittämällä palveluprosessia. Ja sitten kun se toimii, sitten vasta keskittyä siihen miten se (fyysinen palvelu) näyttäytyy asiakkaalle”
(johtotiimin jäsen)

Dialogi ja vuorovaikutus koko verkostossa sekä tietovirrat kehitystiimiltä takaisin niiden kotiorganisaatioihin ovat keskeisiä. Verkostomainen palveluprosessi edellyttää myös sisäisten verkostojen ja prosessien johtamista. Sisäisten ja ulkoisten prosessien välinen harmonia johtaisi parempaan palvelukokemukseen niin sisäisille kuin ulkoisille asiakkaille.

Verkon toimijoiden johtaminen rakentuu sisäisen ja ulkoisen vastarinnan voittamiseen (Vargo & Lusch 2008b). *Sisäisen vastustuksen voittaminen* pohjaa hallintajärjestelmään, johtamiseen ja johtajuuteen (Nenonen & Storbacka 2010). Palvelun kehittämisprosessissa esiintyi muutosvastarintaa, safarit, tutustumisretket yrityksiin ja muut epätavanomaiset yhdessä työskentelyn menetot vähensivät sitä. Verkostonjohtajat pitivät tärkeänä antaa ihmisille tilaa ja tilaisuuksia kertoa mielipiteistään, mihin oltiin tyytyväisiä. Kehitysprojekti oli pilottiprojekti sekä asiakaslähtöisyydelle että verkostomaiselle toimintaprosessille kaupungilla, ja se oli uutta myös kaupungin ja hankkeen johdolle. Kehitysprosessiin osallistuvien toimijoiden ja heidän virastonsa välinen tietovirta oli avainasemassa hankkeen prosessien kehittymisele ja käyttöönotolle. Myös ylimmän johdon sitoutuminen oli keskeistä tiedon virtaamiselle ja yksikön sisäiselle tyytyväisyydelle.

Verkon toimijoiden johtamisen toinen osa-alue on *ulkoisen vastustuksen voittaminen*, jossa markkinat ja asiakkaat määrittävät (Nenonen & Storbacka 2010). Projektin aikana asiakkaan rooli osana palveluprosessia avautui verkoston kaupunkitoimijoille. Asiakkaiden strukturoiduissa haastattelussa antamat kommentit kuitenkin osoittavat, että asiakkaiden

osallistamista osana palveluprosesseja ja niiden kehitystyötä ei ollut tunnustettu. Eräs asiakkaiden suurimmista huolenaiheista oli, käsitelläänkö heidän hakemuksiaan vai ei, eli palvelun asettamat lupaukset eivät täyttyneet. Asiakkaat nähtiin pääosin tiedon antajina projektin alussa ja lopullisen tuotteen testajina; he eivät olleet aktiivisesti osa projektia palvelulähtöisen logiikan mukaisesti.

Verkkoresurssien johtaminen käsittelee sisäisiä ja ulkoisia resursseja (Vargo & Lusch 2008b); eli henkilöstöresursseja ja taloudellisia resursseja, tekniikkaa ja asiakkaita, brändiä, infrastruktuuria toimittaja ja kumppaneita (Nenonen & Storbacka 2010).

Kehittämisverkostossa toimijoiden osallisuuden taso vaihteli kunkin yksikön resurssien mukaan. Henkilöstöresurssit olivat palveluverkoille keskeisiä. Kun toimijoille annetaan aikaa ja resursseja paneutua projektiin, he omaksuvat paremmin vastuuta ja heidän yleiset asenteensa yhdessä tuotettua palvelua kohtaan ovat positiivisempia. Koska ylin johto hallinnoi resursseja, kehitystyön tärkeydestä tulee viestiä heille, jotta verkosto saisi edellytykset saavuttaa tavoitteensa.

Paynen, Storbackan ja Frow'n (2008) mukaan *arvon yhteisluomiseen* voi myötävaikuttaa kolmen tyyppisillä kohtaamisilla: viestintäkohtaamiset, käyttökohtaamiset ja palvelukohtaamiset. *Viestintäkohtaamiset* liittyvät olennaisesti dialogin ja oppimisen luomiseen. Strukturoidun haastattelun vastaajilla ei kuitenkaan ollut tietoa siitä, kenen kanssa he olivat dialogissa. Löydökset näyttävät, että vastaajat eivät tienneet, minkä yksiköiden kanssa he olivat tekemisissä, ja tämän vuoksi he olivat epävarmoja palveluprosessin onnistumisesta ja omasta roolistaan siinä. Vastaajilla oli vastakkaisia näkemyksiä saamastaan tiedon laadusta ja opastuksesta. Vaikuttaa siltä, että joillakin käyttäjillä oli paremmat valmiudet käyttää palvelua kuin toisilla, dialogi palvelutarjoajilta saattaa olla aktiivisempaa joidenkin segmenttien suuntaan. *Käyttökohtaamiset* liittyvät varsinaiseen palvelun käyttöön. Vaikka vastaajat pitivät palvelun ulkonäöstä, palvelun käyttö herätti sekavia tunteita. Negatiivisia kokemuksia saaneet

vastaajat kokivat, että palvelua ei ollut helppo käyttää; he eivät pystyneet hoitamaan kaikkia asioita, joita heidän olisi pitänyt pystyä hoitamaan, ja palvelu teki heidän asioinnistaan itse asiassa vaikeampaa. Positiivisia kokemuksia saaneet vastaajat tarjoavat jälleen vastakkaisen näkemyksen. Yksi vastaajista toteaa: *“Tarvitsisin selkeämmän kuvauksen palvelusta. Ei ole selkeää mitä lupia minun ei tarvitse hakea tämän palvelun jälkeen”* Tämä asiakas ei selvästi ole ymmärtänyt palvelun ideaa, jota valtion viranomaiset halusivat edistää: ajatusta, että asiakas voi tämän uuden palvelun kautta hakea kaikkia lupia. *Palvelukohtaamiset* tapahtuivat asiakkaan ja palveluhenkilökunnan tai palvelusovelluksen välillä, joka tässä tapauksessa oli verkkopalvelualusta. Empiirinen aineisto viittaa siihen, että asiakkaat eivät ole hyväksyneet palvelutarjoomaa täysin ja että arvolupaus on yhä keskeneräinen, eikä asiakkaalle ole vielä tarjottu luvattua ylimääräistä arvoa uuden palvelun kautta. Tästä huolimatta logiikan muutos oli selvä siinä, että nyt vastuu palvelun onnistumisesta oli virastoilla. Lisäksi toimijat näkevät palvelun positiivisesti ja uskovat, että se toimii kunnolla tulevaisuudessa.

Tässä tutkimuksessa tutkitun verkon todettiin käyneen läpi pieniä muutoksia kehityksensä aikaa. Kehitysverkon toiminnasta nimenomaan safarit, jotka olivat luonteeltaan epävirallisia ja tapahtuivat organisaation tilojen ulkopuolella, saivat kiitosta. Niiden avulla toimijat pystyivät kokemaan asiakkaiden maailman ja astumaan oman näkökulmansa ulkopuolelle. Se mahdollisti asiakkaiden näkökulman ymmärtämisen. Keskeinen verkoston toimintaa estävä tekijä oli ajoittain hidas päätöksenteon nopeus, mikä liittyy ylimmän johdon osallistamiseen ja toimijoiden sitoutumiseen ja sitouttamiseen. Myös resursointi erityisesti ajankäytön kohdalla nousi tärkeäksi yhteistoiminnan esteeksi. Vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan esteitä voivat olla kulttuuri, toimijoiden tausta, kieli ja muut kontekstiin liittyvät tekijät (Hakio, Jyrämä & Mattelmäki 2011). Vuorovaikutuksen johtaminen julkisissa verkoissa edellyttää ymmärrystä käsillä olevasta arvontuontijärjestelmästä ja strategisesta päämäärästä ja verkostoissa olevien

toimijoiden kyvyistä ja osaamisesta.

Organisaation kulttuurin merkitys tiedonhallinnalle korostui moneen otteeseen. Yksiköt, joissa tiedonjakaminen oli säännöllistä, olivat tyytyväisempiä kuin ne, joissa tiedonjakaminen oli vähäistä. Myös Rautvuori (2010) havaitsi, että kyvyttömyys siirtää opittua omaan toimintaan on este verkkojen muodostumiselle kunnallisessa kontekstissa.

”Vastaavat projektit ovat epäonnistuneet aiemmin, koska niissä on ollut periteiset toimintatavat, miten toimitaan kaupunkiorganisaatiossa, johtuen byrokratiasta ja niin edespäin. Koska meillä on tämä organisaatorakenne, virastojen on vaikea kommunikoida keskenään”

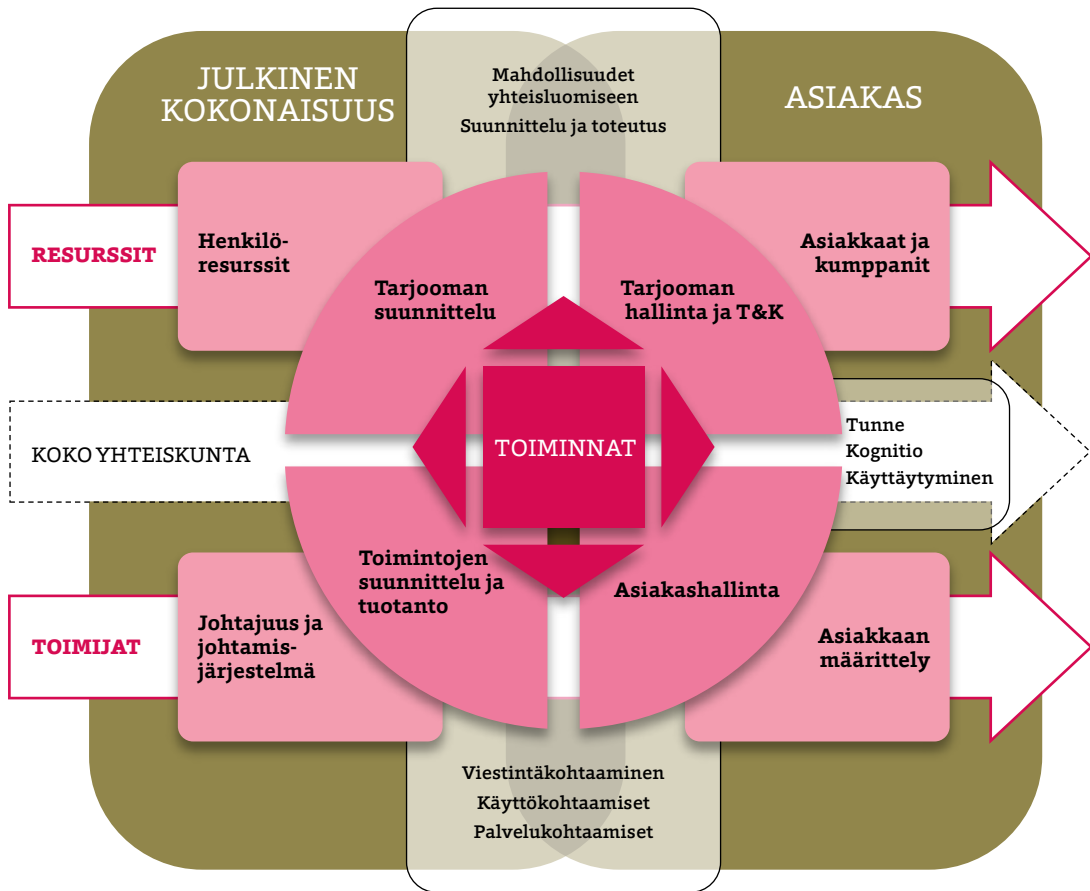
(Johtotiimin jäsen)

Tiedonjakamisen mahdollistajan nähtiin verkostojohtajan markkinointi-, suhteidenhallinta- ja prosessinhallintataidot. Yhteisluominen nähtiin tiedon soveltamisena pohjaten asiakasdialogiin, jolloin prosessin arvioinnin tulisi perustua asiakkaan kokemukseen palvelusta. Yhteenvedon voidaan todeta, että verkostonjohtajat voivat edistää yhteisluomista myötävaikuttamalla viestintävuorovaikutukseen, tiedon soveltamiseen ja suhteiden kehittymiseen (Ballantyne & Varey 2006) sekä suhteiden ylläpitoon ja johtamiseen. Tutkimuksessa tunnistettiin tarve työkaluille kohdata muutosvastarinta erittäin hierarkkisista rakenteista ja kulttuurista yhteisluomisen epävirallisiin verkstorakenteisiin.

Tulostemme perusteella ehdotamme sovellettua mallia verkonhallinnan analysointiin, joka painottaa arvon yhteisluomista seuraavalla tavalla:

Tarjoajan verkkoa kutsutaan *julkiseksi kokonaisuudeksi*, ja asiakasverkko on nimetty *asiakkaaksi*.

Toimittajaprosessit eivät liity vain toimittajaan vaan kattavat sekä sisäisiä että ulkoisia toimittajia (asiakkaita/organisaatioita) sijoittuen julkisen kokonaisuuden ja asiakkaan välimaastoon.



Kuva 31. Mukautettu teoreettinen viitekehys: Yhteisluomisen prosessin hallinta julkisissa verkoissa. Kuva havainnollistaa tämän tutkimuksen löydökset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen. Tärkeimmät tekijät yhteisluomiselle resurssien, toimijoiden, toiminnan ja prosessien suhteen ovat korostettuina uudessa viitekehyksessä

Laajempi konteksti, yhteiskunta kokonaisuudessaan. Julkisiin organisaatioihin vaikuttavat poliittiset voimat, mikä vaikuttaa koko palvelu- ja verkkojärjestelmään.

Teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt resurssit (ks. kuva 31) tarkoittavat sisäisesti henkilöstöresursseja ja taloudellisia resursseja sekä tekniikkaa ja ulkoisesti asiakkaita, infrastruktuuria ja kumppaneita. *Verkkoresurssien johtamisessa* henkilöstöresurssit korostuvat. Henkilöstöresurssit voidaan nähdä tärkeimpinä sisäisinä resursseina, kun taas asiakkaat ja kumppanit ovat tärkeimmät ulkoiset resurssit.

Verkostotoiminnan johtamisessa painottuivat vuorovaikutusprosessit: viestintäkohtaamiset, käyttökohtaamiset ja palvelukohtaamiset. Nämä kosketuspisteet tulisikin suunnitella huolellisesti, ja prosessit niiden taustalla tulisi määrittää selvästi kaikille palveluntarjontaan osallistuville toimijoille yhdessä luoden. Myös dialogin yhteisluominen ja arvoprosessit nousivat

The screenshot shows the Helsinki City website's 'ASIOINTI' (Application) page. The page is in Finnish and provides information about reporting an incident or accident. It includes a navigation menu, a search bar, and several sections: 'Kunta- ja yhdistyspalvelut', 'Tapahtumailmoitus', 'Kohderyhmä', 'Käytön edellytykset', 'Asian käsittelyn eteneminen', 'Käsiteltäville', and 'Palvelusta vastaa'. The page also features a 'Kirkjaisuus' button and a 'Pääsivellä' button.

Kuva 32. Verkostotyöskentelyssä syntynyt tapahtumajärjestäjien verkkopalvelu

keskeisiksi tekijöiksi. Ne olivat ratkaisevia toimijoiden tyytyväisyydelle niin yksilön kuin organisaation tasolla. Asiakaslähtöisyys, yhteisluominen ja vuorovaikutus mahdollistivat hyvän palveluprosessiin, palvelupisteet, palvelukokemuksen ja siten myös asiakastyytyväisyyden (ks. kuva 32).

Yhteenvetona voidaan todeta, että verkostojohdajien on painotettava asiakkaiden määrittämistä ja osallistamista sekä eri toimijoiden valintaa yhteisluomisverkostoihin. Arvon yhteisluomista voi tukea luomalla dialogia ja kohtaamisprosesseja. Prosessiajattelun avulla tekojen ja toimien läpinäkyvyyttä voidaan parantaa organisaatioiden siiloissa ja sitä kautta parantaa tiedonjakamista ja vuorovaikutusta sisäisesti. Tämä parantaa asiakastyytyväisyyttä ja luo kustannussäästöjä julkisorganisaatiolle.

Lähteet

- Agranoff, R. & McGuire, M. (2001).** Big questions in public network management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11, 259–327.
- Archrol, R. & Kotler, P. (1999).** The service-dominant logic: a critique. Teoksessa Lusch, R.F. & Vargo, S.L. (toim.): *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate and direction*, (320–334), Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Ballantyne, D. & Varey, R. J. (2006).** Introducing a dialogical orientation to the service-dominant logic of marketing. Teoksessa Lusch, R.F. & Vargo, S. L. (toim.): *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, (224–235), Armonk, NY: ME Sharpe.
- Barile, S. & Polese, F. (2010).** Linking the viable system and many-to-many network approaches to service-dominant logic and service science. *International Journal of Quality and Service Science*, 2(1), 23–42.
- Brown, S.W. & Bitner, M. J. (2006).** Mandating a service revolution for marketing. Teoksessa Lusch, R.F. & Vargo, S. L. (toim.): *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, 393–405, Armonk, NY: ME Sharpe.
- Buber, R., Gadner, J. & Richards, L. (2003).** *Applying qualitative research methods to marketing management research*, 141–156. Palgrave Macmillan.
Julkaisukaupunki?
- Chandler, J. D. & Vargo, S. L., (2011).** Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11(1), 35–49.
- Duncan, T. & Moriarty, S. (2006).** How integrated marketing communications touch-points can operationalize the service-dominant logic. Teoksessa Lusch, R.F. & Vargo, S. L. (toim.): *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate and direction*, 236–244, Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Eisenhardt, K. M. (1989).** Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(1), 532–550.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008).** *Qualitative methods in business research*, London: SAGE.
- Flint, D. J. & Mentzer, J. T. (2006).** Striving for integrated value chain management given a service-dominant logic for marketing. Teoksessa Lusch, R.F. & Vargo, S.L. (toim.): *The service dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions*, (139–149), Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Gummesson, E. (2006).** Many-to-many marketing as grand theory. Teoksessa Lusch, R.F. & Vargo, S. L. (toim.): *The service dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions*, (339–353), Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Gummesson E. (2008).** Quality, service-dominant logic and many-to-many marketing, *The Total Quality Management Journal*, (20)2.
- Hakio, K., Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (2011).** Public service journeys – the introduction of networks and co-design. *Service Forum proceedings*, Naples 14–17.6.2011.

- Håkansson H. & Snehota I. (1995).** *Developing relationships in business networks.* London: Routledge.
- Jackson, P.M. & Stainsby L. (2000).** Managing public sector networked organizations. *Public Money & Management*, January.
- Järvensivu, T. & Möller K. (2008).** *Metatheory of network management: A contingency perspective.* Working papers, Helsinki School of Economics 94.
- Kickert, W.J.M. & Koppenjam, J.F.M. (toim.) (1997).** *Managing complex networks: strategies for the public sector.* London: Sage.
- Klijin, E.-H. & Teisman, G.R. (1997).** Strategies and games in networks. Teoksessa Kickert, W.J.M. & Koppenjam, J.F.M. (toim.) *Managing Complex Networks: Strategies for the public sector*, (98–118), London: Sage.
- Lusch R. F., Vargo S. L. & Tanniru, M. (2010).** Service, value networks and learning, *Journal of Academic Marketing Science*, 38, 19–31.
- Maglio, P. P. & Spohrer, J. (2008).** Fundamentals of service science. *Academy of Marketing Science Journal*, 36(1).
- Möller K. (2006).** Managing in the network economy. *EBF*, 27.
- Möller, K. & Halinen, A. (1999).** Business relationships and networks: managerial challenge of network era. *Industrial Marketing Management*, 28, 413–427.
- Möller K., Rajala A. & Svahn S. (2004).** *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: johtaminen ja arvonluonti.* Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Nenonen S. & Storbacka K. (2010).** Business model design: conceptualizing networked value cocreation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2, 43–59.
- Payne, A.F., Storbacka, K. & Frow, P. (2008).** Managing the co-creation of value. *Journal of the Academic Marketing Science*, 36, 83–96.
- Prahalad C.K. & Ramaswamy V. (2004).** Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3).
- Rautvuori M. (2010).** *Kohti asiakaslähtöistä palveluverkoston kaupunkiorganisatiossa / Case: Helsinki – yritysmuotoinen kumppani -hankkeen palvelupolut.* Maisterin tutkinnon tutkielma, Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Saz-Carranza, A. & Vernis, A. (2006).** The dynamics of public networks: A critique of linear process models. *International Journal of Public Sector Management*, 19(2), 416–427.
- Vargo, L. S., & Lusch, R. F. (2004).** Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1–17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008a).** Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academic Marketing Science*, 36, 1–10.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008b).** From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37, 254–259.
- Yin, K. R. (2003).** *Case Study Research – Design and Methods.* Applied Social Research Methods Series, 3. painos. London: Sage



B. C. N

AP. ST. CAREL

P

Käyttäjälähtöinen palvelukehitys kuntasektorilla – mahdollisuuksia ja pullonkauloja

Arja Kuusisto ja Jari Kuusisto

Johdanto

Käyttäjälähtöistä innovointia on tutkittu ja sovellettu intensiivisesti yksityisellä sektorilla, mutta tutkimusta käyttäjälähtöisestä innovoinnista julkisella sektorilla on yhä melko vähän. Tämä on ymmärrettävää, sillä jo käsitteet *asiakas* ja *aktiivinen käyttäjä* ovat suhteellisen uusia julkisen sektorin diskurssissa. Tämän luvun painopiste on käyttäjälähtöisen innovaation mahdollisuuksissa julkisten palveluiden kehittämisessä.

1980-luvulle asti julkiset palveluorganisaatiot nähtiin byrokraattisina julkisen politiikan toteuttajina, jotka tarjosivat palveluita kansalaisille tai kuntalaisille. Kansalaiset nähtiin palveluiden vastaanottajina, joilla ei ollut suoraa vaikutusvaltaa tuotettuihin palveluihin (Hartley 2005; Langergaard 2011). 1980-luvun alussa tämä julkishallinnon oppi (Public Administration) alkoi antaa tilaa uudelle johtamistavalle (New Public Management), joka korostaa julkisten palveluorganisaatioiden mahdollisuutta toimia tehokkaammin ja vaikuttavammin jäljittelemällä yksityisen sektorin johtamismalleja. Lisääntynyt kiinnostus julkisen sektorin innovointitoimintaan kytkeytyy tähän muutokseen. Käyttäjien aktiivinen rooli julkisten palveluiden kehittämisessä on vähitellen saanut jalansijaa uuden asiakassuuntautuneisuutta korostavan johtamistavan myötä. Näkemys käyttäjien aktiivisesta roolista on edelleen vahvistumassa, kun julkisen sektorin palvelumallia on viime aikoina kehitetty verkostajohtamisen näkemysten suuntaan (Network Governance). Verkostajohtamisen malli korostaa kansalaisten voimaannuttamista ja eri organisaatioiden ja toimijoiden osallistumista julkisten tehtävien toteuttamiseen (Langergaard 2011).

Tässä luvussa on kaksi pääosaa: ensin tuomme esiin käsityksemme käyttäjälähtöisestä innovoinnista (Kuusisto & Kuusisto 2010; Kuusisto ym. 2013) ja pohdimme sen toteutettavuutta julkisen sektorin organisaatioiden palveluiden kehittämisessä. Toiseksi esitämme joitakin tuloksia kahdesta vuosina 2011 ja 2012 Suomessa toteutetuista kyselytutkimuksesta. Kyselyihin vastasivat kuntien palveluntarjoajaorganisaatioiden johtajat (Kysely I) ja kuntien palveluiden käyttäjät (tai potentiaaliset käyttäjät) (Kysely II). Kyselyillä pyrittiin saamaan ideoita käyttäjälähtöisten innovointikäytäntöjen kehittämiseksi kuntasektorilla.

Käyttäjälähtöisen innovoinnin potentiaali julkisella sektorilla

Innovointi julkisella sektorilla voidaan määritellä olemassa olevien prosessien, tuotteiden, palveluiden ja toimitustapojen tarkoituksellisina muutoksina – tai uusien ideoiden käyttämisenä julkisten palveluiden tehokkuuden, vaikuttavuuden tai laadun parantamiseksi (Mulgan & Albury 2003). Yleensä ottaen käyttäjän rooli julkisissa palveluissa on muuttunut passiivisesta vastaanottajasta ideoiden lähteeksi ja jopa avaintoimijaksi palvelun tuotannossa. Tämä kehitys on saanut osakseen myös kritiikkiä. Vaarana on, että kansalaisten määrittäminen asiakkaiksi johtaa siihen, että ihmiset menettävät kiinnostuksen julkisen palvelun (arvon) kehittämiseen, ja osallistumisen motiivit muuttuvat hyvin henkilökohtaisiksi ja kapea-alaisiksi. Kansalaisten näkeminen ensisijaisesti asiakkaina voi myös rikkoa tasa-arvoisuuden periaatteen luomalla railon niiden välille, joilla on oikeus tai kyky osallistua palveluiden kehittämiseen ja niiden, joilla ei ole siihen mahdollisuutta (Langergaard 2011).

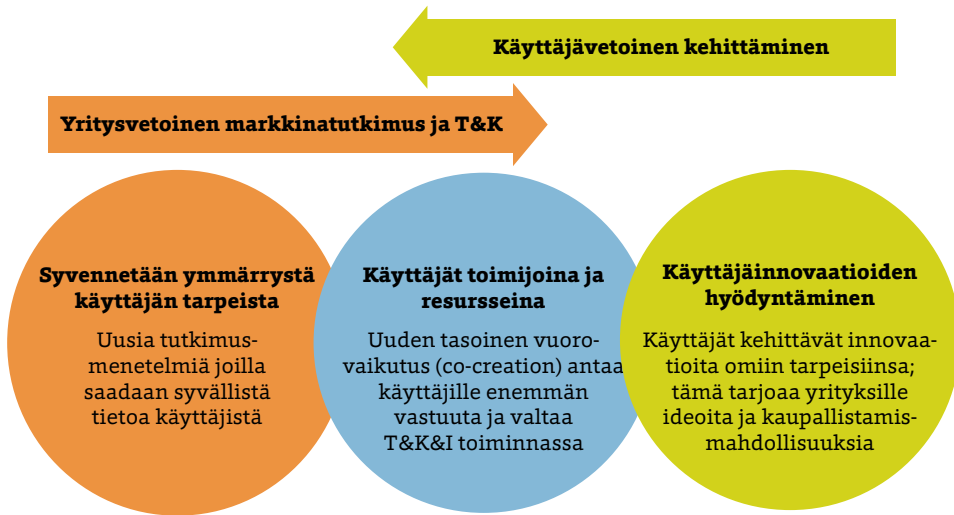
Käyttäjälähtöinen innovointi ei kuitenkaan tarkoita sitä, että palvelun arvoa pyritään optimoimaan vain tietyille käyttäjäryhmälle – esimerkiksi niille loppukäyttäjille, jotka maksavat palvelusta. *Käyttäjälähtöisen innovoinnin ydin on oppiminen palveluiden käyttäjiltä ja yhdessä heidän kanssaan, jotta voidaan tarjota oikeasti arvokkaita palveluita.* Mikäli palvelu ei ole arvokas sen käyttäjälle, on tehokaskin palveluprosessi resurssien

haaskausta. Mikä tärkeintä, ”käyttäjän ääni” voidaan antaa myös niille, jotka eivät itse käytä julkisia palveluita suoraan (Lehtonen & Tuominen 2011). Esimerkiksi julkisten palveluiden (julkinen koulutus) välittömät loppukäyttäjät (opiskelijat) ja välilliset käyttäjät tai hyötyjät (työnantajat) voidaan molemmat nähdä arvokkaina käyttäjänäkökulmina, ja tässä mielessä tärkeinä innovaation lähteinä.

Käyttäjien laajempi osallistuminen ja eri käyttäjänäkökulmien sisällyttäminen julkisen sektorin palvelukehitykseen voi näkemyksemme mukaan lisätä sekä palvelun arvoa loppukäyttäjille että palvelun julkista, yhteiskunnallista arvoa. Tosin eturistiriidat ovat vääjäämättömiä. Ihannelanteessa käyttäjälähtöiset työskentelytavat tekevät nämä ristiriidat näkyviksi ja eri osapuolille ymmärrettäviksi palvelukehityshankkeen aikana. Tämä voi kannustaa toimijoita kehittämään uusia tapoja tuottaa olemassa olevia palveluita tai jopa kehittämään kokonaan uudentyyppisiä palveluita (Lundkvist & Yakhlef 2004).

Suomessa käyttäjälähtöinen innovointi onkin tunnistettu yhdeksi julkisten palveluiden uudistamisen avainalueeksi (julkisten ja yksityisten kumppanuuksien ohella) (Kysyntä- ja käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka – Jäsentely (osa I) ja toimenpideohjelma (osa II), Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 47/2010). Seuraavassa kuvaamme käyttäjälähtöisen innovoinnin sisältöä ja toteuttamismahdollisuuksia julkisen sektorin organisoimien palveluiden kehittämisessä ja esittelemme *kolme näkökulmaa käyttäjälähtöiseen innovointiin*

Asiakkaat ja käyttäjät voivat vaikuttaa kehitettäviin innovaatioihin monin eri tavoin. Olemme aiemmin tunnistaneet kirjallisuuskatsauksen pohjalta kolme näkökulmaa käyttäjälähtöiseen innovointiin (Kuusisto & Kuusisto 2010; Kuusisto ym. 2013). Nämä näkökulmat kuvaavat peruslähestymistapoja, joilla käyttäjät voivat osallistua yritysten innovaatiotoimintaan ja vaikuttaa kehitettäviin innovaatioihin. Kuvatut käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan muodot (kuva 33) ovat luonteeltaan yleisiä, ja niitä voidaan hyödyntää julkisten palveluiden kontekstissa siinä missä yksityisissä yrityksissäkin.



Kuva 33. Käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan muodot. (Kuusisto ym. 2013)

Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta voi tarkoittaa sitä, että organisaatiot luovat syvällistä tietoa ja ymmärrystä käyttäjien tarpeista palvelukehityksen lähtökohtana tai sitä, että organisaatiot osallistavat käyttäjiä suoraan palvelukehityshankkeisiinsa. Lisäksi tähän innovaatiotoimintaan voi kuulua se, että organisaatiot hyödyntävät käyttäjien omiin tarpeisiinsa kehittämää innovatiivisia tuotteita ja ratkaisuja innovaatiotoiminnassaan tai kaupallistavat näitä käyttäjien innovaatioita¹.

Muoto 1. Syvennetään ymmärrystä käyttäjien tarpeista

Organisaation palvelukehityshankkeen lähtökohtana voi olla uuden ymmärryksen luominen siitä, kuinka käyttäjät tuottavat arvoa jokapäiväisessä toiminnassaan. Kun palvelunkehityksen lähtökohta on tärkeiden käyttäjätarpeiden aiempaa parempi ymmärtäminen, käyttäjien jokapäiväiseen

¹ Käyttäjännovaatioiden kaupallistaminen julkisella sektorilla voi tapahtua monistamalla kyseinen innovatiivinen palvelu tai tuote ja tarjoamalla sitä näin laajemmalle kohderyhmälle. Kyseessä on silloin innovaation diffuusio.

toimintaan ja käytäntöihin liittyvä tieto on erittäin tärkeää. Kehittämissuunnitelmaan osallistuvien on usein konkreettisesti mentävä käyttäjien luokse saadakseen uutta ymmärrystä käyttäjien toiminnasta heidän luonnollisessa ympäristössään. (Leonard & Rayport 1997; Christensen & Raynor 2003; Korkman 2006).

Käyttäjien tarpeiden syvän ymmärryksen tärkeys julkisten palveluiden kehittämisessä lienee itsestään selvää. Tietyn palvelun loppukäyttäjien näkökulma on tällöin avainasemassa. Vaikka palvelunkehityshankkeet hyödyntävät organisaation sisäistä sekä usein ulkopuolelta hankittua ammattimaista kehittämisosaamista (organisaation omat kehitysasiantuntijat ja johtajat, sekä ulkopuoliset konsultit), on suoraa asiakastyötä tekevän henkilökunnan asemaa syytä korostaa: asiakasrajapinnassa toimivilla palvelutyöntekijöillä on eturivin paikka, josta he voivat havainnoida käyttäjien toimintaa. Käyttäjien tarpeiden syvä ymmärtäminen edellyttää herkkyyttä käyttäjän kontekstille, mikä kehittyy vähitellen asiakasvuorovaikutuksessa. Näin asiakastyötä tekevien työntekijöiden kokemus auttaa heitä tulkitsemaan käyttäjien ideoita ja viestimään niitä eteenpäin organisaatiossa. Kun vielä muistetaan, että nämä asiakasrajapinnassa toimivat työntekijät ovat lopulta vastuussa uusien palveluiden toteuttamisesta, heidän osallistumisensa syvän asiakasymmärryksen tuottamiseen vaikuttaa välttämättömältä (myös Hasu ym. 2011).

Muoto 2. Käyttäjät T&K&I-toimijoina ja -resursseina

Käyttäjät voivat myös osallistua suoraan uusien palveluiden ideointiin ja ratkaisujen kehittämiseen. Menetelmiä on monia: mm. asiantuntijaraadit tai käyttäjäfoorumit, yhteiset työpajat, internetpohjainen yhteistyö ideoiden esittämiseksi, työstämiseksi ja arvioimiseksi, jopa käyttäjien rekrytointi tiettyjen kehityshankkeiden suunnittelutyöhön ja toteuttamiseen. Lukuisat tutkimukset havainnollistavat käyttäjien osallistumisen positiivisia vaikutuksia innovoinnin tuloksiin: käyttäjien kanssa työskentely voi lisätä ideoiden ja innovaatioiden määrää (esim. Gruner & Homburg 2000; Ordanini & Parasuraman 2011), innovaatioiden omaperäisyyttä ja uutuutta

(esim. Lundkvist & Yakhlef 2004) ja myötävaikuttaa uuden palvelun tai tuotteen menestykseen markkinoilla (esim. Coviello & Joseph 2012). Lisäksi käyttäjien osallistuminen voi myötävaikuttaa itse työskentelyprosessiin: nopeuttaa ja motivoida kehittämistyötä, tuottaa oikea-aikaista käyttäjäpalautetta, sekä lisätä käyttäjien tyytyväisyyttä kehitettyihin ratkaisuihin (esim. Sandén ym. 2006; Kuusisto & Rieppola 2011).

Julkisia palveluita kehitettäessä eri käyttäjänäkökulmia voidaan tuoda esiin osallistamalla eri käyttäjäryhmiä, ehkäpä hankkeen eri vaiheissa. Esimerkiksi, kun kehitetään palveluita senioreille, kehittämiseen voidaan ottaa mukaan sillä hetkellä palvelua tarvitsevien henkilöiden lisäksi myös heidän perheitään, tulevia palveluiden käyttäjiä ja muita läheisiä organisaatioita, jotta saadaan heidän käyttäjänäkökulmansa sekä ainutlaatuiset resurssinsa käyttöön. On erittäin tärkeää huomata, että osallistuminen itsessään näyttäisi luovan kokemuksen hallinnan tunteesta, jonka on osoitettu vähentävän tyytymättömyyttä mahdollisiin negatiivisiin lopputuloksiin (esim. palvelun kalleus) sekä lisäävän tyytyväisyyttä positiivisena koettuihin tuloksiin (esim. valinnanvapauden lisääntyminen) (Bendapudi ja Leone 2003). Julkisten palveluiden kehittämisen kontekstissa Lundkvist ja Yakhlef (2004) ovat osoittaneet, että käyttäjät sitoutuvat toimintaan silloin, kun he voivat luoda uusia ratkaisuja aidossa yhteistyössä palveluntarjoajan kanssa². Tämä yhteistyön prosessi auttaa luomaan sosiaalisia siteitä ja rakentamaan osallistujien välistä luottamusta, mikä helpottaa erilaisten tavoitteiden yhteensovittamista.

Muoto 3. Käyttäjännovaatioiden hyödyntäminen

Käyttäjät työstävät myös itsenäisesti (tai käyttäjäyhteisössä) uusia ratkaisuja omiin tarpeisiinsa (von Hippel 1976, 2005). Nämä käyttäjännovaatiot syntyvät tarpeesta löytää ratkaisu, jota ei ole vielä saatavilla markkinoilla.

2 Vuonna 2000 Ruotsin Posti kehitti yhdessä käyttäjien kanssa uudenlaisia liikennepalveluja. Lundkvist ja Yakhlef (2004) analysoivat tutkimuksessaan tätä kehittämishanketta.

Yritykset sekä julkiset organisaatiot voivat hyödyntää käyttäjien omaa innovaatiotoimintaa: ne tarjoavat oivan uusien ideoiden lähteen ja jotkut käyttäjäinnovaatiot ovat todellisia edelläkävijäratkaisuja, jotka voidaan kaupallistaa laajemmille markkinoille. Organisaatiot voivat paitsi seurata käyttäjien omiin tarpeisiinsa kehittämiä innovaatioita myös aktiivisesti kannustaa käyttäjien kehitystyötä tarjoamalla tähän työvälineitä (von Hippel & Katz 2002). Esimerkiksi julkisen tiedon (rekisterien ja tilastojen) avaaminen suurelle yleisölle vahvistaa käyttäjien mahdollisuuksia julkisten palvelujen kehittäjinä. Myös erilaiset keksintö- ja suunnittelukilpailut, innovaatioalustat sekä käyttäjien verkkoyhteisöjen tukeminen ovat keinoja tukea käyttäjien innovaatioponnistuksia.

Käyttäjännovaatioiden potentiaali julkisten palveluiden uudistamisessa on merkittävä. Ensinnäkin käyttäjäkeskeisessä innovointimallissa innovoiva toimijaryhmä on radikaalisti suurempi kuin perinteisessä tuotajakeskeisessä ajattelussa. Lisäksi on osoitettu, että merkittävä osuus käyttäjäinnovaatioista leviää laajemmille markkinoille ja muuttuu kaupallisiksi ratkaisuuksi siitä huolimatta, ettei niitä alun perin kehitetty myytäviksi (Baldwin ym. 2006). Käyttäjäkeskeinen innovointimalli ja lisääntyvä suosiota saavuttava verkostojohtamisen palvelumalli julkisella sektorilla (Network Governance) ovat yhteensopivia: keskeinen viesti on, että ihmiset (käyttäjät, kansalaiset) tietävät itse parhaiten, mitä he tarvitsevat. Näin ollen oppiminen innovatiivisilta käyttäjiltä, jotka luovat itsepalvelukonsepteja, koska vaihtoehdot vielä puuttuvat markkinoilta, on yksi tärkeä innovaatioiden lähde julkisten palveluiden kehittämisessä.

Tässä luvussa on todettu, että vahva käyttäjänäkökulma palvelukehityksessä voi toteutua vaihtoehtoisin tavoin. *Käyttäjälähtöinen innovointi julkisissa palveluissa tarkoittaa eri käyttäjäryhmien herkkää kuulemistä ja/tai heidän resurssiensa ja luovien panostensa hyödyntämistä.* Seuraavassa esitämme joitakin empiirisiä tuloksia kahden kyselytutkimuksen tiimoilta. Kyselyissä tarkasteltiin käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan käytäntöjä, pullonkauloja ja mahdollisuuksia kolmella kunnallisella

palvelusektorilla Suomessa. Alla esitetyt tulokset liittyvät erityisesti palveluiden käyttäjien tunnistamiin käyttäjälähtöisen innovoinnin esteisiin kunnan palveluissa, sekä käyttäjien ja palveluorganisaatioiden johdon esiin tuomiin kehitysehdotuksiin.

Palveluorganisaatioiden edustajien ja käyttäjien käsityksiä käyttäjälähtöisestä palveluiden kehittämisestä

Tutkimusaineisto; Vuosina 2011 ja 2012 toteutetuilla kahdella kyselyllä pyrittiin tuottamaan taustatietoa ja saamaan ideoita käyttäjälähtöisten innovointikäytäntöjen kehittämiseksi kuntasektorilla. Halusimme antaa äänen sekä kuntien palveluntarjoajille (Kysely I) että potentiaalisille ja nykyisille palvelun käyttäjille (Kysely II).

Kysely I kohdistettiin 69 kuntaan, jotka edustavat erilaisia Suomen kuntia väestömäärän ja maantieteellisen sijainnin suhteen. Jokaisessa kunnassa tunnistettiin kolme toimialajohtajaa, ja heihin otettiin yhteyttä. Tavoitteena oli saada yhteys *johtajiin, jotka olivat vastuussa ja joilla oli tietoa palveluiden kehittämisestä jollakin seuraavista toimialueista: opetustoimi, sosiaali- ja terveydenhuolto tai tekniset palvelut*. 127 johtotason työntekijää vastasi kyselyyn (joka toteutettiin puhelinhaastatteluina³): 45 työskenteli eri kuntien opetussektorilla, 40 sosiaali- ja terveydenhuollon alalla ja 42 teknisissä palveluissa. Yli puolet vastaajista oli työskennellyt asemassaan vähintään kymmenen vuotta.

Kyselyn II vastaajat edustavat *kunnallisten sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden käyttäjiä tai potentiaalisia käyttäjiä*. Verkon kautta toteutettuun kyselyyn vastasi kolmesataa tutkimusyrityksen (*Innolink Research*) kuluttajapaneelin jäsentä: 43 % (130) vastaajista oli naisia ja 57 % (170) miehiä. On syytä huomauttaa, että paneeli ei ole edustava otos julkisten sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden käyttäjistä: kaikki vastaajat kuvailivat itseään ”innovatiivisiksi – yleensä halukkaiksi ideoimaan

3 *Innolink Research* toteutti tiedonkeruun kummassakin kyselyssä.

tai kehittämään parannuksia käyttämiinsä tuotteisiin tai palveluihin.” Halusimme kuitenkin saavuttaa henkilöitä, jotka todennäköisesti voisivat tarjota kunnallisille palveluorganisaatioille uusia ideoita ja innovaatioita.

Seuraavaksi tarkastellaan käyttäjien tunnistamia käyttäjälähtöisen innovoinnin esteitä (ja joitakin myötävaikuttavia tekijöitä). Aluksi tarkastellaan *palveluiden käyttäjien* halukkuutta viestiä ideoitaan ja innovaatioitaan kuntien palveluorganisaatioille. Kuten Taulukosta 3 ilmenee, puolet vastaajista (51 %) sanoi, että he todennäköisesti kommunikoiivat arvokkaaksi kokemansa kehitysehdotuksen kunnan palveluorganisaatiolle, kun taas toinen puolikas vastaajista (49 %) arveli tämän olevan epätodennäköistä.

Taulukko 3. Miten todennäköisesti palvelun käyttäjät kertovat ideoistaan kunnallisille palvelun tarjoajille.

Mikäli sinulla on jokin kunnan palvelun kehittämiseen liittyvä idea tai innovaatio, kuinka todennäköisesti kommunikoit sen eteenpäin kunnalle?

erittäin epätodennäköisesti	melko epätodennäköisesti	melko todennäköisesti	erittäin todennäköisesti
30 %	19 %	39 %	12 %

Lisäksi vastauksen ”erittäin epätodennäköisesti” tai ”melko epätodennäköisesti” valinnoita pyydettiin selittämään vastahakoisuuttaan vastaamalla avoimeen ”Miksi”-kysymykseen. Näiden 107 vastauksen laadullinen luokittelu on valaiseva: kolmella neljäsosalla vastaajista (78 avointa vastausta) oli negatiivinen näkemys kunnallisesta prosessista tai kunnan toimijoista, mikä vähensi heidän halukkuuttaan viestiä kehitysideoita. Loput vastaajista ilmoittivat tärkeimmäksi syyksi oman motivaation puutteen (Taulukko 4).

Taulukko 4. Palvelun käyttäjät selittävät vastahakoisuuttaan kertoa ideoistaan kunnallisille palveluntarjoajille.

Negatiivinen näkemys kunnallisesta prosessista tai toimijoista

- Ei hyötyä, koska sillä ei ole mitään vaikutusta (26 vastausta);
- Kunta ei ole kiinnostunut eikä vastaanottavainen asukkaiden ideoille (20);
- Asenne asukkaiden ehdotuksia kohtaan on negatiivinen, jopa vihamielinen (8);
- Ei selkeitä kanavia tai prosessia kehitysideoiden eteenpäin viemiseksi (24).

Käyttäjän oman motivaation puute

- Ei motivaatiota, en viitsi vaivautua (9 vastausta);
 - Idean työstäminen ja viimeistely vie liikaa aikaa ja energiaa (9);
 - Ideani on keskeneräinen, tai se on vain vähäinen parannus (9);
 - Olen skeptinen idean jakamisen suhteen, koska haluan hyötyä siitä itse – joko perustamalla itse ideaan pohjautuvan yrityksen tai saamalla ideastani korvauksen (2).
-

Koska halusimme ymmärtää mahdollisimman hyvin käyttäjien havaitsemia esteitä osallistua kunnallisten palveluiden kehittämiseen, kysyimme vielä: "Koetko kehitysideoiden eteenpäin viemisen kunnassasi helpoksi/vaikeaksi?" Suurin osa vastaajista (79 %, 228 vastaajaa) piti tehtävää vaikeana ja vain viidesosa valitsi "helpoksi"-vastausvaihtoehdon (21 %, 60 vastaajaa). Vastaukset jatkokysymykseen "Miksi?" tarjoavat yksityiskohdaisen kuvauksen niistä monista esteistä, joita käyttäjät ennakoivat tai ovat todellisuudessa kohdanneet (Taulukko 5).

Taulukko 5. Palvelun käyttäjät kuvailevat, miksi heille on vaikeaa edistää kehitysideoitaan kunnassaan.

228 avointa vastausta on luokiteltu neljään alla kuvattuun pääteemaan.

Oikeaa kanavaa ei tunneta tai palautekanavaa ei ole.

Palveluiden käyttäjät raportoivat, että he eivät tiedä, mihin kehitysehdotuksia voi lähettää tai minne niitä voi mennä esittämään. Jotkut ovat yrittäneet löytää tätä tarkoitusta varten yhteystietoja kunnan kotisivuilta, mutta eivät ole onnistuneet siinä. Monet kritisoiivat, että kunta ei aktiivisesti tiedota ihmisiä siitä, miten kuntalaiset voivat lähettää ja esittää ideoitaan. Osa vastaajista sanoo, että heidän kunnassaan ei ole palautekanavaa, puhumattakaan järjestelmällisestä prosessista, jossa työstettäisiin käyttäjien ideoita ja innovaatioita.

Kunnan palveluorganisaatiot eivät ole aidosti kiinnostuneita, eikä ideoita hyödynnetä.

Palveluiden käyttäjät kokevat, että heidän kehitysehdotustensa aktiivinen kuuntelu ei ole osa kenenkään työtä. Monet mainitsevat, että viranhaltijat eivät luultavasti halua lisätä työkuormaansa perehtymällä käyttäjien ideoihin – mikä onkin ymmärrettävää, sillä kunnilla on usein pulaa työntekijöistä. Kunnan toimintaa pidetään ei-luovana, jäykkänä, hitaana ja kasvottomana: haluttomana ja kyvyttömänä ottamaan vastaan uudenlaisia ratkaisuehdotuksia.

Kunnan työntekijöillä on negatiivinen asenne kuntalaisten ja käyttäjien ideoita kohtaan: ei-keksitty-tällä-syndrooma (Not-Invented-Here syndrome) ja puoluepolitiikkaesteitä.

Kunnan viranhaltijoita syytetään siitä, että he eivät ole vastaanottavaisia organisaationsa ulkopuolelta tuleville ehdotuksille. Jotkut vastaajat kertovat todellisista yrityksistään viestiä kehitysehdotuksiaan kuntaorganisaatioissa: yksi käyttäjien hyödyntämä taktiikka on myydä innovatiivinen idea siten, että kunnan työntekijä voi myöhemmin ottaa ”kunnian” hyvästä ideasta itselleen. Monet mainitsevat suoraan ”Not-Invented-Here” -syndrooman – asenteen, että parhaat ideat ovat peräisin palveluorganisaation sisältä, missä ymmärretään toiminnan realiteetit parhaiten. Myös puoluepolitiikkaa voi olla esteenä käyttäjien innovaatioille: kynnys edistää ”poliittisen puoluekoneiston” ylittäviä ideoita on korkea.

Kunnan palveluorganisaatiot ovat isoja ja byrokraattisia tai niillä ei ole riittävästi resursseja.

Kunnan organisaatioita pidetään jäykkänä ja kykenemättöminä hyödyntämään horisontaalisia aloitteita. Kehitysehdotustaan eteenpäin vievän käyttäjän näkökulmasta toimijoita ja yksiköitä on liikaa; jotta ideaa voisi edistää, kuntalaisen tai käyttäjän tulisi pystyä saamaan useita henkilöitä eri yksiköistä saman pöydän ääreen yhtä aikaa – mikä on mahdotonta. Monet vastaajat myönsivät, että kunnilla on liikaa tehtäviä suhteessa tämänhetkisiin resursseihinsa; rahasta ja työntekijöiden ajasta on jatkuva puute.

On selvää, että tähän kyselyyn vastanneet palveluiden käyttäjät eivät ole vakuuttuneita kuntiensä halukkuudesta ja kyvystä kuunnella ja kehittää edelleen palveluiden käyttäjien ideoita. Merkittävimmät palveluiden käyttäjien kuvailemat esteet olivat kunnan palveluorganisaatioiden välinpitämättömät, jopa negatiiviset asenteet käyttäjien innovatiivisia ehdotuksia kohtaan sekä käyttäjännovaatioiden tunnistamista ja kehittämistä tukevien prosessien puute. Vastaavat kysymykset esitettiin myös kuntien palvelujohtolle. Tällöin toimialajohdon raportoimat merkittävimmät käyttäjälähtöisen kehittämisen esteet liittyivät käyttäjien ehdotusten heikoksi koettuun laatuun. Lisäksi resurssien puute mainittiin keskeisenä esteenä. Näin ollen tulokset paljastavat yleisen epäluottamuksen kunnan palveluiden käyttäjien ja johtajien välillä: tämä epäluottamus perustuu osittain aikaisempiin negatiivisiin kokemuksiin, mutta myös prosessiin liittyvään epävarmuuteen.

Positiivista kuitenkin on, että 60 käyttäjävastaajaa (21 % kaikista vastaajista) koki kehitysideoidensa eteenpäin viemisen kunnassaan helpoksi. Osa vastaajista esitti vastakysymyksen ”Miksi se olisi vaikeaa?” Heille oikean viestintäkanavan löytäminen oli helppoa. Toiseksi jotkut palveluiden käyttäjät totesivat, että on itse aktiivisesti verkostoiduttava. Nämä yhteistyötä edistävät kontaktit olivat syntyneet joko työn, henkilökohtaisten yhteyksien tai kunnallispoliittisen aktiivisuuden kautta. Kolmanneksi monet vastaajat kehuivat kuntansa proaktiivista otetta: kunnassa oli kehitetty työkaluja, jotka rohkaisevat palveluiden käyttäjiä ja kuntalaisia jakamaan ideoitaan sekä verkossa että kasvokkain (esimerkiksi matalan kynnyksen palvelupisteet ostoskeskuksissa). Neljänneksi tuotiin esille palautteen antamisen helppous sähköpostitse.

Seuraavaksi esitellään käyttäjien ja palvelujohtajien kehitysehdotuksia. Kummaltakin vastaajaryhmältä, palveluiden käyttäjiltä ja palvelujohtajilta, kysyttiin avoimella kysymyksellä, miten käyttäjien osallistumista kunnan palveluiden kehittämiseen voitaisiin lisätä tai parantaa. Näiden vastausten pohjalta olemme alla kuvanneet viisi viestinnän elementtiä, joita voidaan pitää käyttäjälähtöisen prosessin kulmakivinä:

1. Kunnan (uuden) imagon rakentaminen: käyttäjien ideat ja osallistuminen palvelukehitykseen on aidosti tervetullutta.

Palveluiden käyttäjät toivat toistuvasti esille näkemyksiään ja kokemuksiinsa, että heidän innovatiivisia ehdotuksiaan ei aidosti kuunneltu, eivätkä ne johtaneet konkreettiseen toimintaan kunnan palveluntarjoajien taholta. On selvää, että tämä negatiivinen asenne lisää käyttäjien haluttomuutta osallistua kunnan palveluiden kehittämiseen ja tuottamiseen. Sen sijaa kuntien palvelujohtajat eivät ainakaan tässä kyselyssä tuoneet esille oman organisaationsa haluttomuutta kuunnella ja hyödyntää käyttäjien ideoita. Joka tapauksessa tulokset viittaavat siihen, että käyttäjälähtöisen palvelukehityksen edistämiseksi kuntien ensimmäinen tehtävä on poistaa tämä uskottavuuden puute.

2. Helppokäyttöiset palautekanavat ja niiden aktiivinen markkinointi.

Liian usein *palveluiden käyttäjät* eivät tiedä, missä ja miten kertoa innovatiivisista ratkaisuehdotuksistaan. Käyttäjillä tulisi olla mahdollisuus käyttää useita eri kanavia: kaikkia näkökulmia ei haluta lähettää digitaalisen palautelinkin kautta eivätkä kaikki käyttäjät halua/osaa viestiä verkon välityksellä. Mahdollisuus suoraan yhteydenottoon puhelimitse tai kasvokkain on edelleen tärkeää. Monet palveluiden käyttäjät toivoivat että palautekanavia tuotaisiin aktiivisesti esille kunnan toimesta. *Palvelujohtajat* tunnistivat selvästi tarpeen tuoda aktiivisesti esiin olemassa olevia palautekanavia sekä kehittää uusia: helppokäyttöisten ja vuorovaikutteisten palautekanavien kehittäminen sekä kuntalaisten rohkaiseminen näiden käyttöön nähtiin tärkeimpinä keinoina kannustaa palveluiden käyttäjiä mukaan palvelukehitykseen.

3. Oikea-aikainen kannustaminen ja tunnustus tehdystä työstä.

Palveluiden käyttäjät painottivat, että kuntaorganisaatiolta saatu kannustus ja tunnustus vahvistaisi käyttäjien luottamusta siihen, että kunnan toimijat arvostavat käyttäjien panosta palvelukehityksessä. Ideoita ja ehdotuksia voisi esimerkiksi pyytää käyttäjiltä ja kuntalaisilta suoraan tiettyjen haasteiden ratkaisemiseksi. Myös *palvelujohtajat* pitivät kannustamista

tärkeänä: käyttäjiä voidaan aktivoida rohkaisemalla heitä ajattelemaan palveluun liittyviä eri näkökohtia esimerkiksi jakamalla heille enemmän tietoa nykyisistä palveluista ja kehittämistarpeista. Jotkut palvelujohtajista sanoivat, että on tärkeää mennä sinne, missä nykyiset ja tulevat palvelunkäyttäjät ovat, ja pyytää heiltä suoraan ideoita.

4. Perusteltu palaute käyttäjien esittämiin ideoihin ja ratkaisuehdotuksiin.

On myös tärkeää, että kunnan palveluorganisaatio reagoi saamiinsa käyttäjien ideoihin ja ratkaisuehdotuksiin. Moni *palveluiden käyttäjä* kommentoi, että jokainen haluaa tietysti tietää, mitä hänen ehdotukselleen tapahtuu kunnan prosessissa. Käyttäjän idea tai innovaatio ei välttämättä ole toteutettavissa, mutta hyvin harkittu palaute kunnan taholta on välttämätöntä, jotta käyttäjät ovat valmiita näkemään jatkossakin vaivaa kehitysehdotustensa kanssa. Sen sijaan *palvelujohtajat* eivät tässä kyselyssä tuoneet esille tarvetta antaa palautetta käyttäjien ideoista.

5. Läpinäkyvä prosessi käyttäjien ideoiden ja ratkaisuehdotusten käsittelemiseksi ja kehittämiseksi.

Palveluiden käyttäjät totesivat, että olisi tärkeä tietää, että jotkin käyttäjien ideoista ja innovaatioista todella johtavat uusiin käytäntöihin kunnan palveluissa. Vastajat toivoivat konkreettisia todisteita siitä, että heidän ideansa (mahdollisesti) johtavat toimenpiteisiin. Kunnan palveluorganisaatiot voisivat esimerkiksi kertoa tiedotusvälineissä käyttäjien aloitteesta lähtöisin olevista onnistuneista palveluparannuksista. Jotkut käyttäjävastajista ehdottivat, että kunta voisi julkaista ”avainlukuja” käyttäjiltä tai kuntalaisilta saaduista ehdotuksista ja niiden toteuttamisesta. Yhteenvetona voidaan todeta, että palveluiden käyttäjät kaipaavat konkreettista näyttöä heidän innovaatiopanostustensa vaikutuksesta ja vaikuttavuudesta kunnan palveluorganisaatioissa.

Yllä esitetyt viisi kohtaa voidaan tiivistää seuraavasti: ensimmäiseksi kunnan palveluntarjoajien haasteena on löytää keinoja vähentää

palveluiden käyttäjien kokemaa syvään juurtunutta epäluottamusta sitä kohtaan, että kunnan toimijat ovat aidosti halukkaita kuuntelemaan käyttäjien ideoita ja hyödyntämään heidän kehittämispanostaan. Tämän jälkeen palautekanavista on tehtävä helposti saatavilla olevia, käyttäjiä pitää rohkaista lähettämään ideoitaan, ja saatuihin käyttäjien ehdotuksiin on vastattava – käyttäjät haluavat palautetta siitä, miksi idea on tai ei ole sovellettavissa kunnan palveluihin. Lisäksi avoin ja läpinäkyvä prosessi käyttäjien innovaatiopanostusten etenemisen ja vaikuttavuuden seuraamiseen on tärkeä sekä käyttäjien motivoimiseksi sekä kunnan oman palvelukehityksen tueksi.

Lopuksi

On monia syitä, miksi käyttäjälähtöinen innovointi sopii hyvin julkisten palveluiden kehittämiseen: julkisten palveluiden käyttöön liittyy tyypillisesti useiden eri käyttäjä- tai hyödyntäjäryhmien näkökulmia, jotka tulisi ottaa huomioon palvelunkehityksessä. Eri käyttäjänäkökulmien kuunteleminen ja erilaisten tavoitteiden mukanaan tuoma kitka parhaimmillaan stimuloivat täysin uudenlaisten ratkaisujen luomista. On myös osoitettu, että käyttäjien mahdollisuus osallistua palvelukehitykseen lisää heidän tyytyväisyyttään lopputuloksia kohtaan. Käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan hyödyntäminen voi osaltaan parantaa demokratian toteutumista, ja tiukkojen budjettien aikana käyttäjien resurssit ja innovaatiot nousevat merkitykseltään entistä tärkeämmiksi (Alves 2013; Kuusisto ym. 2013b).

Kunnan palvelujohtajille ja palveluiden käyttäjille toteuttamamme kyselyt paljastivat kuitenkin joitakin merkittäviä esteitä käyttäjälähtöisen toimintatavan hyödyntämiselle. Palveluiden käyttäjillä oli yllättävänkin negatiivinen käsitys kuntien palveluorganisaatioiden halusta ja kyvystä oppia heiltä tai heidän kanssaan. Samanaikaisesti suurin osa vastaajista kertoi olevansa kiinnostuneita osallistumaan kuntansa palveluiden kehittämiseen. Tämä on erittäin hyvä uutinen: kiinnostus on herännyt, myös kuntaorganisaatioiden taholla. Kunnan toimijoiden tulee vain konkreettisesti

osoittaa, että ne arvostavat käyttäjien ideoita ja panostusta palvelukehitykseen sekä systemaattisesti rakentaa toimiva prosesseja ja käytäntöjä käyttäjälähtöisen toimintatavan toteutumiseksi. Samalla täytyy huomauttaa, että kuntaorganisaatioiden valmius hyödyntää käyttäjien näkemyksiä ja resursseja vaihtelee paljon. Monet kunnat ja niiden palveluorganisaatiot kehittivät tutkimusajankohtana (2011–2012) käyttäjälähtöisiä vuorovaikutuskanavia ja olivat käynnistämässä kehityshankkeita, joihin kutsuttiin mukaan kuntalaisia. Uusien ajattelu- ja toimintatapojen juurruttaminen etenee kuitenkin vain kokemuksen karttuessa. Lisäksi toiminnan tulee olla suunnitelmallista, riittävän pitkäjänteistä ja myös nopeisiin näkyviin tuloksiin pyrkivää.

Toteuttamamme kysely nosti esiin ehdotuksen, että kunnat voisivat kehittää paitsi palveluitaan myös käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan toimintatapoja yhdessä kuntalaisten kanssa. Kyselyssämme puolet kunnan palveluorganisaatioista myönsi, että heillä ei ole mitään prosessia käyttäjien ideoiden tai innovaatioiden tunnistamiseen ja kehittämiseen. Aidosti vuorovaikutteisen, läpinäkyvän ja palkitsevan prosessin elementtejä voi hyvin kehittää yhdessä innovatiivisten käyttäjien kanssa. Olemassa olevien käyttäjäinnovaatiotyökalujen hyödyntäminen ja hyvien käytäntöjen levittäminen on myös tärkeää.

Lähteet

- Alves, H. (2013)** Co-creation and innovation in public services. *The Service Industries Journal*, 33(7–8), 671–682.
- Baldwin, C., Hienerth, C. and von Hippel, E. (2006)** How user innovations become commercial products: A theoretical investigation and case study. *Research Policy*, 35(9), 1291–1313.
- Bendapudi, N. and Leone, R.P. (2003)** Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of Marketing*, 67(January), 14–29.
- Christensen, C. and Raynor, M. (2003)** *The Innovator's Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gruner, K.E. and Homburg, C. (2000)** Does customer interaction enhance new product success? *Journal of Business Research*, 49, 1–14.
- Hartley, J. (2005)** Innovation in governance and public services: past and present. *Public Money and Management*, 25(1), 27–34.
- Hasu, M., Saari, E. and Mattelmäki, T. (2011)** Bringing the employee back in: integrating user-driven and employee-driven innovation in the public sector. In Sundbo, J. and Toivonen, M. (eds.): *User-based innovation in services*, (251–278), Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Korkman, O. (2006)** Customer value formation in practice – a practice-theoretical approach. *Economics and Society – No. 155*, Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Kuusisto, A. and Kuusisto, J. (2010)** Customers and users as drivers and resources of new service development: Three approaches towards user needs driven service innovations. In Proceedings of the 11th International CINet Conference, 5–7 September, Zürich, Switzerland.
- Kuusisto, A. and Riepula, M. (2011)** Customer interaction in service innovation: seldom intensive but often decisive. Case studies in three business service sectors. *International Journal of Technology Management*, 55(1/2), 171–186.
- Kuusisto, J., Kuusisto, A. and Yli-Viitala, P. (2013)** Service development tools in action. *The Service Industries Journal*, 33(3–4), 352–365.
- Kuusisto, J., de Jong, J.P.J., Gault, F., Raasch, C. and von Hippel, E. (2013b)** Consumer innovation in Finland. Incidence, diffusion, and policy implications. Proceedings of the University of Vaasa, Reports 189.
- Langergaard, L.L. (2011)** Understandings of 'users' and 'innovation' in a public sector context. In Sundbo, J. and Toivonen, M. (eds.): *User-based innovation in services*, (203–226), Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Leonard, D. and Rayport, J. (1997)** Spark innovation through emphatic design. *Harvard Business Review*, 75(6), 102–113.
- Lehtonen, M. and Tuominen, T. (2011)** Multiple voices of the user in public services. In Sundbo, J. and Toivonen, M. (eds.): *User-based innovation in services*, (pp. 227–250), Edward Elgar, Cheltenham, UK.

- Lundkvist, A. and Yakhlef, A. (2004)** Customer involvement in new service development: A conversational approach. *Managing Service Quality*, 14(2/3), 249–257.
- Mulgan, G. and Albury, D. (2003)** Innovation in the public sector, London: Innovation in the Public Sector, Strategy Unit, Cabinet Office.
- Ordanini, A. and Parasuraman, A. (2011)** Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: A conceptual framework and empirical analysis. *Journal of Service Research*, 14(1), 3–23.
- Sandén, B., Gustafsson, A. and Witell, L. (2006)** The role of customer in the development process. In Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P. and Matthing, J. (Eds.): *Involving Customers in New Service Development, Series on Technology Management*, Vol. 11, pp.33–56, Imperial College Press, London, UK.
- TEM (2010)** Kysyntä- ja käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka. Jäsentely (osa I) ja toimenpideohjelma (osa II). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 47/2010, Helsinki.
- von Hippel, E. (1976)** The dominant role of users in the scientific instrument innovation process. *Research Policy*, 5(3), 212–239.
- von Hippel, E. (2005)** *Democratizing Innovation*. MIT Press, Cambridge, MA.
- von Hippel, E. and Katz, R. (2002)** Shifting innovation to users via toolkits. *Management Science*, 48(7), 821–833.

Kiitämme kirjan syntymiseen osallistuneita tahoja;

Kirjoittajat, Hankkeiden tutkijat ja ohjausryhmät; erityisesti Helsingin kaupungilla Arja Peiponen, Helena Soini, Marja-Leena Vaittinen. Kiitämme taloudellisesta tuesta Helsingin kaupungin Innovaatorahastoa. Ja lämmin kiitos kaikille työpajoihin osallistuneille virkamiehille, yrittäjille ja kaupunkilaisille, sekä ymmärrystään jakaneille haastatelluille.

Kirjoittajat:

Kirsi Hakio on koulutukseltaan teollinen muotoilija ja hänen osaamisalueitaan ovat yhteissuunnittelu, osallistava suunnittelu ja verkostoyhteistyö sekä asiakaslähtöinen ja empaattinen näkökulma. Tällä hetkellä Kirsi on keskittynyt yhdessä luomisen prosessiin sekä tietoisien läsnäolon vaikutuksiin yhteissuunnittelussa. Kiinnostavia kysymyksiä ovat erityisesti se miten ihmiset kohtaavat toisensa, toimivat yhdessä ja suunnittelevat yhdessä, läsnäolon tilasta käsin.

Monika Heikkinen (os. Rautvuori) valmistui maisteriksi Aalto yliopiston kauppakorkeakoulusta vuonna 2010. Tutkimustyö oli osa hänen markkinoinnin pro gradu -tutkimustaan. Nykyisin Monika toimii markkinointitehtävissä Stockmann-konsernissa vastuualueenaan tavaratalojen kanta-asiakasmarkkinointi.

Jaana Hyvärinen toimii palvelumuotoilijana ja tekee väitöskirjaa Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun muotoilun laitokselle. Taustaltaan Jaana on arkkitehti ja uuden median taiteen maisteri. Hänen väitöskirjatutkimuksensa kohdistuu organisaatio- ja sektorirajat ylittävien palveluverkostojen toimintaan ja erityisesti muotoilun rooliin organisaatiomuutoksessa.

Heidi Hänninen, KTM, on markkinoinnin asiantuntija, joka on työskennellyt useiden vuosien ajan markkinointiviestinnän tehtävissä yksityisellä sekä julkisella sektorilla. Heidi on kiinnostunut asiakaslähtöisestä markkinointistrategiasta, erityisesti laadukkaiden kohtaamisten rakentamisesta markkinointiviestinnän avulla digitaalisissa, kansainvälisissä sekä verkostomaisissa ympäristöissä. Hän tutki palkitussa Pro Gradussaan arvontuotannon johtamista julkisessa palveluverkostossa.

Annukka Jyrämä, KTT, kulttuuriyrittäjyyden dosentti, työskentelee Aalto yliopistossa kaupunkisuhdeten asiantuntijana. Hänen opetus- ja tutkimuskiinnostuksensa liittyvät kaupunkien ja voittoatavoittelemattomien organisaatioiden markkinointiin sekä kulttuurikentän markkinarakenteeseen ja toimintatapoihin

Jarkko Kurronen on design-ajattelijana ja käyttäjälähtöiseen suunnitteluun erikoistunut muotoilija. Hän on valmistunut maisteriksi Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulun teollisen muotoilun koulutusohjelmasta. Jarkko toimii käyttäjäkokemuksen suunnittelijana helsinkiläisessä Kaufmann Agencyssa, jossa hänen työnsä keskittyy terveystalv palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen.

Arja Kuusisto, KTT, työskentelee tutkijana SC-Research tutkimusyksikössä Vaasan yliopistossa. Hän on väitellyt Helsingin kauppakorkeakoulusta (Aalto yliopisto) markkinointiviestinnän alalta. Viime vuosina Arjan tutkimus on kohdistunut käyttäjälähtöiseen innovaatiotoimintaan, käyttäjäinnovaatioihin sekä avoimiin innovaatiomuotoihin. Arjan tämän hetkiset tutkimushankkeet liittyvät toimintalähtöiseen kehittämiseen (ns. effectual innovation) sekä osaamisen suojaamiseen eri toimijoiden välisissä yhteistyösuhteissa.

Jari Kuusisto, Dos., Ph.D., toimii SC-Research tutkimusyksikön johtajana Vaasan yliopistossa. Hän on väitellyt Englannissa Kingston University Small Business Center:ssä pk-yritysten johtamisen alueelta. Jariin osaamisalue on innovaatiotoiminnan ja -politiikan uudistaminen: palveluinnovaatioiden kehittäminen, liiketoimintamallien uudistaminen, käyttäjäinnovaatiot, avoin innovaatiotoiminta ja aineettoman osaamisen suojaaminen. Jari on työskennellyt innovaatiopolitiikan kehittämiseen liittyvissä toimeksi-antotehtävissä lukuisissa eri maissa.

Tuuli Mattelmäki, TaT, toimii professorina ja Encore-tutkimusryhmän vetäjänä muotoilun laitoksella Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulussa. Hänen asiantuntemuksensa ammentaa muotoilun perinteestä ja keskittyy empaattisen suunnittelun ja yhteissuunnittelun menetelmiin. Tuulin tutkimuksen uudemmat kysymykset kohdistuvat erityisesti palvelumuotoiluun ja julkisiin palveluihin, prosesseihin sekä vuorovaikutuksen tukemiseen.

Katri Nykänen on opintojensa loppuvaiheessa oleva jatko-opiskelija Aalto-yliopistosta. Viimeiset kolme vuotta Katri on ollut vierailevana tutkijana Berliinin teknillisessä yliopistossa, jossa hän on vierailut innovaatioiden ja teknologian tutkimuksen laitoksella. Katrin osaamisalaan kuuluu kuntasektorin verkostot ja niiden johtaminen, innovaatioverkostot sekä hyvinvointipalveluiden ja vanhusten palveluiden verkostojohtaminen. Katrilla on opetuskokemusta useasta suomalaisesta yliopistosta sekä Berliinin teknillisestä yliopistosta. Näiden lisäksi hän on yksi neljästä Laurean hyvinvointipalveluiden verkostojohtamisen koulutusohjelman vetäjistä.





Tämä kirja kutsuu mukaansa polulle, joka johtaa Aalto-yliopiston ja Helsingin kaupungin yhteisiin tutkimus- ja kehittämishankkeisiin, joiden tavoitteena on parantaa kaupungin palveluja. Palvelujen kehitystyötä tehdään sekä muotoilun että verkosto- ja palvelulogiikan näkökulmista.

Kirja esittelee erilaisia palvelumuotoilun työkaluja ja havainnollistaa niiden avulla saatavaa uutta tietoa ja ymmärrystä. Eri työkalujen käyttö ja hyödyt on kuvattu selkeästi, joten kirja antaa erinomaisen käsityksen siitä, miten palvelumuotoilua voidaan käyttää kehitystyössä.

Verkosto- ja palvelulogiikan teoriapohjat kuvataan kirjassa helppotajuisesti. Lisäksi esimerkit osoittavat, miten näiden mallien ja ajattelutapojen avulla luodaan uutta näkemystä ja pohjaa palveluiden uudistamiseen. Samalla kirja tarjoaa työkaluja myös verkostomaiseen työskentelyyn ja sen johtamiseen.

Kirjan viimeisessä luvussa polku avartuu kattamaan laajemmin kuntasektoria. Palvelutieteiden näkökulma tuo esiin erilaisen näkökulman palvelujen kehittämiseen. Luku havainnollistaa myös hyvin kuilua, joka tulee usein esiin palvelukehitystyössä asiakkaina toimivien kuntalaisten ja kehittäjien välillä.

Tervetuloa mukaan kävelylle palvelukehitystyön polulle! Kirja sopii niin oppikirjaksi kuin palvelukehittäjien työn tueksi.



ISBN 978-952-60-6059-0 (painettu)
ISBN 978-952-60-6060-6 (pdf)
ISSN-L 1799-4837
ISSN 1799-4837 (painettu)
ISSN 1799-4845 (pdf)

Aalto-yliopisto
Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu
Muotoilun laitos
books.aalto.fi
www.aalto.fi

KAUPPA +
TALOUS

TAIDE +
MUOTOILU +
ARKKITEHTUURI

TIEDE +
TEKNOLOGIA

CROSSOVER

DOCTORAL
DISSERTATIONS