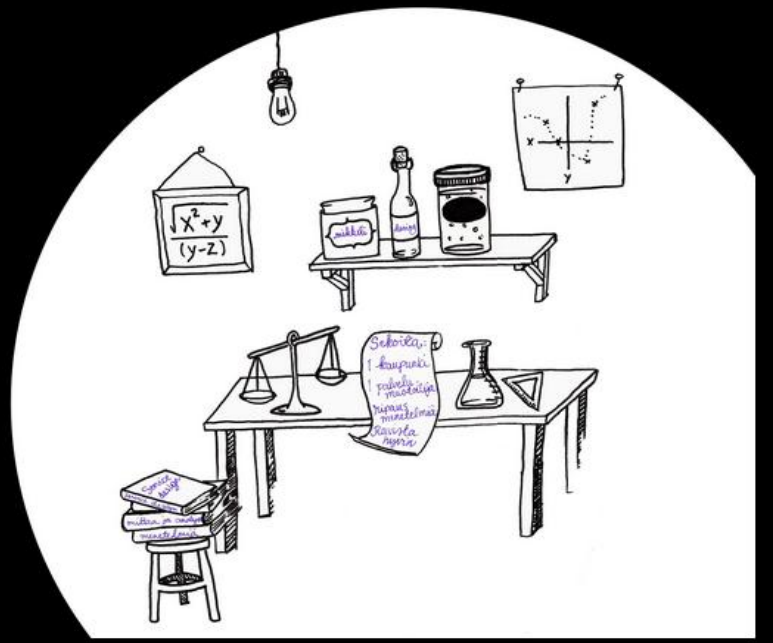


MITTAAMINEN PALVELUMUOTOILIJAN TYÖKALUNA

Heidi Huovinen 2015



Lapin Yliopisto
Taiteiden tiedekunta
2015
Heidi Huovinen

Lapin Yliopisto, taiteiden tiedekunta

Työn nimi: MITTAAMINEN PALVELUMUOTOILIJAN TYÖKALUNA

Tekijä: Heidi Huovinen

Koulutusohjelma / oppiaine: Design, media & markets / Teollinen muotoilu

Työnlaji: Pro gradu –tutkielma Laudaturtyö ___

Sivumäärä: 75 + lähdeluettelo

Vuosi: 2015

Tiivistelmä:

Tutkielmani aiheena on mittaaminen palvelumuotoilijan työkaluna. Tutkielmassa käsittelen muotoilijan roolia julkisen sektorin palveluksessa ja oman osaamisen kehittämistä mittaamisen osalta sekä sitä, mikä merkitys julkisella sektorilla työskentelevälle muotoilijalle on ymmärtää mittaamista; mittaamisen teoriaa, menetelmiä ja mahdollisuuksia.

Olen tutkinut laajasti muotoilun yleistymiseen julkisella sektorilla vaikuttavia tekijöitä, esimerkiksi poliittisia linjauksia ja kuntien strategisia tahtotiloja sekä miten muotoilijoiden taitoja kehittää julkista sektoria on strategisesti tuettu ja tehty tunnetuksi.

Tutkimus on toteutettu iteratiivisena toimintatutkimuksena ja sisältää kaksi tapaustutkimusta, joissa mittaamisella on ollut keskenään erilainen rooli. Johtopäätökseni on, että mittaaminen ja taito mitata laadullista tietoa ja esittää sitä määrällisessä muodossa on taito, jota muotoilijalta edellytetään yhteistyössä julkisen sektorin kanssa. Muotoilijan kyky tuottaa laadullisesta tiedosta määrällistä tietoa edesauttaa muotoilijoiden vuorovaikutusta julkisen sektorin kanssa.

Avainsanat: Mittaaminen, palvelumuotoilu, julkinen sektori, yhteissuunnittelu, osallisuus,

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

University of Lapland, Faculty of Art and Design

The name of the pro gradu thesis: Measuring as a tool of Service Designer

Writer: Heidi Huovinen

Degree programme / subject: Design, media & markets / Industrial design

The type of the work: pro gradu thesis doctoral thesis

Number of pages: 75 + references

Year: 2015

Summary:

The research subject of this thesis is measuring as a tool of service designer. I have built the research around service design in public sector and meaning and possibilities of measuring. I have been exploring how I can improve my own skills as a service designer in public sector and improve interaction between customers and public sector in co-design projects with measuring methods. Main question is how to measure qualitative information and transform it to quantitative form.

I have been studying also strategic conniving work what has been made for service design to become more common in public sector. Thesis includes a short view for political and strategic guidelines written in Finland for example.

My research method has been iterative Action research including two different kinds of case studies including two different points of view for measuring. My main conclusion is that measuring is important and versatile tool for service designers, especially if they are willing to discuss with public sector.

Key words: Measuring, service design, public sector, co-design, participation

I give permission the pro gradu thesis to be used in the library

SISÄLLYSLUETTELO:

1. Johdanto.....	6
1.1 Aiheen kuvaus ja tavoitteet	6
1.2 Käsitteenä mittaaminen.....	7
1.3 Tutkimusympäristönä julkinen sektori	8
Julkisen sektorin määritelmä	8
Kunnallishallinto ja päätöksenteko lyhyesti	8
Mikkelin kaupunki ja Lupaus 2016 - ohjelma	9
1.4 Tutkimuksen asettuminen palvelumuotoilun prosessiin	11
1.5 Tutkielman rakenne	13
2. Tutkimusmenetelmät ja aineisto	15
2.1 Tutkimusmenetelmänä toimintatutkimus.....	15
2.2 Tutkimusaineistot	19
3. Palvelumuotoilu julkisella sektorilla	20
3.1 Taidekäsityöstä teollisuuden kautta palveluiden suunnitteluun.....	20
3.2 Palvelumuotoilun tunnettavuuden strateginen kehittäminen.....	25
3.3 Helsinki on Suomen edelläkävijä palvelumuotoilun hyödyntämisessä	26
3.4 Muotoilun nykytila kaupunkien strategioissa.....	29
3.5 Palvelumuotoilun näkymät julkisella sektorilla	32
3.6 Uusi kuntalaki vahvistaa muotoilijoiden asemaa julkisella sektorilla.....	34

4. Palvelumuotoilun näkökulmia	36
4.1 Co-design – menetelmä osallistaa	36
4.2 Design Aktivismi ja Metadesign	39
4.3 Muotoilualan murros muotoilijan näkökulmasta	40
5. Mitattua tietoa.....	41
5.1 Mittaamisen teoria	41
Mittausmenetelmät	41
Mittau tulokset.....	41
Otanta	42
Mitatun tuloksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	42
Laadullinen vai määrällinen tutkimus?	43
Ratkaisuavaruus visualisoi tulokset	44
5.2 Kuntastrategia ja strateginen mittaaminen.....	44
5.3 Esimerkkejä miten mittaaminen esiintyy muotoilussa.....	46
Mittaaminen tuotekehityksessä	46
Mittaaminen palveluiden kehittämisessä.....	47
Muotoilun tuottavuuden mittaaminen	49
5.4 Mittaaminen työpajamenetelmänä asiakaslähtöisessä kehittämisessä	51
5.5. Mittaamisen merkitys muotoilijalle.....	53
6. Kvalitatiivisen tiedon mittaaminen: kaksi Case -esimerkkiä.....	54
6.1 Case Luova Suomi - verkoston analysointi.....	54
6.1.1 Lähtötilanne	54
6.1.2 Työpaja.....	55
6.1.3 Mittaaminen	56

6.1.4 Analyysi mittaamisesta	56
6.1.4 Johtopäätökset	58
6.2 Case Taide osana keskustan kehittämistä - laadullisen tiedon mittaaminen.....	59
6.2.1 Lähtötilanne	59
6.2.2 Työpaja.....	60
6.2.3 Mittaaminen	62
6.2.4 Johtopäätökset	67
7. Johtopäätökset.....	68
8. Itsearviointi prosessin etenemisestä	73
Lähdeluettelo	76

1. Johdanto

1.1 Aiheen kuvaus ja tavoitteet

Muutamien viime vuosien aikana muotoilijoiden merkitys ja työllistyminen julkisen sektorin palveluksessa on kasvanut. Minulla on ilo ja kunnia olla Mikkelin kaupungin palveluksessa työskentelevä palvelumuotoilija. Olen mielenkiinnolla seurannut millaista jalansijaa palvelumuotoilijoille julkisen sektorin palveluksessa ollaan rakentamassa ja selvittänyt miten se näkyy jo nyt kaupunkien strategioissa.

Puolitoistavuotta kestäneen työsuhteeni aikana olen havainnut tarpeen kehittää osaamistani ja käyttämiäni menetelmiä perustella asioiden merkityksiä ja niiden välisiä suhteita. Minulle syntyi visio työkaluista, joilla voisi todentaa työryhmässä, projektissa tai esimerkiksi yksittäisen työpajan päätteeksi todellisia tarpeita, tunnistaa niistä vahvimmat, priorisoida ja ohjata kehittämistä oikeaan suuntaan. Tavoitteena olisi muuttaa laadullista tietoa määrälliseen muotoon, mikä on esimerkiksi julkisella sektorilla perinteinen käytäntö ja tapa tulkita asioita. Minulla syntyi ajatus mittaamisesta; kuinka aikaansaannoksia ja suhteita voitaisiin mitata. Matemaattinen laskentatapa alkoi tutkimuksen edetessä vaihtua visuaalisiin keinoihin ilmentää mitattavia arvoja nopeasti. Tutkimukseni edetessä oma intressini fokusoitui ja kasvoi siihen, kuinka laadulliseksi luokiteltavaa, esimerkiksi kokemuksellista tietoa, voidaan muuttaa analyyttiseksi.

Mielenkiintoisen laadullisen tiedon mittaamisesta tekee sen, miten siitä voidaan minimoida tunnetaso niin, että tulos on mahdollisimman analyyttinen ja näin ollen puolueeton sen suhteen, kuka mittaria käyttää. Tavoitteenani on saada mitattuja tuloksia, saavuttaa analyyttinen taso, joka sulkee pois tunnetason työpajan tuloksista, mutta onko tulos validiteetti vai reliabiliteetti? Onko edes mahdollista tehdä mittaria tällaiseen käyttötarkoitukseen ilman tunnetasoa?

Tutkimukseni tavoitteena on tutkia laadullisen tiedon mitattavuutta, tutkia mittaamenetelmien hyödyntämistä työpajamenetelmänä ja kehittää omaa työtäni

palvelumuotoilijana julkisella sektorilla vahvistamalla vetämieni työpajojen lopputulosten laadukkuutta. Tutkimuksessani kokeilen erityyppisen työpaja-aineistojen (työpajan tulosten) analysointia ja tutkin erilaisten aineistojen mitattavuutta. Kokeilen myös luoda uusia työkaluja menetelmiä tai näkökulmia mittaamiseen. Menetelmät voisivat esimerkiksi mahdollistaa työpajamateriaalin analysoimisen nopealla ja havainnollistavalla tavalla.

Menetelmät, joita pyrin kehittämään, ovat ensisijaisesti oman osaamiseni laajentamiseen, mutta tarkoitettu myös yleisesti palvelumuotoilijoiden työkaluiksi. Tavoitteeni on helpottaa tunnistamaan yhteissuunnittelulla tuotetusta aineistosta “vahvat” kehittämiskohteet.

Tutkimuskysymykset:

Miten laadullisen tietoa voidaan analysoida määrällisellä menetelmällä osana palvelumuotoiluprosessia? Millaista hyötyä mittaamisesta on julkisella sektorilla työskentelevälle muotoilijalle?

1.2 Käsitteenä mittaaminen

Mittaaminen ymmärretään perinteisesti määrälliseksi, eli siihen liitetään esimerkiksi mielikuvissa käsitteitä paino, pituus, matka tai joku muu lukua tai numeroa kuvaava. Tutkimuksessani käsittelen mittaamista laajemmin ja erityisesti muotoilijan näkökulmasta. Esimerkiksi käsitteillä arvo, prioriteetti, merkittävyys jne. joissa mitataan asioita käsitteillä enemmän tai vähemmän suhteessa toisiinsa. Opinnäytetyössäni olen lähestynyt mittaamista monesta näkökulmasta. Luvussa 4. *Mitattua tietoa* avaan käsitettä teorian kautta, mitä sillä tarkoitetaan ja mitä mittaamisessa tulee huomioida. Esittelen myös miten mittaamista käytetään julkisella sektorilla, miten kunnat ovat tottuneet käyttämään mittaamista strategisena työkaluna ja miten sitä voidaan hyödyntää muotoilun näkökulmasta tuotesuunnittelussa tai palveluiden suunnittelussa, ja miten mittaaminen voi olla myös vuorovaikutteinen väline kuntalaisten osallistamisessa julkisten palveluiden kehittämisessä. Kerron esimerkistä, jossa asiakaslähtöisestä kehittämisprojektista

mittaaminen on ollut osana työpajaa osallistava ja vuorovaikutuksellisenä työkaluna.

1.3 Tutkimusympäristönä julkinen sektori

Tarkastelen tutkimukseni teemaa julkisen sektorin sisältä ja sen vuoksi, ennen kuin käsittelen palvelumuotoilua julkisella sektorilla, avaan lyhyesti julkisen sektorin määritelmää, kunnallishallintoa ja päätöksentekoa. Kerron myös lyhyesti Mikkelin kaupungista sekä omasta roolistani Mikkelin kaupungin palveluksessa.

Julkisen sektorin määritelmä

Tutkielmassa tullaan käyttämään käsitteitä julkinen sektori, yksityinen sektori ja kolmas sektori. Julkisella sektorilla tarkoitetaan kuntien ja valtion palveluita, joita ovat esimerkiksi KELA ja Vero. Kuluttajaliiton määritelmän mukaan julkinen sektori on muodollinen ja julkinen, mutta voittoa tavoittelematon. Yksityisellä sektorilla toimivat yritykset ja ne toimivat markkinaehtoisesti ja tavoittelevat voittoa. Kolmannella sektorilla tarkoitetaan markkinoiden, julkisen sektorin ja kotitalouksien väliin jäävää aluetta, jolloin toimintaan liittyy vapaaehtoistyötä, kansalaisaktiivisuutta ja järjestötoimintaa. (Kuluttajaliitto)

Kunnallishallinto ja päätöksenteko lyhyesti

Kunnilla on Suomessa itsehallinto, mikä tarkoittaa, että niillä on lainsäädäntöön perustuva oikeus päättää omista asioistaan ja hallita itseään. Kunnat järjestävät kuntalaisille lailla säädettyjä peruspalveluita. Kunta tuottaa palveluita pääsääntöisesti verovaroilla, valtionosuuksilla ja palveluista perittävillä maksuilla. "Peruspalveluista tärkeimpiä ovat sosiaali- ja terveydenhuolto, opetus- ja sivistystoimi sekä ympäristö ja tekninen infrastruktuuri. Peruspalveluiden kautta kunta tarjoaa kuntalaisille edellytykset arjen elämiseen, hyvinvointiin ja perusturvallisuuteen." (Valtionkonttori)

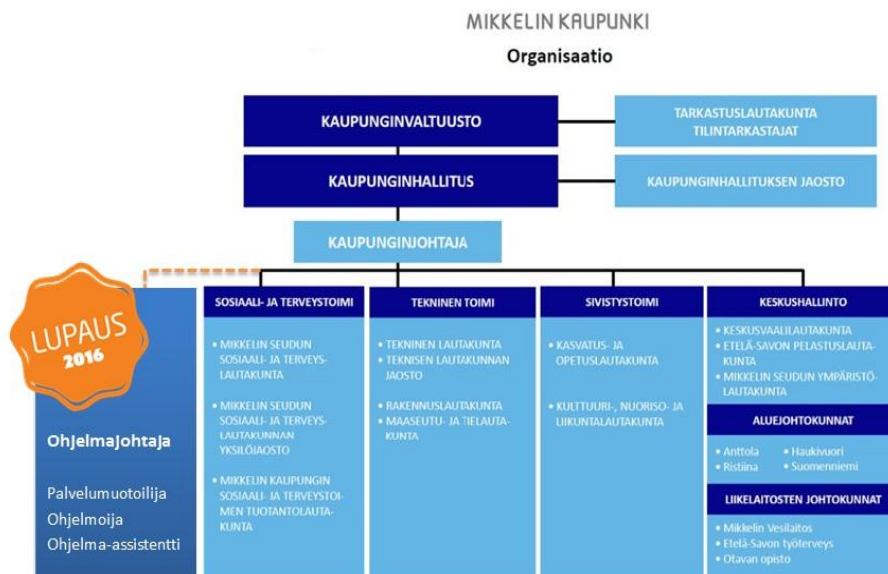
Poliittinen päätöksenteko ohjaa kunnan toimintaa. Päätöksenteon ylin taho on valtuusto, joka valitaan neljän vuoden välein kuntavaaleilla. Valtuusto valitsee

jäsenet kunnanhallitukseen ja lautakuntiin. Hallituksen tehtävänä on valmistella valtuuston päätökset ja panna ne täytäntöön, lautakunnat johtavat julkisten palveluiden tuottamista kunnassa. Lautakuntien määrä, nimet ja toiminnan laajuus vaihtelee kunnittain.

Maaliskuussa 2007 voimaan astui laki kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta, jota on jatkettu kuntauudistuksella. Uudistuksilla pyritään luomaan kuntien vastuulla oleville palveluille riittävän vahva rakenteellinen ja taloudellinen perusta, jotta laadukkaat hyvinvointipalvelut voidaan turvata jatkossakin tasapuolisesti maan kaikissa osissa. Uusimman kuntalain on tarkoitus tulla voimaan toukokuussa 2015. Siitä ja omista tulkinnoistani kerron tarkemmin kappaleessa *3.7 Uusi kuntalaki vahvistaa muotoilijoiden asemaa julkisella sektorilla*

Mikkelin kaupunki ja Lupaus 2016 - ohjelma

Mikkelin kaupunki on perustettu vuonna 1838. Mikkelin asukasluku on 54 614 asukasta (31.12.2013), eli se on väkiluvultaan Suomen 19. suurin kaupunki. Kuntaliitosten myötä Mikkeliin kuuluvat myös entiset kunnat Ristiina, Suomenniemi, Haukivuori, Anttola ja Mikkelin maalaiskunta.



Kuva 1. Mikkelin kaupungin organisaatiokuva (Mikkelin kaupunki 2014)

Mikkelin kaupungin kaupunginvaltuusto, kaupungin ylin päättävä taho, päättää mm. kaupungin strategiasta ja vuotuisesta talousarviosta, jossa määritellään hallinnonalojen käytössä olevat määrärahat ja toiminnan keskeisimmät tavoitteet. Mikkelin kaupunginvaltuustoon kuuluu 59 jäsentä. Kaupunginhallitukseen valtuusto on valinnut 15 henkilöä ja 15 henkilökohtaista varajäsentä. Valtuuston kokoukset ovat kaikille avoimia tilaisuuksia, mutta kaupunginhallitus kokoontuu suljetuin ovin.

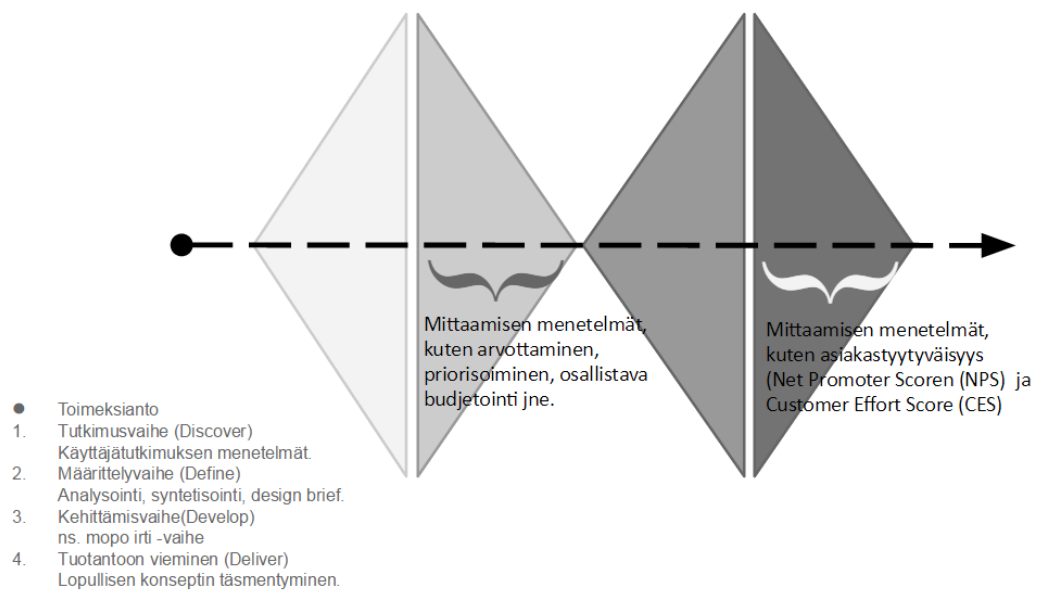
Valtuuston ja hallituksen alaisuudessa toimii kaupunginjohtaja. Mikkelin kaupungin tämänhetkinen kaupunginjohtaja on Timo Halonen, jonka alaisuudessa toimii konsernipalvelut, joka sisältää mm. kaupungin keskushallinnon, sekä sosiaali- ja terveystoimi, tekninentoimi ja sivistystoimi. Niiden rinnalla, suoraan kaupunginjohtajan alaisuudessa, toimii Lupaus 2016 - ohjelma (ks. kuva 1). Lupaus 2016 - ohjelma käynnistyi virallisesti 24.8.2012, jolloin Mikkelin silloinen kaupunginjohtaja Kimmo Mikander luovutti kaupungin laatiman lupausasiakirjan Suomen silloiselle elinkeinoministerille Jyri Häkämiehelle. Lupauksessa Mikkelin aikoo nousta Suomen kuntatalouden tuottavuuskehityksen johtavaksi kaupungiksi uudistamalla palveluita ja niiden tuotantoprosesseja.

Lupaus 2016 - ohjelman ensimmäisessä uutiskirjeessä (toukokuussa 2013) kerrotaan lupauksesta seuraavaa: *“Mikkelin lupauksen taustalla on Suomen kaikkien kuntien heikko tuottavuuskehitys. Tuottavuus on laskenut kunnissa koko 2000-luvun ajan eivätkä kunnat ole onnistuneet uudistamaan palvelujaan kehityssuunnan kääntämiseksi. Lupauksen lunastamiseksi Mikkelissä käynnistettiin LUPAUS 2016 - muutosohjelma, jossa uudistetaan kaupungin hallintorakennetta ja palveluprosesseja.*

Uudistamistyössä hyödynnetään uusia sähköisiä palveluja, joiden avulla Mikkelistä rakennetaan Suomen ensimmäistä digitaalista kaupunkia. Kuntapalveluiden digitaalisuusastetta nostetaan, ja ohjelmassa kehitetään ja otetaan käyttöön täysin uusia digitaalisia palveluja. Palveluilla pyritään lisäämään kunnan tuottavuutta ja tehokkuutta. Samalla palveluprosessien yksinkertaistaminen ja rutiinitehtävien sähköistäminen vapauttaa henkilöstön resursseja varsinaisiin asiakaskohtaamisiin.”

Lupaus 2016 -ohjelmaa johtaa ohjelmajohtaja, jonka kolmen hengen tiimiin kuulun palvelumuotoilijana yhdessä ohjelmistoasiantuntijan ja ohjelma-assistentin kanssa. Ohjenuorana työtehtävissäni on ollut Lupaus 2016- ohjelmantavoitteen mukaisesti, että työn tulisi tuottaa joko taloudellisia säästöjä, parantaa työntekijöiden arkea tai tuottaa parempia palveluita Mikkelin kaupungin asukkaille.

Palvelumuotoilun prosessi: Kahden timantin malli



Kuva 2. Palvelumuotoilun prosessi, ns. kahden timantin malli, ja mitaamisen sijoittuminen suhteessa prosessiin (Kuva: Heidi Huovinen)

1.4 Tutkimuksen asettuminen palvelumuotoilun prosessiin

Palvelumuotoilun prosessia voidaan kuvata kahden timantin mallilla (kuva 2). Ensimmäinen timantinpuolikas kuvastaa prosessin tutkimisvaihetta (Discover), jolloin tietoa kerätään sekä laadullisilla, että määrällisillä menetelmillä, esimerkiksi erilaisin käyttäjälähtöisin menetelmin; muotoiluluotaimilla, asiakassafareilla ja havainnointimenetelmillä. Tutkimusvaiheesta muodostuu rikas tietopankki, joka toimii suunnittelijoiden oppaana ja inspiraationlähteenä. Tutkimusvaihetta seuraa määrittelyvaihe (Define), ensimmäisen timantin toinen sivu, jossa prosessin ensimmäisestä vaiheesta saatua tietoa analysoidaan ja tarkennetaan esimerkiksi

syntetisoimalla havaintoja, sekä pyritään määrittelemään ydinogelmat, jotka muodostavat design briefin. (Design Council 2015; 8)

Kahden timantin mallin toisen timantin ensimmäinen puolikas kuvaa kehittämisvaihetta (Develop), jossa luovilla menetelmillä kehitetään ja testaan erilaisia palvelukonsepteja vastaamaan designbriefissä määriteltyihin ongelmiin. Tässä kolmannessa vaiheessa voidaan käyttää esimerkiksi palvelukokemuksen mallintamisen menetelmiä. Kahden timantin viimeinen neljännes on tuotantoon viemisen (Deliver) vaihe, jossa tuote tai palvelu lanseerataan ja tehdään lopullista testaamista esimerkiksi asiakaspalautteen avulla. Tuotantoon viemistä voidaan mallintaa ennen lopullista julkaisua esimerkiksi skenaariomenetelmillä. (Design Council 2015; 9)

Mittaamisen menetelmät sijoittaisin kahden timantin prosessikuvassa määrittelyvaiheen (Define) ja tuotantoon viemisvaiheen (Deliver) työkaluiksi. Jos ajatellaan, että prosessikuvan (kuva 2.) keskellä kulkeva nuoli on aikajana, sille olisi mahdollista sijoittaa esimerkiksi työpaja ensimmäisen timantin keskelle, eli vaiheiden 1-2 välille. Tällöin työpaja olisi osittain tutkiva, eli työpajassa kerättäisiin paljon tietoa osallistujille, jota voitaisiin työpajan seuraavassa vaiheessa arvottaa, priorisoida, tarkentaa jne. eli mitata ensimmäisessä vaiheessa syntynyttä laadullista, esim. kokemuksellista tietoa. Tuotantoon viemisvaiheessa voidaan ottaa käyttöön esimerkiksi ostotiheyttä tai asiakastyytyväisyysmittareita. Niistä kerron lisää kappaleissa 5.2 Kuntastrategia ja strateginen mittaaminen ja 5.3.2 Mittaaminen palveluiden kehittämisessä.

Palvelumuotoilun menetelmistä on kirjoitettu muutenkin lukuisia ohjeita, työkalupakkeja yms. Menetelmiä ja malleja työpajoihin on paljon, mutta työpajojen ja niissä syntyneiden ideoiden ja toimenpiteiden tuotantoon viemisen väliin kaipaisin itse vielä lisää menetelmiä vahvistaa työpajoissa saatua tietoa. Tuotantoon viemistä voidaan testata toki todella kevyillä, nopeilla ja halvoillakin menetelmillä, esim. konseptikuvilla tai paperimalleilla, mutta vielä ennen niitä voisi toteuttaa analyyttisen arvioinnin vaiheen menetelmillä, joilla voidaan perustella *miksi*

suunnittelua tulisi viedä tiettyyn suuntaan.

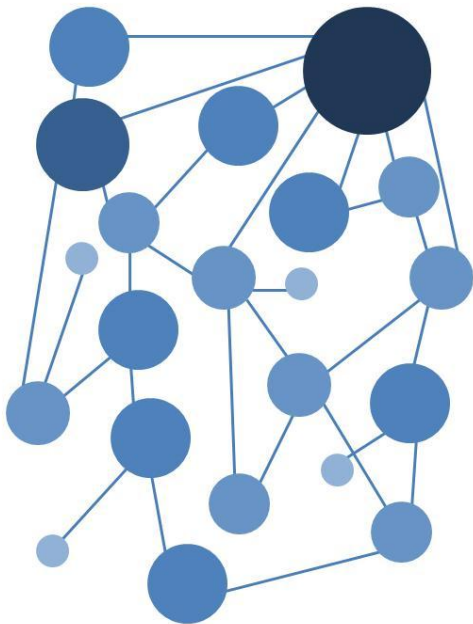
1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielmani johdanto rakentuu aiheen esittelystä ja sen lähtökohdista. Näin myös tarpeelliseksi avata käsitteitä julkinen sektori ja kuntien päätöksentekoprosessi sekä Mikkelin kaupungin organisaation, sillä ne ovat kuitenkin työnantajani näkökulmani väistämätön lähtökohta. Kolmas kappale *Palvelumuotoilu julkisella sektorilla* avaa lyhyesti muotoilun historiaa siitä, miten muotoilu on laajentunut taidekäsitteistä tuotemuotoiluun ja siitä palveluiden suunnitteluun. Lähihistoriaan liittyy myös paljon ”markkinointityötä” siihen, miten muotoilua on alettu hyödyntämään julkisella sektorilla, sekä Suomessa, että muualla. Olen myös kartoittanut muotoilun tulevaisuutta analysoimalla esimerkiksi uutta kuntalakia ja erikokoisten suomalaisten kaupunkien strategioita. Palvelumuotoilun piirteistä olen nostanut esiin kappaleessa 4. yhteissuunnittelun, designaktivismiin ja meta-design -ajattelun.

Koska pääteemani on mittaaminen palvelumuotoilijan työmenetelmänä, olen koostanut kappaleeseen 5. lyhyen teorian mittaamisesta sekä kartoittanut miten sitä voidaan hyödyntää julkisen sektorin toiminnassa sekä miten sitä on jo perinteisesti käytetty muotoilussa sekä tuotteiden-, että palveluiden kehittämisessä joko tietoisesti tai tiedostamatta. Kappaleessa 6. *Kvalitatiivisen tiedon mittaamiskokeilut* pureudun kahteen Case -tapaukseen ja niistä syntyneisiin tapauskohtaisiin johtopäätöksiin. Tutkielmani johtopäätöksissä tiivistyy havaintoni mittaamisen merkityksestä muotoilun ja julkisen sektorin vuoropuhelussa.

Kiinnostukseni laadullisen tiedon määrälliseen analysointiin heräsi, kun sain tehtäväkseni visualisoida Mikkelin kaupungin nelivuotisen strategian puolivälin tilannekatsauksen kaupungin valtuustolle esitettäväksi. Esiityksen tuli olla kattava, mutta nopeasti ja helposti omaksuttavassa muodossa. Myös muutaman muun projektin tiimoilta hyödynsin ja analysoin Mikkelin kaupungin strategiaa ja pohdimme myös strategian digitalisoimista valtuustoa, viestintää ja johtamista

tukevana työkaluna. Tuo innovaatio on jäänyt vielä hautumaan, mutta mielessäni alkoi kyteä visio interaktiivisista työkaluista, jotka voisivat kytkeä yhteen asioita ja ne voisivat kuvata myös asioiden vahvuuksia. Olen havainnollistanut tätä ensiajatustani kuvassa 3, joka kuvaa esimerkiksi eri väreillä ja mittasuhteilla asioiden merkittävyyttä. Siitä lähdin pohtimaan mittaamista palvelumuotoilijan työvälineenä ja mahdollisuuksista hyödyntää mittaamista omassa työssäni.



Kun tutkimukseni teema alkoi hahmottua, aloin etsimään mittaamiseen liittyvää kirjallisuutta sekä palvelumuotoilusta julkisella sektorilla käsittelevää teoriaa. Tutkin pääteeman, mittaamisen kanssa rinnakkain poliittisia ja strategisia linjauksia palvelumuotoilusta. Selailin lävitse myös eri kaupunkien strategioita hakien niistä palvelumuotoiluun tai käyttäjälähtöiseen suunnitteluun viittaavia toimenpidesuunnitelmia, sekä tutkin kuntien strategian mittaamisesta kirjoitettuja oppaita ja ohjeistuksia.

Kuva 3. Ensimmäinen visio asioiden merkityksiä ja vahvuuksia visualisoivasta mittausmenetelmästä. (Kuva: Heidi Huovinen)

Merkittävä ahaa-elämys mittaamismenetelmiin syntyi Alastair Fuad-Luken luennolla, Metadesign - käsitteestä. Fuad-Luke esitteli siihen liittyvän menetelmän, jolla pyritään tunnistamaan ongelman asianosaiset. Menetelmällä pyritään myös analysoimaan asianosaisten intressien vahvuuksia eri teemojen näkökulmista, josta muodostuu design driverit toteutettavalle projektille tai työlle. Fuad-Luken innoittamana toteutinkin junassa kotimatalla luennolta kotiin kaaviot Taide osana keskustan kehittämistä -projektista yhteistyössä projektin asiantuntijan ja kollegani

Anu-Anette Varhon kanssa. Metadesignista kerron enemmän kappaleessa 4.2 *Design aktivismi ja Metadesign*.

Lopullisen muotonsa tutkimukseni sai viimeisillä metreillään, sillä päällimmäiseksi kysymykseksi, vetäen kaikki kokeiluni, syntyneen tiedon ja niistä muodostuneen ymmärryksen, kiteytyy kysymyksiin millaista hyötyä olen itse tutkimustyöstä saanut ja miten voin oppimaani hyödyntää työssäni, sekä millaista hyötyä menetelmien yleistymisestä voisi ylipäätään julkisella sektorilla tai sen kanssa yhteistyötä tekeville muotoilijoille olla. Johtopäätökset sisältävät myös pohdintaani muotoilun lähitulevaisuutta in-house -muotoilijan näkökulmasta.



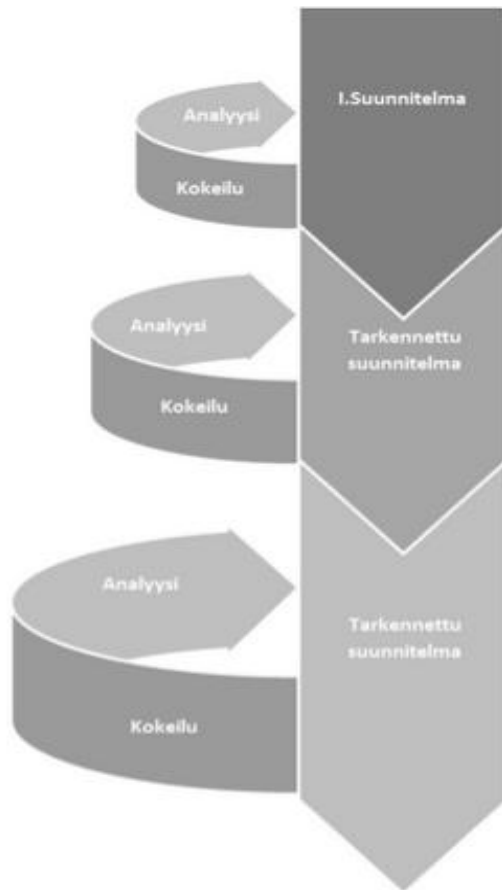
Kuva 4. Tutkimuskysymyksen kehittyminen. (Kuva: Heidi Huovinen)

2. Tutkimusmenetelmät ja aineisto

2.1 Tutkimusmenetelmänä toimintatutkimus

Stephen Hawkingsin (1996) mukaan teoria on hyvä, jos se täyttää kaksi ehtoa: se kuvaa suuren joukon havaintoja ja ennustaa tarkasti millaisia tuloksia mittauksissa saadaan. Hawkings lainaa teoksessaan Ajan lyhyt historia tieteenfilosofi Karl Popperia, jonka mukaan hyvän teorian tuntee siitä, että se antaa runsaasti sellaisia ennusteita, jotka voidaan periaatteessa osoittaa kokeellisesti vääriksi. Popperin mukaan teoria pysyy hengissä ja saa lisää luotettavuutta niin kauan kuin jokainen uusi koe pitää yhtä teorian kanssa, mutta jos yksikin havainto on ristiriidassa teorian antaman ennusteen kanssa, on teoria hylättävä tai sitä on muutettava. (Hawkings

1996; 15–17). Hawkins puhuu fysiikasta ja maailmankaikkeudesta, mutta se pätee myös taiteellisen tutkimustyön teoriaan. Tähän perustuu myös toimintatutkimuksen malli, jossa suunnitelmaa (teoriaa) testataan ja analysoidaan ja muutetaan (tarvittaessa) tehtyjen havaintojen perusteella.



Hannu Linturi (2000) lainaa toimintatutkimusta käsittelevässä artikkelissaan Popperin näkemyksiä: “Toimintatutkimus on käytännön ja teorian systemaattista vuoropuhelua tosielämän tilanteissa. Tutkimusprosessissa seuraavat syklisesti suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin vaiheet pyrkimyksenä kehittää toimintaa joka kierroksella.”

Kuva 5. Toimintatutkimus.
(Kuva Heidi Huovinen)

Toimintatutkimusprosessin kierrosmaisuuutta voidaan kuvata kutistuvalla spiraalilla, syklisillä nuolilla tai vieterimäisesti sisäänpäin etenevällä nuolella. Jokaisen syklin jälkeen suoritetaan arviointia ja tehdään korjaavia toimenpiteitä suunnitelmaan. Toimintatutkimus alkaa nykytilan kartoituksesta ja tunnistetun ongelman analyysistä. Sille luodaan oletettava parannusehdotukset, niitä kokeillaan, arvioidaan ja seurataan ja luodaan uudet parannusehdotukset. (Linturi 2000)

Toimintatutkimuksessa olennaista on tiedon ja ymmärryksen kumulatiivinen kasvu prosessissa, joka syklisesti korjaa itseään, iteratiivisuus ja syklisyys takaavat sen, että tieto sekä lisääntyy että jalostuu. Toimintatutkimus on aina myös tapaustutkimusta: empiirinen tieto on paikallista ja suorassa suhteessa toimintaan.

Toimintatutkimuksen lähtökohtana on usein käytännön asia, joka koetaan syystä tai toisesta ongelmalliseksi. Kehittämistarve johtuu usein myös ympäristön jatkuvasta muutoksesta, eikä mikään organisaatio voi pitkään elää irrallaan ympäristöstä, vaan sen on vähintäänkin mukauduttava ympäristömuutoksiin. Linturin mukaan joskus on myös mahdollista ja viisasta pyrkiä proaktiivisesti vaikuttamaan muutoksen suuntaan. Toimintatutkimuksen voidaan ajatella olevan 'elävän teorian luomista käytäntöön', kun halutaan parantaa ja kehittää nykyistä toimintamallia. (Linturi 2000)

Arja Kuulan mukaan toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa samanaikaisesti tutkitaan ja yritetään muuttaa kohdetta tai käytänteitä. Kuula määrittää toimintatutkimuksen piirteiksi ongelmakeskeisyyden, käytäntöön suuntautumisen ja pyrkimyksen muutokseen. (Kuula 1999; 19)

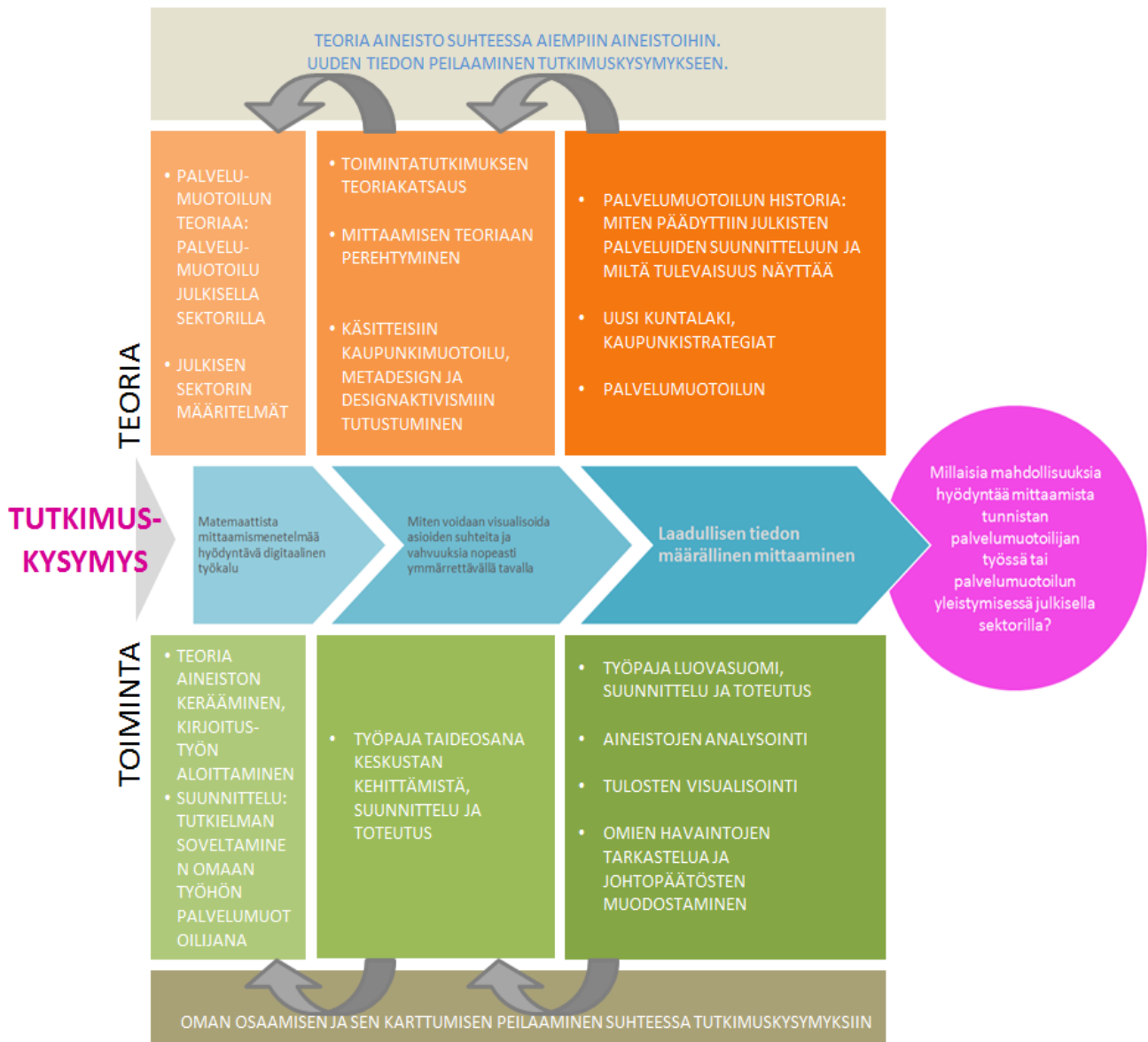
Toimintatutkimuksen ja tapaus-, eli case - tutkimuksen ero on hiuksenhieno, mutta ne eroavat toisistaan tutkimusten tutkijan roolissa. Tapaustutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen havainnoija, joka ei osallistu tutkittavan ilmiön toimintaa, ja toimintatutkimuksessa tutkija on osa tutkittavan ilmiön toimintaa ja tutkittavan yhteisön jäsen. Toimintatutkimuksessa pyritään ongelman ratkaisuun ja sitä kautta muutokseen. Vaikka toimintatutkimuksen katsotaan kuuluvan kvalitatiivisiin tutkimuksiin, ei toimintatutkimus sulje pois kvantitatiivisen tutkimuksen keinoja, sillä tulosten arviointiin ja mittaamiseen voidaan käyttää määrällistä mittaamista. (Kananen 2014; 27)

Toimintatutkimus kehittää tutkittavan kohteen lisäksi myös tutkijaa. Kuulan (1999; 150) mukaan toimintatutkimusprosessissa yhteinen toiminta tutkijan ja tutkimuskohteeseen liittyvien henkilöiden kanssa aikaansaa tutkijan ja tutkittavien tietoisuuden kasvua ja sitä kautta heidän muuttuminen entistä tehokkaammiksi ja vastuullisiksi toimijoiksi. Toimintatutkimuksessa pyritään aitouteen ja tasavertaisuuteen, jolloin tutkijan persoonalla on merkitystä esimerkiksi moraalisesti eheän ja empaattisen "tutkijahahmon" luomisessa ja luotettavan tutkimusaineiston keräämisessä. Tutkijan ja hänen tekemisten ja tuntemusten tarkka kuvaus ja

reflektointi eivät Kuulan mukaan ole välttämättä helppoa. Toimintatutkimus voidaankin mieltää haasteelliseksi sen vuoksi, että se vaatii paljon vuorovaikutteisia kohtaamisia eri ihmisten kanssa ja näin ollen mahdollisuuden konflikti- ja pattitilanteisiin verrattuna itsenäisenä tapahtuvaan työskentelyyn. Toimintatutkimuksen menetelmänä päiväkirjamainen työskentely mahdollistaa analysoinnin siitä, millaisen roolin tutkija on eri tapahtumissa ottanut. (Kuula 1999; 170–171)

Toimintatutkimuksen ytimen muodostaa oikein muotoiltu kysymys, johon tutkimuksella vastausta haetaan. Kysymys muuttuu ja täsmentyy tutkimusprosessin aikana, mutta siitä tulee ilmetä toiminta. (Kananen 2014; 44)

Oma tutkimukseni lähti ideasta toteuttaa digitaalinen työkalu laadullisen tiedon analysointiin, mutta teorian ja toiminnan edetessä se muuttui muotoon miten visualisoinnin avulla asioiden suhteita ja vahvuuksia voidaan todentaa. Teoriatiedon karttuessa ja aineistojen analysoinnin edetessä kysymys alkoi täsmentyä muotoon laadullisen tiedon määrällisistä mittaamismenetelmistä, jotka loppujen lopuksi tiivistyivät kysymykseen, mitä hyötyä tästä kaikesta tiedosta ja kokeilustani on minulle muotoilijana julkisella sektorilla.



Kuva 6. Prosessikuva opinnäytetyön kehittämisestä ja tutkimuskysymyksen tarkentumisesta.
(Kuva: Heidi Huovinen)

2.2 Tutkimusaineistot

Tutkimusaineistosta muodostuu kaksi tapaustutkimusta *Case Luova Suomi* ja *Case Taide osana keskustan kehittämistä*. Tutkimusaineistoni on työpajoista syntyneitä aineistoja ja osittain myös niiden jälkeen työpajoihin asiantuntijoina osallistuneiden henkilöiden raportteja. Työpajoissa käytettyjä menetelmiä, joilla aineisto on syntynyt, olen avannut tarkemmin työpajakohtaisesti case-analyyseissä. Työpajoissa

käytettyjä menetelmiä ei ole määritellyt tutkimustyöni vaan tapauskohtaisesti itse työpajan teema ja tavoite, johon olen pyrkinyt mittaamisella tuomaan lisäarvoa. Aineistoja olen lähtenyt analysoimaan teorialähtöisesti perehtymällä ensin esimerkiksi mittaamisen teoriaan.

Ensimmäisen aineistokokonaisuuden koostin joulukuussa 2014 pitämästäni työpajasta Taide osana keskustan kehittämistä. Aineisto oli kuitenkin suhteellisen laaja ja karttui vielä myöhemmin osallistujien täydentäessä jälkikäteen työpajassa työstettyä aineistoa. Analysoin tämän materiaalin vasta myöhemmässä vaiheessa. Toinen työpaja, josta sain aineistoa tutkimuskäyttöni, oli Luova Suomi - hankkeen verkostotapaaminen helmikuussa 2015, jossa toteutin kvalitatiivisen tiedon mittaamiskokeilun itse työpajassa. Kokeilu oli mielestäni erityisen antoisaa, sillä sain kokeilusta suoraa palautetta työpajan osallistujilta. Täydensin kokeilua vielä itsenäisesti myöhemmin analysoidessani aineistoa "omassa rauhassa".

3. Palvelumuotoilu julkisella sektorilla

3.1 Taidekäsityöstä teollisuuden kautta palveluiden suunnitteluun

Jo 1900- luvun alkupuolella on havaittu muotoilun mahdollisuuksista vaikuttaa yhteiskunnassa poliittisesta, kulttuurisesta, sosiaalisesta tai ekonomisesta näkökulmasta riippumatta. Pitkään muotoilu on saanut puolustaa olemassaoloaan teollisuudessa vastaan mielikuvaa itsenäisestä taiteilijasta, mutta nykyään muotoilijoiden rooli teollisuudessa on selkeästi tunnistettu. Tämän eteen ovat tehneet kansainvälisesti työtä suomalainen Ornamo ja muut vastaavat yhdistykset eri puolella maailmaa. (Woodham 1997; 165) Selkeimmin käänös taiteellisesta työskentelystä tapahtui jo 1940 - luvulla, kun yhä kasvavan, teknologiariippuvaisen yhteiskunnan kasvavia, monimutkaisia ongelmia voitiin ratkoa ainoastaan yhdistämällä monialaista osaamista ja erilaisia taitoja. Tämän tiedostamista vahvisti sodan aikana insinööreinä ja tutkijoina työskennelleiden muotoilijoiden tuoma kokemus. (Woodham 1997; 170) Muotoilun metodien merkitys systemaattisina

ongelmanratkaisumenetelminä kehittyi ja tunnettavuus laajentui 1960 - luvulla, jolloin pidettiin mm. ensimmäinen alan konferenssi Lontoossa vuonna 1962 otsikolla "Tekniikan, muotoilun, arkkitehtuurin ja viestinnän systemaattiset ja intuitiiviset menetit" (Woodham 1997; 180)

Palvelumuotoilun historian katsotaan alkaneen 1990-luvun alussa, kun muotoilukeskustelu alkoi levitä markkinointipiireissä. (Kuosa & Westerlund 2013; 20) Kuosan ja Westerlundin mukaan teknologiayritys IBM lanseerasi noihin aikoihin käsitteen palvelutiede (Service science, SSME), jolla tarkoitetaan monitieteellistä palvelujärjestelmien tutkimusta, suunnittelua ja toteutusta, sekä arvon luontia. Digitalisoituminen ja arjen teknologiaa onkin pidetty palvelumuotoilun merkittävimpänä muutoksen tekijänä palvelu-orientoituneeseen työhön. Palvelumuotoilu on juurtunut myös vuorovaikutus- ja käytettävyyssuunnitteluun, jotka termeinä ovat peräisin tietojenkäsittelytieteen käyttöliittymäsuunnittelusta. (Kuosa & Westerlund 2013; 21 - 22)

Monille palvelun tuottajille haasteena on, että ne ovat organisoituneet tavalla jotka itse asiassa estävät heitä tuottamasta laadukkaita palvelukokemuksia. Monesti yksittäinen palvelu on suunniteltu hyvin, mutta palveluprosessia ei ole suunniteltu ollenkaan. Ongelma on siinä että asiakkaat eivät piittaa yksittäisistä kontaktipisteistä (touchpoint), vaan heidän kokemuksensa pohjautuu siihen, kuinka hyvin kaikki pelaa yhteen luoden heille jotain arvoa. Myös palveluketjun kontaktipisteiden välillä saattaa olla suuria laadullisia eroja jotka vaikuttavat palvelukokonaisuuden kokemukseen. Jos henkilöt, jotka ovat kehittäneet esimerkiksi verkkopankkipalveluita, eivät harmonisoi laatua ja eikä rutiinit ole koordinoituja henkilöiden kanssa, jotka vastaavat pankin puhelinpalvelussa, tulee asiakas väistämättä kohtaamaan pettymyksen. (Polaine, Løvlie & Reason 2013; 22)

Palvelumuotoilu tarkoittaa palveluiden kehittämistä tuotemuotoilun menetelmillä. Tuuli Mattelmäen (2015; 27) mukaan muotoilu on osa innovaatiotoimintaa, ongelmanratkaisua ja niiden määrittelyä. Palvelumuotoilun piirteitä ovat hänen mukaansa käyttäjä- ja ihmiskeskeisyys suunnittelun lähtökohtana sekä eri osapuolien

osallistaminen yhteissuunnittelun avulla.

Teollinen muotoilu ja palvelumuotoilu sisältävät samoja menetelmiä ja tavoitteita. Sekä fyysisen tuotteen, että palvelun tulee haluttu, houkutteleva, vakuuttava ja myyvä. Molemmat ovat parhaimmillaan helppokäyttöisiä ja käyttäjää käytössä ohjaavia, eli käyttötapansa paljastavia ja siihen rohkaiseva. (Kettunen 2000; 16–17)

Palvelumuotoilun tutkimusmenetelmät ovat käytännönläheisiä; esimerkiksi asiakkaita haastatellaan ja havainnoidaan, jotta tunnistetaan mitä ihmiset ajattelevat ja miten he palvelutilanteessa toimivat. Lisäksi palvelumuotoilun avulla pyritään kartoittamaan ihmisten unelmia esimerkiksi visualisoinnin ja tarinallisten menetelmien avulla, jotta voidaan ideoida palveluita uudella tavalla tai haastaa palvelun tuottajia rikkomaan normeja. Sovellettaessa palvelumuotoilun menetelmiä systemaattisesti julkisten palveluiden suunnitteluun, voidaan kuroa umpeen vallitseva kuilu sen välillä mitä ihmiset haluavat ja tarvitsevat, ja mitä organisaatio tekee. Palvelumuotoilu auttaa luomaan yhteisiä, yhdenmukaisia systeemejä, jotka perustuvat todellisten kokemusten asettamiin painopisteisiin. Palvelumuotoilu tarjoaa vision muutokseen, sekä työkaluja ja malleja muutoksen tekemiseen. (Parker & Heapy, 2006; 43)

Kuosan ja Westerlundin (2013; 22) mielestä meidän tulisi korostaa sitä, että moni muotoilija ja muuta ammattilaiset ovat olleet tekemässä palvelumuotoilua tietämättään. Esimerkiksi teollisuudensuunnittelijat ovat kehittäneet palveluita osana tuotesuunnitteluprosessia. Köln International School of Design (KISD) ja sen professori Birgit Mager ovat olleet merkittävässä roolissa palvelumuotoilun kehittämisessä ja sen tunnettavuuden edistäjinä kansainvälisesti.

Paul Thurstonin kokemuksen mukaan Julkinen sektori on laaja, monimutkainen organisaatio, mikä tekee kehittämisestä monimutkaista. *“Projekteissamme olemme huomanneet, että palveluiden tuottajat ovat hämmästyneet siitä, miten paljon hyötyä käyttäjien antamasta tiedosta on.”* (Miettinen & Koivisto 2009; 157.)

Britannian Design Commission raportissa "Restarting Britain 2" kerrotaan Britannian julkisella sektorilla havaituista ongelmista seuraavaa: julkiset palvelut, jotka eivät toimi tai eivät ole kustannustehokkaita, ovat usein seurausta vanhentuneista ratkaisuista tai suunnitelupanostuksen puutteesta, ja harvoin myönnetään nimenomaan suunnittelun merkitystä. Ollakseen kykenevä suunnittelemaan kokonaisvaltaisesti asiakaslähtöisesti, julkiselle sektorille tulee "upottaa" joitakin perustasontaitoja sekä tietämystä siitä, millaista hyötyä satsaaminen ulkoiseen suunnittelutukeen antaisi. Tiedon täytyy mennä kuitenkin molempiin suuntiin, joten palveluiden suunnittelijoiden [palvelumuotoilun] ammattilaistenkin täytyy oppia työskentelemään julkisen sektorin kanssa. (Design Commission 2012; 18)

Muotoilun lähestymistapa julkisella sektorilla lähtee aina kuntalaisista, kuluttajista tai palvelun käyttäjistä. Muotoilija yrittää asettua heidän kenkiinsä ymmärtääkseen täysin heidän valintojaan, tarpeita, käyttäytymistä ja kontekstia. Näin muotoilulähtöinen lähestymistapa palvelun muutoksessa tekee palvelusta todennäköisemmin sekä sosiaalista hyvinvointia vahvistavan, että aikaansaa enemmän tehokkuutta. (Design Commission 2012; 18)

Muotoilijat tuovat energiaa, ovat nälkäisiä muutokselle ja haluavat asioiden toimivan paremmin. Asioiden katsominen uusin silmin voi antaa palveluista syvää ymmärrystä ja uusia oivalluksia, mutta muutokseen vaaditaan, että muutoksessa olevan organisaation henkilökunta näkee myös muutoksen tuomat mahdollisuudet. Työkalut ja tehtävät ovat hyödyllisiä ja auttavat alkuun muutoksessa, mutta usein tarvitaan myös henkilökohtaista tukea ja koulutusta. (Miettinen & Koivisto 2009; 151) Minun täytyy usein muistuttaa itseäni, ja aina siitä joku muukin muistuttaa, etteivät kaikki innostu muutoksista yhtä paljon kuin minä itse.

Thurston mainitsee havainneensa, ettei julkisen sektorin talous tule kestäämään kauaa nykyistä tapaa tuottaa palveluita, vaan palveluiden käyttäjien vastuu tuottaa osa palvelusta itse, eli itsepalvelu, tulee kasvamaan merkittävästi. (Miettinen & Koivisto 2009; 160) Palvelukokemukset julkisen sektorin ulkopuolella kasvattavat kuluttajien vaatimuksia julkisen sektorin palveluita kohtaan. Muutos kuluttajien

odotuksissa määrittelee myös sen, miten julkisella sektorilla kohdataan kuluttajatarpeet. Se, että kuluttajilla on rooli sekä suunnittelussa että palvelun tuottamisessa on uutta, mutta olemme nähneet muutoksia, jotka vaikuttavat palvelumuotoilun rooliin. Palvelumuotoilu tarjoaa hyödyllisiä työkaluja, joilla julkinen sektori pystyy ymmärtämään täysin palveluidensa käyttäjäkokemuksia ja tekemään muutoksia perustuen tähän ymmärrykseen. Palvelumuotoilun täytyy paneutua kouluttamaan muita näihin menetelmiin ja muotoiluajatteluun, jotta ne leviävät läpi julkisen sektorin. (Miettinen & Koivisto 2009; 160)

Julkisen sektorin näkökulmasta tarkasteltuna kiinnostavaa on palvelumuotoilun soveltaminen sosiaalisessa kontekstissa. Sosiaaliset haasteet ovat usein kompleksisia ja sidoksissa moneen muuhun ongelmaan. Kehittyneissä maissa sosiaalisilla haasteilla on kaksi puolta, ne pyrkivät vaikuttamaan määriteltyyn tavoitteeseen ja niihin on käytettävissä rajalliset keinot. Kun sovelletaan palvelumuotoilua sosiaalisten ongelmien ratkomiseen, täytyy muotoilijan ymmärtää sekä määriteltyjä tavoitteita, että kaikkien sidosryhmien tarpeita. Muotoilijoiden tulee sitoutua politiikkaan, maailmaan jossa määritellään tavoitteet tarpeiden täyttämiseksi, ja ymmärtää resurssien niukkuus joilla palvelut tuotetaan. Julkisten palveluiden ero kaupallisiin palveluihin on niiden dynamiikassa. Julkisen puolen asiakkuus on monimutkaisempi. Sosiaalisesti hyödyllisillä palveluilla on laajempi sosiaalinen arvo yhteiskunnan hyvinvoinnille. Palvelut kuten terveydenhuolto ja koulutus hyödyttävät kansallista hyvinvointia ja taloutta. Suuri haaste palveluissa tarkasteltuna sosiaalisessa kontekstissa on, että määritellyt tavoitteet, vaikkakin toivottavasti demokraattisesti määritellyt, voidaan helposti irrottaa mukana olevien sekä palvelutuotannon että palvelun edunsaajien tavoitteista. Palvelumuotoilun avaa mahdollisuuden tarkastella sopivaa välimuotoa kahden välillä ja ehdottaa uudenlaisia tapoja yhdistää ihmisiä tavoitteiden saavuttamiseksi ja sovittaa yhteen vaatimukset ja resurssit. (Polaine, Løvlie & Reason 2013; 186)

Yrittäjänäkökulmasta palvelumuotoilun hyötyjä julkisella sektorilla kiteytti Diagonalin toimitusjohtaja Jaakko Wäänänen (2014) seuraavasti: Käyttäjälähtöinen ajattelu lisää asiakastyytyvyyttä, asiakasuskollisuutta ja haluttavuutta differoimalla palveluita

kilpailijoihin nähden. Palvelumuotoilulla voidaan löytää piileviä asiakastarpeita ja liiketoimintamahdollisuuksia ja päästä edelläkävijän asemaan. Iteratiivinen ja osallistava kehittäminen nopeuttaa ja tehostaa palveluiden kehittämistyötä ja vähentää epäonnistumisen mahdollisuutta. Kun ymmärretään asiakkaan arvonmuodostusprosessia, voidaan saada palveluista parempaa katetta asiakkaan kokeman arvon mukaan. Organisaationäkökulmasta Wäänänen nostaa hyödyiksi työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kasvattamisen, jotka syntyvät kun työn roolitukset, prosessit ja työvälineet ovat paremmin suunniteltuja. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen tukee myös sisäistä kehitystyötä ja muutosprosessia asiakaskeskeiseen toimintaan.

3.2 Palvelumuotoilun tunnettavuuden strateginen kehittäminen

Vuonna 2013 Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisi strategia- ja toimenpide-ehdotuksen kansalliselle muotoiluohjelmalle nimellä Muotoile Suomi. Muotoiluohjelman visio on, että Suomessa voidaan vuoteen 2020 mennessä saada suurta hyötyä yhdistämällä muotoiluosaamista laaja-alaisesti, mikä parantaa mm. Suomen kansainvälistä kilpailukykyä ja asukkaiden hyvinvointia. Vision toteutuminen onnistuu julkaisun mukaan dynaamisella ja elinvoimaisella muotoilun ekosysteemillä, joka vaatii mm. tasokasta muotoilunkoulutusta ja - tutkimusta ja niiden mukautumista työelämän tarpeisiin, vuorovaikutusta eri tutkimusalojen välillä ja muotoilun käyttämistä julkisella sektorilla yhteiskunnan kehittämisessä ja ohjaamisessa sekä hyvinvoinnin edistämisen työkaluna. (TEM 2013; 16–19) Tarkoituksena on, että julkiselle sektorille syntyy muotoiluosaamista ja kykyä hyödyntää muotoilua esimerkiksi niin, että julkisen sektorin kehittäjät rohkaistuisivat käyttämään kuntalaisia osallistavia menetelmiä. Toimivat ja käyttäjälähtöiset julkiset palvelut ovat Suomelle kansainvälinen vetovoimatekijä, mikä vahvistaa Suomen kilpailukykyä ja imagoa. (TEM 2013; 52)

Edellä mainittuja tavoitteet voitaisiin saavuttaa seuraavien toimenpide-ehdotusten avulla: rohkaistaan valtiota ja kuntia sisällyttämään muotoilu palvelustrategioihin, lisätään julkisen sektorin ja muotoiluyritysten vuoropuhelua molemmin puolisen

ymmärryksen ja yhteistyön lisäämiseksi, kytketään muotoilu esimerkiksi osaksi valtiovarainministeriön kuntien tuottavuuden edistämistyötä ja rohkaistaan julkista sektoria kokeilukulttuuriin. (TEM 2013; 52–57) Edellinen muotoiluohjelma on vuodelta 2005, jonka toteutti vuonna 2004 Opetusministeriö nimellä *Muotoilu 2005!*. Julkaisussa ei mainita käsitteenä julkista sektoria, mutta siinä esitetään näkemys luovan osaamisen ja luovien toimialojen mahdollisuuksista uudistaa yhteiskuntaa ja kehittää “uuden tiedon, taidon, osaamisen ja hyvinvoinnin kokonaisuutta” (OPM 2004; 8).

3.3 Helsinki on Suomen edelläkävijä palvelumuotoilun hyödyntämisessä

Muotoilijoiden työllistymisestä julkiselle sektorille on tutkittua tietoa. Tuula Jäppinen (2011; 8) kirjoittaa väitöskirjassaan *Kunta ja Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta*, että kuntalaisen osallistumisen mahdollisuudet ovat täydentyneet 2000-luvulla uusilla innovatiivisilla käyttäjälähtöisillä menetelmillä, esimerkiksi palvelumuotoilun menetelmillä, mutta yhteistyössä kuntalaisten kanssa suunnitellut ja tuotetut palvelut eivät tutkimusten mukaan kuitenkaan ole yleisiä. Sektorit läpileikkaava, käyttäjälähtöinen prosessien uudistus parantaa Jäppisen mukaan julkista palvelutuotantoa ja tuo kunnille uutta kilpailukykyä, joka näkyy esimerkiksi nykyistä nopeampana reaktiokykyinä kuntalaisten tarpeisiin. Käyttäjälähtöisyys parantaa systeemisesti käytettynä tuottavuutta ja laatua.

Jäppisen (2011; 9) mukaan palvelumuotoilun menetelmät mahdollistavat sukelluksen kuntalaisten tulevaisuuden tarpeisiin, tuovat uusia tieteellisiä tapoja tunnistaa käyttäjien piileviä tarpeita, jotka voivat vähäisten palvelu- ja tuoteparannusten sijasta tuottaa myös radikaaleja organisaatiotason innovaatioita.

Suomessa Helsingin kaupunki on toiminut selkeänä edelläkävijänä hyödyntäessään palvelumuotoilua julkisen sektorin palveluiden kehittämisessä. Yhteistyö Helsingin kaupungin ja Aalto yliopiston muotoilunlaitoksen kanssa alkoi keväällä 2009 Helsingin kaupungin hankkeessa Yritysmuotoilun kumppani, jonka päällikkönä

toimi tuolloin nyt eläkkeelle jäänyt Marja-Leena Vaittinen Helsingin kaupungin Talous- ja suunnittelukeskuksen elinkeinopalveluiden kehitysyksiköstä. Vaittinen kertoo lähtötilanteesta teoksessa *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin* (Jyrämä & Mattelmäki 2015). Vaittisen yhteydenotto Aallon Service Factoryyn lähti ajatuksesta kehittää palvelumuotoilun avulla kaupungin hallintorajojen lävitse leikkaavien palveluprosesseja ja verkostojen johtamista. Samaan aikaan Vaittisen mukaan hyväksyttiin kaupungin strategiaan linjaus käyttäjälähtöisistä innovaatioista ja designin hyödyntämisestä. Vaittisen johtamassa Yritysmönteinen kumppani -hankkeessa suomennettiin Vaittisen mukaan nykyään yksi palvelumuotoilun peruskäsitteistä, palvelupolku käsitteestä Customer Journey, jota hyödynnettiin yhteistyössä Helsingin yrittäjien kanssa mm. sosiaali-, terveys-, ja kuntoutusalan yritysten kanssa sekä toteutettiin kaupungin käyttöön palvelumuotoilun menetelmien työkalupakki. Vaittisen mukaan yhteistyö on ollut antoisa ja se on tiivistynyt ja laajentunut vuosien myötä. Vaittisen mukaan se on poikanut kaupungille mm. liikeideoita ja kansainvälisiä kontakteja. Muotoilijoista on Vaittisen mukaan tullut kiinteitä yhteistyökumppaneita ja heitä on työllistetty kaupungin palvelukseen enenevässä määrin. (Jyrämä & Mattelmäki 2015; 8-9)

Samassa teoksessa Helena Hyvönen, professori, Aalto ARTS, kertoo kommenttipuheenvuorossaan Aalto yliopiston näkökulmasta, että alku yhteistyölle oli haastava, sillä termi palvelumuotoilu oli vielä suurelle yleisölle tuntematon ja palvelumuotoilun ammattilaisilta puuttuivat vielä esimerkit, joilla tekemisen tapaa olisi voinut havainnollistaa. Hyvösen mukaan palvelumuotoilun osaamista ja ajattelua saadaan vietyä eteenpäin kokoamalla tietoa ja levittämällä sitä. Nyt Suomi on Hyvösen mukaan globaalisti verrattuna pitkällä palvelumuotoilun kehittämisessä ja Hyvönen näkee suomalaisessa palvelumuotoilun osaamisen mahdollisena vientituotteena. *“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”,* sanoo Hyvönen. (Jyrämä & Mattelmäki 2015; 13)

Jarkko Kurronen (Jyrämä & Mattelmäki 2015; 29) kirjoittaa artikkelissaan *Muotoilu osana julkisen sektorin innovointia* julkisen sektorin tämänhetkisestä ahdingosta. Palveluilta vaaditaan parempaa palvelua pienemmillä resursseilla. Kurrosen mukaan valittavan on joko toimintatapojen perinpohjainen muuttaminen tai palvelujen karsiminen, sillä talouskasvun hiivuttua, nykyiset julkiset palvelut eivät tule riittämään ikääntyvän väestön hyvinvoinnin turvaamiseen. "Resurssit hupenevat samalla kun palvelutarve kasvaa, sanoo Kurronen. Kurrosen mukaan julkiselle sektorille kaivataan innovaatioita, jotka radikaalisti muuttaisivat toimintaa. Nykyisissä julkisen sektorin innovaatiotoiminnoissa Kurronen listaa seuraavia haasteita ja esteitä: kehittämistä on ulkoistettu, kohteet on pilkottu liian pieniksi, kehittäminen ei ole systemaattista.

Kehittämisessä voidaan kohdata Kurrosen mukaan myös poliittisia syitä haluttomuuteen tehdä organisaatioiden, sektoreiden ja yksilöiden välistä yhteistyötä. Yhteissuunnitteluun perustuva innovaatiotoiminta, jossa käyttäjien, työntekijöiden ja muiden sidosryhmien osallistaminen palveluiden kehittämiseen avaa Kurrosen mukaan uusia mahdollisuuksia myös julkiselle sektorille ja mahdollistaa erilaisten ammattikuntien ja ihmisryhmien tuottaman tiedon tulkitsemisen. Mutta jotta siitä muodostuisi yhteinen ymmärrys, on tärkeää huomata, että sen lisäksi organisaation on lisäksi ymmärrettävä käyttäjien tarpeita ja pystyttävä linkittämään tietämys omiin pyrkimyksiinsä ja mahdollisuuksiinsa. Nykyisellä hallinnointimallilla käyttäjälähtöisen innovoinnin soveltaminen palvelunkehittämiseen vaatiikin normaalien menettelytapojen vastaista toimintaa. Käyttäjälähtöisiä menetelmiä on onnistuneesti sovellettu tapauksissa, joissa on usein takana joidenkin ammattilaisten todellinen omistautuminen tälle tavalle toimia, kirjoittaa Kurronen. Jarkko Kurronen haastaa muotoilun oppilaitoksia vastaamaan muotoilijoiden uudenlaiseen rooliin julkisen sektorin palveluksessa, sillä Kurrosen mukaan muotoilijoita ei perinteisesti ole koulutettu työskentelemään erittäin monimutkaisten tai organisaation ja toimintatapojen muutokseen tähtäävien projektien parissa. (Jyrämä & Mattelmäki 2015; 43–45)

3.4 Muotoilun nykytila kaupunkien strategioissa

Kaupungit valmistelevat kaupungille strategian yleensä valtuustokauden, eli neljän vuoden mittaiseksi. Strategioissa priorisoidaan tulevaa toimintaa ja sen tavoitteena on ohjata päätöksentekoa ja toimenpiteitä. Moni kaupunki on laatinut strategiansa joko viime tai tälle vuodelle, joten päätin käydä lävitse eri kaupunkien strategia asiakirjoja etsien niistä viitteitä palvelumuotoilun ja muotoiluosaamisen hyödyntämisestä tai osallistamisesta.

Palvelumuotoilu ja käyttäjälähtöisyys on mainittu Helsingin kaupungin vuosille 2013–2016 laaditussa strategiassa. Helsinki haluaa profiloitua kansainvälisesti tunnettuna kehittämis- ja kokeilu-ympäristönä uusille tuotteille ja palveluille luomalla osaamiskeskittymän, johon sijoittuisi käyttäjälähtöistä tuote- ja palvelukehitystä tekeviä yrityksiä sekä julkisen ja kolmannen sektorin toimijoita. (Helsingin kaupunki 2013; 15). Strategian tavoitteena on tarjota asukkaille sujuvat ja integroidut palvelut, joiden suunnittelussa hyödynnetään käyttäjälähtöistä palvelumuotoilua sekä parannetaan palvelumuotoilun osaamista. (Helsingin kaupunki 2013; 20) Helsingin kaupungin tavoite on myös kehittää taitavaa johtamista ja osaavaa henkilöstöä, minkä yhteydessä mainitaan myös, että johtamisen muutosvalmiutta ja palvelumuotoiluosaamista parannetaan.

Lahden kaupunki painii samojen asioiden kanssa kuin moni muu suomalainen kaupunki; kaupunki velkaantuu ja samaan aikaan kun on huolehdittava vero- ja muita tuloja tuovan kasvun jatkumisesta, on pyrittävä rajoittamaan menojen kasvua. Lahden kaupungin strategiassa kaupungin muotoiluosaaminen mainitaan heti ensimmäisessä kappaleessa: *”Kaupungin toiminnan läpäisevä ympäristölähtöinen ja resurssitehokas kehittäminen yhdistyy strategiassa vahvaan ympäristö- ja muotoiluosaamiseen sekä elinkeinoelämän ja käytäntölähtöisen innovaatioympäristön kehittämiseen.”* (Lahden kaupunki 2013; 16) Lahden kaupungin strategiassa muotoilu mainitaan myös kappaleessa *Yhdyskunta ja elinvoima*, jossa tavoitteeksi asetetaan kehittää Lahden kaupunkiseutua kansainvälisesti merkittävänä, ympäristö- ja muotoiluosaamiseen sekä

käytäntölähtöiseen innovaatiotoimintaan erikoistuneena innovaatio- ja elinkeinokeskittymänä mm. vahvistamalla teollisen muotoilun ekosysteemiä kehittämällä ja käyttöön ottamalla toimintamallin, joka mahdollistaa innovatiivisten ratkaisujen kehittämisen, pilotoinnin ja demonstroinnin Lahden kaupunkiympäristössä. (Lahden kaupunki 2013; 22.)

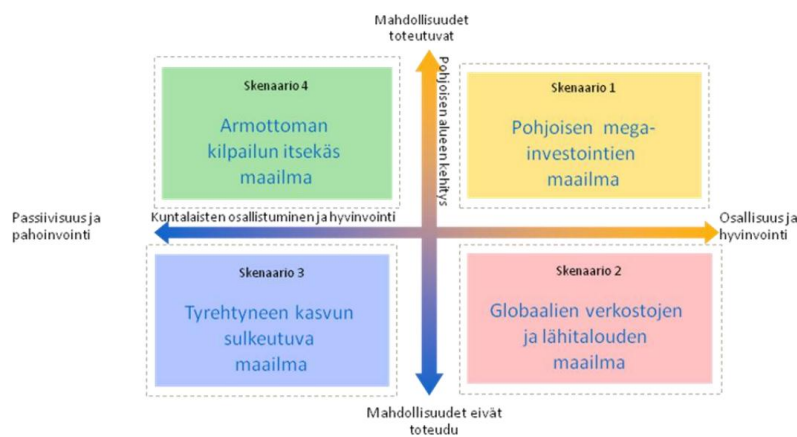
Tämänhetkinen taloustilanne on todella haastava julkisella sektorilla. Myös Tampereen kaupungin strategian alkaa lauseella: *“Strategiaa on valmisteltu keskellä synkkiä kuntatalouden näkymiä”*. Tampereen pormestari Anna-Kaisa Ikonen kertoo johdannossa uskovansa siihen, että yhdistämällä erilaisia osaamisia ja kokemuksia, syntyy luovia ratkaisuja eli uusia näköaloja siihen, miten voidaan vastata kaupungin haasteisiin, palvelujen kehittämiseen sekä vetovoiman ja elinvoiman vahvistamiseen. (Tampereen kaupunki 2013; 3) Tampereen tulevaisuuden muutoshaasteissa mainitaan vaatimus avoimuudesta ja kuntalaisten mahdollisuudesta osallistua päätöksentekoon ja palvelun kehittämiseen, mikä haastaa nykyiset toimintamallit. (Tampereen kaupunki 2013; 7)

Kuopion kaupungin strategiassa on mainittu neljä arvoa: rohkeus, luovuus, yhdessä tekeminen, sitoutuminen ja luottamus sekä asiakaslähtöisyys. Työyhteisöä kannustetaan luomaan luovaan ajatteluun otollista ilmapiiriä, jakamaan tietoa ja kestävästi ja ymmärtämään epäonnistumista. Asiakaslähtöisyys on strategian mukaan Asiakasryhmien ja heidän tarpeiden parempaa tunnistamista ja sen ottaminen palvelujen muotoilun lähtökohdaksi. (Kuopion kaupunki 2010, päiv. 2013)

Porvoon kaupunkistrategiassa ei mainita muotoilua tai luovaa ajattelua, mutta asiakaslähtöinen ajattelu on selvästi omaksuttu. Lokakuussa 2013 hyväksytyssä strategiassa on mainittu käyttäjälähtöisyys ja kuntalaisraadit: *“Aukkaat toivovat yhä useammin, että he voivat osallistua kaupungin palveluiden ideoimiseen, kehittämiseen, uudistamiseen ja testaamiseen esimerkiksi kyselyiden, tutkimusten ja asiakasraatien avulla. Käyttäjälähtöinen palveluiden kehittäminen parantaa palveluiden laatua, mutta se lisää usein myös palvelutuotannon kustannustehokkuutta ja auttaa karsimaan tarpeettomina pidettyjä palveluita.*

Kaupunki kehittää jatkossa palveluitaan yhdessä asiakkaiden kanssa jo palveluiden suunnitteluvaiheessa. ” (Porvoon kaupunki 2013; 19)

Oulun kaupungin laatima strategia *Kaupunkistrategia Oulu 2020* on asiakirjan mukaan ohjausjärjestelmä, jolla valtuusto ohjaa koko kaupunkikonsernin toimintaa, linjaa tavoitteet ja luo niihin konkreettisia sisältöjä. Poikkeuksellisesti Oulun kaupunki toivoo, että strategiaa toteuttavat kaupungin palveluiden järjestäjät ja tuottajat, mutta myös yritykset ja järjestöt palveluiden tuottajina sekä itse kuntalaiset. Mielenkiintoista Oulun strategiassa on se, että strategiaa varten on luotu tulevaisuusskenaariot, joissa yksi tarkastelunäkökulma on ollut asukkaiden osallisuus, mikä rinnastettu hyvinvointiin vastakohtana passiivisuudelle ja pahoinvoinnille. (Oulun kaupunki, 2013; 5)



Kuva 7. Oulun kaupungin strategian tulevaisuusskenaariot (Oulun kaupunki, 2013)

Jyväskylän joulukuussa 2014 hyväksytyssä strategian tavoitteena on aktivoida asukkaat osallistumaan asioiden valmisteluun ja toimintaan, tuottaa palvelut tehokkaasti ja laadukkaasti eri toimijoiden kanssa ja ideoida yhdessä uudenlaisia toimintamalleja ja uskallamme kokeilla. (Jyväskylä kaupunki 2014; 1)

Muista poiketen Vaasan kaupunki on laatinut strategian yhdelle vuodelle. Marraskuussa 2014 hyväksytyssä, vuoden 2015 strategian pääviesti on: "Pohjolan energiapääkaupunki - virtaa hyvään elämään". Selvästi energia-teollisuus etunojassa menevä Vaasa lupaa kuitenkin strategiassaan kaupunkilaisilleen asiakaslähtöisesti suunnitellut elinkaaripalvelut ja rikasta ja monipuolista kaupunkikulttuuria, joilla

taataan maailman onnellisimmat ja terveimmät kuntalaiset (Vaasan kaupunki 2014; 4)

Strategia-asiakirjaseikkailu on hyvä päättää Rovaniemen kaupungin strategiaan, joka ei suurista odotuksista huolimatta ylpeile alueella olevalla muotoilun ja palvelumuotoilun osaamisella. Turun tavoin Rovaniemenkin strategiset tavoitteet hämmäyttävät vuodessa 2030. Strategisista painotuksista, joihin palvelumuotoilijana voisi tarttua, mainitaan Sujuvan arjen palvelut - ohjelmassa, johon on sisällytetty mm. tavoitteet tarjota asukkaille osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet, osallistaa asukkaat kaupungin tuottamien palvelujen kehittämiseen ja suunnitteluun, lisätä sähköisten ja liikkuvien palvelujen sekä omahoidon käyttömahdollisuuksia. (Rovaniemen kaupunki 2013; 13) Strategia-asiakirjassa on sentään maininta, että alueen elinvoimaisuutta pyritään kehittämään rakentamalla alueelle verkostomainen tutkimus- ja kehitysalusta (korkeakoulut, oppilaitokset, kaupunki, palvelun tuottajat) edistämään innovaatioita, vaikkakin mittarit ja arviointikriteeri - kohdassa mainitaan, että panostus kohdistuu uusiin cleantech-, biotalous-, resurssi- ja materiaalitehokkaisiin ratkaisuihin julkisten hankintojen kautta. (Rovaniemen kaupunki 2013; 8)

3.5 Palvelumuotoilun näkymät julkisella sektorilla

Julkisen sektorin palvelut ovat usein muotoutuneet organisaatiolähtöisesti pitkällä aikavälillä, eikä niitä ole suunniteltu sellaisenaan. Niillä on taipumus jatkua entisellään, kunnes joku kyseenalaistaa ne. Paul Thurston haluaisi nähdä palvelumuotoilun tukevan julkista sektoria ja olla kääntämässä työntekijöiden ja asiakkaiden ideoita ratkaisuksi, jotka tuovat positiivista muutosta ihmisten elämään. (Miettinen & Koivisto 2009; 160)

Muotoilua ei ole perinteisesti liitetty sosiaalisten ratkaisujen luomiseen julkisella sektorilla. *“Tuntui absurdilta, että muotoilutoimisto ehdotti tarttuvansa riittämättömiin julkisiin palveluihin tai parantavansa sosiaali- tai terveyspalvelun eriarvoisuutta”, kirjoittaa Mary Rose Cook. (Design Commission 2012; 23)*

Muotoilijoiden intressit ovat hänen mukaansa muuttuneet egoistisista taiteilijoista käyttäjätiedon muovaamisen asiantuntijoiksi. Käyttäjätiedosta tuli relevantti mittari, ergonomia, jolla luotiin myyviä tuotteita ja konsepteja. Tämä vaati käyttäjäymmärrystä, luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä, joka on mahdollistanut muotoilijoiden siirtymisen enemmän strategisempaan suunnitteluun. Viimeisen kymmenen vuoden aikana useat pienet palveluiden suunnitteluun erikoistuneet toimistot ovat rakentaneet liiketoimintaa julkisen sektorin palveluiden kehittämistyössä ja voittaneet kilpailutuksia, joilla on haettu ratkaisuja ongelmiin, joissa perinteiset toimenpiteet ovat epäonnistuneet. (Design Commission 2012; 24–25)

Käyttäjälähtöisyys on jo osa monen suomalaisen kaupungin strategiaa. Helsinki on yksi käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan toimeenpanon edelläkävijöistä maassamme, kirjoittaa Tuula Jäppinen ja Jussi Sorsimo (2011). Käyttäjälähtöisyys on mainittu yhtenä menestystekijänä Helsingin kaupungin strategiaohjelmassa jo vuonna 2009. (Miettinen 2011; 99)

Yritysmuotoilijain kumppani -hankkeessa kehitettiin palvelumuotoilun menetelmin yritys- ja käyttäjäystävällisiä palveluita Helsingin kaupungille ja pyrittiin mm. vahvistamaan asukkaiden vuorovaikutusta ja osallisuutta. Asiakasymmärrystä kerättiin useilla eri menetelmillä, kuten havainnoimalla asiakkaan arkea ja tutkittiin asiakastarpeita etnografisin menetelmin, mysteerishoppailulla ja asiakassafareilla. Palvelumuotoilijan visualisoinnit ja osallistavat menetelmät auttoivat eri hallintokuntia yhteen sovittamaan näkökulmiaan ja asiakkaan ja hallintokuntien välinen vuoropuhelua ja yhteistyö tiivistyi. Myös kaikkein kokeneimmat työntekijät saivat uusia, eläviä kokemuksia asiakkaistaan, heidän tunteistaan ja ideoistaan. (Miettinen 2011; 102) Kokeilu toi kokemusta uudesta tavasta kehittää palveluita kaupunkilaisille horisontaalisesti yli sektorirajojen yhdessä palveluita toteuttavien ja palveluita käyttävien tahojen kanssa. (Miettinen 2011; 103)

3.6 Uusi kuntalaki vahvistaa muotoilijoiden asemaa julkisella sektorilla

Palvelumuotoilijoiden määrä ja toimeksiannot julkisella sektorilla ovat kasvamaan päin ja kysyntään ovat vastanneet myös koulutusta antavista tahoista ainakin Lapin Yliopisto ja Lahden Muotoiluinstituutti. Muotoilijoiden merkitys on havaittu myös valtionhallinnon ja valtiovarainministeriön tasolla: asukkaiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien halutaan parantaa. Eduskunta hyväksyi 13.3.2015 uuden kuntalain ja siihen liittyvät lait hallintovaliokunnan mietinnön mukaan. Laki astuu voimaan 1.5.2014, mutta käytännössä sitä aletaan soveltaa, vasta seuraavan valtuustokauden alusta 1.6.2017 alkaen. (Valtiovarainministeriö, 2015)

Uusi kuntalaki sisältää useita huomioita, jotka tunnistan merkittäviksi muotoilijoiden vaikutus- ja työllistymismahdollisuuksista julkisella sektorilla. Toukokuussa 2014 julkaistussa lakiluonnoksessa kerrotaan, että uudistukseen on johtanut muun muassa se, että viime vuosikymmeninä kansalaisten poliittinen osallistuminen on muuttunut ja luottamus demokraattisiin instituutioihin heikentynyt. Äänestysaktiivisuus kuntavaaleissa on laskenut ja kiinnostus luottamustehtävien hoitoon vähentynyt. Suoran osallistumisen kannatus sen sijaan on kasvanut, kansalaiset haluaisivat lisää suoran demokratian mahdollisuuksia, kuten kansanäänestyksiä ja erilaista vuorovaikutusta päätöksenteon tueksi. Taustoituksen mukaan nykyinen edustuksellinen demokratia ei yksin riitä vastaamaan kansalaisten vaatimuksiin. (Valtiovarainministeriö 2014)

Ikärakennemuutokset, kuntatalouden kiristyminen, sosiaalisten ongelmien keskittyminen tiettyihin kaupunginosiin, periytyvä köyhyys ja työttömyys voivat aiheuttaa eriarvoistumisen kasvua osallistumisessa. Lakiluonnoksen mukaan esimerkiksi nuoret, taloudellisesti heikosti toimeentulevat, vähemmän koulutetut sekä maahanmuuttajat eivät välttämättä voi osallistua täysipainoisesti elinoloihinsa vaikuttavien asioiden käsittelyyn. Edesauttavana tekijänä mainitaan että kunnan tulee tiedottaa valmistelusta ja päätöksistä riittävästi ja kaikenikäisille ymmärrettävästi. Myös kasvanut tarve käyttää palveluja kuntarajat ylittäen edellyttää käyttäjien osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien tarkastelua.

Lakiluonnoksen mukaan kunnilla tulee olemaan pakottava tarve kehittää digitaalisia palveluita, sillä lähitulevaisuuden toimintaympäristö muuttuu, työssäkäyvien ihmisten määrä pienenee ja vaatimukset lisääntyvät ja näistä huolimatta tuottavuutta tulisi kasvattaa. Tulee siis kehittää uudenlaisia tietoteknologiaa hyödyntäviä keinoja tiedottaa, osallistaa ja vaikuttaa. (Valtiovarainministeriö 2014)

Lakiluonnoksen mukaan on havaittu, että hallintokoneisto on monimutkaistunut ja kuntien palvelutuotantoa on hajautettu liikaa, minkä vuoksi hallinnon avoimuus ja läpinäkyvyys on vähentynyt. *“Kuntalain tarkoituksena on luoda edellytykset kunnan asukkaiden itsehallinnon sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toteutumiselle kunnan toiminnassa. – Lisäksi tavoitteena on, että kuntalaissa otetaan huomioon kuntien erilaistuminen ja mahdollistetaan kuntakohtaisia ratkaisuja hallinnon, johtamisen ja osallistumisen järjestämisessä.”* (Valtiovarainministeriö 2014)

Lakiluonnoksessa mainitaan uuteen kuntalakiin muun muassa seuraavia ehdotuksia, joissa itse näen myös palvelumuotoilijan roolin selkeästi osana toteutusta:

Osallistuminen

Valtuuston on pidettävä huolta siitä, että kunnan asukkailla ja palvelujen käyttäjillä on edellytykset osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan.

Kuulemistilaisuudet

Kuulemistilaisuuksien järjestäminen ja asukkaiden mielipiteiden selvittäminen ennen päätöksentekoa. – Kuntalain 27 §:n esimerkkiluettelo sisältää useita keinoja, joita käyttöönottamalla kunnassa voidaan vahvistaa käyttäjälähtöisyyttä. Käyttäjälähtöisellä osallistumisella tarkoitetaan, että palvelujen käyttäjä voi toimia palvelujen ideoijana, suunnittelijana, testaajana ja arvioitsijana prosessin eri vaiheissa. – Kunnan näkökulmasta käyttäjälähtöisyys ja vaikuttamismahdollisuuksien parantaminen on keino parantaa kansalaisten luottamusta poliittiseen ja hallinnolliseen toimintaan sekä saada laajempaa tietopohjaa palvelujen kehittämiseen.

Käyttäjälähtöisyys liittyikin läheisesti palvelujen uudistamiseen, koska palveluinnovaatiot syntyvät usein asiakasrajapinnassa. Käyttäjälähtöinen toimintatapa voi parhaimmillaan saada kuntalaisia ottamaan vastuuta omasta ja lähiyhteisön hyvinvoinnista.

Tiedottaminen

Kuntalaissa tulisi tiedottamisen ohella puhua viestinnästä, jotta tiedonkulun kaksisuuntaisuus ja vuorovaikutus korostuisi selvemmin. – Toimielinten esityslistojen ja liiteaineistojen helppo saatavuus heti esityslistan valmistuttua on yksinkertainen ja merkittävä tapa lisätä valmistelun avoimuutta. Lain tulisi ohjata kuntia avaamaan yleisen tiedonsaannin kannalta merkittävien päätösten valmistelua yleistä tietoverkkoa hyväksi käyttäen, huomioiden kuitenkin salassapitovelvoitteet ja tietosuojasääntelyn.

(Valtiovarainministeriö 2014)

4. Palvelumuotoilun näkökulmia

4.1 Co-design – menetelmä osallistaa

Co-design, eli yhteissuunnittelu tai yhteiskehittäminen, tarkoittaa osallistavaa suunnittelua, jossa korostuu käyttäjien osallistamisen tärkeys. Kun palveluiden suunnittelun yhteydessä puhutaan yhteiskehittämisestä, sillä tarkoitetaan toimintaa, jossa nykyisten ja tulevien käyttäjien lisäksi suunnitteluprosessiin otetaan eri alojen asiantuntijoita ja toimijoita mukaan prosessin eri vaiheisiin. (Mattelmäki 2007; 77)

Paul Thurston osallistui vuonna 2008 Britannian ensimmäiseen ”kokemuspohjaisella suunnittelulla” toteutettuun projektiin Lutonin ja Dunstablen sairaalan niska- ja pääsyöpäosastolla. Thurston kuvaa rooliaan näin: *”Yhdistämällä radikaalia ajattelua kaupallisiin ja sosiaalisiin innovaatioihin muotoilun menetelmillä loimme metodin, jolla toimimme yhteen parhaat tulokset sekä potilailta, että työntekijöiltä. Sen jälkeen peräännyimme ja annoimme työntekijöille tilaa viedä kehittämistyö loppuun itse.”*

Thurstonin yhteiskehittelymenetelmä tuotti 43 parannusta niska- ja pääsyöpäosaston palveluun. Vuoden mittaisen yhteistyön jälkeen heidän metodologiaan sovellettiin myös aivohalvaus osastolla ja päiväkirurgisella osastolla. Näiden myötä syntynyt Experience Based Design - malli ja sen työkalut jäivät osaksi organisaation toimintamallia ja niillä pystyttiin jatkamaan kehittämistyötä itsenäisesti; tuntemaan onnistumisen tunnetta ja jakamaan oppimaansa kollegoille, mikä on tärkeää kun halutaan luoda merkittävää vaikutusta julkisiin palveluihin. (Miettinen & Koivisto 2009; 151.)

Luin Elisabeth B.-N. Sandersin artikkelin *Perspectives on Participation in Design* osallistavasta suunnittelusta ja pidin siitä, miten hän avaa termin *osallistava muotoilu*. Sandersin mukaan osallistavalla suunnittelulla tarkoitetaan toimintaa, jossa muotoilijat ja ihmiset, joilla ei ole muotoilun koulutusta, työskentelevät yhdessä yhteisen kohteen ja kehitysprosessin parissa. Heitä ei nähdä pelkästään käyttäjinä, kuluttajina tai asiakkaina, vaan asiantuntijoina, joilla on oman alan tai kokemuksen ymmärrystä, oma elin- ja työskentelytapansa. He ovat arvokkaita suunnittelu- ja kehittämiskumppaneita. Ajattelutapa poikkeaa käyttäjakeskeisen ajattelutavan kanssa siten, että käyttäjakeskeisessä suunnittelussa suunnittelija on asiantuntijan asemassa ja ihmiset ovat tutkimusaiheita ja / tai suunnittelukohteen vastaanottajia. (Sanders 2013; 61)

Sandersin (2013; 63) mukaan internetiltä ja sosiaalisella medially on osallistavassa suunnittelussa merkittävä rooli. Avoin kehittäminen, Internet ja sosiaaliset verkostot erityisesti, antavat ihmisille mahdollisuuden ottaa aktiivisemmän roolin ideointiin, innovointiin, suunnitteluun ja palveluiden tuottamiseen. Sandersin mukaan Y-sukupolvi erityisesti, on ottanut osallistavan suunnittelun omakseen, koska heidän maailmankuvaansa asettaa korkean arvon osallistumiselle ja yhteistyölle. Hän uskoo, että yhteissuunnittelu tulee kukoistamaan tulevaisuudessa vielä enemmän ja nuoret tulevat ottamaan yhä enemmän vaikutusvaltaa tehtävissä organisaatioissa ja yhteisöissä.

Tuuli Mattelmäen kokemuksen mukaan yhteiskehittäminen tarjoaa menetelmiä ja

työkaluja monialaisen suunnitteluun ja palveluiden ideointiin. (Miettinen 2011; 78) Sandersin mukaan osallistavan suunnittelun menetelmät, työkalut ja tehtävät muuttuvat sen mukaan, missä suunnitteluprosessin vaiheessa niitä käytetään. Osallistavasta suunnittelusta syntyy ainakin kolmenlaista arvoa; rahallista, kokemuksellista ja sosiaalista arvoa. Näistä arvoista rahallinen arvo nostaa Sandersin mukaan eniten huomiota liike-elämässä: yhteissuunnittelu, jolla saavutetaan rahallista arvoa, ruokkii halua tehdä rahaa uusilla, tehokkaammilla tavoilla tai tavoilla, jotka tuottavat säännöllisempää tuottoa. Kokemuksellinen arvo ruokkii yritysten halua muuttaa kuluttajia käyttäjiksi, jotta tuotteet ja palvelut, joita he myyvät vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeita. Kokemuksellinen arvo koskee tuotteiden ja palveluiden lisäksi myös brändejä ja brändäytyjä ympäristöjä. Osallistavan suunnittelun yhteiskunnallisia vaikutuksia ruokkivat toiveet humanistisista ja kestävämmistä tavoista elää. Tässä kontekstissa ei yleensä ole odotuksia oikeanlaisesta lopputuloksesta, koska lopputuloksen hahmottaminen on osa haastetta. (Sanders 2013; 65–66)

Suuria haasteita näkee myös Marco Steinberg (2014) jonka mukaan tällä hetkellä painitaan niin suurten ongelmien kanssa, että muotoilijat ovat vertauskuvaannollisesti vain tähtitomia galaksin rinnalla. Steinberg käytti esimerkkinä luennossaan Chilessä, Constitutionin kaupungissa vuonna 2010 tapahtunutta tuhoisaa maanjäristystä, joka pakotti aloittamaan kaupungin uudelleenrakentamisen ”puhtaalta pöydältä”, nykyisten resurssien ja ihmisten ehdoilla. Tarvitaan vastaava pakottava tilanne, jolloin voidaan uudistaa nykyiset byrokraattiset ja järjettömiä resursseja vaativat systeemit. Steinbergin mukaan nykyajan ongelmia ei voida ratkoa systeemeillä ja logiikoilla joille ne (ongelmat) ovat luotu. Hän kuitenkin pyrkii positiivisuuteen lainaamalla yhdysvaltalaisista muotoilija-arkkitehti Buckminster Fulleria (1895 - 1983); *Paras keino ennustaa tulevaisuutta on suunnitella se.*

4.2 Design Aktivismi ja Metadesign

“Mielikuva kestävästä kaupunkikehittämisestä on ollut kunnianhimoinen tavoite jo jonkin aikaa, mutta peli on muuttunut”, sanoi Alastair Fuad-Luke (2014) Hän esitteli skenaarionkuvan ilmaston lämpenemisen, sekä öljy- ja kaasuvarantojen radikaalista vähenemisennusteesta 2010-luvulta alkaen, jotka johtavat siihen, että myös elinympäristömme tulee muuttamaan radikaalisti ja se vaikuttaa myös muotoiluun pelkästään käytettävissä olevien materiaalien vuoksi. Fuad-Luke määrittelee itsensä design aktivistiksi. Design aktivismissa yhdistyy muotoiluajattelu, mielikuvitus ja käytäntö, tietoisesti tai tiedostamatta, pyrkien kehittämään ja tasapainottamaan myönteisiä sosiaalisia, institutionaalisia, ympäristöllisiä ja / tai taloudellisia muutoksia. Design aktivismin pyrkimyksenä on luoda esimerkiksi ekosysteemipalveluita. Se on verrattavissa sosiaaliseen suunnitteluun (Social design), joka pyrkii kehittämään yhteiskunnallisia asioita yhteistyössä asianosaisten (työntekijät, palveluiden tuottajat, asiakkaat, asukkaat jne.) kanssa. Fuad-Luken (2014) mukaan design aktivismia ja sosiaalista suunnittelua yhdistää samat huolet; sosiaalinen, ekologinen ja ekonominen hyvinvointi, joiden ongelmiin pyritään vastaamaan ennustamisen viitekehysellä, eli pyritään tunnistamaan vaihtoehtoja kysymällä kuka ongelman voisi ratkaista ja mitä voidaan tehdä.

Gerhard Fischerin (2013) mukaan muotoilijat usein pakotetaan ratkomaan yksittäisiä ongelmia suunnitteluprosessin alkuvaiheessa, jolloin tietoa todellisista tarpeista on vielä todella vähän tai ongelma voi olla osa paljon suurempaa kokonaisuutta. Metadesign on teoreettinen viitekehys, jonka avulla pyritään käsitteellistämään ja ratkomaan ongelmia, joille ei ole valmiita vastauksia, ainutlaatuisilla tavoilla, esimerkiksi laskennallisesti tutkimaan olosuhteita. Tavoitteena on tunnistaa mahdollisimman laajasti asianosaisia ja heidän motiivejaan, ja esimerkiksi sen sijaan, että ongelma pyritään häivyttämään, luodaan asianomistajille uudenlainen ajattelumalli. Meta-designerit pyrkivät esimerkiksi luomaan sosioteknologisia ympäristöjä, joissa muut voivat olla luovia ja osallistua laajasti suunnitteluun.

Metadesign käsittelee globaaleja haasteita, pyrkii edistämään uusia ajattelutapoja,

kulttuurisia muutoksia ja innovatiivisia yhteisöjä. Se mahdollistaa luoda kulttuurin, jos kaikilla yhteissuunnitteluprosessiin osallistuvilla on mahdollisuus ilmaista itseään ja kehittää henkilökohtaisesti merkittävää toimintaa. Metadesign voidaan rinnastaa esimerkiksi käyttäjäkeskeiseen (User-centered design) ja osallistavaan (Participatory design) muotoiluun. (Fischer 2013)

Suuriin, globaaleihin haasteisiin, ja miksei myös yhden kaupungin kokoiisiin haasteisiin, joihin design aktivismi ja meta-design pureutuvat, voidaan pyrkiä vastaamaan tunnistamalla vipuvaikutuksen mahdollisuuksia, eli pieniä muutoksia, joka voidaan saada tuottamaan suuria muutoksia. Vipuvaikutus-ajattelumalli tulee systeemiajattelusta, joka on tutumpaa monimutkaisten organisaatioiden järjestelmien kehittämisestä. (Meadows 1999; 1) Palaan tutkimuksessani kappaleessa *5.2 Case Taide osana keskustan kehittämistä* menetelmiin, joilla vipuvaikutusmahdollisuuksia pyritään tunnistamaan.

4.3 Muotoilualan murros muotoilijan näkökulmasta

Muotoilu, muotoilun soveltaminen ja mahdollisuudet, ovat kehittyneet valtavasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kymmenen vuotta sitten, vuonna 2005, aloitin muotoilun opinnot Kuopion muotoiluakatemiassa. Totesin kerran ystävälleni, että olisipa hyvä, että sairaalassakin olisi oma muotoilija töissä. Vielä tuolloin en ollut kuullut palvelumuotoilusta mitään, mutta jokin heikko signaali toi tuon ajatuksen mieleeni. Tuolloin muotoilu eli kuitenkin vielä tuotesuunnittelun ”kultakautta”, joka on viime aikoina ollut suomessa etenkin teollisen muotoilun osalta hiipumaan päin teollisuuden vähentyessä. Mielestäni muotoilijan on hyvä tuntea alan historiaa, mutta vielä tärkeämpää on osata haistella tulevaisuutta ja tunnustella heikkoja signaaleja. mikäli haluaa pysyä ajan tasalla omalla alallaan.

Kartoitin palvelumuotoilun hyödyntämisestä julkisten palveluiden kehittämisessä ja muotoilijoiden mahdollisuuksista osallistua kaupunkien kehittämiseen ja strategioiden toteutukseen. Analysoin myös palvelumuotoilun sijaa uudessa kuntalaissa silmällä pitäen palvelumuotoilun tulevaisuutta julkisella sektorilla. Olen

kokenut työni antoisaksi ja saan koko ajan myönteistä palautetta muotoilun ammattilaisena esiin tuomistani näkökulmista ja mahdollisuuksista, joten toivon että muotoilijoita työllistettäisiin jatkossa rohkeasti ja kasvavassa määrin julkisen sektorin palvelukseen. Oma unelmani olisi saada oman alan työpari tai tiimi, sillä tekemistä kyllä yhdessäkin kaupungissa riittää. Pahitteeksi julkisen sektorin muotoilijalle ei ole omata hitunen aktivistia ja metatason kehittäjää sisällään, sillä julkisella puolella haasteet ovat toisinaan raskaita ja rattaat hitaasti liikkuvia ja tarvitaan myös kykyä ajatella laajasti asioiden vaikutuksia, merkityksiä ja mahdollisuuksia. Palaan näihin vielä kappaleessa *7. Johtopäätökset: Mittaamisen merkitys muotoilun ja julkisen sektorin vuoropuhelussa.*

5. Mitattua tietoa

5.1 Mittaamisen teoria

Mittausmenetelmät

Hanna Vilkkaa (2007; 45 - 50) lainaten, mittaamisen tarkoitus on löytää eroja havaintoyksiköiden välillä. Mittaaminen tapahtuu asteikolla, joka valitaan sen mukaan mikä on mitattava asia ja mittaustulosten haluttu tarkkuus, mitta-asteikko vaikuttaa siihen, millaista tietoa mittaus tuottaa. Mittaaminen voi tapahtua joko laatuero-, järjestys-, intervalli- tai suhdelukuasteikolla. Laatueroasteikolla (nominaaliasteikolla) voidaan esittää numeraalisesti mitattavien asioiden samanlaisuutta ja erilaisuutta, sekä mitata laadullisia ominaisuuksia, jotka ovat jaettavissa ryhmiin tai luokkiin. (Vilkkaa 2007; 48.) Järjestysasteikko (ordinaaliasteikko) voidaan samanlaisuuden ja erilaisuuden lisäksi esittää numeraalisesti myös luokkien järjestystä, esimerkiksi henkilön kokemukseen perustuvia asioita ja siten laadullisia ominaisuuksia. Intervalliasteikko ja suhdelukuasteikko ilmaisevat havaintojen etäisyyttä toisistaan. (Vilkkaa 2007; 49–50)

Mittaustulokset

Mitatun muuttujan jakaumana voidaan käyttää joko *moodia* tai *mediaania*. Moodi,

eli tyyppiluku, muodostuu luokasta, joka sisältää eniten havaintoja tai jossa havainto esiintyy useimmin. Mediaaniarvo muodostuu, kun havainnot asetetaan suuruusjärjestykseen ja havaintojen keskikohdan, eli mediaanin molemmin puolin jää yhtä monta havaintoa. Aritmeettinen keskiarvo saadaan laskemalla havaintojen mittaustulokset yhteen ja jakamalla se havaintojen lukumäärällä. (Vilka 2007; 48 - 49)

Otanta

Perusjoukoksi sanotaan joukkoa havaintoja, joista tutkimuksessa halutaan tehdä päätelmiä. Kokonaistutkimus tarkoittaa sitä, että kaikki perusjoukkoon kuuluvat havaintoyksiköt mitataan. Otantamenetelmä tarkoittaa tapaa, jolla mitattavat havainnot valikoidaan ja otos tarkoittaa havaintoyksiköiden joukkoa, joka on valittu jollain otantamenetelmällä perusjoukosta. Kato, eli tietojen tai havaintojen puuttuminen, on osa otosta. (Vilka 2007; 51) Kun tutkimuskohteena ovat luonnolliset ryhmät, esimerkiksi organisaatio tai kaupunginosa, puhutaan *ryväotannasta*. Tutkija voi valita tutkittavan aineiston myös harkinnanvaraisesti, jolloin puhutaan luonnollisesti harkinnanvaraisesta otoksesta. (Vilka 2007; 55–56)

Mitatun tuloksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti ilmaisee kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa ilmiön ominaisuutta, jota tutkimuksessa on ollut tarkoitus mitata. Reliabiliteetti ilmaisee, miten luotettavasti mittausmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Reliabiliteetin arvioinnin ja tarkistamisen kannalta on tärkeää, että tutkimusaineisto muokataan sellaiseen muotoon, että se on tutkimuksen kommentoijien saatavilla ja tarkastettavissa. Hänen mukaansa tutkimusmenetelmä voi olla reliaabeli eli luotettava vaikka tutkimus ei olisikaan validi eli pätevä. Tällöin tutkimuksessa käytettyjen mittausmenetelmien avulla voidaan päätyä tuloksiin, jotka eivät vastaa sitä mihin tähdättiin, mutta voivat olla kuitenkin kiinnostavia. (Hiltunen 2009)

Vilka (2007; 30–31) on huolissaan siitä, että määrällinen tutkimus nähdään liian suppeasti. Määrällinen tutkimus ei ole vain virallisia tilastoja tai tiedon keräämistä

strukturoiduilla kysely- ja haastattelulomakkeilla. Vilkan mukaan tutkimusongelma ja tutkijan luovuus vaikuttavat siihen, millaista tutkimusaineistoa hän hankkii ja miten hän toteuttaa aineiston hankinnan. Kaikki informaatio kelpaa määrällisen tutkimuksen aineistoksi, jos se voidaan mitata tai se on muutettavissa mitattavaan muotoon joko ennen aineiston keräämistä tai sen jälkeen.

Laadullinen vai määrällinen tutkimus?

Määrällinen tutkimusmenetelmä soveltuu tutkimuksiin, joissa numeraalisesti halutaan yleisesti kuvailla jotakin asiaa, esimerkiksi missä määrin jokin asia on muuttunut tai missä määrin jokin asia vaikuttaa johonkin toiseen asiaan. Määrällistä tutkimusmenetelmää käytettäessä tavoitteena on selittää toimintaa numeraalisesti, kausaalisesti ja teknisesti ja se on menetelmänä mahdollinen tutkimuksessa, jossa tutkimusaineisto on muutettavissa mitattavaan ja testattavaan muotoon. Määrällinen tutkimusmenetelmä ei ole kiinnostunut tutkittavan aineiston poikkeavuuksista vaan ne karsiutuvat tutkimuksessa pois. (Vilka 2005; 41–42)

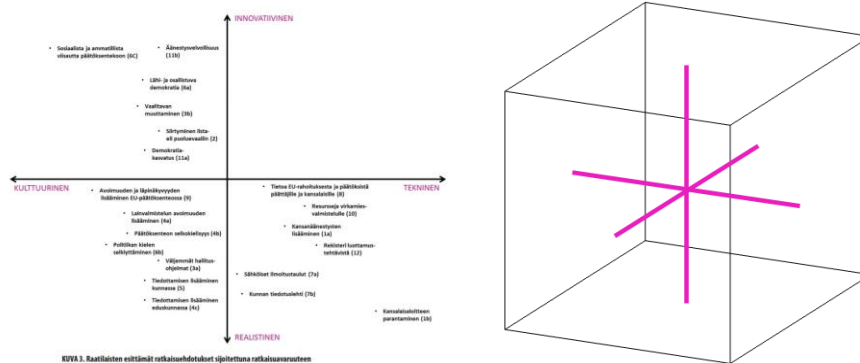
Laadullisessa tutkimusmenetelmässä voidaan myös löytää tilastollisia riippuvuuksia, mutta se lähtee siitä ajatuksesta, että ne eivät selitä kaikkien yksilöiden toimintaa. Laadullisen tutkimuksen näkökulmasta samankaltaisuuksien ohella myös poikkeavuudet ovat tutkimusaineistossa kiinnostavia. Laadullisessa tutkimuksessa menetelmä pyrkii selittämään ihmisen toimintaa intentionaalisesti eli esimerkiksi paljastaa merkityksiä, joita ihmiset toiminnalleen antavat (Vilka 2005; 42).

Vilka viittaa siihen, ettei laadullinen tutkimusmenetelmä ole luotettava sen vuoksi, että siihen liittyy paljon inhimillisiä tekijöitä, jotka syntyvät esimerkiksi haastattelutilanteessa tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutuksesta yms. Vilka ehdottaakin, että laadullista tutkimusmenetelmää yhdistetään määrällisiin tutkimusmenetelmiin kattavamman mittariston aikaansaamiseksi tutkittavasta ilmiöstä. Tällöin syntyy *Triangulaatio* eli monimetodinen tutkimus. (Vilka 2005; 45). Teoriatrangulaatio yhdistää eri teorioita, lähestymistapoja tai tulkintaviitekehyksiä. Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa yhdistetään useita

erilaisia tutkimusaineistoja keskenään. Menetelmätriangulaatiossa yhdistyy sekä laadullinen – että määrällinen tutkimusmenetelmä. (Vilka 2005; 46).

Ratkaisuavaruus visualisoi tulokset

Ratkaisuavaruuteen sijoitettaessa mittaavia tekijöitä saadaan 2- 3 vastaparia, riippuen siitä toteuttaako kuvan 2D- vai 3D-muotoisena. Kuvassa 8. on malli Helsingin kaupungin kuntalaisraadin tulosten visualisoinnista raportista Kansalaisraati suomalaista demokratiaa kehittämässä. Kuvassa on ratkaisuavaruus, johon on sijoitettu raatilaisten esittämät ehdotukset demokratian kehittämisestä ”ratkaisuavaruuteen”, jonka koordinaatteina ovat vastaparit realistinen ja innovatiivinen, sekä tekninen ja kulttuurinen. Jälkimmäisellä koordinaattiparilla ratkaisuehdotukset on sijoitettu sen mukaan, miten ne ilmentävät suomalaista poliittista päätöksentekotapaa, päätöksentekokulttuuria ja konkreettisia käytännön toimenpiteitä. (Peura-Kapanen et al. 2013; 7). Raportissa käytetty ratkaisuavaruus on lukijaystävällinen ja helposti hahmotettava



Kuva 8. (vas.) Kuntalaisraadin tulokset visualisoituna ratkaisuavaruuteen. (Kuva Helsingin kaupunki 2013) Kuva 9. (oik.) 3D -malli ratkaisuavaruudesta. (Kuva Heidi Huovinen)

5.2 Kuntastrategia ja strateginen mittaaminen

Kuntaliiton (2014) näkemyksen mukaan kuntastrategia voidaan määritellä eri tavoin, eikä yhtä oikeaa strategisen johtamisen filosofiaa, toimintatapaa tai mallia ole

olemassa. Kunnan tapa nähdä strateginen johtaminen ja kuntastrategia voi riippua esimerkiksi kunnan sijainnista, taloudellisesta tilanteesta, koosta tai kunnan toimintakulttuurista. “Vaikuttavan ja merkityksellisen kuntastrategian menestystekijänä nähdään yhä useammin ideoiden luominen ja kypsyttely, vuorovaikutus, kuntalaisten ja eri tahojen yhteinen osallistuminen, strategiasta tehtävät tulkinat sekä strategiaprosessin rullaava, jatkuva luonne.”

Kuntaliiton (2014) mukaan kunnan strategian päämäärien toteutumista tulee arvioida ja seurata. Seurannan ja arvioinnin perustehtävä on kertoa organisaation onnistuminen tehtäviensä hoitamisessa ja järjestämisessä sekä toiminnan strategianmukaisuudessa. Kuntaliiton mukaan arviointi ja seuranta on perusta korjaavalle päätöksenteolle ja uudelleen suuntaamiselle, eli yleisesti ottaen se on koko kunnan kehittymisen edellytys. Strategiaa voidaan arvioida vain mikäli tavoitteet ovat arviointi- ja mittauskelpoisia. Arviointimenettelyt puolestaan tarvitsevat mahdollisimman sääntillisiä ja johdonmukaisia strategian mittareita, joihin analyysit voidaan perustaa. Hyvä strateginen mittari on yksinkertainen, ymmärrettävä ja viestittävä, se osoittaa kehityksen suunnan, on ristiriidattomasti määritelty ja sen tunnusluku on helposti tuotettavissa.

Mittareita on erityyppisiä, kvantitatiivisia (määrällisiä) ja kvalitatiivisia (laadullisia). Mittari voi olla esimerkiksi ominaisuus, tunnusluku tai toimenpide. Kuntaliitto esittelee kolme erityyppistä mittaria: Tulostittarin, ohjausmittarin ja käynnistysmittarin. Tulostittarilla voidaan tutkia, onko asetettu tavoite saavutettu, esimerkiksi näkökulmista tulokset, suoritteet, laatu. Ohjausmittari kertoo, ollaanko kulkemassa oikeaan suuntaan, onko tehty oikeat valinnat, ja käynnistysmittarilla tutkitaan, onko kyetty reagoimaan tai lähtemään liikkeelle. (Kuntaliitto 2014)

Bengt Karlöf (1996; 214) kehottaa kirjassaan “Strategia - suunnitelmasta toteutukseen” yrityksiä ja muita organisaatioita mittaamaan asiakkaan saamaa arvoa. Kaiken organisoidun toiminnan tarkoituksena on tuottaa arvoa, joka on suurempi kuin arvon tuottamiseen käytetyt kustannukset, joten myös mittausjärjestelmän on perustuttava tehokkuuskaavion kahteen akseliin eli asiakkaan saamaan arvoon ja tuottavuuteen. Suoritusten mittaaminen on taiteenlaji,

sillä tarvitaan eläytymistä (empatiaa) ja luovuutta, jotta asiakkaan saaman arvon ja tuottavuuden mittareista pystytään johtamaan mielekkäitä funktiotason suorituksia. Analysointityöhön voi käyttää monia erilaisia menetelmiä, mutta olennaista on, että laadittavassa kartassa lähdetään liikkeelle varsinaisen asiakkaan arvokriteereistä. Tarvitaan luovuutta ja yksityiskohtiin perehtymistä, kun strategioiden pohjalta laaditaan mittareita suoritusten mittaamiseen. (Karlöf 1996; 201-205)

Asiakkaan sama arvo on ostajan käsitys laadun ja hinnan välisestä suhteesta. Sitä käsitellään usein liian pinnallisesti käyttämällä vain asiakastytyväisyysindeksiä, reklamaatioiden tiheyttä tai vastaavia mittareita. Mittarina voidaan käyttää esimerkiksi myös uusintaostotiheyttä, jotta nähdään, missä määrin ostajien tarpeisiin kyetään vastaamaan: onko organisaatio toimittanut arvoa, jonka asiakas hyväksyy ja jota hän ostaisi toistekin. (Karlöf 1996; 218)

Karlöf (1996; 218) luettelee asiakkaan saaman arvon lisäksi strategisiksi mittausalueiksi seuraavia näkökulmia: Markkina-asema, tuottavuus, kannattavuus, kasvu, rahatalous sekä henkilöstö ja kriittiset menestystekijät. Henkilöstöllä on ratkaiseva merkitys strategian toteutumisessa, muun muassa henkilöstön viihtymisen kannalta. Strategian näkökulmasta muutosta ja siinä onnistumista mittaavat muun muassa henkilöstön vaihtuvuus, poissaolot ja rekrytoinnista aiheutuvat kulut sekä henkilöstön osaamispääomat.

5.3 Esimerkkejä miten mittaaminen esiintyy muotoilussa

Mittaaminen tuotekehityksessä

Muotoilussa ei ole perinteisesti puhuttu mittaamisesta ja tietoa syntyykin yleensä kvalitatiivisessa muodossa, mutta aivan vieras käsite muotoilun mittaaminen ei ole. Esimerkiksi tuotteen tai palvelun onnistumista mitataan asiakastytyväisyydellä ja liiketoiminnan tuloksella, sillä jos asiakas on tyytymätön, hän ei osta tuotetta tai palvelua uudestaan. (Kettunen 2000; 54) Kerättyä informaatiota, käyttäjäkokemuksia, vaatimuksia ja toiveita analysoidaan muuttamalla ne tarpeiksi; mihin tarpeeseen tuotteella tai palvelulla halutaan vastata. Syntyneet tarpeet ryhmitellään samankaltaisiin ja ne arvotetaan, eli järjestetään niiden tärkeyden

mukaan. Priorisoinnin voi tehdä joko kehitystyöryhmä tai käyttäjä, esimerkiksi pisteyttämällä. Mitä suurempi arviointiryhmä on, sen luotettavampi mittaustulos priorisoinnista saadaan. (Kettunen 2000; 63–64) Priorisoinnin lisäksi tuotteelle tai palvelulle voidaan asettaa muita mitattavia ominaisuuksia, esim. käyttöajan vähimmäis- tai enimmäisaika, käyttöikä, kestävyys ja materiaalivalintojen näkökulmasta, houkuttelevuus suhteessa kilpailijoihin. (Kettunen 2000; 66)

Käyttäjätutkimusaineiston analyysi aloitetaan yleensä ryhmittelemällä havaintoja, eli yhdistetään muistiinpanoista keskeisiä teemoja koskevat havainnot. Ryhmittelyn tavoitteena on tunnistaa joukko toisiinsa verrattavissa olevia tuloksia, joista voidaan tunnistaa löydettyjen asiasisältöjen laajuutta ja variaatioita. Jäsennelyä aineistoa on helpompi käsitellä. (Hyysalo 2009; 122) Hyysalo kannustaa luovuuteen käyttäjätiedon keräämisessä ja analysoinnissa. Kun käyttäjätietoa kerätään erilaisilla menetelmillä ja eri tietolähteistä, sekä analysoidaan eri menetelmillä, saadaan runsaasti rikasta tietoa. Ne myös mahdollistavat muotoilijalle aikaa oivaltaa ja ideoida samaan aikaan! Kun aineistoa käy lävitse monialainen tuotekehitystiimi, he oppivat samalla toisiltaan, saavat laaja-alaisen näkemyksen ja pystyvät tarkentamaan toistensa päätelmiä. (Hyysalo 2009; 297–298)

Mittaaminen palveluiden kehittämisessä

Mittaaminen on perinteisesti nähty johdon tapana kontrolloida ja suunnitella liikevaihtoa paremmaksi. Viime vuosikymmenien tuomat digitaaliset ratkaisut ovat mahdollistaneet kerätä ja analysoida dataa edullisin kustannuksin, sekä parantanut datan saatavuutta, niin työntekijöille kuin asiakkaille. Datan demokratisoituminen on muuttanut mittamisen merkitystä pelkkänä johtamisen välineenä, vaan se mahdollistaa myös palveluiden kehittämisen yhteistyössä asiakkaita kohtaavien työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. (Polaine, Løvlie & Reason 2013; 153)

Tärkeää on vakuuttaa johto mittamisen merkityksestä. Jos johto ei näe strategista syytä mitata asioita, he eivät ole myöskään valmiita vastaanottamaan tuloksia vakavasti tai valmiita reagoimaan niihin. Tämä on osin totta myös palvelumuotoilun projektien kanssa, koska prosessit yleensä vaativat organisaatiolta kulttuurista

ajattelutavan muutosta. Sen vuoksi muotoilijoiden tulee auttaa johtoa tekemään oma vahva johtopäätöksensä sen suhteen, miten palvelusta tulisi menestyksekkäs. (Polaine, Løvlie & Reason 2013; 154)

Mittaamisprosessin alussa tulee määritellä tarkasti mitä halutaan mitata. Päämäärä voi tarkentua työn edetessä, mutta on hyvä määritellä lähtökohta, johon tuloksia peilataan, esimerkiksi kehittymistä arvioitaessa. Palveluiden tuottajat yleensä kamppailevat ymmärtääkseen palvelumuotoilun tuomaa potentiaalista tuottavuutta. Pääasia, kun tehdään palvelumuotoilun liikevaihdon esimerkkiä, on fokuoitua siihen, kuinka haluat työn muuttavan asiakkaiden käyttäytymistä ja sen jälkeen arvioida vaikutus liikevaihdon lukuihin. Joitain tyypillisiä palvelumuotoilulle osoitettuja malleja voidaan suoraan kääntää tuloksiksi: asiakasmäärien kasvattaminen, pitkäaikaisemmat asiakkuudet, asiakasuskollisuus, asiakkaiden palveluun käyttämän rahamäärän kasvattaminen, ja itsepalvelun lisääminen kustannussäästöjä lisäten, kustannussäästöjä tuovat palveluiden toimitustavat ja laadun parantaminen samalla rahamäärällä ja kilpailukyvyyn parantaminen. (Polaine, Løvlie & Reason 2013; 158–159)

Polaine, Løvlie & Reason (2013; 159) ehdottavat, että Service Blueprint -menetelmällä kerättävää tietoa voisi hyödyntää palvelun kehittämisen lisäksi myös operatiivisena työkaluna arvioimalla missä kulut ja liikevaihto esiintyvät ja miten ne vaikuttavat palvelukokemukseen kokonaisuutena. Menetelmällä voidaan sitoa toisiinsa raaka bisnes ja pehmeä, kokemuksellinen tieto.

Tyypillisin organisaation tekemä virhe mitatessaan palvelukokemusta on kerätä tietoa suullisesti yhden kerran. Ratkaiseva tekijä on kerätä tietoa kokemuksesta läpi palvelupolun. Asiakkaiden ymmärrys ja odotukset vaihtelevat merkittävästi kun he ovat uusia asiakkaita tai tottuneita käyttäjiä, joten sitä, miten palvelu kohtaa asiakkaan tarpeen, tulee mitata eri vaiheissa. Tämän selvittämiseen voidaan valita yksittäisiä haastateltavia joiden palvelupolkua seurataan tai ottaa kerralla suuremman joukon eri vaiheessa olevia asiakkaita ja verrata heidän kokemuksiaan. Toinen tyypillinen virhe on haastatella asiakasta joka on käyttänyt vain

yhdentyyppistä asiointikanavaa, mikä ei anna riittävän arvokasta tietoa palvelukokemuksesta kokonaisuudessaan. Siksi on hyvä mitata asiakkaan kokemusta myös eri kontaktipisteiden kohdalla. (Polaine, Løvlie & Reason 2013; 161)

Vaikuttavuuden ja palveluiden laadun mittaamiseen Jaakko Wäänänen (2014) esitteli menetelminä NPS- ja CES - menetelmät. Net Promoter Scoren (NPS) on menetelmä, jossa yhdellä kysymyksellä, esimerkiksi ”suositteletko palvelua ystävällesi”, selvitetään asiakastytyvyyttä. Customer Effort Score (CES) mittaa vastaavasti yhdellä kysymyksellä asiakkaan kokemaa vaivan määrää. Yleisimmin tunnettu lienee myös pulssitutkimus, jolla vastataan yhteen kysymykseen hymy- / surunaamoilla, sekä asiakashaastattelut, jotka ovat myös laajasti käytetty mittaamismenetelmä, jota voidaan käyttää jatkuvana työkaluna jo ennen uuden konseptin julkaisua ja heti lanseerauksen jälkeen. Wäänänen näkee kuitenkin, että haastattelut eivät ole helposti sovellettava menetelmä julkisella sektorilla, koska haastattelutulokset vaativat kehittäjän analyysia ja esimerkiksi yhdistämistä kvantitatiivisiin mittaustuloksiin.

Wäänänen (2014) näkee, että palvelumuotoilu on voimakkaassa kasvussa, trendi on vahva ja kehitystä on havaittavissa kuukausittain. Hän kertoo kuitenkin odottavansa innovaatioita mittaustapojen kehityksessä, mittauksen kohteiden ja mittaamisen mielekkyyden saralla. Ei ole itseisarvoa, että osaa joukon erilaisia mittareita ja laskentamalleja, mikäli niitä ei voida arjessa soveltaa. Asiakaskokemuksen mittaaminen ja sillä tiedolla johtaminen on tällä hetkellä pinnalla, mutta se ei ole Wäänäsen mukaan vielä integroitunut organisaatioissa ”oikealle tasolle”

Muotoilun tuottavuuden mittaaminen

Muotoilun tuottavuutta on tutkittu Suomessa osittain kansantalouden näkökulmasta vuonna 2005 Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen toimesta ja vuonna 2011 Aalto yliopiston ja Suomen muotoilutoimistot ry:n toimesta. Molempia hankkeita on rahoitettu Tekesin toimesta.

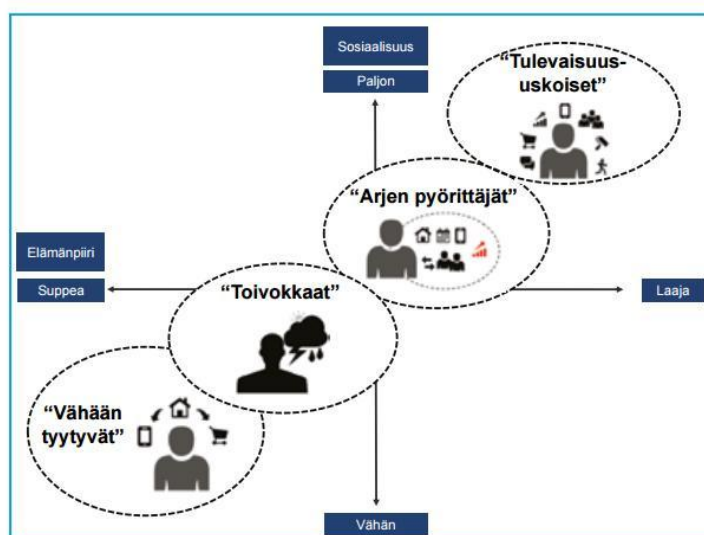
Vuonna 2011 käynnistetyssä Design ROI - tutkimushankkeessa tutkittiin, kuinka paljon suomalaiset yritykset investoivat muotoilupalveluihin ja mitattiin niiden tuottamia hyötyjä. Design ROI (Return on investment) voidaan vapaasti suomentaa tarkoittavan muotoiluun sijoitettujen eurojen takaisin tuottavuutta. Design ROI - tutkimuksen raportissa Mitattavaa muotoilua (2011) esitetään neljä tasoa, joilla muotoilun vaikutuksia voidaan arvioida: Muotoiluinvestoinnin tuotto yksittäisissä yrityksissä, Muotoiluinvestoinnin tuotto kansallisella toimialalla, Muotoiluinvestoinnin tuotto yksittäisissä ohjelmissa ja menettelytavoissa ja Muotoiluinvestoinnin tuotto kansantaloudessa ja yhteiskunnassa. Design ROI - tutkimuksen näkökulma keskittyi ensimmäisenä mainittuun, eli yritysten liikevaihdon ja myynnin kasvattaminen muotoilun avulla, joten tutkimuksen tuloksia ei voida aivan suoraan verrata julkisen sektorin palveluiden kehittämiseen investoituihin euroihin johtuen julkisen sektorin ei-kilpailevasta, kasvuun tähtäävästä, luonteesta, josta kerroin kappaleessa Palvelumuotoilu julkisella sektorilla. Yhteisenä tekijänä julkisen ja kolmannen sektoreiden palveluiden välillä voidaan kuitenkin vertailla muotoilulla saatavia kvalitatiivisia parannuksia: käytettävyyden parantaminen, miellyttävämpi käyttökokemus, prosessin nopeuttaminen ja helpottaminen, mikä voi tuoda myös taloudellisia säästöjä.

Muotoilu julkisella sektorilla on vielä niin nuorta, ettei sitä ole tietääkseni vielä tutkittu tuottavuuden näkökulmasta. Myös ETLAn teettämä tutkimus Muotoilun taloudelliset vaikutukset on yritysnäkökulmaan ja siten kansantalouteen keskittynyt, mutta allekirjoitan kuitenkin tutkimuksen näkemyksen myös julkisen sektorin näkökulmasta: "Muotoilusta saatavien hyötyjen tai mahdollisuuksien näkemistä yrityksissä vaikeuttaa kuitenkin se, että muotoilu koskee yritystä niin laajalti. Se voidaan nähdä paitsi osana tuotekehitystä, myös osana markkinointia, mainontaa, viestintää jne." (Nyberg & Lindström 2005)

5.4 Mittaaminen työpajamenetelmänä asiakaslähtöisessä kehittämisessä

Kuntaliitto julkaisi Helmikuussa 2015 raportin *Asiakaslähtöinen lähipalveluiden kehittäminen* (Nieminen & Jäppinen 2015), jossa on pureuduttu samaan teemaan, jonka ympärille olen itse tutkimukseni rakentanut, eli käyttäjätiedon merkitysten mittaamiseen. Julkaisussa esitellään prosessia, joka etenee työpajasarjana.

Ensimmäisessä työpajassa on kerätty kuntalaisilta asiakasymmärrystä palvelukarttojen ja muotoiluluotainten, eli päiväkirjojen, avulla. Työpajan jälkeen on analysoitu kerättyä asiakasymmärrystä ja pyritty muodostamaan asiakkaan arvoa. Analyysin tarkoituksena on ollut tuottaa asiakasprofiileja, joiden kautta on kuvattu erilaisia käyttäjiä ja kuntalaisryhmiä. Analyysia varten päiväkirjoista on pyritty tunnistamaan yhdistäviä ja erottavia tekijöitä, esimerkiksi vastaajan sosiaalisuuteen, tarpeisiin ja elämän piiriin liittyen. Tunnistamisen jälkeen nämä tekijät on asetettu koordinaatistoon. Arvion perusteella vastaajat sijoitetaan tiettyyn kohtaan koordinaatistoa. Mikäli tekijät on valittu hyvin, erottuu sijoittelusta erilaisia ryhmittymiä, eli palveluiden käyttäjäprofiileja (Nieminen & Jäppinen 2015; 7-10)



Kuva 10. Kuva raportista *Asiakaslähtöinen lähipalveluiden kehittäminen* (Nieminen & Jäppinen 2015), jossa osallistujista tunnistettu neljä erilaista persoonatyyppiä ja sijoitettuna ratkaisuavaruuteen.

Arvon muodostamisen jälkeen analyysi ja asiakastarpeet on esitelty kunnan johdon edustajille ja palveluiden tuottajille, työpajassa, johon oli kutsuttu viranhaltijat, luottamushenkilöt sekä valtion, julkisen ja yksityisen sektorin palveluntuottajia. Työpajan tavoitteeksi asetettiin kehittää asiakasymmärrystä, erilaisten palvelutarpeiden huomioiminen ja erilaisten mieltymysten ymmärtäminen, palvelulähtöisen katsantotavan sijaan. Työpajassa käytettiin empaattisia menetelmiä, anonyymeja asiakasprofiileja ja empatiakarttaa, jonka avulla asiakkaisiin ”tutustuttiin” ja opeteltiin tunnistamaan heidän tarpeitaan ja luotiin *Business Model Canvas* -menetelmällä uudenlaisia toimintamalleja asiakkaat yksilöllisesti huomioiden. (Nieminen & Jäppinen 2015; 13)

Kolmannen kuntalaisille ja päättäjille pidetyn työpajan teema oli osallistava budjetointi. Osallistava budjetointi on Braziliassa, Porto Alegron kaupungissa, vuonna 1989 kehitetty demokraattista päätöksentekoa vahvistava menetelmä, jossa yhteisö pääsee vaikuttamaan, miten osa yhteisistä varoista tullaan käyttämään. Menetelmä mahdollistaa veronmaksajien, eli Kuntaliiton tutkimuksen tapauksessa palveluiden käyttäjien, osallistumisen heidän elämäänsä vaikuttavien päätösten tekemiseen. Menetelmä on kiteytettynä sellainen, että ensin yhteisön ideoivat julkisen rahan käyttökohteita, jonka jälkeen julkisesta budjetista vastaavat henkilöt tekevät ehdotuksia perustuen ideoihin. Sen jälkeen yhteisön jäsenet äänestävät ehdotuksista ja niistä toteutetaan kannatetuimmat. (Seragelgin Mona et al. 2003) Niemisen ja Jäppisen mukaan (2015) osallistuva budjetointi on toimiva, monipuolinen menetelmä sekä työpajassa että suoraan kunnan budjetoinnissa.

Lähipalveluiden kolmannessa kehittämistyöpajassa käytettiin osallistavassa budjetoinnissa hyvinvointiseteleitä, joille ei ollut laskettavissa suoraa rahallista arvoa. Osallistujille jaettiin kymmenen seteliä, jotka he saivat sijoittaa hyvinvointiinsa tai arjessa selviämisen kannalta tärkeisiin palveluihin. Heillä oli myös mahdollisuus merkitä seteli toiselle henkilölle. Käyttökohde kirjattiin seteleihin ja ne koottiin kaikkien nähtäville ja jaoteltiin samanlaisiin palvelukohteisiin. Koska tulokset olivat heti nähtävillä, syntyi kuntalaisten ja luottamushenkilöiden välille raportin mukaan suora keskusteluyhteys, jota työpajan järjestävät pitivät todella antoisana ja

tärkeänä. Analysointi jatkui työpajan jälkeen. Hyvinvointisetelit oli numeroitu ja ne voitiin yhdistää tietyn profiilin valinnaksi. Menetelmä tuotti tietoa siitä mitä palveluita eri profiilit arvostivat. (Nieminen & Jäppinen 2015; 16–17)

Prosessin viimeisen, eli neljännen työpajan tavoite oli koota prosessin anti yhteen. Työpajaan osallistui kuntalaiset, päättäjät, kuntien johto ja palveluiden tuottajat sekä työpajat suunnitellut asiakasymmärrystiimi. Työpajassa hyödynnettiin prosessin aikana kerätty tieto; asiakasprofiilit, palveluntuottajien tuottamat arvolupaukset, ja osallistavalla budjetoinnilla määritellyt, profiileille tärkeimmät palvelut. Kun edellisten työpajojen tavoitteena oli laajentaa asiakasymmärrystä ja asiakkaiden palveluymmärrystä, oli viimeisen työpajan tavoite tarkastella yhteisellä laajentuneella näkemyksellä palveluita ja niiden kehittämismahdollisuuksia. (Nieminen & Jäppinen 2015; 17)

Prosessi opetti tekijöilleen mm. että tällaisen asiakaslähtöisen kehittämisprosessin läpivieminen vaatii monialaista asiantuntemusta ja sitoutumista prosessiin. Suunnitteluryhmän, joka toimii prosessin omistajana, tulee koostua sekä operatiivisista, että strategisista kunnan toimijoista eri sektoreilta. Fokusryhmän tehtävä on vastata analyyseistä, profiileista ja muista työkaluista. Tässä tapauksessa yksi fokusryhmän jäsen oli palvelumuotoilija. (Nieminen & Jäppinen 2015; 18)

5.5. Mittaamisen merkitys muotoilijalle

Kehittämistehtävissä, osallistaessa tai asiakaspalautetta kerätessä muotoilijan on syytä ymmärtää mitä mittaaminen tarkoittaa, ymmärtää mitä mittareissa tulee huomioida ja ennen kaikkea hahmottaa mihin kaikkeen niitä voi hyödyntää. Pyrin koostamaan mittaamisen teorian tiiviiksi infopaketiiksi ja toivoin, että muotoilijat rohkaistuisivat hyödyntämään sitä. Itselleni mittaamisen tutkiminen on ollut pienoinen ahaa-elämys, sillä huomaan toteuttaneeni sitä tietämättäni eri muodoissa, erilaisissa projekteissa ja muotoiluprosessin eri vaiheissa. Esimerkiksi yksi paljon käytetty arvonmittaamisen menetelmä on ideoiden arvottaminen osana *Brainstorm* -menetelmää, jossa sen jälkeen kun on toteutettu piirtämällä noin sata ensimmäisenä

syntyneitä ideoita, "sijoitetaan satanen" parhaille ideoille. Toinen, missä mittaamistaidoista on suurta hyötyä, on asiakaspalautteiden tai käyttäjätiedon analysointi. Etukäteen on syytä tehdä valintoja tiedon keräämisen suhteen, mikä on otannan kannalta riittävä tarkkuus, onko tieto relevantimpi määrällisessä vai laadullisessa muodossa, haetaanko kyselyllä merkittäviä havaintoja vai pyritäänkö löytämään keskiarvo. Esimerkiksi kysymysten asettaminen helpottuu, kun on etukäteen pohtinut esimerkiksi otannan merkitystä lopputulokseen.

Loppujen lopuksi muotoilussa hyödynnettävässä mittaamisessa ei ole kyse pitkän matematiikan perusteista, vaan mittareita ja mittaamismenetelmiä kehitettäessä on mahdollista ja suositeltavaakin käyttää luovuutta ja idearikkautta. Tärkein on tavoiteltavan lopputuloksen laatu tai määritelmä, millaista tietoa tarvitaan tai halutaan mittaamisella saavuttaa.

6. Kvalitatiivisen tiedon mittaaminen: kaksi Case - esimerkkiä

Tutkin kahden työpajan aineistolla miten laadullista tietoa voitaisiin mitata erilaisilla mittareilla, miten visualisoimalla voidaan tuloksia esittää ja pohdin millaista hyötyä mittaamismenetelmistä voisin omaan työhöni saada ja kannattaako ne ottaa aktiivisesti osaksi omia työmenetelmiä.

6.1 Case Luova Suomi - verkoston analysointi

6.1.1 Lähtötilanne

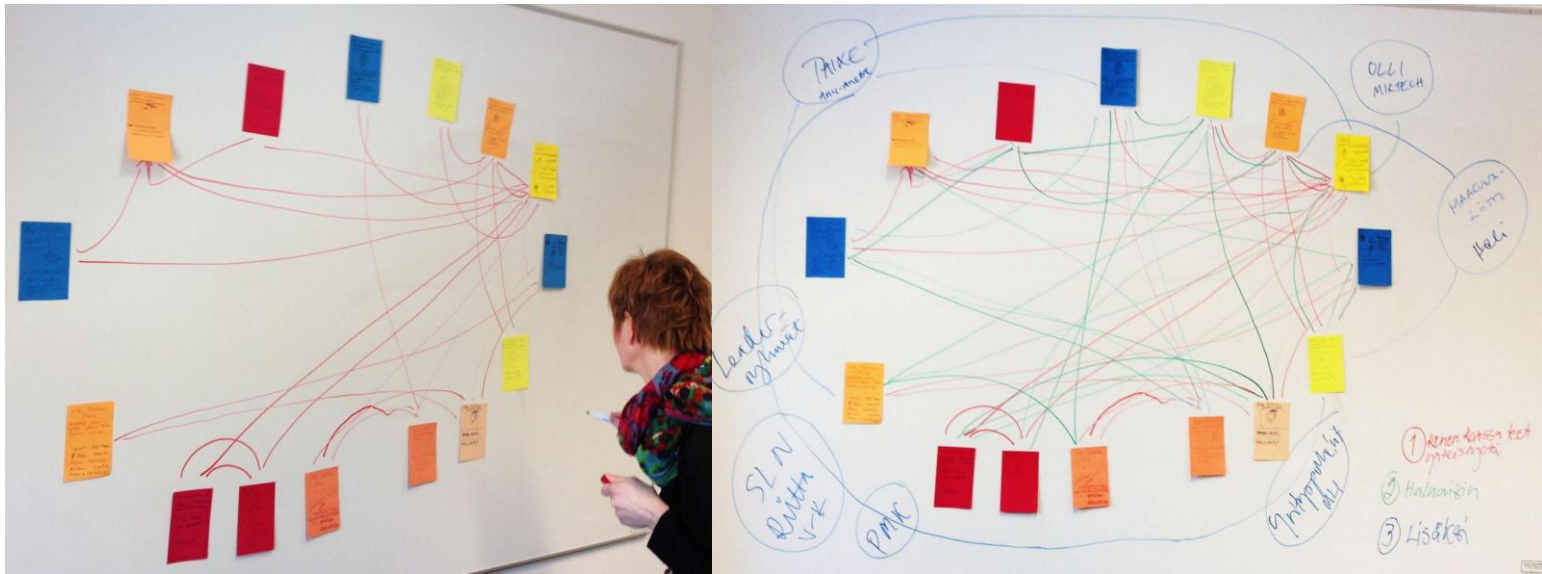
Luova Suomi Etelä-Savo - hankkeen tilauksesta järjestettiin työpaja, jossa kartoitettiin Etelä-Savon alueella toimivien luovan talouden kehittäjien verkostoa ja toimijoiden vahvuuksia suhteessa toivottuihin tavoitteisiin luovan talouden kehittämisen näkökulmasta. Työpajan osallistujat koostuivat hankkeen ohjausryhmästä sekä muutamista hankkeen aktiivisista yhteistyökumppaneista ja osallistujista.

6.1.2 Työpaja

Suunnittelin tämän työpajan tavoitetta varten pelillisen menetelmän, jossa työskenneltiin neljän hengen ryhmissä ja pohdittiin luovan talouden tilaa Etelä-Savossa. Pelin säännöt olivat yksinkertaiset; jokainen avaa vuorollaan kysymyksen ja tehtävä on valmis, kun jokainen on saanut vuorollaan kommentoida kysymystä. Tehtäviin vastattiin kirjoittamalla vastaus kysymyskortteihin.

Ensimmäinen tehtävä oli muodostaa yhteinen käsitys siitä, mitä on luova talous. Toinen tehtävä oli pohtia, miten luovaa taloutta tuetaan ja millaista tukea on havaittu yrittäjien kaipaavan. Tehtävät 3-5 oli pohtia Etelä-Savon luovan alan yrittäjien vahvuuksia ja haasteita, sekä miten vahvuuksia vahvistetaan ja miten haasteisiin vastataan. Kuudenneksi ryhmien tuli luoda mielikuva, millainen olisi luovan talouden ihanne tilanne vuonna 2020, viiden vuoden päästä. Seitsemäs tehtävä oli, että heidän tuli tehdä tavoitteet vuosille 2016–2019, jotta tuo ihanne tilanne saavutettaisiin. Kahdeksas tehtävä oli miettiä tavoitteita omasta lähtökohdastaan virkamiehenä, neuvonantajana tai yrittäjänä. Tehtävässä kirjattiin omaan pelaajakorttiin ”lupaus”, miten voi ja aikoo osaltaan toteuttaa luovan talouden unelmatilaa.

Kahdeksannen tehtävän tarkoitus oli implementoida työpajan tavoite verkoston toimijoiden työnkuvaan tai rooliin. Työpaja eteni mukavasti soljuen ja työryhmillä oli selvästi myös hauskaa, mikä on pelimäisen menetelmän tarkoituskin. Positiivisena yllätyksenä minulle tuli tilaisuuden loppuyhteenvedossa käyty omien ”lupausten” esittely. Osallistujat ”julistivat” oman lupauksensa selvästi ylpeänä ja tunnelma oli jotenkin vaikuttava. Minulle tuli fasilitoijana tunne, että nyt onnistuttiin!



Kuva 11. Luova Suomi -verkoston sisäisen toiminnan analysointi työpajassa (Kuva: Heidi Huovinen)

6.1.3 Mittaaminen

Peliä varten jokainen teki itsestään pelaajakortin (kuvassa 11. olevat värikkäät kortit). Korttiin tuli osallistujan nimi, organisaatio ja muutamalla lauseella työnkuva tai omat vahvuudet luovien alojen kehittämisen näkökulmasta. Tavoitteeni oli visualisoida verkoston ja verkostopäivän merkittävyyttä. Tehtävässä sovelsin Word circle -menetelmää. Word circle -menetelmän tavoitteena on määrittellä esimerkiksi vaikutelmia ja ideoita erilaisista teemoista ja se toimii työpajassa myös teeman lämmittelytehtävänä. (Fuad-Luke, Mustonen, Hirscher. 2013; 3)

Pelaajakortit aseteltiin rinkiin ja ensimmäinen tehtävä oli, että jokainen kävi vetämässä omasta kortistaan kaksi viivaa henkilöihin, joiden kanssa on tehnyt verkostossa eniten yhteistyötä. Sen jälkeen toinen tehtävä oli vetää kaksi viivaa henkilöihin, joiden kanssa voisi kuvitella päivän keskustelun päätteeksi ja tutustumisen myötä löytyvän uudenlaista yhteistyötä. Tästä verkostosta muodostui uusi, vihreä kuva vanhan tutun punaisen verkoston päälle.

6.1.4 Analyysi mittaamisesta

Punainen verkosto (kuva 11, vas.) oli hyvin yksisuuntainen kohti verkoston koollekutsujan ja hankkeen vetäjän, Kaija Villmannin pelaajakorttia kohden, kun taas

vihreää verkostoa (kuva 11, oik.) voidaan tulkita niin, että verkosto tuli tasaisemmaksi ja levittyi verrattuna punaiseen. Koska olemassa oleva verkostoa ylläpitänyt hanke on päättymässä, oli tavoitteena saada verkosto toimimaan tasaisemmin sen sijaan, että se on yhden henkilön varassa, joten voidaan todeta, että verkoston tutustumispäivät tuottavat tulosta. Työpajan jälkeen pyysin Kaija Villmannilta lupaa tutkia ja analysoida verkostoa tutkimukseni näkökulmasta. Havaitsin työpajassa paikalla olleesta verkoston jäsenistä kahden suuntaista toimintaa, joiden avulla pystyin ryhmittelemään jäseniä.

Verkoston toiminnassa on havaittavissa strategisen ja operatiivisen tason toimijoita, sekä mahdollistajia ja toteuttajia. Näiden perusteella verkosto voidaan jakaa neljään luokkaan; strategisen tason mahdollistajat, strategisen tason toteuttajat, operatiiviset mahdollistajat ja operatiivisen tason toteuttajat, eli puhtaasti yrittäjät. Kuten kuvasta käy ilmi, verkosto on vahvimmillaan strategisten toteuttajien osalta, eli ryhmä joka kattaa esim. oppilaitosten edustajia. Muiden osalta verkostoa voisi vielä vahvistaa tasapainoisemmaksi. Yrittäjä, jonka liiketoimintaidea on mahdollistaa luovien toimijoiden näkyvyyttä, on mielestäni positiivinen poikkeus porukassa; hän edustaa verkostossa ainoana operatiivista mahdollistajaa.



Kuva 12. Verkoston jäsenten toiminnan analysointi (Kuva: Heidi Huovinen)

6.1.4 Johtopäätökset

Työpajassa käytetty mittaamismenetelmä, jolla mitattiin verkoston toimivuutta, eli millaista yhteistyötä verkoston sisällä tapahtuu, oli työpajassa toimiva osa työpajan kokonaisuutta ja sen sijoittaminen pelin jälkeen, ennen loppuyhteenvetoa, oli onnistunut. Se visualisoi nykytilannetta ja mahdollisuuksia kaikille osallistujille ja herätti keskustelua. Aikaa siihen meni työpajasta n. 10 minuuttia toteuttaa ja keskusteluun n. 30 minuuttia, joten hyöty suhteessa käytettyyn aika oli mielestäni kannattava. Työpajassa tehty mittaaminen osoitti, että verkoston toiminta nivoutui verkoston yhteyshenkilön ympärille, jota voidaan tulkita niin, että verkoston sisäistä yhteistyötä voitaisiin edelleen kehittää. Kuvasta voi herätellä myös kysymyksiä; miksi yhteistyö ei ole tasaisempaa; tuntevatko verkoston jäsenet toisiaan ja toistensa toimenkuviaan riittävän hyvin, koostuuko verkosto henkilöistä, joita ei yhdistä suora yhteistyön mahdollisuus?

Mittaamisen otos koostui paikalla olevista henkilöistä. Kattavampi ja relevantimpi tulos saataisiin, kun mukana olisi ollut koko verkoston jäsenistö. Seuraava tutkimusvaihe tässä olisi tutkia työpajasta syntyneitä toimenpiteitä; onko yhteistyö jatkunut tai saanut uusia muotoja verkostotapaamisen jälkeen, heräsikö verkoston yhteistyön visualisoinnista uusia ajatuksia yhteistyömuodoista ja millaisia tuloksia yhteistyö tuottaa. Nämä voivat tosin olla vasta vuosien kuluttua havaittavia tuloksia, joten ne ovat tutkielmastani tältä erää poissuljettuja.

Toinen mittaaminen, josta muodostui analyysi verkoston rakenteesta, eli osallistujien ryhmittely (kuva 12), havainnollisti verkoston jäsenten tulokulmaa suhteessa verkoston tavoitteeseen. Lopputulos yllätti itsenikin. Mielenkiintoinen löytö joukosta oli operatiivinen mahdollistaja, eli kulttuuripalveluita markkinoiva yrittäjä, jolle ei verkostossa ollut kilpailijaa. Asia on toki hänen yrityksensä kannalta positiivinen. Tasapainoa hakisin verkostoon lisäämällä operatiivisten toteuttajien, eli luovan alan yrittäjien määrää ja mahdollistamalla suoran vuorovaikutuksen strategisten mahdollistajien kanssa. Tosin, kuten sanottu, verkosto ei ollut kokonaisuudessaan paikan päällä, joten analyysini koskee vain läsnä ollutta joukkoa. Verkostanalyysi -menetelmää voisi hyödyntää verkostojen tai ylipäätään kaikkien työryhmien

toiminnan kehittämisessä analysoimalla toimintaa säännöllisesti.

6.2 Case Taide osana keskustan kehittämistä - laadullisen tiedon mittaaminen

6.2.1 Lähtötilanne

Case Taide osana keskustan kehittämistä oli tutkimusprosessi, jossa kuntalaiset osallistettiin julkiseen taidehankintaan ja siinä tutkittiin miten kuntalaisia osallistetaan ja millaisia vaikutuksia osallistamisella on. Ympäristötaiteen säätiö ja Taiteen edistämiskeskus valitsivat kokeilukohteiksi yhdeksän rakennushanketta eri puolilta Suomea. Raportin mukaan kokeiluihin valittiin mittakaavaltaan ja suunnitteluvaiheiltaan erilaisia hankkeita ja ympäristöjä kokonaisten kaupunkikeskustojen suunnittelusta yksittäisiin taloihin. Mikkelin kaupunkikeskustan kehittämissyhdystys ry (myöhemmin Mikke ry) pääsi kokeiluun mukaan projektilla Taide osana keskustan kehittämistä.

Projektin taiteellisena asiantuntijana toimi Visuaalisen- ja rakennustaiteen läänintaiteilija Anu-Anette Varho Taiteen edistämiskeskukselta, Mikkelin sivutoimipisteeltä. Hän on toiminut Mikke ry:n City 2020 -hankkeen ohjausryhmässä, ja näki mahdollisuutena toteuttaa aiemmin toteutetun City 2020 -hankkeen aikana syntyneitä Mikkelin keskustan kehittämissivioita Taide osana keskustan kehittämistä projektilla. Taide osana keskustan kehittämistä -pilottiprojektin tavoitteena on tuoda kesään 2015 mennessä Mikkelin kaupungin keskustan ympäristöön hyvää taidetta ja muotoilua yhteistyössä kuntalaisten kanssa, tavoitteena yhteisöllinen elinympäristön muotoilu.

Projektiin kutsuttiin viisi asiantuntijaa, erilaista kokemusta omaavaa taiteilijaa ja muotoilijaa. Kuntalaisilla oli mahdollisuus osallistua sekä projektin alkuideointiin, että työpajoihin ja tiedotusta pyrittiin tekemään mahdollisimman laajasti ja avoimesti. Saattamalla taiteen tekijät ja kuntalaiset yhteen jo projektin alussa, oli tarkoitus tehdä suunnittelu läpinäkyvämmäksi ja yhteisöllistä. Projektin ensimmäinen vaihe

koostui kahdesta työpajasta ja nettisovelluksesta, joiden avulla kuntalaiset pääsivät mukaan ideointiin. Oma roolini projektissa oli suunnitella kuntalaisten osallistaminen, sovellus ja työpajat yhteistyössä Anu-Anette Varhon kanssa, sekä fasilitoida ne.

Sovellus oli kaksivaiheinen. Ensin keräsimme lyhyen informaation vastaajasta, esimerkiksi iän ja statuksen (mikkeliläinen, taajamassa asuva, kesämökkeilijä tms.) ja sen jälkeen vastaaja ohjattiin 3D - maailmaan, jossa pystyi liikkumaan ja katsomaan kehitettävää aluetta eri kuvakulmista. Vastaaja pystyi jättämään ideoita ja kommentteja, siitä mitä hän alueelle toivoo valitsemalla ensin vastaukselleen teeman, esimerkiksi kasvillisuuteen viittaavan ”vihreää” tai esimerkiksi ”väriä” tai ”osallistavaa”. Sovelluksen toteutti toiveidemme pohjalta ohjelmisto-asiantuntija Heikki Kurhinen.

Ensimmäinen työpajamme, tai kuvaavammin ”ideoidenkeruupaja”, toteutettiin XX. Olimme Anu-Anette Varhon kanssa kirjastolla, jossa esittelimme projektia, sovellusta ja keräsimme ideoita kirjaston asiakkailta. Meillä oli pöydälle levitettynä valokuvia projektin kohteeksi valitusta alueesta ja ihmiset saivat kirjoittaa ideoita ja kommentteja niiden päälle Post-it -lapuille. Käytännössä ideointi toimi paremmin niin, että haastattelimme ihmisiä ja kirjasimme heidän ajatukset Post-it -lapuille heidän puolestaan. Kirjasimme kaikki ideat ja ehdotukset päivän päätteeksi myös sovellukseen jossa ne olivat kaikkien luettavissa ja kommentoitavissa. Sovellukseen tuli yhteensä yli 40 ideaa, joita hyödynnettiin kuntalaisten ja taiteilijoiden työpajassa.

6.2.2 Työpaja

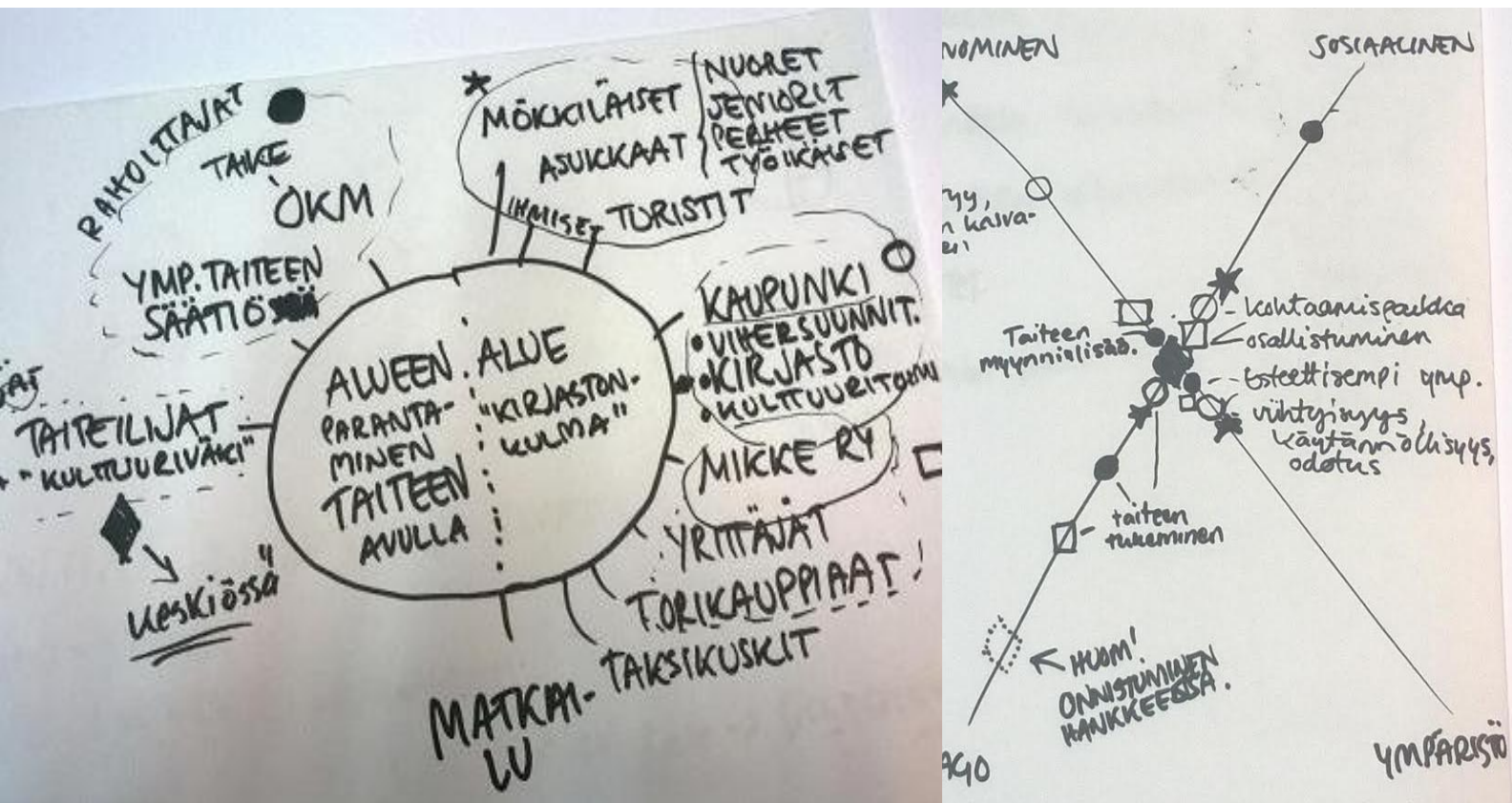
Projektin ”päätyöpaja” järjestettiin 15.12.2015. Työpajaan osallistui projektiin valitut asiantuntijat ja kuusi kuntalaista. Heistä muodostettiin työpajaryhmiä / -ryhmiä, joiden vetäjänä toimi yksi asiantuntijoista. Ajatuksena oli, että taiteilijat tai muotoilijat saivat työstää työpajassa ideaa teoksesta, jonka olisivat valmiita alueelle toteuttamaan. Kuntalaisen rooli oli tuoda esiin omia näkemyksiään, toiveita ja ideoita. Työpajaan oli ideamateriaaliksi tuotu kaikki sovellukseen kerätyt kommentit

ja ideat, Mikkelin kaupungin ympäristöpalveluiden laatimat viheraluesuunnitelmat, sekä valokuvia kohdealueesta ja muualla, kansainvälisesti toteutetuista ympäristötaideteoksista kaupunkialueilla tuomaan inspiraatiota.

Aloitimme työpajan yhteisellä lämmittelytehtävällä, Word circle - menetelmällä. Jokainen sai miettiä yhden sanan joka kuvaa, millainen on unelmien kaupunkikeskusta. sanat kirjoitettiin ympyrään ja seuraavaksi jokainen sai yhdistää viivalla kaksi sanaa, jotka loivat "sykähdyttävän" sanaparin. Tehtävästä valittiin kolme ohje / inspiraatio sanaa päivän ideointiin. Sanat valittiin kolmesta eniten ääniä, eli viivoja, saaneet; villi, eläväinen ja suvaitseva.

Työryhmien ensimmäinen tehtävä oli lähteä tutustumaan valittuun alueeseen ja kirjata ylös huomioita ympäristöstä, millaisia pintoja, värejä ja materiaaleja alueella on käytetty, mihin huomio kiinnittyy, miten liikenne alueella ohjautuu ja pohtia myös miten vuodenaikojen vaihtelu alueella vaikuttaa. Seuraavaksi ryhmät saivat tehdä nopeaa ideointia. Tavoitteena oli tehdä kymmenen luonnosta kymmenessä minuutissa. Tämän jälkeen ryhmät saivat alkaa visualisoimaan ideoitaan tai vahvimaksi nousutta ideaansa kaksi- tai kolmiulotteisesti. Heillä oli käytössään mm. A3 - kokoinen canvas-pohja, tusseja, väripapereita, kirkkaita kalvoja, muoviluvahaa jne. Lopuksi ryhmät esittelivät toisilleen tuotoksensa ja sen idean ja toteuttamiseen liittyviä ajatuksiaan.

Työpajaan oli varattu aikaa kolme tuntia, mikä oli hieman liian tiukka omien odotustemme suhteen, mutta toisaalta se oli vapaaehtoisille kuntalaisille kohtuullinen osallistumiseen. Asiantuntijoiden palkkion edellytyksenä oli, että he kirjoittivat päivästä ja projektin tavoitteesta omasta näkökulmastaan yhden sivun raportin sekä 1-3 ehdotusta teoksesta jonka he haluaisivat ympäristöön annetulla budjetilla toteuttaa. Tutkimuksessani olen pyrkinyt analysoimaan teosehdotuksia erilaisten mittareiden avulla.



Kuva 13. Metadesign context -menetelmän prosessikuvat. (Kuva: Heidi Huovinen)

6.2.3 Mittaaminen

Ennen työpajaa määrittelimme yhteistyössä Anu-Anette Varhon kanssa Co-design context - menetelmän mukaisesti projektin asianosaiset (Stakeholders), eli pyrimme tunnistamaan kaikki, joita projekti ja sen tavoite koskettaa ja joihin tai joiden toimintaan se vaikuttaa. Asianosaisia pyrimme määrittelemään ensisijaiset asianosaiset (Capital stakeholders) kysymyksellä kuka asianosaista olisi valmis sijoittamaan projektiin. Seuraavaksi pyrimme tunnistamaan ensisijaisten asianosaisten "metaongelmat", tai tässä tapauksessa metatavoitteet, ja kirjoitin sen pohjalta design briefin. Projektin tavoitteiksi, ja näin ollen myös mittaamista ohjaavaksi design briefiksi muodostui seuraava määritelmä:

Mikkeliläisille asukkaille, turisteille ja seudun mökkeilijöille alue merkitsee kohtaamispaikkaa, oleskelutilaa ja ajanviettopaikkaa. Tilalta he odottavat viihtyisyyttä ja käytännöllisyyttä ja toivovat alueelle värikkyyttä ja yllättävyyttä.

Mikkelin kaupungille tilan uudistaminen lisää ympäristön arvoa. Viihtyisä ympäristö lisää ihmisten liikkuvuutta ja luo positiivisemmän ilmapiirin ja mielikuvan kaupungista sekä parantaa kaupungin imagoa. Tilan tulee olla esteettinen ja esteetön. Osallistaminen ympäristön suunnitteluun ja toteutukseen ehkäisee alueella tapahtuvaa ilkivaltaa.

Mikke ry edustaa alueen yrittäjiä ja vastaa mm. alueen tapahtumista. Heidän näkökulmastaan viihtyisä ympäristö houkuttelee ihmisiä liikkumaan ja viettämään aikaa keskustassa ja lisää kaupankäyntiä alueen liikkeissä.

Julkiset taidehankinnat lisäävät taiteen arvostusta ja myyntiä. Yhteistyössä kuntalaisten kanssa tehtävä taide tuo taiteilijoita lähemmäs kuntalaisia ja tuo tunnettavuutta taiteilijalle ja taiteelle. Rahoittajille projekti on mahdollisuus tutkia ja kokeilla uudenlaista tapaa hankkia julkista taidetta.

Seuraavaksi pohdin tulosten sijoittelua ratkaisuavaruuteen, jota varten minun piti tunnistaa design brief:sta mittarit, eli mitattavat tekijät, joilla ehdotuksia voidaan arvioida. Tunnistin seuraavia arvioitavia vastapareja:

Osallistava - Ei osallistava

Taiteilijan toteuttaa teoksen yhdessä kuntalaisten kanssa vs. taiteilijan henkilökohtainen teos

Aktiivinen - Passiivinen

Aktiivinen teos ei ole vain katselua varten vaan ihminen (käyttäjä) joko liikuttaa sitä, istuu siinä, voi tuoda siihen jotain... jne.

Itsenäinen - Ylläpitoa / toimintaa vaativa

Vaatiiko teos esim. tekniikan ylläpitoa, huoltoa tai sisältääkö se toimintamallia, esim. kuratointia, myyntiä tms.

Kulttuurinen - Tekninen

Esimerkiksi veistos vs. digitaalinen teos

Väliaikainen - Pitkäikäinen

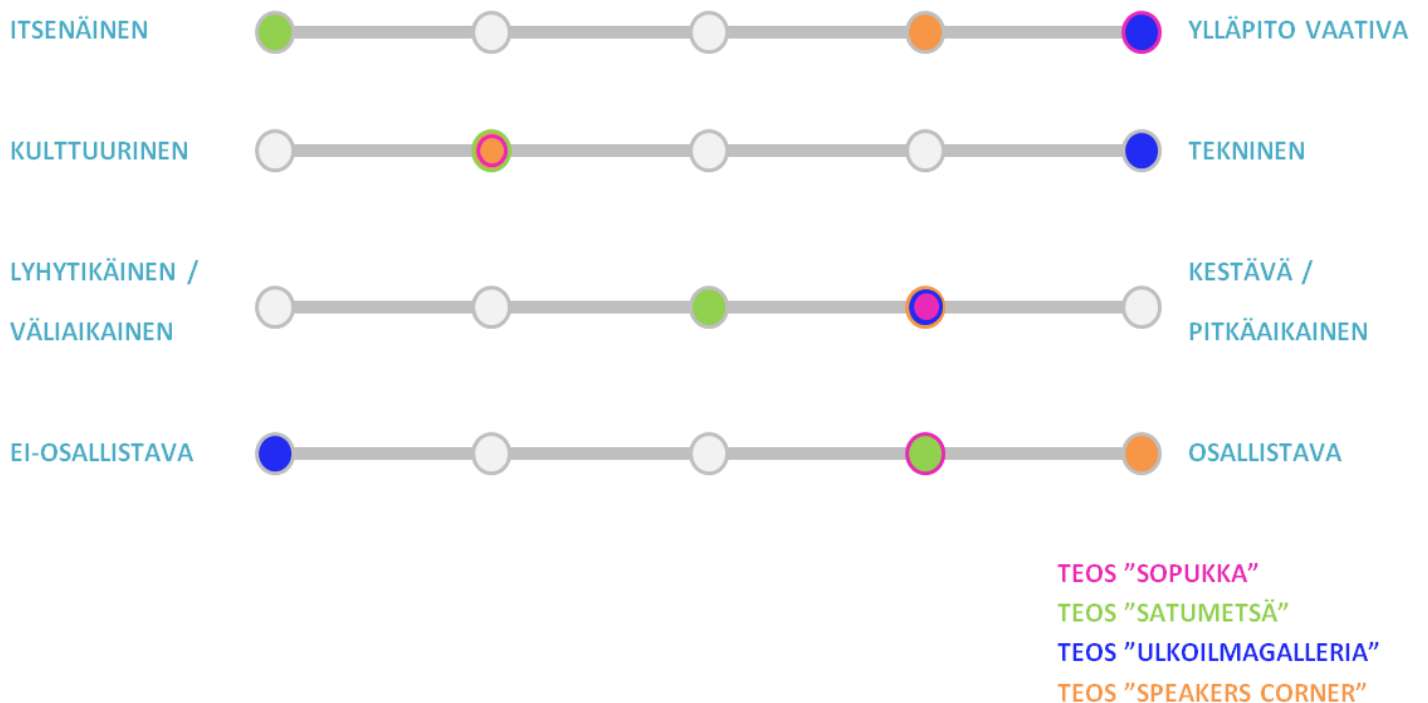
Millainen oletus teoksen kestolle on, onko se lyhyt kestoinen tapahtuma, esimerkiksi performanssi tai kestääkö se päivän, seuraavaan sateeseen asti, kesän vai vuosia?

Resursseiltaan helppo - vaativa

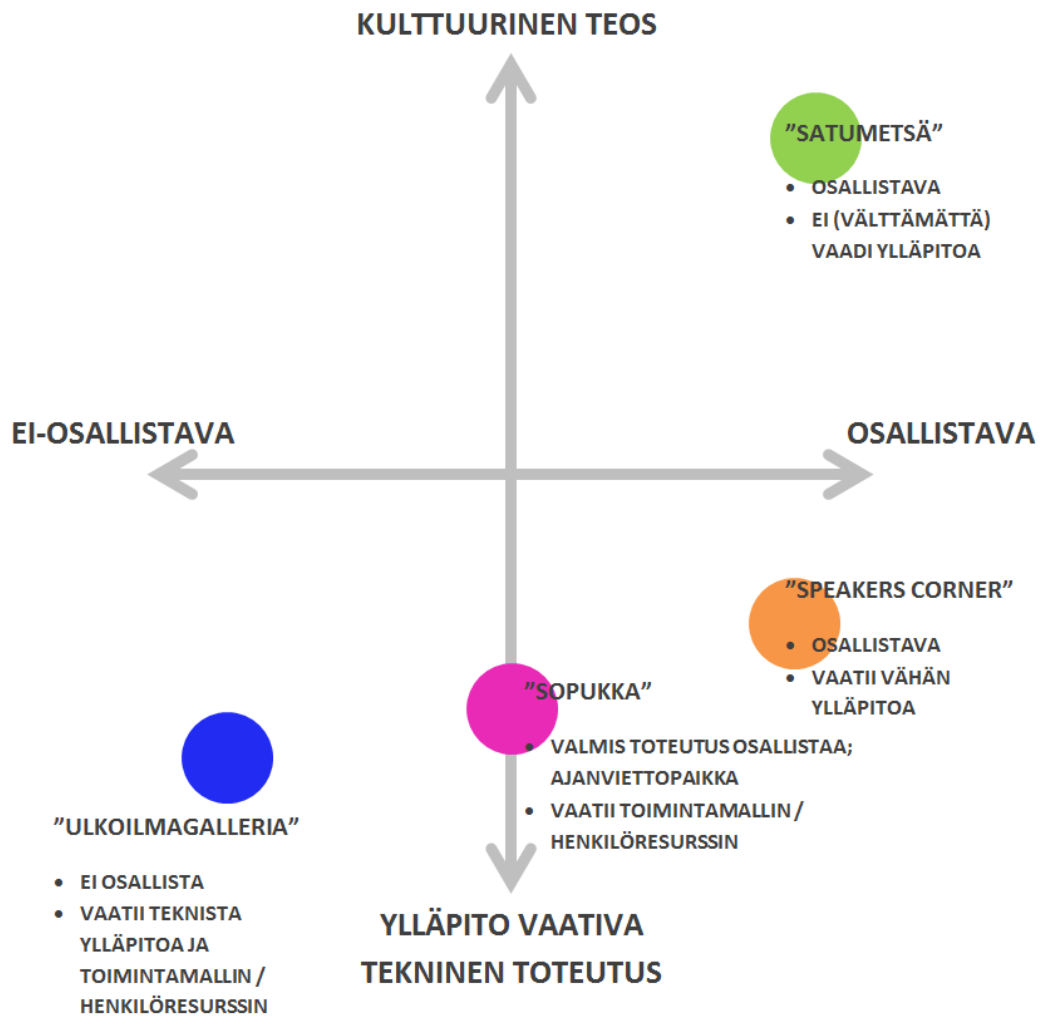
Pystyykö taiteilija toteuttamaan teoksen itse vai vaatiiko se erityisosaamista tai muuta tukea, esim. nosturin.

Valitsin näistä mittareikseni neljä arvoa; osallistavuutta, kestoja, teknisyyttä ja ylläpitoa mittaavat arvot. Analysointi aineistonani käytin taiteilijoiden teosehdotuksia, jotka taiteilijat kirjoittivat työpajan jälkeen teoksesta, jonka he olisivat halukkaista toteuttamaan. Luettuani teosehdotukset, yliviivasin kuvauksista edellisiin mittareihin viittaavia mainintoja (ks. prosessikuva 17. s. 68), jotta ottaisin ne varmasti arviossani huomioon. Sen jälkeen arvoitin teosehdotukset kokonaisuutena kuvassa 14. olevan mitta-asteikon mukaan. Visualisoisin asteikosta muodostuneen tiedon perusteella tuloksista myös ratkaisuavaruuskuvan (kuva 15), jonka tarkoituksena on antaa periaatteessa sama tieto yhdellä vilkaisulla. Tiivistin

siinä olevaa tietoa priorisoimalla osallistamisen toiseksi asteikoksi ja yhdistin teknisyyttä mittaavan asteikon ylläpito mittaavaan asteikkoon, sillä useimmiten mitä teknisempi tuote on, esim. näissä tapauksissa sisältäisi web-kameroita tai digitaalisia suurnäyttöjä, sen haastavampaa teosta on myös ylläpitää, kun verrataan niitä esimerkiksi ympäristötaideteokseen, jonka periaatteeseen kuuluu, että teos muovautuu luonnon, ajan ja säätilan myötä.



Kuva 14. Aineiston arvottaminen (Kuva: Heidi Huovinen)



Kuva 15. Teosehdotukset visualisoituna ratkaisuavaruuteen (Kuva: Heidi Huovinen)

Teos "Satumetsä" on erittäin osallistava ja se on mahdollista toteuttaa sovittavissa olevan budjetin mukaan sekä määrittelemättömän toteuttaja-osallistujamäärän kanssa. Teos voi olla myös väliaikainen, jolloin sen ylläpitoon ei tarvitse sitouttaa resursseja. Teos "Speakers Corner" mahdollistaa ihmisten oma-aloitteisen toiminnan, mutta ei osallista toteuttamisvaiheessa. On kuitenkin oletettavaa, jotta toimintaa lavalle syntyy, se vaatii tietynlaisia resursseja markkinointiin ja web-kamera vaatii myös teknisiä ylläpitoresursseja. Kahvila/oleskelutilateos "Sopukka" ei osallista toteutusvaiheessa, mutta valmiina se sallii oman puumerkin jättämisen. Kahvilatoiminta Sopukassa vaatisi yrittäjän ja sen yhteyteen suunniteltu paviljonki siistimistä ja kunnossapitoa. Digitaalisia laitteita sisältävä "Ulkoilmagalleria" on

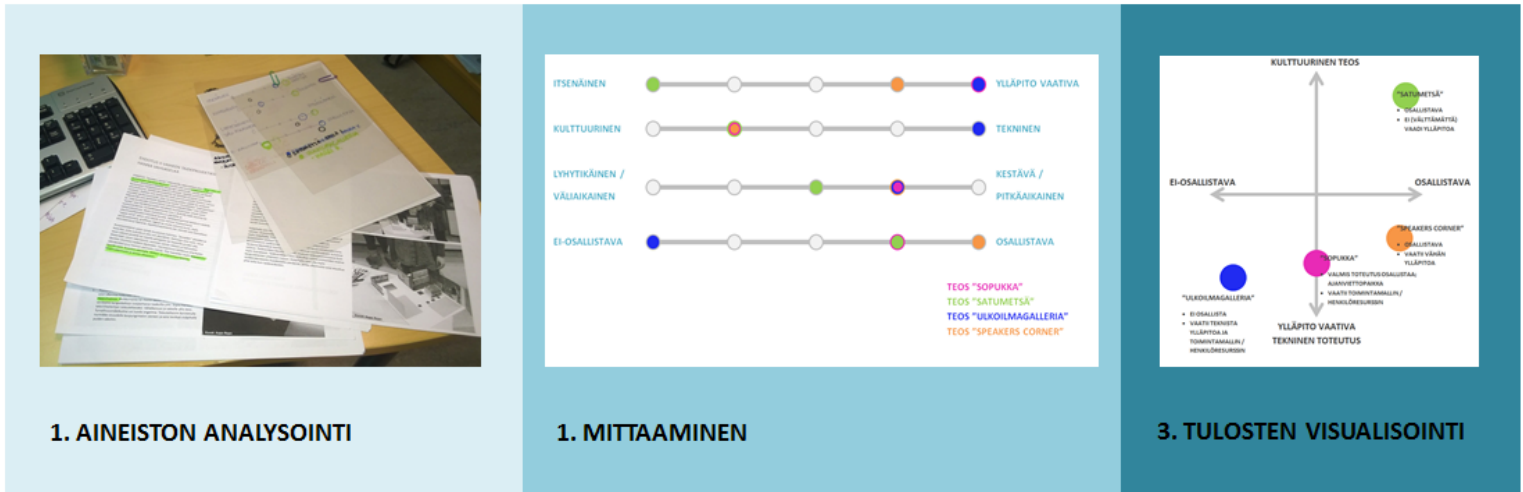
teknisesti kallis toteuttaa ja oletettavasti sulkee itsensä käytettävissä olevan budjetin ulkopuolelle. Galleria vaatisi myös henkilöresurssin toimiakseen. Teos ei myöskään osallista kuntalaisia. Näiden kahden mittarin näkökulmasta teos "Satumetsä" on vahvin ehdotus.

6.2.4 Johtopäätökset

Analysoitavaksi aineistoksi muodostu taiteilijoiden kirjalliset kuvaukset teosehdotuksista, eli teoksista, jonka he olisivat halukkaita alueelle projektirahoituksella toteuttamaan. Lopputulos voisi olla erilainen kun analysoinnin samoilla mittareilla olisi toteutettu suuremmalla arviointiryhmällä, esimerkiksi projektin ohjausryhmän kanssa joko ryhmätyöarviointina tai kyselynä, johon jäsenet olisivat voineet itsenäisesti vastata. Uskon, että näistä kaikista tavoista olisi tullut keskenään erilaiset lopputulokset. Arvioinnin olisi voinut tehdä myös kuntalaiset.

Ennen kuin sain käsiini tekstimuotoisen aineiston, minulla oli jo mielikuva heidän lopputuloksistaan työpajassa toteutettujen pienoismallien ja niiden esittelyn perusteella. Se on voinut mahdollisesti vaikuttaa siihen miten intuitiivisesti olen asioita arvottanut; millainen oli ensivaikutelma joka teoksista syntyi. Koska tulokset ovat puhtaasti minun näkemyksiäni teosehdotuksista, voidaan todeta että mittaukseni ovat reliabiliteetiltaan epärelevantteja, eli ei-luotettava. Esimerkiksi osallistavuus on loppujen lopuksi kiinni taiteilijasta itsestään, kuinka hän päättää teoksen toteuttaa, kuinka monta henkilöä ja miten teoksen toteutukseen osallistuu. Tuloksista ei myöskään voida laskea mediaani tai moodia. Ylipäätään otannan olisin saanut työhöni vain teettämällä saman arvioinnin esimerkiksi projektin ohjausryhmällä, mutta aikataulujen vuoksi se ei ollut mahdollista. Opinnäytetyöni näkökulmasta olen kuitenkin onnistunut todistamaan, että laadullista tietoa voidaan mitata erilaisilla mittareilla ja koska tavoitteena oli luotettavan tuloksen sijaan tutkia mittaamisen mahdollisuutta, voin todeta, että kokeilu oli onnistunut.

PROSESSI



Kuva 16. Prosessikuva *Case Taide osana keskustan kehittämisessä* - aineiston mittaamisesta.

(Kuva: Heidi Huovinen)

Paras oppi minkä tämän tapauksen mittaamisesta sain, oli metaongelmien, tai metamotiivien, tunnistaminen asianosaisten analysoinnin kautta ja uskon, että se on menetelmänä minulle työssäni hyödyllinen vastaisuudessakin. Taide osana keskustan kehittämistä -aineiston analysointi oli Luova Suomi -aineiston analysointia kattavampi ja se vei myös enemmän aikaa. Olen tyytyväinen, että sain molemmista visuaalisin keinoin heräteltyä esiin tietoa, jota ei muuten olisi tullut huomanneeksi, esimerkiksi toimintansa puolesta poikkeuksellisen jäsenen Luova Suomi -verkostossa.

7. Johtopäätökset

Opinnäytetyöni käynnistyi tarpeesta kehittää omaa osaamistani analysoida, mitata ja perustella eri asioita ja niiden välisiä suhteita, sekä esittää tuloksia visuaalisesti mielenkiintoisella tavalla. Huomasin, ettei riittänyt, että sanoin tunnistaneeeni jotain tai, että minulla olisi idea. Sain usein vastaukseksi, että kirjoita suunnitelma tai raportti. Kirjoittamisen koin hankalana ja työläänä, suorastaan turhana. Huomasin, että tarvitsen analyttisempia ja nopeampia vuorovaikutuskeinoja keskusteluun. Siitä syntyi ajatus mittaamisesta ja tutkimuskysymykseni miten laadullisen tietoa voidaan analysoida määrällisillä menetelmillä osana palvelumuotoiluprosessia ja millaista hyötyä mittaamisesta on julkisella sektorilla työskentelevälle muotoilijalle.

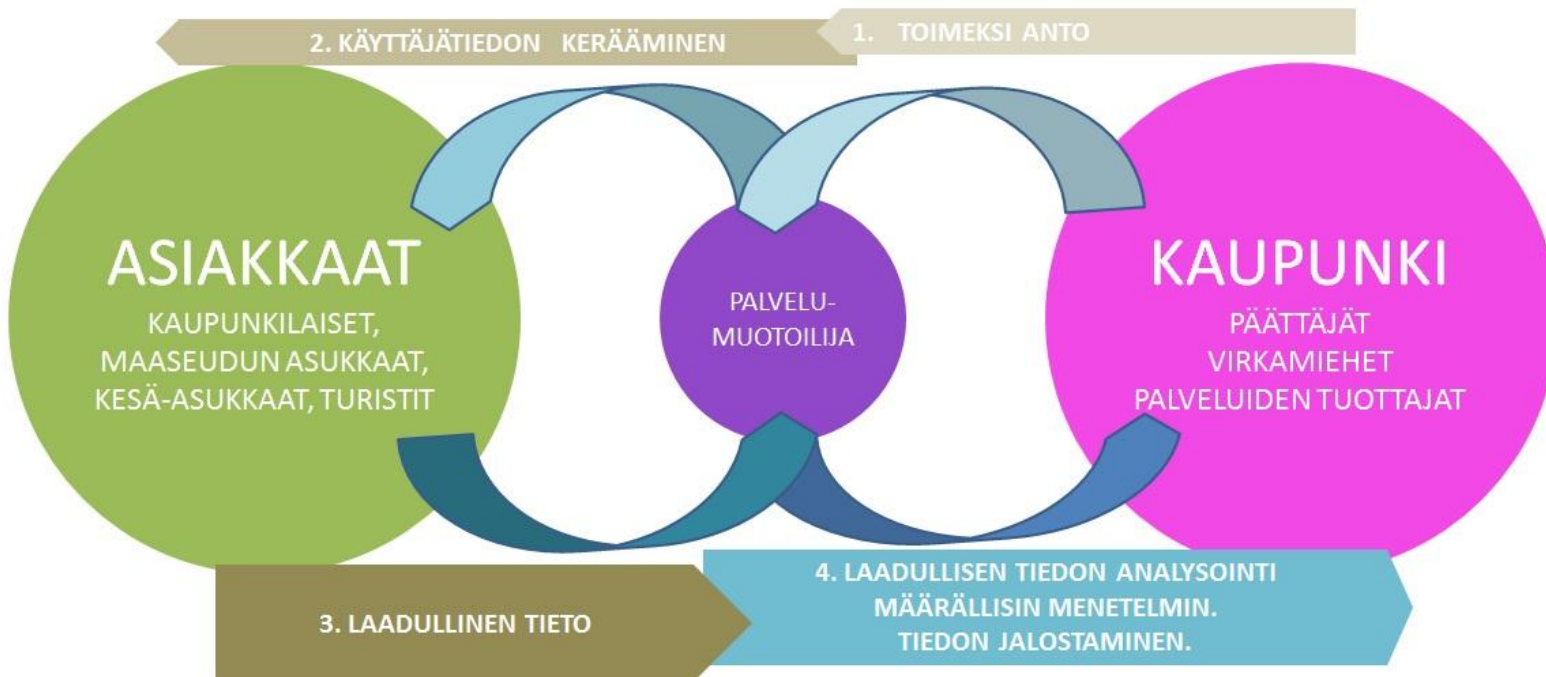
Muotoilijan tulokulma on lähtökohtaisesti taiteellinen. Muotoilu pyrkii luomaan muutosta ja muotoilijat ovat kärjistetyesti innovatiivisia ja uudistushaluisia. Muotoilijat ovat tottuneita työskentelemään osallistamalla ja vuorovaikutteisesti erilaisten asiakas- tai käyttäjäryhmien kanssa ja tekemään nopeita kokeiluja.

Julkisella sektorilla on pitkä historia ja se on rakenteeltaan usein siiloutunut, monisyinen ja jopa hierarkinen. Ulkopuolelta tulevan on haastavaa hahmottaa rakennetta. Rakenteensa vuoksi julkinen sektori on yleensä myös hidasliikkeinen kehittymään. Julkinen sektori ja sen työntekijät toimivat sosiaalisen paineen alla ollen sekä valtuuston että kuntalaisten tarkastelun ja kritiikin kohteena. Julkisille palveluille on asetettu suuria odotuksia, joihin on varsinkin tämän hetkisen taloustilanteen aikana haastavaa vastata. Toimintaan ja palveluiden tuottamiseen liittyy dilemma velvollisuudesta tarjota saavutettavia palveluita, mutta välttää kilpailua kolmannen sektorin kanssa. Kaupungeilla on lisäksi keskinäinen kilpailu mm. matkailusta ja veronmaksajista, joten imagovastuu vaikuttaa myös kaikkeen päätöksentekoon. Lähestymistavat muotoilussa ja julkisella sektorilla ovat hyvin erilaiset. Muotoilijoiden ja julkisen sektorin yhteinen tahtotila on kuitenkin tuottaa laadukkaita palveluita uusilla, kustannustehokkailla tavoilla.

Muotoilija tehtävä on toimia julkisen sektorin ja sen asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa (kuva 17). Prosessi etenee karkeasti niin, että muotoilija saa toimeksiannon esimerkiksi kaupungin taholta ja suunnittelee, miten hän kerää toimeksiantoa varten tarvittavaa käyttäjätietoa asiakkailta. Menetelmät voivat olla esimerkiksi haastatteluita, havainnointia tai yhteissuunnittelun työpaja. Asiakkailta muotoilija saa laadullista tietoa, käyttäjäkokemuksia ja ideoita. Muotoilija analysoi asiakkaiden tuottaman laadullisen tiedon erilaisin määrällisin menetelmin ja jalostaa sen muotoon, joka havainnollistaa tulokset ja havainnot monipuolisesti ja selkeästi. Parhaimmillaan tulos on kattava, kun otos on ollut riittävän laaja ja se on analysoitu menetelmillä, jotka ovat tavoiteltujen tulosten kannalta relevantteja.

Tutkimuksessani olen havainnut mittaamismenetelmien hyödyttävän julkisen sektorin kanssa työskentelyä edesauttamalla keskustelua ja vuoropuhelua muotoilun

ja toimialojen välillä, kun asioita voidaan käsitellä määrällisessä muodossa, mikä on laadullista tai kokemuksellista tietoa relevantimpaa sekä mahdollisesti johdettavissa myös kaupungin strategisten mittareiden näkökulmasta. Mitattavaan muotoon jalostettu laadullinen tieto konkretisoi esimerkiksi haasteita tai mahdollisuuksia ja esimerkiksi sitä, kuinka merkittäviä ne ovat suhteessa toisiinsa. Mittaamalla saadaan perusteet, jotka muodostavat yhteisen päämäärän tai joilla voidaan luoda yhteisymmärrystä. Visualisointi helpottaa ymmärrettävyyttä ja parhaimmillaan nopeuttaa päätöksentekoprosesseja ja näin ollen myös kehittämistyön etenemistä.



Kuva 17. Prosessikuva asukkaiden osallistamisesta ja mittaamisen asettuminen prosessiin.
(Kuva: Heidi Huovinen)

Tutkimusprosessini oli alussa hapuilevaa, hain suuntaviivoja ja raameja, mutta päätin lähteä prosessista liikkeelle perusteellisesti julkisen sektorin määritelmistä ja mittaamisen teoriasta yhdistäen niitä siihen, millaista polkua muotoilu on julkisen sektorin palveluiden kehittämiseen kulkenut ja millaisia vaikutustekijöitä, poliittisia ja strategisia, yleistymiseen liittyy.

Tapaustutkimukset olivat todella antoisia ja niistä suurin anti oli ymmärrys mittaamiseen sisällytettävästä luovuuden mahdollisuudesta; miten monella tavalla asioita voidaan analysoida. Näissäkin toisto tuo aina uutta ymmärrystä, ideoita ja havaintoja, joten on toisaalta harmi päättää opinnäytetyö näihin kahteen tapaukseen, sillä tätä olisi ollut hauska jatkaa. Tapaustutkimusten jälkeen opinnäytetyön kirjoittaminen helpottui huomattavasti suuntaviivojen ja raamien muodostuessa sekä ilmenneiden havaintojen ja ahaa-elämysten konkretisoiduttua, ja opinnäytteen kokonaisuus alkoi selkiytyä.

Luin Jorma Heikkilän (2010) teoksen *Luovasta ideasta innovaatioon - Luovuus ja innovatiivisuus selviytymiskeinona*. Heikkilä kirjoittaa yleisesti organisaatioiden mahdollisuuksista hyödyntää ja mahdollistaa henkilöstön luovuutta. Heikkilä (2010; 273) kirjoittaa, että yleisen käsityksen mukaan luovuutta ja luovaa prosessia voidaan edistää ympäristöissä, joissa voi aidosti toteuttaa itseään, sallitaan ilmapiirin vapaus ja prosessin jäsenille vapaus toimia avoimesti ja rennosti. Mieleeni nousi vallalla olevasta luovuuteen liittyvästä keskustelusta; *koulu tappaa luovuuden, stressi tappaa luovuuden, kiire tappaa luovuuden...* ja pohdin, voiko määrällisten menetelmien käyttäminen tappaa luovuuden? Vai voisiko se antaa jopa tilaa luovuudelle, kun minimoidaan epäonnistumisen riskejä priorisoimalla asioita ja valitsemalla vahvimaksi osoittautuvia päämääriä tai tunnistetaan heikot kohdat? Tunnistavat merkittävät kehittämiskohteet ja antaa palaa? Heikkilän (2010; 261) mukaan luovassa prosessissa organisaation täytyy sietää epävarmuutta ja olla valmis riskinottoon, mutta näkisin, että mittaaminen luontevana osana luovaakin suunnitteluprosessia luo varmuuden ilmapiiriä ja antaa näin ollen tilaa luovuudelle.

Einsteinin väitetään sanoneen, että *”jos minulla olisi tunti aikaa ratkaista ongelma, josta elämäni on riippuvainen, käyttäisin 55 minuuttia määritellen oikeaa kysymystä ja ratkaisisin sen alle viidessä minuutissa”*. Oletan Einsteinin tarkoittavan, että mitä enemmän panostetaan varsinaisen ongelman tunnistamiseen aikaa ja resursseja, sen helpommaksi ratkaisun tunnistaminenkin tulee. Ajatus on kiehtova, sillä kuinka paljon joutuukaan luova persoona pidättelemään itseään saadessaan ongelman ratkaistavakseen, ettei sisään rakennettu, luova ja idearikas ongelmanratkaisija ala

heti pohtia vaihtoehtoisia ratkaisuja. Itse en opinnäytetyössäni käsitellyt ongelmia tai pyrkinyt ratkaisemaan niitä, mutta tulen kyllä tästä lähtien pohtimaan erilaisten kehittämiskohteiden parissa mittaamisen mahdollisuuksia.

Viime vuosina tehty muotoilun jalkauttamistyö julkisen sektorin sisälle, jota olen käsitellyt luvussa 3. *Palvelumuotoilu julkisella sektorilla*, on ollut välttämätöntä, jotta muotoilijat ovat päässeet näyttämään osaamistaan ja tuomiaan mahdollisuuksia julkiselle sektorille ja siitä on saatu näyttöä. Työ on ollut pitkäjänteistä ja sitä on toteutettu monelta taholta, eikä se olisi ollut mahdollista ilman muotoiluorientoituneita yrityksiä ja henkilöitä, joilla on sekä vaikutusvaltaa, että näkyvyyttä julkisuudessa. On myös ilo nähdä, että asiakaslähtöinen ajattelu, osallistaminen ja vuorovaikutteinen kehittäminen kuntalaisten kanssa jalkautuu suurimpien kaupunkien strategioiden kautta tarkasteltuna kaupunkien arkitoimintaan.

Olen itse ollut yhteistyössä esimerkiksi Ornamon kanssa kehittämässä yhdistyksen pääkaupunkiseudulle keskittyntä toimintaa valtakunnallisemmaksi, ja havaitsin sekä siellä, että muissa käymissäni keskusteluissa, että muotoilijoilla ja erityisesti palvelumuotoilusta kiinnostuneilla muotoilijoilla on tällä hetkellä kova halu päästä julkisen sektorin palvelukseen ja paljon odotuksia siitä, että muotoilijat tulevat yleistymään kaupunkien palveluksessa. Toivon todella, että näin kävisi, sillä kuten on todennutkin, tekemistä riittää ja kuten uusi kuntalakikin velvoittaa kuntia osallistamaan ja vuorovaikutukseen, tarvitaan siihen osaamista, mitä ei monella kunnalla oletettavasti vielä ole, mutta olisin kuitenkin aavistuksen varovainen asian suhteen. Julkinen sektori on tosiaan todella tiukoilla tämän hetkisen talouden kanssa ja kaikkia toimenpiteitä ja hankintoja harkitaan todella tarkasti. Muotoilijoiden täytyy osata vaikuttavien menetelmien kautta tuoda esiin erityistä osaamistaan ja pystyä keskustelemaan julkisen sektorin kanssa samalla tasolla. Vain näin yhteistyö voi jatkua.

Yksi esimerkki, jonka itse nostaisin julkisen sektorin työllisyysmahdollisuuksia merkittävämmäksi, on avoin osallisuus ja asiakkuus -malli, mitä kehitetään tällä

hetkellä 6Aika -hankkeessa. 6Aika -hankkeessa mukana olevat kaupungit edistävät palveluliiketoimintamahdollisuuksien syntymistä sekä palveluiden saavutettavuutta ja käytettävyyttä ajatuksella, että siitä syntyisi julkisen ja kolmannen sektorin uudenlainen, tiivis kumppanuusmalli. Tuloksen odotetaan olevan käyttäjälähtöinen malli, joka vahvistaa Suomen kilpailukykyä yhdistämällä kaupunkien asiakkuuteen ja osallisuuteen liittyvät toimintamallit yhtenäiseksi kansalliseksi toimintatavaksi synnyttäen uutta liiketoimintaa ja työpaikkoja ja ehkäisten eriarvoistumista. Hankkeen kotisivuilla mainitaan, että tavoitteena on saattaa yhteen palveluiden tuottajat ja asiakkaat, sillä kuten me muotoilijat tiedämmekin, *“kun asiakastarpeet tiedetään, innovatiivisten ratkaisujen avulla aukeaa myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia.”* (6Aika)

8. Itsearviointi prosessin etenemisestä

Tutkimukseni on ollutkin todella iteratiivista kehittämistä, sillä arkityöni palvelumuotoilijana ei ole luonteeltaan kovin suunnitelmallista pitkällä aikavälillä, vaan pikemmin erittäin vaihtelevaa, koska toimin laaja-alaisesti erilaisten kehittämiskohteiden parissa. Halusin opinnäytetyöni aiheeksi käytännönläheisen ja työhöni luontevasti linkittyvän tutkimusmetodin, joten tuntui luontevalta toteuttaa toimintatutkimus, joka reflektoi ja kehittää iteratiivisesti sekä tutkimuskohdettani, että omaa osaamistani muotoilijana arkityössäni.

Julkisen sektorin in-house muotoilijana minulla on mahdollisuus vaikuttaa palvelumuotoilun yleistymiseen julkisella sektorilla ja muotoilijoiden työllistymisessä kuntasektorille jatkossakin, joten haluan tuoda näkyväksi muotoilijan toimintatapaa, menetelmiä ja vaikutusmahdollisuuksia kehittämistyössä, sekä lisätä uskottavuutta muotoilijoiden käyttämiin luoviin menetelmiin. Parhaimmillaan haluan tuottaa projektieni osallistujille tai yhteistyökumppaneille ahaa-elämyksiä. Olen käsi-kädessä tutkinut palvelumuotoilun tulevaisuuden suuntaa julkisen sektorin palveluksessa sekä kokeillut ja kehitellyt menetelmiä, joilla palvelumuotoilulla voidaan tehokkaasti vaikuttaa, tai tehdä vaikutus, julkisella sektorilla.

Toivomani lopputulos tutkimukselle on, että voin todeta onnistuneeni luomaan joko uusia menetelmiä tai soveltamaan olemassa olevia menetelmiä uusilla tavoilla, joilla voidaan ketterästi visualisoinnin avulla havainnollistaa esimerkiksi työpajassa tuotetusta aineistosta eri määreitä (tehokkaimmat, merkittävimmät, tärkeimmät, suurimmat) ja näin ollen luoda merkittävämpää kehittämistyötä, herättää uusia mahdollisuuksia tai muita ahaa-elämyksiä osallistujille.

Pro graduni valmistui aika hitaalla aikataululla ja ehdin vaihtaa aihettakin muutaman kerran, kunnes päätin valita teeman, joka ei ole riippuvainen muiden aikaansaannoksista tai aikatauluista. Oman osaamisen kehittäminen työn ohella on ollut aikataulullisesti todella haastavaa, mutta erittäin antoisaa ja etenkin lähdeaineistojen läpikäyminen, on tuonut paljon uusia näkökulmia omaan työhöni. Elämä onkin ollut hieman kaottista kun olen saattanut opintojani loppuun päivätyön, perhe-elämän ja muiden elämän tuomien asioiden rinnalla ja tätä tasapainoilua kuvaa hyvin tyttärenti piirustus "äiti ja sekasotku".



Kuva 18. "Äiti ja sekasotku". Elli-Lotta Huovinen 2015.

Loppujen lopuksi olen tyytyväinen tutkielmaani, aihe on antanut minulle paljon uusia näkökulmia, koen oppineeni paljon uutta ja tutkimustyö on herättänyt myös uusia kysymyksiä ja mahdollisia tutkimusaiheita, esimerkiksi palvelumuotoiluun sijoittamisesta saatavat säästöt (design ROI) julkisen sektorin näkökulmasta, sekä ideoita työstää mittaamismenetelmiä ja tiedon visualisointia paremmin sovellettavaksi.

Kiitokset opinnäytetyön mahdollistamisesta ja aineistoista Mikkelin kaupungille, Mikke ry:lle, Anu-Anette Varholle ja Kaija Villmannille. Kiitos myös saamastani tuesta matkan varrella erityisesti ohjaajalleni Satu Miettiselle ja Hanna-Riina Vuontisjärvelle ja kaikille jotka olette lukeneet ja kommentoineet tekstejäni matkan varrella!

Perheeni ja ystävät ovat olleet tukemassa työtäni, auttaneet ajanhallinnassa ja antaneet voimia. Erityiskiitokset Elli-Lotalle, Akille ja vanhemmilleni.

Lähdeluettelo

Thurston, Paul 2009. Designin Public Services, teoksessa Miettinen Satu & Koivisto, Mikko 2009. Designing Services with Innovative Methods, s. 150-161. Otava, Keuruu.

Karlöf, Bengt 1996. Strategia - Suunnitelmasta toteutukseen. Enskilda Holding Ltd ja WSOY. WSOY:n graafiset laitokset. Porvoo. Suom. Maarit Tillman.

Miettinen, Satu (Toim.) 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova Oy. Tammerprint Oy.

Jäppinen, Tuula 2011. Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Suomen Kuntaliitto. (Saatavana myös verkkokirjana: http://shop.kunnat.net/download.php?filename=uploads/acta230_ebook.pdf)

Hawking, Stephen. Ajan lyhyt historia. 1988, 1996. WSOY. Porvoo.

Nyberg, M. Lindström, M. 2005. Muotoilun taloudelliset vaikutukset. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. Keskusteluaiheita. No. 982. <http://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/dp982.pdf> (Luettu 31.7.2014)

Jäppinen, Tuula. 2011. Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Suomen Kuntaliitto. Kuntatalon paino, Helsinki.

Peura-Kapanen Liisa et al. 2013. Kuluttajatutkimuskeskus. Työselosteita ja esitelmiä. nro. 147. Kansalaisraati suomalaista demokratiaa kehittämässä – Loppuraportti. http://www.ncrc.fi/files/5760/2013_147_tyoseloste_kansalaisraati_loppuraportti.pdf (luettu 11.12.2014)

Sanders, Elisabeth 2013. Perspectives on Participation in Design. Teoksessa Mareis, Claudia, Held, Matthias & Joost, Gesche 2013. Wer gestaltet die Gestaltung?: Praxis, Theorie und Geschichte des partizipatorischen Designs. Verlag, Bielefeld.

Jyrämä, Annukka & Mattelmäki, Tuuli 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Unigrafia Oy. helsinki. julkaisun verkkoversio: <https://shop.aalto.fi/media/attachments/54229/palvelumuotoilu.pdf>. (Luettu 7.2.2015)

Kananen Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Vilka, Hanna 2014. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>. (Luettu 2.3.2015)

Vilkka, Hanna 2014. Tutki ja kehitä. <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-kehita%20C3%A4.pdf> (Luettu 2.3.2015)

Kuula, Arja 1999. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Kuosa, Tuomo & Westerlund, Leo 2013. Service Design; On the Evolution of Design Expertise. https://www.tlu.ee/UserFiles/Eesti%20Tuleviku-uuringute%20Instituut/Service_Design_Research.pdf (luettu 15.3.2015)

Parker, Sofia & Heapy, Joe 2006. The Journey to the Interface. How public services design can connect users to reform. <http://www.demos.co.uk/files/journeytotheinterface.pdf?1240939425> (luettu 23.2.2015)

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Muotoilu Suomi, Kansallinen muotoiluohjelma - Ehdotukset ohjelman strategiaksi ja toimenpiteiksi. Julkaisu. http://www.tem.fi/files/36278/Muotoile_Suomi_spreads.pdf (luettu 23.2.2015)

Opetusministeriö. Kulttuuri; liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto 2004. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:11. Julkaisu. Muotoilu 2005! - ohjelman seurantaryhmän raportti. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2004/liitteet/opm_195_tr11.pdf?lang=fi (luettu 23.2.2015)

Fuad-Luke, Alastair, Mustonen, Natalia & Hirscher, Anja-Lisa 2013. Reflectins on the worksho. Exploring and co-designing new business models for open source fashion. Draft report. http://www.comalski.fi/wp/wp-content/uploads/2013/06/Report_OSF_workshop_31.5.13.pdf (luettu 23.2.2015)

Nieminen, Ville & Jäppinen, Tuula. Asiakaslähtöinen lähipalveluiden kehittäminen. Vaikuttavat lähipalvelut -projekti. Suomen kuntaliitto. Helsinki. 2015.

Seragelgin Mona et al. 2003. Assesment of Participatory Bugeting in Brazil. Center for Urban Development Studies Graduate School of Design - Harvard University. https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Presupuesto_Participativo_Brasil_Efectos.pdf (luettu 29.3.2015)

Woodham, Jonathan M. 1997. Twentieth-century Design. Oxford University. C&C Offset printing Co. Ltd.

Kettunen, Ilkka 2001. Muodon palapeli. WSOY. Porvoo.

Polaine, Andy, Løvlie, Lavrans & Reason, Ben 2013. Service Design: From Insight to Implementation. New York, Rosenfelt media.

Hyysalo, Sampsa 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus ja menetelmät. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Fischer, Gerhard 2013. Meta-design: Empowering all stakeholders as co-designers. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.299.5500&rep=rep1&typ e=pdf> (Luettu 18.4.2015)

Design Commission, United Kingdom 2012. Restarting Britain 2. http://www.policyconnect.org.uk/apdig/sites/site_apdig/files/report/164/fieldreportdownload/designcommissionreport-restartingbritain2-designpublicservices.pdf (luettu 18.4.2015.)

Design Council 2015. Design methods for developing services. <http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf> (luettu 26.4.2015)

Heikkilä, Jorma 2010. Luovasta ideasta innovaatioon. Luovuus ja innovatiivisuus selviytymiskeinona. Oy Enostone Ltd. Yliopistopaino Jyväskylä.

Luennot:

Wäänänen, Jaakko. 31.10.2014. Business Design, palvelumuotoilu, julkinen sektori. Kaupunkimuotoilun osaajaksi - koulutus. LAMK.

Fuad-Luke, Alastair. 27.11.2014. Framing design & social design. Kaupunkimuotoilun osaajaksi - koulutus. LAMK.

Steinberg, Marco. 23.1.2015. Kaupunkimuotoilun osaajaksi - koulutus. LAMK.

Verkkoaineistot:

Valtionkonttori, Suomi.fi - palvelu. http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/valtio_ja_kunnat/kunnat_ja_kunnallishallinto/index.html (Luettu 30.7.2014)

Uusi kuntalaki. <http://vm.fi/kuntaudistus> (luettu 25.3.2015)

Lakiluonnos kuntalain kokonaisuudistuksesta (Versio: 8.5.2014) http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20140508Lausun/01_HE_kuntalaki.pdf (Luettu 28.7.2014)

Kuntaliitto, Strategian johtaminen, Kuntastrategian mittarit: <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntajohtaminen/strateginen-johtaminen/strategiaprosessi/Sivut/default.aspx> (luettu 25.8.)

Linturi Hannu. Toimintatutkimus. 2000 (päiv. 26.07.2003). http://www.futunet.org/en/materiaalit/metodit/2_metodit/5_actix?C:D=347819&se

[lres=347819](#) (Luettu 10.9.2014)

Hiltunen, Leena. 2009.
http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf
(luettu 10.10.2014)

Mikkelin kaupungin strategia. Strategia-asiakirja.
<http://www.mikkeli.fi/sites/mikkeli.fi/files/atoms/files/strategia-asiakirja.pdf> (luettu 10.9.2014)

Helsingin kaupungin strategia. Strategia-asiakirja.
http://www.hel.fi/static/taske/julkaisut/2013/Strategiaohjelma_2013-2016_Kh_250313.pdf (luettu 7.1.2015)

Lahden kaupungin strategia. Strategia-asiakirja.
[http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/929701668024465BC2257B5C002329AE/\\$file/Lahden%20kaupungin%20strategia%202025%20p%C3%A4ivitys%202013.pdf](http://www.lahti.fi/www/images.nsf/files/929701668024465BC2257B5C002329AE/$file/Lahden%20kaupungin%20strategia%202025%20p%C3%A4ivitys%202013.pdf)
(luettu 7.1.2015)

Oulun kaupunki 2013. Kaupunkistrategia Oulu 2020. Strategia-asiakirja.
http://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=3cd43780-be77-4bd9-9f09-96d93811cd9a&groupId=52058 (luettu 26.4.2015)

Tampereen kaupungin strategia. Strategia-asiakirja.
http://www.tampere.fi/material/attachments/k/6loZ2as0k/DK_TRE_strategia_suomi_kevyt.pdf
(luettu 10.1.2015)

Kuopion kaupungin strategia. Strategia-asiakirja.
<http://www.kuopio.fi/documents/12167/4a8e7161-3e55-4058-ad1f-7857b72e1264>
(luettu 10.1.2015)

Jyväskylän kaupunki 2014. Jyväskylän kaupungin strategia. Strategia-asiakirja.
http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/72286_kaupunkistrategia_a.pdf. (luettu 10.1.2015)

Porvoon kaupunkistrategia. Strategia-asiakirja.
http://www.porvoo.fi/easydata/customers/porvoo2/files/muut_liitetiedostot/hallinto_ja_paatokseteko/strategia2014/porvoo_kaupunkistrategia_su_taittoversio_1311_01.pdf. (luettu 10.1.2015)

Vaasan kaupunki 2014. Strategia-asiakirja.
<http://www.vaasa.fi/Link.aspx?id=1256114>
(luettu 10.1.2015)

Rovaniemen kaupungin strategia. Strategia-asiakirja.
<http://www.rovaniemi.fi/loader.aspx?id=ebacbfd4-144b-4d3f-8003-3f2a1dcbb5ee>

(luettu 10.1.2015)

Kuluttajaliitto. <http://www.kuluttajaliitto.fi/index.phtml?s=247> (luettu: 25.9.2014)

Uutiskirje. Lupaus 2016 - ohjelma, Mikkelin kaupunki. Toukokuu 2016. <http://newsread.hosting.fi/1369293542.25574751/> (Luettu 6.10.2014)

6Aika - hanke. Avoin osallisuus ja asiakkuus - kärkihanke. <http://6aika.fi/avoin-osallisuus-ja-asiakkuus-karkihanke/> (luettu 8.5.2015)

Kuvat:

Kuva 1. s.9. Mikkelin kaupungin organisaatiokuva. Mikkelin kaupunki 2014. Kuvakaappaus.

Kuva 2. s.11. Kahden timantin malli. Heidi Huovinen 2015.

Kuva 3. s.14. Ensimmäinen visio. Heidi Huovinen 2015.

Kuva 4. s.15. Tutkimuskysymyksen kehittyminen. Heidi Huovinen 2015.

Kuva 5. s.16. Toimintatutkimus. Heidi Huovinen 2015.

Kuva 6. s. 19. Prosessikuva. Heidi Huovinen 2015.

Kuva 7. s. 31. Oulun kaupungin strategia. Oulun kaupunki 2013. Kuvakaappaus.

Kuva 8. s. 44. Kuntalaisraadın tulokset. Peura-Kapanen et al. / Helsingin kaupunki 2013

Kuva 9. s. 44. 3D -ratkaisuvavaruus. Heidi Huovinen 2015.

Kuva 10. s. 51. Raportista *Asiakslähtöinen lähipalveluiden kehittäminen*. Kuntaliitto 2015. Kuvakaappaus.

Kuva 11. s. 55. Luova Suomi verkoston analysointi työpajassa. Heidi Huovinen 2015.

Kuva 12. s. 57. Verkoston analysointi. Heidi Huovinen 2015.

Kuva 13. s. 62. Metadesign context -menetelmän prosessikuvat. Heidi Huovinen 2015.

Kuva 14. s. 65. Aineiston arvottaminen. Heidi Huovinen 2015.

Kuva 15. s. 66. Teosehdotukset visualisoituna ratkaisuvavaruuteen. Heidi Huovinen 2015.

Kuva 16. s. 68. Prosessikuva. Heidi Huovinen 2015.

Kuva 17. s. 69. Prosessikuva. Heidi Huovinen 2015.

Kuva 18. s. 74. "Äiti ja sekasotku". Elli-Lotta Huovinen 2015.

Kannen kuva: Heidi Huovinen 2015.