

**Teatterilähtöisten menetelmien
hyödyntämismahdollisuudet palvelumuotoilussa**

Hanna Yli-Korpela

Pro Gradu -tutkielma

Lapin Yliopisto

Taiteiden tiedekunta

Teollinen Muotoilu

2016

Lapin yliopisto, taiteiden tiedekunta

Työn nimi: Teatterilähtöisten menetelmien hyödyntämismahdollisuudet palvelumuotoilussa

Tekijä: Hanna Yli-Korpela

Koulutusohjelma/oppiaine: Teollinen muotoilu

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 81 + 2 liitettä

Vuosi: 2016

Tiivistelmä

Pro gradu -tutkielmassani tutkin teatterilähtöisiä menetelmiä ja sitä, miten niitä voidaan hyödyntää palvelumuotoilussa. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata teatterin taiteellisen työryhmän käyttämiä menetelmiä, työkaluja ja vakiintuneita käytäntöjä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten teatterilähtöisiä menetelmiä voidaan hyödyntää palvelumuotoilussa.

Tutkimuksen aineisto koostuu kahdesta haastattelukokonaisuudesta. Ensimmäisen kokonaisuuden muodostavat draamallisia menetelmiä työssään käyttävien palvelumuotoilijoiden haastatteluaineisto. Haastatteluissa selvitettiin, millaisia ongelmia tai haasteita he ovat kohdanneet käyttäessään draamallisia menetelmiä ja millaisia lisäyksiä he toivovat draamallisten menetelmien valikoimaan. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tutkimusaineiston toisen osan muodostavat teatterin taiteellisen työryhmän haastattelut, joissa selvitettiin, millaisia menetelmiä ja työkaluja he työssään hyödyntävät. Aineistoanalyysimallina toimi teorialähtöinen sisällönanalyysi, jonka käsitteistö oli saatu palvelumuotoiluhaastatteluista.

Tämän tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys on: Mitä asioita palvelumuotoilijat kokevat haastaviksi käyttäessään teatterilähtöisiä menetelmiä ja mitä lisäyksiä he toivovat teatterilähtöisten menetelmien valikoimaan? Tutkimuksen tuloksena saatiin neljä kehitettävää pääteemaa, jotka kuvasivat palvelumuotoilijoiden haastaviksi kokemia osa-alueita sekä lisäyksiä, joita he toivovat teatterilähtöisten menetelmien valikoimaan. Pääteemat ovat: toimintamallien tehokkuus, fasilitaattorin ammattiosaamisen kehittäminen, motivoituneen ilmapiirin kehittäminen ryhmätasolla sekä avointen asenteiden muodostuminen yksilötasolla.

Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys on: Miten teatterin taiteellisen työryhmän luovia menetelmiä voitaisiin soveltaa palvelumuotoilun käyttöön? Tuloksena löytyi kaksi teatterin taiteellisen työryhmän työskentelyä ohjaavaa teemaa. Ensimmäinen on teatterin yleiset toimintatavat ja -mallit ja toinen taiteellisen työryhmän käyttämät menetelmät, työkalut ja vakiintuneet työtavat. Jälkimmäisten käyttötarkoituksia ovat sisällön hahmottaminen ja analysointi, ne toimivat ideoinnin apuvälineinä tai ohjailevat sisäisiä asenteita.

Avainsanat: Palvelumuotoilu, palvelumuotoiluprosessi, muotoilun menetelmät, draamalliset menetelmät, teatterilähtöiset menetelmät, luova työskentely

Muita tietoja: Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi: X

University of Lapland, Faculty of Art and Design

Name of the Pro Gradu Thesis: The Accessibility of Theatre Based Methods in Service Design

Writer: Hanna Yli-Korpela

Degree programme/teaching module/subject: Industrial Design

Type of the Work: Pro Gradu Thesis

Number of Pages: 81 + 2 enclosures

Year: 2016

Abstract

In my pro gradu thesis I study theatre based methods and their accessibilities in service design. The purpose of this study is to describe the methods, tools and work of theater's artistic team. The aim of this study is to find out how theatre based methods could be used in service design.

The material is gathered from two interview groups. The first is service designer who use drama methods in their work. In their interviews I tried to examine the difficulties they had come across using drama methods and how they hope they would be developed further. The analyzing method I used was material based analysis. The second interview group is theatre artists. When interviewing them I asked questions of the methods and tools they use in their creative work. The analyzing method I used was theory based analysis. The theory in this analysis was gathered earlier from the service designers' interview material.

The first main question in this study is: What difficulties have service designers met when using theatre based methods. As a result of this first study there were four themes found to develop further: effectivity of the use, facilitator's expertise, motivation on group level and attitudes on individual level.

The second question of this study is: How could the methods of theatre's art team be adapted in service design? Two themes were found: theatre's common operating policy and the methods and tools that theater's artists use in their creative work. The second of these two were used to understand and analyze content, as brainstorming tools or to build inner attitudes.

Keywords: Service design, service design process, design methods, drama methods, theatre based methods, creative work

Other information: I give a permission the pro gradu thesis to be used in the library: X

Sisällys

Tiivistelmä.....	2
Abstract.....	3
1 Johdanto	6
1.1 Taustaa	6
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite.....	9
1.3 Tutkimuskysymykset	9
2 Luova työskentely sekä prosessit teatterissa ja palvelumuotoilussa	10
2.1 Teatteri	10
2.1.1 Teatterin organisaatio ja teatteriproduktio.....	10
2.1.2 Draama ja dramaturgia	14
2.1.3 Draamalliset ja teatterilähtöiset menetelmät.....	15
2.2 Palvelumuotoilu	16
2.2.1 Kokonaisvaltainen kehittäminen palvelumuotoilun avulla	17
2.2.2 Muotoiluajattelu ja palvelumuotoiluajattelu.....	19
2.2.3 Palvelumuotoiluprosessi	20
2.3 Palvelumuotoilijan apuvälineet.....	21
2.3.1 Draamalliset menetelmät palvelumuotoilussa	22
2.3.2 Esimerkki palvelumuotoilulaboratoriosta: Sinco	24
3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto.....	28
3.1 Laadullinen tutkimus	28
3.2 Teemahaastattelu	29
3.3 Sisällön analyysi	32
3.3.1 Aineistolähtöinen sisällön analyysi palvelumuotoilijoiden haastatteluiden analyysimallina	32
3.3.2 Teorialähtöinen sisällön analyysi teatterituotannon taiteellisen työryhmän haastatteluiden analyysimallina	34
4 Aineiston keruu ja analyysi	36
4.1 Tutkimuksen lähtökohdat	36
4.2 Palvelumuotoilijoiden haastattelut.....	36
4.3 Teatterin taiteellisen työryhmän haastattelut	44

5	Haastattelututkimuksen tulokset	51
5.1	Draamallisten menetelmien käyttökokemukset palvelumuotoilussa	51
5.2	Teatterihaastatteluista tehdyt löydökset	55
5.2.1	Tehokkuuden vahvistamisen menetelmät	55
5.2.2	Ammattiosaamista vahvistavat tekijät	58
5.2.3	Ilmapiiriin ja ryhmän motivoitumiseen vaikuttaminen	62
5.2.4	Yksilön avoimuutta ja positiivista asennetta kehittävät tekijät	63
5.2.5	Menetelmät, työkalut ja vakiintuneet käytännöt	64
5.3	Muita huomioita haastatteluista	68
6	Johtopäätökset	73
7	Pohdinta	75
7.1	Tutkimuksen toteutuksen onnistuminen	75
7.2	Tutkimustulosten arviointi	76
7.3	Jatkotutkimus- ja jatkokehitysmahdollisuudet	77
	Lähteet	79
	Liitteet	82

1 Johdanto

Pro gradu -työssäni tutkin teatterilähtöisiä menetelmiä ja sitä, miten niiden sovelluksia voidaan hyödyntää palvelumuotoilussa. Teatterilähtöiset menetelmät tarkoittavat teatteriin perustuvia ja toiminnallisia kouluttamisen ja kehittämisen metodeja. Opiskeluaikani eri projekteissa on tehty muotoiluntutkimusta ja tuotekehitystä usein kasvatustieteiden, markkinoinnin ja humanististen tieteiden menetelmiin pohjautuvia menetelmiä hyödyntäen. Sellaisia ovat esimerkiksi Albert Humphreyn SWOT-analyysi ja hermeneuttisempaa tutkimustapaa edustava Edward de Bonon Kuusi hattua. Tällaiset menetelmät tuovat hyviä ja hyödyllisiä näkökulmia, mutta omasta mielestäni ne ovat olleet aina hiukan vieraita. Pohdin, olisiko taiteiden tiedekunnassa opiskeltavaan luovan alan tutkimiseen ja toimintaan löydettävissä jollakin tavalla luovempia työmenetelmiä.

1.1 Taustaa

Olin opiskeluaikani viiden vuoden ajan töissä vahtimestarina Rovaniemen Teatterilla. Myöhemmin työskentelin vuoden verran teatterin tuottajana, joten pääsin sisään teatterin maailmaan ja sen tuotantoprosesseihin. Minua kuitenkin kiinnosti myös teatterin taiteellisen henkilökunnan työskentelyprosessit ja työtavat, joihin en varsinaisesti ollut päässyt tutustumaan oman työni puitteissa. Opinnoissani perehdyin palvelumuotoiluun ja sen uudenlaisiin työkaluihin, draamallisiin menetelmiin. Teatteriin pohjaavista menetelmistä muun muassa improa eli improvisaatiota on käytetty palvelumuotoilun prosessin ideointi- ja prototyyppivaiheessa ja draaman kaarta verrattu palvelumuotoilun työkaluna olevaan palvelupolkuun.

Tutustuessani työssäni teatterin taiteelliseen henkilökuntaan kävin keskustelun erään dramaturgin kanssa. Verratessamme palvelumuotoilijan ja dramaturgin työtapoja toisiinsa huomasin, että molemmat työprosessit ovat enemmän kehämäisiä kuin lineaarisia, ja työskentely tapahtuu jollakin tapaa syvyysuuntaisesti siitä huolimatta, että valmiiksi saatettu suunnittelun kohde on lineaarinen, oli se sitten näytelmä, palvelu vaikkapa elokuva. Niissä kaikissa on alku, keskikohta ja loppu. Tämä sai minut pohtimaan, mitä muuta yhteistä eri luovien alojen prosesseissa on ja voisiko eri luovien alojen työskentelytavoista olla hyötyä myös palvelumuotoilussa. Työstettävän prosessin

syvyysuuntaisuuden on havainnut myös Ilkka Kettunen, joka on siirtynyt lineaarisesti etenevän prosessin mallista kehämäiseen ajattelun malliin. Kettusen mukaan muotoiluprosessin edetessä ”ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä syvenee tai muuttuu”. (Kettunen 2013, 17)

Heikkilä & Heikkilä kertovat luovuutta käsittelevässä kirjassaan Innovatiivisuutta etsimässä Parnesin määritelmästä, jonka mukaan luovuus on ”tietämisen, mielikuvituksen ja arvioinnin tulosta. Hän korostaa myös prosessiajattelua, johon sisältyy tosiasioiden, ongelmien, ideoiden ja ratkaisujen löytämistä ja hyväksymistä”. (2001, 140) Tämä koskee siis kaikkea luovaa toimintaa, ei pelkästään palvelumuotoilua tai dramaturgiaa.

Oman tutkimukseni oli alun perin tarkoitus liittyä paitsi improvisaatioteatteriin, mutta myös laajasti eri taidealojen menetelmiin ja työkaluihin. Halusin tutustua teatterialan lisäksi kuvataiteilijoiden, ympäristötaiteilijoiden ja muusikoiden luomisprosessiin sekä heidän käyttämiinsä luoviin menetelmiin ja työkaluihin. Näin saisin laaja-alaisen kuvan siitä, voisiko muilta luovilta aloilta ammentaa työtapoja, käytäntöjä ja luovan ongelmanratkaisun malleja teollisen muotoilun ja erityisesti palvelumuotoilun käyttöön. Myös kasvatustieteiden ja taloustieteiden menetelmät ovat hyödyllisiä apuvälineitä palvelumuotoilun prosessissa, mutta en päässyt irti tunteesta, että olen muotoilijana koko ajan hieman väärällä maaperällä, käyttämässä vierasta kieltä.

Eri taiteen alojen tutkiminen osoittautui kuitenkin nopeasti liian laajaksi, joten suljin pois muut taidealat ja päätin keskittyä tutkimuksessani pelkästään teatterin taiteelliseen henkilökuntaan. Impro ja sen harjoitukset olivat pitkään osa aihealuetta, mutta lopulta rajasin ne tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Ne ovat hyödyllinen keino muotoiluprosessin ideariihivaiheessa, mutta halusin tutkia menetelmiä, jotka voisivat olla käytössä laajemmin koko suunnitteluprosessin ajan. Tein improvisaatiosta erillisen tutkimuksen kandidaatin työssäni, jossa selvitettiin improvisaation hyödyntämismahdollisuuksia muotoiluprosessin ideointivaiheessa.

Tässä tutkimuksessa on haastateltu draamallisia menetelmiä työssään hyödyntäneitä palvelumuotoilijoita sekä teatterin taiteellista henkilökuntaa. Tutkimuksen teemoina ovat teatteri, draama, palvelumuotoilu, teatterilähtöiset menetelmät ja draamalliset

menetelmät, joihin tutustutaan tämän raportin toisessa luvussa. Aineisto ja sen keruuseen sekä analyysiin käytetyt menetelmät esitellään luvussa kolme. Tutkimuksen etenemisen pääpiirteet on kuvattu alla olevassa kuvassa 1.



Kuva 1: tutkimuksen eteneminen

Varsinainen tutkimus, haastattelujen analyysi ja siitä tehdyt löydökset käydään läpi luvussa neljä ja tutkimustulokset luvussa viisi. Niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset ja tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset eritellään luvussa kuusi.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata teatterin taiteellisen henkilökunnan käyttämiä luovia työkaluja ja menetelmiä. Niitä kootaan haastattelemalla teatterin taiteellista henkilökuntaa sekä selvittämällä heidän työskentelytapojaan ja luovaa prosessia. Samalla saadaan käsitys siitä, miten teatterin taiteellinen henkilökunta jäsentää työtään ja toimii monialaisessa taiteellisessa työryhmässä.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää ja soveltaa teatterin taiteellisen henkilökunnan käyttämiä luovia työkaluja palvelumuotoilun käyttöön. Palvelumuotoilijoiden käyttökokemuksia draamallisten menetelmien käytöstä ja mahdollisia vaikeuksia niiden käyttötilanteista kartoitetaan haastattelemalla palvelumuotoilun ammattilaisia. Tavoitteena on löytää uudenlaisia hyödyllisiä toimintamalleja, menetelmiä ja työkaluja, joita voitaisiin soveltaa palvelumuotoilun parissa.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimukseni rakentuu kahden tutkimuskysymyksen ympärille, jotka määrittävät myös tutkimuksen etenemisjärjestystä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastaukset luovat ohjenuoran sille, miten toiseen tutkimuskysymykseen etsitään vastauksia. Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Mitä asioita palvelumuotoilijat kokevat haastaviksi käyttäessään teatterilähtöisiä menetelmiä ja mitä lisäyksiä he toivovat teatterilähtöisten menetelmien valikoimaan?
- 2) Miten teatterin taiteellisen työryhmän luovia menetelmiä voitaisiin soveltaa palvelumuotoilun käyttöön?

Jotta voitaisiin tuottaa mahdollisimman hyödyllistä uutta tietoa, tutkimuksen alussa kartoitetaan ne kohdat palvelumuotoilun prosessista, joihin teatterilähtöisistä menetelmistä voisi olla hyötyä. Tutkimuksen toisessa vaiheessa etsitään ensimmäisestä vaiheesta nousseiden teemojen mukaisesti vastauksia siihen, miten näitä haasteita voitaisiin ratkaista teatterilähtöisten menetelmien avulla.

2 Luova työskentely sekä prosessit teatterissa ja palvelumuotoilussa

Tässä luvussa perehdytään aluksi teatteriin, sen toimintamalleihin ja teatteriproduktion taiteellisen tiimin työhön. Sen jälkeen tutustutaan draamaan, jonka yhtenä ilmenemismuotona teatteri toimii. Yleisestä käsityksestä poiketen draama ei ole sama asia kuin näyttelemineen vaan suurempi kokonaisuus, joka sisältää erilaisia ilmenemisen muotoja kuten teatterin ja elokuvat. Luvun toisen teoriaosan muodostaa palvelumuotoilu, minkä jälkeen tutustutaan siihen, miten teatterilähtöisiä menetelmiä hyödynnetään tällä hetkellä palvelumuotoilussa.

2.1 Teatteri

Teatterit jakautuvat perinteisesti ammatti- ja harrastajateattereihin. Ammattiteatterit ovat Suomessa usein kunnallisia laitosteattereita ja ne saavat toimintaansa valtiollista tukea. Laitosteattereilla on ohjelmistoa ja tuloja koskevat vuosittaiset tavoitteet, joiden toteutumisesta raportoidaan esimerkiksi teatterin toimintaa tukevalle kunnalle. (Korhonen et al. 2013, 37) Teattereiden on ohjelmistollaan vastattava eri väestörakenteille ja ikäryhmille suunnattujen esitysten toteuttamisesta.

2.1.1 Teatterin organisaatio ja teatteriproduktio

Teatterikenttä jakautuu vapaaseen kenttään ja laitosteattereihin. Laitosteatterit syntyivät kaupunkeihin 1960-luvulla, kun kulttuurirakentaminen aloitettiin pula-ajan jälkeen (Seppälä & Tanskanen 2010, 312). Vapaalla kentällä ei ole samoja toimintaa ja ohjelmistoa ohjaavia vaatimuksia, sen saama rahoitus saattaa olla epävarmempaa ja työnkuvat väljempää kuin laitosteattereissa. Syynä työnkuvien laajuuteen on usein niukka rahoitus: säästämisen myötä tuotannossa ei ole varaa palkata esimerkiksi erillistä teknistä näyttämöhenkilökuntaa, joten kaikki päätyvät tekemään vähän kaikkea teatterin toiminnan mahdollistamiseksi. Yksi laitosteatteria kuvaava piirre on se, että se toimii tietyssä teatteritoimintaan suunnitellussa rakennuksessa.

Teattereiden organisaatiomallit voivat olla väljiäkin, mutta perinteisen jaon mukaan teatterin henkilöstö muodostuu taiteellisesta ja teknisestä henkilökunnasta. (Korhonen et al. 2013, 45) Jossakin määrin tämä jako on epämääräinen, koska osa teatterin

henkilökunnasta tekee sekä taiteellista suunnittelutyötä että teknistä näytöstyötä. Tällainen ryhmä ovat esimerkiksi suunnittelevat mestarit, jotka tekevät näytöksen valosuunnitelman, mutta myös rakentavat sen ja suorittavat valoajat näytöksissä.

Teatterin taiteellisen henkilökunnan muodostavat näyttelijät, ohjaajat, dramaturgit, lavastajat, pukusuunnittelijat, kapellimestarit, muusikot, koreografit, tanssijat, maskeeraajat sekä valo- ja äänisuunnittelijat (www.teme.fi). Teatterin organisaatiomallista riippuen taiteellisen henkilökunnan esimiehenä toimii usein teatterin johtoportaaseen kuuluva taiteellinen johtaja. Teatterin virallinen taiteellinen henkilökunta on suppeampi kuin todellinen vuosittain teatterissa taiteellista työtä tekevät henkilöt. Teatterit palkkaavat projektikohtaisesti vierailevaa taiteellista henkilökuntaa, jotka ovat vapaalla kentällä toimivia freelancereita. Freelancerina työskentelevät ovat usein käyneet saman koulutuksen kuin laitosteatteriin vakituisesti kiinnitetyt taiteilijat.

Teatterissa työskentely on projektityyppistä. Tuotannot suunnitellaan noin vuotta ennen ensi-iltaa, jolloin niihin määritellään taiteellinen suunnittelutyöryhmä. Itse tuotanto esituotanto- ja harjoitusvaiheineen aina ensi-iltaan saakka kestää keskimäärin kolme kuukautta. Tämän jälkeen alkaa esityskausi, joka tuotannosta riippuen kestää muutamasta kuukaudesta reiluun puoleen vuoteen. Taloudellisesti suuria satsauksia tai poikkeuksellisen suosittuja näytelmiä saatetaan esittää usean vuoden ajan. Laitosteattereissa uusi tuotanto alkaa heti edellisen tultua ensi-iltaan, joten tuotantoprosessit voivat olla osittain päällekkäisiä.

Näytelmän lopputuloksesta vastaa ohjaaja, joka toimii suunnitteluvaiheessa ja harjoituksissa ryhmän työnjohtajana. Ohjaaja vastaa näytelmän valmistumisesta yhdessä teatterin johtohenkilökunnan kanssa. Taiteellinen työryhmä tekee työtä paitsi oman näkemyksensä, myös ohjaajan ohjeistuksen mukaisesti. Jokaisen taiteelliseen työryhmään kuuluvan työhön vaikuttavat muut saman työryhmän taiteilijat. Lopputuloksen on oltava eheä niin visuaalisesti, sisällöllisesti kuin äänimaailmaltaan. Työ on siis monialaista yhteistyötä, jonka lopputuloksena on monitaiteellinen yhtenäinen kokonaisuus (kuva 2).

Taiteellisen suunnitteluryhmän työtä teatterissa on toteuttamassa teknisiltä taidoiltaan hyvin pitkälle viety ja erittäin osaava tekninen henkilökunta, joka työskentelee tarpeistotyöpajalla, ompelimossa, verstaalla ja näyttämöllä. Kuten tutkimukseen haastateltu taiteellisen suunnittelutyöryhmän jäsen kokonaisuuden ilmaisi: ”Teatteri on soitin, minä olen soittaja. Äänen laatu ei kuvaa pelkästään minua eikä pelkästään organisaatiota.”



Kuva 2: Teatterinäytös on monitaiteellinen kokonaisuus. Rovaniemen teatteri, Iso Kiltti Jätti. Kuva: Kaisa Sirén.

Taiteellisen suunnittelutyöryhmän jäsenille on työehtosopimuksessa määritelty työn laajuudesta riippuen itsenäiseen suunnittelutyöhön varattu aika, joka on neljän viikon mittainen. Samoin kuin suunnittelutyö, myös harjoitusten vähimmäismäärä, 40 harjoitusta, on määritelty teatterialan työehtosopimuksessa (www.teme.fi). Harjoitukset tapahtuvat samanaikaisesti tuotannon teknisen toteutuksen kanssa.

Suunnittelu- ja harjoitusajan lisäksi teatterialan työehtosopimuksessa on määritelty, että järjestettävistä harjoituksista vähintään kolmen on oltava niin sanottuja valmistavia harjoituksia ja kolmen pääharjoituksia (www.teme.fi). Ne on aikataulutettu harjoitussuunnitelmaan etukäteen. Viimeiset harjoitukset ovat esityksenomaisia läpimenoja, joita ei enää keskeytetä ohjaajan tai kenenkään muunkaan toimesta. Esityksessä mukana olevilla on oltava pääharjoituksissa käytettävissä kaikki ne puitteet, jotka tulevat valmiiseen esitykseen, kuten puvut, tarpeisto, lavastuksen elementit ja

peruukit. Tällä käytännöllä varmistetaan esityksen valmistuminen aikataulussa ja esityksen harjoittelu valmiilla lavaelementeillä.

Eri taiteilijoiden työskentely alkaa eri aikoina. Esimerkiksi harjoituskauden aloitus lukuharjoituksella voi olla näyttelijälle ensimmäinen työpäivä kyseisen tuotannon parissa. Lavastaja sen sijaan on aloittanut työnsä jo viikkoja aikaisemmin ja on prosessissa pitkällä suunnitelmien kanssa (kuva 3). Ohjaaja taas on saattanut aloittaa oman työskentelynsä näytelmätekstin parissa jo puoli vuotta ennen harjoitusten aloitusta. Työryhmälle esitellyt luonnokset käyttöön tulevista puvuista ja lavastuksesta vaikuttavat alusta saakka näyttelijän tekemään taiteelliseen työhön.



Kuva 3: Kolme sisarta -esityksen harjoitukset. Kuva: Rovaniemen teatteri.

Teatteri on toistamisen taidetta, mistä kertoo jo harjoitusten määritely vähimmäismäärä, 40 harjoitusta. Harjoituskaudella kohtauksia toistetaan, hiotaan, etsitään niihin uusia näkökulmia, syvennetään ja kerrataan niin monta kertaa, että niistä tulee sujuvia ja halutun kaltaisia. Harjoituskauden aikana kohtausten esitystavat lyödään lukkoon kokonaisuuksiksi, jotka on toistettavissa kerta toisensa jälkeen samankaltaisina, mutta silti katsojaa puhuttelevina, koko esityskauden ajan.

Perinteisesti teatterinäytöksiä tehdään tekstilähtöisesti, joko valmiin näytelmätekstin tai romaanin pohjalta. Harjoiteltavan näytelmän sisältö on siis jo kerran mietitty valmiiseen muotoon, kun dramaturgi on luonut sen henkilöhahmot, tapahtumat ja järjestänyt

tapahtumat kohtauksiksi. Tekstilähtöinen teatteriesitys on siten aina tulkinta valmiista tarinasta.

2.1.2 Draama ja dramaturgia

Hannele Kasslin-Pottierin mukaan ”Teatteri on draamaa, mutta draama ei ole läheskään aina teatteria”. Draama on yläkäsite, joka sisältää niin teatterin kuin näyttelemisenkin. Ero teatterin ja draaman välillä on se, että teatteri pyrkii esityksen valmistamiseen kun taas draama ei vaadi toteutuakseen yleisöä. ”Draamassa pyritään aina jäljittelemään joko elämää laajemmin tai johonkin tiettyyn tilanteeseen liittyviä ilmitöitä ja tapahtumia.” (Kasslin-Pottier 2012, 13)

Sana draama on määritelty inhimillistä käyttäytymistä jäljitteleväksi toiminnaksi. Se perustuu inhimilliseen kykyyn samaistua esitettyihin henkilöihin ja tapahtumiin. Jouko Aaltonen kirjoittaa: ”Draama on tehokas keino saada ihmisissä aikaan tunteita.” Hänen mukaansa draamakirjailijan tehtävä on kiinnittää yleisön huomio esitykseen ja pitää se siinä tarpeeksi kauan. ”Dramaturgia on asioiden esittämistä niin, että katsoja ei pitkästy.” (Aaltonen, J. 2003. 46, 201) Draama perustuu pitkälti kokemuksellisuuteen. Kirjassa Käyttöliittymä elämään kirjoitetaan: ”Draaman tavoitteena on tuoda asioita, ilmiöitä ja kokemuksia esteettiseen tilaan, jossa niitä voidaan tutkia erilaisista näkökulmista.” (Kolu et al. 2003, 16)

Dramaturgia sen sijaan on oppi rakenteesta. Sitä kuvataan sisällön sommitelmana ja kokonaisuuden hallintana, jossa on korostettu haluttuja elementtejä. Dramaturgian sisällä toisiaan lähellä olevia termejä ovat tarina ja juoni. Ne eroavat toisistaan siinä, että ”tarina kertoo mistä on kysymys, juoni taas ratkaisee miten se kerrotaan. Samasta tarinasta voidaan siis tehdä lukuisia eri juonia.” (Aaltonen, J. 2003, 53)

Dramaturgialla on olennainen yhteys välitettävään sisältöön. ”Rakenne vaikuttaa kerrottuun, luo sille muodon ja sitä kautta vaikuttaa siihen, mikä tarinassa tai draamassa korostuu ja mikä ei. Ajatellaan vaikka, että viestin sisältö on vettä, joka ottaa astian eli rakenteen muodon.” (Kolu et al. 2003, 40) Dramaturgia sisältää erilaisia rakenneoppeja, jotka luovat jännitteitä tarinan sisälle ja annostavat katsojalle tietoa sopivina kiinnostavina annoksina.

Käsikirjoitusta voidaan verrata pohjapiirrokseen tai sinikopioon. Anders Vacklinin mukaan se on kuitenkin enemmän. Hänen mukaansa se ei ole vain pohjapiirros, vaan sisältää myös unelmia, painajaisia ja intohimoja. (Vacklin et al. 2007, 10) Se kuvaa inhimillistä toimintaa eri muodoissa. Dramaturgia on tietoarkkitehtuuria. ”Koko ja järjestys, aristoteelisen dramaturgian peruselementit, luovat pohjan tunneskaalojen ja painopisteiden vaihtelulle. Olennaista on, miten tieto on annosteltu toisaalta tarinan hahmoille ja toisaalta katsojille.” (Vacklin et al. 2007, 266)

Dramaturgia on kokonaisuuden, ajan ja yksityiskohtien hallintaa, joka tapahtuu sisällön järjestämisen avulla. Draama pohjautuu liikkeeseen: odotuksien ja niiden toteutumisen välille luodaan jännitteitä tapahtumien järjestyksen avulla. Klassisen draaman malli on Freytagin määrittelemä draaman kaari, joka koostuu nousevasta ja laskevasta toiminnasta. Nousevan toiminnan vaiheita ovat esittely, ristiriita, kehittäminen ja klimaksi, jonka jälkeen kaaren suunta muuttuu laskevaksi kaaren huippukohdasta, jossa tapahtuu tarinan kannalta toiminnan suunnan muutos. Laskevan toiminnan vaiheena on loppuratkaisun syntyminen. (Kalliomäki, A. 2014, 173-174)

Samantyyppinen on Ola Olssonin malli draaman kaaresta, jossa nousevan kaaren vaiheita ovat alkusysäys, esittely ja syventäminen sekä kaaren huippukohdassa kiihdytys, jolla tarkoitetaan ristiriitojen kärjistymistä. Huippukohdan jälkeen kaari kääntyy laskuun ja sen vaiheet ovat ratkaisu ja lopulta häivytyksen. Alussa herätetään katsojan kiinnostus, esitellään tälle perustiedot ja syventymisen myötä pyritään saamaan katsoja samaistumaan tapahtumiin tai päähenkilöön. Ristiriidat kärjistyvät vähitellen ja kaaren huippukohdan jälkeen ratkeavat. Tämän jälkeen katsojan mahdollisesti kokemaan tunnekuohua rauhoitellaan laannuttamalla. Ola Olssonin malli perustuu fiktioelokuvan draaman rakenteeseen. (Kalliomäki, A. 2014, 175)

2.1.3 Draamalliset ja teatterilähtöiset menetelmät

Hannele Kasslin-Pottierin mukaan teatterin lisäksi draaman tekemisen tavoite voi olla joko kasvatuksellinen, opetuksellinen, yhteisöllinen, terapeuttinen tai jokin näiden yhdistelmä. Yksi keskeisistä tekijöistä on toiminnallisuus ja toiminnalliset menetelmät, joita ovat kaikki sellaiset menetelmät, joissa painoarvo on enemmän tekemisessä kuin puhumisessa. Toiminnallisia menetelmiä käytetään muun muassa terapiassa,

koulutuksessa, kuntoutuksessa ja erilaisissa kehittämistehtävissä, koska ne edesauttavat kokonaisvaltaista ajattelua. (Kasslin-Pottier 2012, 13-14)

Draamaa on hyödynnetty myös tutkimuksessa. Sirkka Hirsijärven ja Helena Hurmeen mukaan ”teatteria ja siihen kuuluvia ilmiöitä voidaan käyttää mallina käyttäytymisen analysoimiseksi”. Dramaturgista viitekehystä voidaan käyttää tutkimuksen mallina. Se on vanhin analyttinen malli, jota on käytetty todellisen elämän, toisin sanoen käyttäytymisen ymmärtämiseksi. ”Dramaturginen viitekehys auttaa ymmärtämään haastattelua laajemmin kuin keskittyminen pelkästään haastattelun kielelliseen puoleen.” (Hirsjärvi & Hurme 2008, 99-100)

Teatterilähtöiset menetelmät määritellään tarkoittamaan ”sellaisia kouluttamisen ja kehittämisen metodeja, jotka perustuvat teatteritaiteeseen ja ovat toiminnallisia”. Niitä käytetään monilla eri aloilla monenlaisiin eri tarkoituksiin. Esimerkiksi roolipeliä on alettu käyttää alun perin psykodraamassa, jossa on havaittu, että ongelma saadaan näkyville paremmin eläytymällä, kuin vaikeasta asiasta pelkästään puhumalla. (Kasslin-Pottier 2012, 15, 20-21)

Draamaan pohjaavia menetelmiä on hyödynnetty muun muassa kehitettäessä työilmapiiriä ja työhyvinvointia (Kasslin-Pottier 2012, 49), mutta nykyään niitä sovelletaan kehittämisprojektien, myös teollisen muotoilun ja palvelumuotoilun käytettäväksi. Etuna draamallisissa menetelmissä on kokemuksen tarkastelu kokonaisvaltaisesti sekä tekeminen ja näyttäminen puhumisen sijaan. Esimerkiksi palvelumuotoilussa korostetaan toiminnallisuutta, jossa pyritään käyttämään verbejä substantiivien sijaan ja niin sanotusti miettimään käsillään. (Miettinen et al. 2012)

2.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on noussut yhä näkyvämmäksi osaksi niin teollisen muotoilun osa-alueena kuin yritysten toiminnassakin. Palvelumuotoilun keskiössä on käyttäjä ja tämän kokemus saamastaan palvelusta. Asiakas määrittelee enenevässä määrin sen, mitä yritykset tarjoavat, ja mikäli asiakas ei ole tyytyväinen saamaansa, sana leviää nykyään nopeasti sosiaalisen median välityksellä ympäri maailman. Asiakaslähtöisissä toimintamalleissa pyritään siihen, että asiakassuhteet olisivat mahdollisimman pitkäkestoisia ja asiakkaat käyttäisivät uskollisesti hyväksi kokemansa yrityksen

palveluita. Palveluun tyytyväiset asiakkaat myös levittävät hyvää sanaa ja tällä tavoin tuovat yrityksille uusia asiakkaita. Tämän johdosta on alettu puhua hyvästä asiakaskokemuksesta, josta on tehty osa yritysstrategioita. (Bodine, K. 2012, 8-9) Onnistuneesta asiakaskokemuksesta on siis tullut kilpailuvaltti.

2.2.1 Kokonaisvaltainen kehittäminen palvelumuotoilun avulla

Satu Miettisen mukaan muotoilun rooli on muuttunut. Se ei ole enää vain muodon, toiminnan, materiaalien, käytön ja tuotannon suunnittelua, vaan keskittyy nykyään ihmisten, tuotteiden ja teknologian väliseen vuorovaikutukseen ja sen suunnitteluun. Kun ihmisten teknologinen ja taloudellinen elinympäristö muuttuu, myös heidän tarpeensa ja ongelmansa muuttuvat. Palvelumuotoilun avulla voidaan pyrkiä vastaamaan tähän valtavaan muutokseen ja tuottaa työkaluja täysin uudenlaiseen kehittämiseen. (Miettinen et al. 2011, 26.)

Palvelulla voidaan saada tuotteille lisäarvoa ja tehdä niistä haluttavampia. Esimerkkejä tuotteiden ja palveluiden yhdistelmistä ovat Applen tuotteisiin ladattava musiikki iTunes-verkkokaupasta ja urheiluvälinevalmistajien sovellukset, kuten Niken kehittämä sovellus, jolla voidaan seurata juoksusuorituksia kenkään laitettavan lähettimen avulla. Palvelumuotoilu on osa laajaa ilmiötä, jossa uusia ideoita muokataan asiakkaiden kanssa tehdyn työn pohjalta. Suunnittelutyö tapahtuu yhteissuunnittelutyöpajoissa, joihin osallistuvat niin asiakkaat kuin suunnittelijat. (Miettinen et al. 2011, 21, 22, 26)

Verrattuna perinteiseen muotoiluun palvelumuotoilu antaa laajemman näkökulman tutkittavaan ongelmaan. Se ei ole vain käyttöliittymä tai konkreettinen tuote, vaan se voi olla kokonaan uusi kuvaus järjestelmän toiminnasta, asiakaslähtöisempi palveluele tai uusi tapa toimia asiakaspalvelussa. Suunnitteluprosessiin osallistuvat suunnittelijoiden lisäksi käyttäjät. (Miettinen et al. 2011, 26.) Näin saadaan palaute suunniteltavan tuotteen käytöstä jo suunnitteluvaiheessa.

Palvelumuotoilun avulla palveluista voidaan saada hyödyllisiä, helppokäyttöisiä, tehokkaita ja haluttavia. Palvelumuotoilu perustuu siihen, että sen kaikki osa-alueet ovat tarkkaan harkittuja ja sisältö järjestetty toimivaksi, yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Se käsittää menetelmiä perinteisestä muotoilusta, prosessienhallinnasta ja johtamisesta. Sen avulla pyritään ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja mutta myös kehittämään tapoja

palveluiden tuottamiseen organisaatioiden näkökulmasta. Palvelumuotoilussa yhdistyvät luovuus ja käytännöllisyys. (van Oosterom et al. 2010, 30-33)

Palvelumuotoilutyöpajoissa ideat, tilanteet ja ilmiöt esitetään usein visuaalisesti kuvina, videoina tai esimerkiksi näyteltyinä palvelutilanteina. Tämä edesauttaa sitä, että kaikki osallistujat puhuvat samasta asiasta ja palvelun kehittäjät ymmärtävät, mistä kokonaisuudessa on kyse. (Miettinen et al. 2011, 21) Palvelumuotoilu on siis asiakaslähtöistä toimintaa, jossa luodaan uusia tai kehitetään jo olemassa olevia palveluita. Palvelut voivat olla joko yksityisen sektorin palveluita tai niitä voidaan kehittää julkisella puolella.

Palvelumuotoiluprototyypointi hyödyntää kaikkia visualistamisen tapoja monipuolisesti: luonnostelua, yksinkertaisia konkreettisia prototyyppeja, tarinoita, roolinäyttelemistä ja kuvakertomuksia. Se hyödyntää myös laajasti eri alojen menetelmiä käyttäen etnografisia, markkinoinnin, muotoilun, talouden ja johtamisen työkaluja. Laajasti kokeillen ja sopivia menetelmiä testaten palvelumuotoilun prototyypointi alkaa saada myös vakiintuneempia käytäntöjä, esimerkiksi draamaa hyödyntävät työkalut ovat pysyneet menetelmävalikoimassa jo pitkään. (Miettinen et al. 2012) Kokemuksellisuutta ja empatiaa havainnoivassa kokonaisuudessa toiminnallisuus ja tunne-elementtejä hyödyntävät menetelmät ovat osoittautuneet toimiviksi.

Palvelumuotoilussa ei suunnitella vain ihmisille tarkoitettuja esineitä, ympäristöjä ja viestintää vaan sillä on laajempi vaikutus myös ihmisten toimintamalleihin ja käyttäytymiskulttuuriin. Jotta voidaan suunnitella asioita, jotka tuovat arvoa asiakkaalle, on suunniteltava uudelleen myös niitä järjestelmiä, joiden avulla arvoa tuotetaan. Palvelumuotoilu on moniulotteinen ja muuttuva erilaisten käytäntöjen kokonaisuus, jonka toiminnan keskiössä on paitsi asiakas, myös palvelujen tuottaminen. (Penin & Tonkinwise 2009)

Stefan Moritzin määritelmän mukaan palvelumuotoilun avulla voidaan parantaa olemassa olevia tai luoda uusia palveluita, jotta niistä saataisiin käyttäjän näkökulmasta hyödyllisiä, helpokäyttöisiä ja haluttavia, mutta myös organisaation näkökulmasta tehokkaita. Hänen mukaansa palvelumuotoilu on holistista, monialaista ja yhtenäistävä. (van Oosterom et al. 2010, 31) Satu Miettisen mukaan

”Palvelumuotoilijat keskittyvät siihen, miten ihmiset kokevat organisaatioiden tarjoamia palveluita”. Palvelumuotoilussa suunnittelun kohteena ovat esineet, tilat ja palveluprosessit, joita tarkastellaan käyttäjälähtöisyyden näkökulmasta. Palvelun käyttäjälle pyritään luomaan tämän tarpeiden ja toiveiden mukainen kokemus, mutta suunnittelussa huomioidaan aina myös palvelun tuottajan näkökulmat. (Miettinen et al. 2011, 30-31)

Palvelumuotoilun yhteydessä puhutaan fasilitoinnista ja fasilitaattorista. Fasilitointi tarkoittaa ryhmäprosessin suunnittelua ja läpiviemistä. Fasilitaattori taas on henkilö, joka ohjaa toimintaa ryhmätyöskentely-ympäristössä sekä avustaa, tehostaa ja helpottaa muiden toimintaa. (Rontti & Lindström 2014, 50) Prototypoidessa palvelua on otettava huomioon perinteisten konkreettisten prototyypin lisäksi ajallinen näkökulma, kuten prosessit ja tarinat sekä eri rooleissa, kuten asiakkaina, toimivat osallistujat. Tämä edellyttää osallistujien aktivoitumista ja eläytymistä tilanteisiin, mikä tarkoittaa fasilitaattorin roolin korostumista työryhmän innostajana. Palveluiden prototypointiin liitetään erilaisia tunne-elementtejä, joiden avulla tarkkaillaan palvelukokemuksen kokonaisvaltaista vaikutusta. (Rontti & Lindström 2014, 7)

2.2.2 Muotoiluajattelu ja palvelumuotoiluajattelu

Muotoiluajattelu eli Design Thinking on muotoilijalle tärkeä työkalu ja sisäinen asenne tarkastella suunniteltavaa kohdetta. Satu Miettisen mukaan muotoiluajattelussa hyödynnetään sellaisia työtapoja, jotka auttavat tuottamaan täysin uusia ratkaisuja ongelmiin. Muotoiluajattelulle keskeistä on empatiakyky ja käyttäjälähtöisyys, mikä tarkoittaa kykyä havaita tuotteen käyttäjän tarpeet, tunteet ja halut sekä käyttää tekemiään havaintoja innovaation lähteenä. Muotoiluajattelun luovassa ja ihmiskeskeisyyteen painottuvassa prosessissa pyritään löytämään uutta ja tekemään uudenlaisia havaintoja. Työskennellessään muiden asiantuntijoiden rinnalla muotoilijat pyrkivät näkemään suunniteltavasta tuotteesta sellaista, mitä muut eivät huomaa. Keskeistä on ihmiskeskeisyys ja käyttäjätiedon hyödyntäminen. (Miettinen et al. 2011, 27)

Myös palvelumuotoiluajattelussa on samoja piirteitä ja siinä korostetaan asiakkaan palaamista palvelun pariin uudelleen. Miettisen mukaan palvelumuotoiluajattelussa korostuu yhteisiin tarpeisiin vastaaminen. Kehitettävät tuotteet ja palvelumallit eivät saa

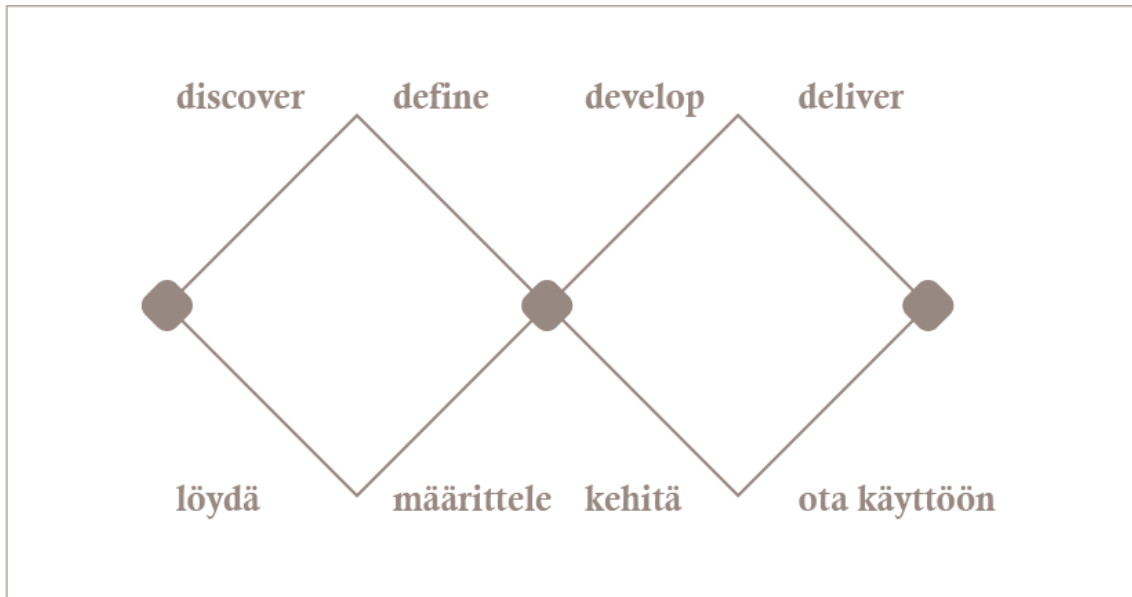
kuitenkaan vaatia liikaa luonnonvaroilta tai inhimillisiltä tekijöiltä. Palvelumuotoiluajattelussa hyödynnetään käyttäjätietoa, käsityksiä trendeistä sekä ennakkotietoa liiketoimintaympäristön muutoksista. (Miettinen et al. 2011, 28) Kirjassa *This is Service Design Thinking* palvelumuotoiluajattelu määritellään koostumaan viidestä peruserästä: käyttäjäkeskeisyydestä, yhteissuunnittelusta, sekvenssoinnista, näkyväksi tekemisestä ja holhittavasta eli kokonaisvaltaisesta ajattelusta. (van Oosterom et al. 2010, 33-45)

2.2.3 Palvelumuotoiluprosessi

Kuten muotoiluprosessissa, myös palvelumuotoiluprosessissa on vaiheita, joiden mukaisesti se etenee. Satu Miettinen esittelee kirjassaan kaksi erilaista mallia kuvaamaan muotoiluprosessia. Ensimmäinen on Engine-palvelumuotoilutoimiston kolmivaiheinen prosessimalli. Sen ensimmäisessä, asiakasymmärryksen vaiheessa perehdytään palvelun toimintaympäristöön, asiakkaan liiketoimintaan sekä käyttäjiin. Toisessa vaiheessa toteutetaan suunnitteluvaihtoehtoja yhteissuunnittelun ja prototypoinnin avulla. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan palveluratkaisuja ja vertaillaan niitä erilaisten mittarien avulla. Niiden avulla pyritään selvittämään palvelun kannattavuus ja suunniteltujen palvelujen arvo asiakkaalle. (Miettinen et al. 2011, 32-33)

Magerin palvelumuotoilun prosessi on kuvattu neljällä vaiheella. Ensimmäisessä tunnistetaan palvelujärjestelmään vaikuttavia tekijöitä, kokemuksia palvelusta ja käyttäjien tarpeista. Toisessa vaiheessa kerätyn tiedon perusteella tuotetaan ideoita yhteissuunnittelun keinoin. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan ideoiden toimivuutta koemallien avulla ja haetaan tietoa niiden toimivuudesta asiakastutkimuksessa. Neljännessä vaiheessa kehitetty palvelu otetaan käyttöön, mikä vaatii organisaation prosessien tuntemusta, koulutusta ja erilaisia IT-ratkaisuja käyttöönoton toteutumiseksi. (Miettinen et al. 2011, 33)

Kolmas palvelumuotoilun prosessia kuvaava malli on Design Councilin Double Diamond- eli Tuplatimanttimalli (kuva 4). Sitä voidaan käyttää kuvaamassa niin palvelumuotoilun prosessia kuin perinteistä muotoiluprosessiakin.



Kuva 4: Double Diamond -malli kuvaa graafisesti muotoiluprosessin etenemistä.

Malli kuvaa graafisesti prosessin etenemistä neljässä vaiheessa, jotka ovat Discover, Define, Develop ja Deliver eli suomennettuna löydä, määrittele, kehitä ja ota käyttöön. Timanttien muodot kuvaavat sitä, miten ensimmäisessä alkuymmärrysvaiheessa tietoa aiheesta laajennetaan, kunnes saatu tieto tiivistetään määritellyiksi tutkimusongelmiksi. Tämän jälkeen tietämystä jälleen laajennetaan, kun tuotetaan ja kehitetään suuri määrä ideoita ratkaisun löytämiseksi. Neljännessä vaiheessa ideoita yhdistelemällä ja valikoimalla valitaan paras mahdollinen ratkaisu käyttöön otettavaksi.

Näitä kolmea mallia yhdistää se, että alussa pyritään ymmärtämään kehitettävän palvelun taustoja ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Prosessin keskellä määritellään se, mitä kehitettävältä palvelulta halutaan ja ideoidaan ratkaisuja tavoitteiden saavuttamiseksi. Viimeisessä vaiheessa halutaan varmistaa se, että kehitetty palvelu on niin viimeistelty, että se voidaan ottaa käyttöön.

2.3 Palvelumuotoilijan apuvälineet

Palvelumuotoiluun on kehittynyt laaja kirjo työkaluja, jotka auttavat palvelun kehittämisessä ja sen tarkastelussa. Yksi työkalukokonaisuus ovat erilaiset visualisointimenetelmät, joiden avulla palvelua voidaan arvioida niin ennen kehitysprosessia kuin sen jälkeenkin. Palvelupolku on ehkä tunnetuin palvelumuotoilijan työkalu. Sen avulla kuvataan palvelun eteneminen ja hahmotetaan

eri etapit niin asiakkaan kuin järjestävän organisaation näkökulmasta. Muita visuaalisia työkaluja ovat muun muassa palvelutilanteen videointi, muotoilupelit (Vironmäki et al. 2012) ja pohjakartta, jossa palvelun kontaktipisteet on merkitty palvelutilan pohjapiirroksen. Toisen työkalukokonaisuuden muodostavat erilaiset havainnointimenetelmät, joita voivat olla palvelun läpikävely eli mystery shopping tai varjostus, jossa kuljetaan palvelua käyttävän henkilön perässä ja havainnoidaan palvelun etenemistä. Tietoa kerätään myös asiakaskyselyillä ja haastatteluilla. (Vironmäki et al. 2012, Miettinen et al. 2011, 135) Kolmas kokonaisuus palvelumuotoilun apuvälineistöissä ovat erilaiset draamalliset menetelmät, joissa käytetään teatteriin ja draamaan pohjautuvia menetelmiä.

2.3.1 Draamalliset menetelmät palvelumuotoilussa

Palvelua, sen etenemistä ja sen suunnittelutapahtumia verrataan usein jollakin tavalla teatterin, elokuvan tai yleisesti draaman maailmaan. Esimerkiksi palvelupolkua eli palveluiden tapahtumasarjaa on verrattu draaman kaareen. Palvelun on oltava tarpeeksi mielenkiintoinen, jotta sen käyttäjä ei tunne oloaan tylsistyneeksi, mutta ei kuitenkaan liian nopeatempoinen, jotta käyttäjä ei koe sitä sekavaksi tai kaoottiseksi. (van Oosterom et al. 2010, 40)

Palvelua kuvataan myös termillä palvelunäyttämö, joka kuvaa aikaa ja paikkaa, jossa asiakkaat käyttävät palvelua. Vastaavasti palvelun takahuone kuvaa organisaation palvelun sisäistä osaa, joka ei ole näkyvä asiakkaalle, mutta joka on välttämätön palvelun mahdollistamiseksi. (Miettinen et al. 2011, 56-57) Yhteistä palvelun ja teatterin näyttämöajattelussa on se, että molempia harjoitellaan ja hiotaan moneen kertaan ennen kuin se esitetään asiakkaalle, oli tämä sitten käyttäjä tai katsoja. (van Oosterom et al. 2010, 41)

Termistön ja sisällön kuvauksen lisäksi palvelumuotoiluun on poimittu teatterin ja draaman maailmasta erilaisia menetelmiä, joiden avulla palveluita määritellään ja kehitetään. Ehkä tyypillisin draamallisen menetelmän esimerkki palvelumuotoilussa on roolinäyttelemine. Sen avulla eläydytään palvelun käyttäjän kokemukseen ja käydään läpi palvelun etenemistä. Roolinäyttelemistä voidaan hyödyntää niin olemassa olevan palvelun hahmottamisessa, kehitettävän palvelun ideoinnissa kuin uuden palvelun arvioinnissa ja viimeistelyssäkin. Määritelmän mukaan roolinäyttelemine tarkoittaa

sitä, että palvelutilanne käydään läpi palvelun sidosryhmien eri rooleihin eläytymällä tai se voi olla jonkin roolin testaamista omana itsenään. (Rontti & Lindström 2014, 52). Tärkeää ei ole osata näytellä vaan havaita palvelun tuottama kokemus.

Roolinäyttelemisessä on kaksi pääohjetta. On osattava olla hetkessä niin yksilö- kuin ryhmätasollakin, jotta voidaan keskittyä tutkimaan tilannetta. Toinen sääntö on olla fyysinen ja käyttää koko kehoaan ideoinnin ja kokemuksen apuvälineenä. Tällä tavoin brainstormingista voidaan kehittää uusi toiminnallisempi muoto, bodystorming. Roolinäyttelemisen muotoja voidaan käyttää palvelumuotoiluprosessin kaikissa vaiheissa. (Simsarian, K. 2003. 1012) Tuotekehityksessä on menty käyttäjäprofiilien ja käyttäjäpersoonien kautta yhä syvemmälle käyttäjän kokemuksien tutkimiseen. Bodystormingissa on kyse aina myös ryhmätyöskentelystä, joten sen myötä voidaan nopeuttaa ja kehittää yhteistyötä. (Schleicher et al. 2010, 49-50)

Palvelumuotoilun yhteydessä draamamenetelmällä tarkoitetaan sitä, että palvelua testataan niin kuin se olisi olemassa. Draamaa hyödyntäen voidaan näytellä erilaisia palvelutilanteita. Draaman avulla voidaan saada aikaan uusia innovaatioita ja ratkaisuja sekä kokeilla ja protoilla kokonaan uusia vuorovaikutuksen tapoja. (Miettinen et al. 2011, 149) On kuitenkin todettu, että esimerkiksi bodystorming-menetelmään sisään pääseminen vie aikaa ja vaatii useita harjoituskertoja ennen kuin sen käyttöä voidaan kuvailla tehokkaaksi ja nopeaksi. Myös sen vaatimat valmistelut vievät aikaa. Menetelmää tuntemattomalle roolinäyttelemisen voi tuntua turhauttavalta ja alkuun pääseminen aikaa vievältä. Sen on kuitenkin koettu olevan hyödyllinen sitä mukaa, kun menetelmä tulee osallistujille tutuksi. (Oulasvirta et al. 2003. 132)

Niin roolinäyttelemisen kuin tarinallistaminenkin ovat keinoja mallintaa kokonaisvaltaista käyttäjäkokemusta. Tarinan kerronnan avulla voidaan esitellä systeemin hyödyt, toiminnallisuus sekä välittää palvelun arvo. Tarinoiden avulla voidaan kuvata yksityiskohtaisesti sitä kontekstia, jossa uutta ideaa käytetään. (Miettinen et al. 2011,132, 149) Tarinallistaminen tarkoittaa sitä, että innovointi, kehittäminen ja suunnittelu tapahtuvat tarinalähtöisesti. Sitä voidaan käyttää niin uuden luomisessa kuin jo olemassa olevan kehittämisessäkin. Anne Kalliomäen mukaan tarinallisuus ilmenee yrityksen eri osa-alueilla: strategiassa, tuotteistamisessa,

palvelumuotoilussa, markkinoinnissa ja brändäämisessä. Tarinallistamisessa onkin kyse palvelun erottumisesta. (Kalliomäki, A. 2014. 14)

Tarinallistamisen avulla tuodaan esiin yrityksen arvoja, osaamista ja visioita tarinamuodossa ja sen toiminnallisessa keskiössä on semiotiikka. Tarinassa jokaisella yksityiskohdalla on merkitystä, koska se viestii ja vaikuttaa asiakkaaseen vertauskuvien kautta. Tavoitteena on läpinäkyvyys, persoonallisuus ja inhimillisyys, jotka tekevät palvelusta houkuttelevaa. Yrityksen tarina ei kuitenkaan ole sama kuin yrityksen taustatarina, joka kuvaa todenmukaisesti yrityksen syntyhistoriaa. Tarinallistamisessa on sallittua fiktio ja dramatisointi, joiden avulla tarinasta tulee mielenkiintoinen ja koukuttava. Tarinat vetoavat tunteisiin ja niissä on jokin selkeä hahmo tai toimija. (Kalliomäki, A. 2014. 15, 22-23)

Kirjassa Tarinallistaminen – palvelukokemuksen punainen lanka tarinallistaminen on määritelty seuraavasti: ”Tarinallistaminen, -- on sitä, että yrityksen toimintaa suunnitellaan tarinalähtöisesti. Yritykselle laaditaan tarinaintiteetti (ydintarina) ja yrityksen palveluympäristö eli tarinanäyttämö suunnitellaan tukemaan tämän tarinan kertomista. Yrityksen palveluihin käsikirjoitetaan tarinallinen rakenne, juoni, joka tukee palvelua alusta loppuun.” Menetelmä sisältää niin faktaa kuin fiktiotakin ja sen tavoitteena on tuottaa inhimillisiä, merkityksellisiä ja elämyksellisiä palvelukokemuksia. Se on niin liiketoiminta-, asiakas- kuin arvolähtöistäkin toimintaa. (Kalliomäki, A. 2014. 25) Muita esimerkkejä draamallisista menetelmistä ovat kuvakäsikirjoitukset (Miettinen et al. 2011,150) sekä erilaiset eläytymiseen pohjautuvat ideointimenetelmät.

2.3.2 Esimerkki palvelumuotoilulaboratoriosta: Sinco

SINCO eli Service Innovation Corner on vuonna 2009 Lapin yliopistossa aloitettu projekti, jossa kehitettiin palvelumuotoilun prototypointia varten laboratorioympäristö. Ympäristö ja sen välineistö on tarkoitettu kokonaisvaltaiseen prototypointiin, jossa voidaan soveltaa yhteisesti ja helposti nopeita ja ketteriä menetelmiä. Siinä yhdistyy idea esittelytilasta, teatterista, verstaasta ja modernista kokoustilasta.

Työskentely-ympäristönä SINCO pyrkii mahdollistamaan kaiken, mitä tarvitaan käyttäjäkokemuksen ja skenaarioiden konkretisoitiin ja kokemiseen (kuva 5). SINCOssa voidaan rakentaa, kehittää ja arvioida nopeasti palveluiden prototyyppejä.



Kuva 5: Yhteissuunnittelutyöpaja Sinco-ympäristössä. Kuva: Simo Rontti

Kokemuksen prototypoinnin apuna on spottivaloja, kuvaprojisoiteja, äänentoistoa, palvelunäyttämö ja tarpeista hyödynnettäväksi palvelutilanteiden esittelyssä (kuva 6). Ideoiden keräämistä, tallentamista ja muistiinpanojen kokoamista varten tilassa on tietokoneita, interaktiivisia kirjoitustauluja sekä tallentamista varten kameroita, äänitelaitteita perinteisiäkin muistiinpanovälineitä. Projektin yhteydessä puhutaan palveluiden simulaatioista, jotka mahdollistetaan käyttämällä digitaalisesti rakennettuja palvelutilanteita. (sinco.fi)



Kuva 6: Prototypointia Sinco-ympäristössä. Kuva: Simo Rontti.

Laitteiden avulla luodaan ympäristö, jossa on haluttu valo, taustakuvat, äänimaisema ja palvelun kannalta olennaiset tarpeet, kuten vaikka palvelutiski. Näin pyritään hahmottamaan paremmin kokonaisvaltainen palvelukokemus ja rakentamaan syntyneitä ideoita nopeasti ja helposti testattavaksi ja arvioitavaksi. (Rontti & Lindström 2014, 14)

Eräs esimerkki Sinco-laboratorion monipuolisesta käytöstä on projekti, jossa kehitettiin terveellisiä elämäntapoja tukevia digitaalisia palvelukonsepteja (Häkkiä et al. 2015). Tutkimuksen pohjaksi tehtiin kartoitus ladatuimmista terveyden ja hyvinvoinnin mobiilipalveluista syksyllä 2014. Projektissa järjestettiin kaksipäiväinen työpaja, jonka osallistujat olivat tutkijoita ja opiskelijoita. Osanottajia oli yhteensä seitsemän. Työpajan alussa luotiin käyttäjäpersoonaa, joka kuvasi kehitettävän tuotteen kohdekäyttäjää. Käyttäjäpersoonan avulla käyttäjän näkökulma pysyy koko kehittelyn ajan keskeisenä tekijänä ja se toimii lisäksi hyvänä kommunikaatiovälineenä. (Häkkiä et al. 2015, 3-5)

Käyttäjän ympärille tehtiin tämän käyttämiä terveyspalveluita kuvaava sidosryhmäkartta ja kirjoitettiin Day in a Life -tarina kertomaan käyttäjäpersoonan tyypillisestä päivästä. Tarinassa keskityttiin erityisesti henkilön hyvinvointiin liittyviin asioihin. Tämän jälkeen työpajassa järjestettiin ideointituokio, jossa hyödynnettiin bodystroming-menetelmää. Apuna käytettiin nopeita prototyyppisiä sekä kahdelle taustakankaalle projisoituja kuvia käyttöskenaarioiden toimintaympäristöstä. Niiden avulla

saatiin luotua todentuntuisuutta prototypointiin. Ideoinnin tuloksena syntyi viisi konseptia, jotka esiteltiin noin minuutin mittaisina videoina. Videot koostettiin Sincolaboratoriossa ideointituokion aikana otetuista ja niihin lisättiin sisältöä kuvaava taustaselostus. Näitä konsepteja kuvaavia videoita hyödynnettiin nettikyselyssä, jossa arvioitiin muun muassa konseptien hyödyllisyyttä, innovatiivisuutta ja helppokäyttöisyyttä. (Häkkinen et al. 2015, 5-7)

3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tässä laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään kahta analyysimenetelmää: aineistolähtöistä sisällönanalyysia ja teorialähtöistä sisällönanalyysia. Analyysin aineistona toimii haastattelumateriaali, joka on kerätty kahdelta eri ammattiryhmältä. Ensimmäisen ryhmän muodostavat draamallisia menetelmiä työssään hyödyntäneet palvelumuotoilun ammattilaiset ja toisen ryhmän teatterin taiteellinen suunnitteluryhmä, joista on haastateltu käsikirjoittaja-dramaturgia, lavastajaa, scenografia, ohjaajaa ja näyttelijää.

3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto on yleensä pienempi kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu aina tutkijan tulkinta ja johtopäätökset, jotka muodostetaan tehdyn sisällönanalyysin pohjalta. Merkityksiä on tutkittava ja osattava ymmärtää osana asiayhteyttä. Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan prosessia, mikä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi tutkimuskysymykset tarkentuvat tutkimuksen edetessä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tulkinnan ja ymmärryksen myötä viemään ilmiön ymmärtäminen alkuperäistä käsitteellisemmälle tasolle. (Ronkainen et al. 2011, 82-83)

Tutkimuksen ensimmäisen haastatteluaineiston muodostavat palvelumuotoilijoiden haastattelut. Haastatteluihin pyydettiin henkilöitä, jotka ovat työskennelleet vuosia palvelumuotoilun parissa, käyttäneet draamallisia menetelmiä ja joilla on ylempi korkeakoulututkinto alalta.

Tutkimuksessa kerätyn teatteriin liittyvän aineiston koko haastattelumääriltään on pienehkö, mutta kattaa teatterin taiteellisen henkilökunnan osalta usean ammattiryhmän laaja-alaisia haastatteluita, joissa toistuu samanlaisia sisällöllisiä piirteitä. Aineiston kylläntymisen myötä aineisto osoittautuu riittäväksi (Hirsjärvi et al. 2009,182). Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta ja kuten usein laadullisissa tutkimuksissa, tämäkin tutkimus alkoi tutkittavan kentän kartoituksella (Hirsjärvi et al. 2009, 181).

3.2 Teemahaastattelu

Tutkimusaineistot muodostuvat neljästä peruskategoriasta: haastatteluista, dokumenteista, havainnoinnista tai audiovisuaalisesta materiaalista (Jacob & Furgerson 2012). Käyttäjälähtöisessä tutkimuksessa tietoa kerätään usein haastatteluiden avulla. Haastattelut ovat luonteva tapa kerätä käyttäjätietoa. (Huotari, P 2003, 28) Tutkimuksen yksilöhaastattelut on toteutettu noudattamalla puolistrukturoitua haastattelurunkoa eli teemahaastattelua. Teemahaastattelu valikoitui haastattelumenetelmäksi, koska se on lomakehaastattelua joustavampi vaihtoehto ja se mahdollistaa vastausten täsmentämisen ja kuvailun esimerkkien avulla (Hirsijärvi et al. 2009, 36).

Tässä tutkimuksessa haastattelut olivat tehokkaampi vaihtoehto siksi, että kyselyihin jätetään herkemmin vastaamatta kuin haastattelukutsuihin. Yleensä haastatteluun pyydyt henkilöt saadaan mukaan. Haastattelun avulla voidaan tulkita paremmin vastauksia kuin vaikkapa postikyselyssä. Yksi syy valita haastattelu kyselyn sijaan on se, että etukäteen tiedetään tutkimuksen aiheen tuottavan monitahoisia ja monisuuntaisia vastauksia. Lisäksi oli tärkeää, että haastateltava sai kertoa aiheesta ja työstään laajasti. Haastattelutilanteessa oli mahdollista selventää vastauksia ja syventää saatavia tietoja lisäkysymysten avulla. (Hirsijärvi et al. 2009, 195, 204-206, Hirsijärvi & Hurme 2008, 102-103)

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä sellainen, jossa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Yksi haastattelun etu muihin tiedonkeruumenetelmiin nähden on se, että siinä voidaan tilanteen edellyttävällä tavalla ja vastaajaa myötäillen säädellä aineiston keruuta. Tällaista mahdollisuutta ei ole esimerkiksi silloin, jos aineistonkeruu tehdään kirjallisesti. Haastatteleamalla voidaan syventää saatavia tietoja ja pyytää perusteluita annettuihin vastauksiin. (Hirsijärvi et al. 2009, 204-205)

Taitava haastattelija osaa muodostaa käsityksen haastateltavan kokemuksista ja havaita nyansseja haastateltavan kerronnassa. Kysymyksien laatimisessa on hyvä aloittaa peruskysymyksillä, jotka toimivat ikään kuin lämmittelynä haastattelun alussa. Haastattelun edetessä kysytään ensin helpompia kysymyksiä ja edetään vähitellen vaativampiin tai laajempiin, keskustelelevampiin kysymyksiin. Näin haastateltava

johdatellaan vähitellen syvemmälle haastattelun teemoihin. Kysymysten avulla ohjailaan haastateltavaa kertomaan asioista niin kuin hän itse ne kokee. Avointen kysymysten avulla saadaan kattavampaa tietoa kuin sellaisilla, joihin voi vastata vain yhdellä tai kahdella tavalla. Kun kysymykset ovat tarpeeksi laajoja, voidaan saada odottamattomiakin vastauksia, jotka saattavat loppujen lopuksi olla olennaisia tehtävän tutkimuksen kannalta. Haastateltavat voivat näin antaa tietoa, jota haastattelija ei olisi osannut kysyä. (Jacob & Furgerson 2012)

Vaikka teemahaastattelu kuuluu kvalitatiivisen haastattelun piiriin, voidaan sen sisällölle suorittaa kuitenkin kvantifiointi (Hirjäsri et al.2009, 208). Aineiston kvantifiointi toteutettiin myös tässä tutkimuksessa. Haastateltaessa palvelumuotoilijoita selvitettiin, millaisia haasteita he ovat kohdanneet käyttäessään draamallisia menetelmiä. Kun haastattelut oli purettu kirjalliseen muotoon, tekstistä voitiin laskea, kuinka monta kertaa yksittäinen ongelma ilmeni haastatteluissa ja sen pohjalta saada suuntaa siitä, kuinka yleinen ja sen myötä oleellinen ongelma on.

Haastatteluissa kieli on tärkeässä asemassa. Haastattelukysymyksiä määriteltäessä pyrittiin käyttämään sellaista kieltä, joka on yleisesti ymmärrettävissä eri luovilla aloilla. Haastattelijan tavoitteena on selvittää, miten jonkin objektin tai asiantilan merkitykset rakentuvat haastateltavan mielessä. Haastattelutilanteissa on myös muistettava, että haastatteluvastaukset heijastelevat aina haastateltavan läsnäoloa ja sitä tapaa, jolla hän kysymyksensä esittää. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 49) Siksi on tärkeää, että haastattelukysymykset ovat niin neutraaleja, että haastateltava pystyy itse osoittamaan, mistä näkökulmasta hän aihetta lähestyy. (Huotari et al. 2003, 30)

Tässä tutkimuksessa oli myös tärkeää haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutus (Hirsjärvi et al. 2009, 204). Puhuttaessa luovasta prosessista ja sitä edistävästä menetelmästä tarvittiin haastattelutilanteissa usein esimerkkejä osoittamaan sitä, mitä haastattelija tarkoitti esimerkiksi luovilla työkaluilla. Keskusteleva sävy haastattelussa mahdollisti haastateltaville sanallistamisen. Jotkut haastateltavista eivät olleet tottuneet sanallisesti kertomaan luovasta prosessista ja usein prosessit olivat olleet enemmän tai vähemmän alitajuisia. Haastatteleamalla oli ”mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja” (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34).

Haastattelumenetelmänä toimi puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Puolistrukturoidulle haastattelulle ominaista on se, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Haastattelumalli mahdollistaa siten joustavuuden haastattelutilanteessa. Teemahaastattelun nimi tulee siitä, että haastattelu on kohdennettu ennalta määriteltyihin teemoihin. Menetelmän esikuvana on kohdennettu haastattelu. Teemahaastattelu eroaa kohdennetusta haastattelusta kuitenkin siinä oletuksessa, että ”kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä”. Teemahaastattelu ei siis edellytä tiettyä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta kuten kohdennettu haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48)

Vaikka haastattelukysymykset olivat tarkkaan harkittuja ja ennakkoon suunniteltuja, ensimmäisen haastattelun edetessä osa kysymyksistä tarkentui, muutti muotoaan tai niitä saattoi tulla lisää. Haastattelutilanteissa hahmotettiin sellaisia osa-alueita, jotka olivat ennakkosuunnittelussa jääneet huomaamatta. Koska tämä tapahtui yleensä vain ensimmäisissä haastatteluissa, kokonaisuudessaan kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset. Haastattelukysymysten järjestys vaihteli haastattelukohtaisesti. Joskus haastateltava saattoi jo huomaamattaan vastata johonkin edesspäin olevaan kysymykseen. Tästä syystä teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu oli tähän tutkimukseen parhaiten sopiva vaihtoehto. Sen sisällä sallitaan pienet rungosta poikkeamiset, minkä jälkeen voidaan taas palata alkuperäisen haastattelurungon pariin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47)

Kohdennetun haastattelun, johon teemahaastattelu nojaa, ominaispiirteitä on se, että tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet jonkin tietyn tilanteen, tässä tutkimuksessa luovan työprosessin teatterissa tai draamallisten menetelmien käytön palvelumuotoilussa. Toinen piirre on se, että tutkija on ennen haastatteluja tutkinut aiheeseen liittyviä prosesseja, rakenteita ja kokonaisuutta, joita tässä tutkimuksessa olivat muun muassa luovuus, luova prosessi sekä palvelumuotoilun prosessit ja käytännöt. Näiden perusteella laadittiin käytettävät haastattelurungot. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47)

Haastateltavat valikoitiin siten, että he edustavat oman alansa osaamista: heillä on useiden vuosien työkokemus alaltaan ja he ovat suorittaneet alallaan

korkeakoulututkiminnon. Ennen haastattelua jokaisen haastateltavan kanssa oli keskusteltu alustavasti haastattelun teemoista ja siitä, mitä tutkimukselta haluttiin. Tällä vahvistettiin sitä, että haastattelutilanteessa aineistoa saataisiin tarpeeksi. Haastateltavat ehtivät pohtia teemoja etukäteen ja kysyttäväksi sitä, mitä haastattelija heiltä tulisi kysymään. (Tuomi & Sarajärvi 2009,73)

3.3 Sisällön analyysi

Sisällön analyysi on tutkimuksellinen menettelytapa, jolla aineistoa voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Menetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus mahdollisimman tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sen avulla saadaan kerätty aineisto jäseneltyä johtopäätösten tekemistä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103) Tässä tutkimuksessa tehdään ensin aineistolähtöinen sisällönanalyysi palvelumuotoilijoiden haastatteluille. Analyysin pohjalta nousseen käsitteistön perusteella tehdään teorialähtöinen sisällönanalyysi teatterin taiteellisen henkilökunnan haastattelumateriaalille. Näin ensimmäisestä haastattelumateriaalista nousseet teemat ohjaavat teatterin taiteellisen henkilökunnan haastattelumateriaalin tutkimista.

3.3.1 Aineistolähtöinen sisällön analyysi palvelumuotoilijoiden haastatteluiden analyysimallina

Palvelumuotoilijoiden haastatteluiden materiaali analysoitiin käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysimallia. Tavoitteena oli etsiä aineistosta ne asiat, jotka palvelumuotoilijat kokivat haastavaksi käyttäessään draamallisia menetelmiä sekä mihin tarkoituksiin he kaipasivat lisää työkaluja. Löydettyihin ongelmakohtiin etsittäisiin myöhemmin vastauksia teatterin taiteellisen henkilökunnan haastattelumateriaaleista.

Analyttisen prosessin voi jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa pilkotaan, luokitellaan, jäsenellään ja järjestellään käyttämällä valittua analyysimenetelmää. Toisessa vaiheessa nimetään samaan ryhmään esimerkiksi yhdistävän rakenteen mukaisesti jäsentynyt aineisto. Aineiston käsittely luo tässä vaiheessa jo ensimmäisiä tulkintoja. Kolmannessa, niin kutsutussa luennan vaiheessa aineistosta tehtyjä havaintoja tarkastellaan tietyn idean tai ajattelukehikon pohjalta. (Lindblom-Ylänne et al. 2011, 124-125)

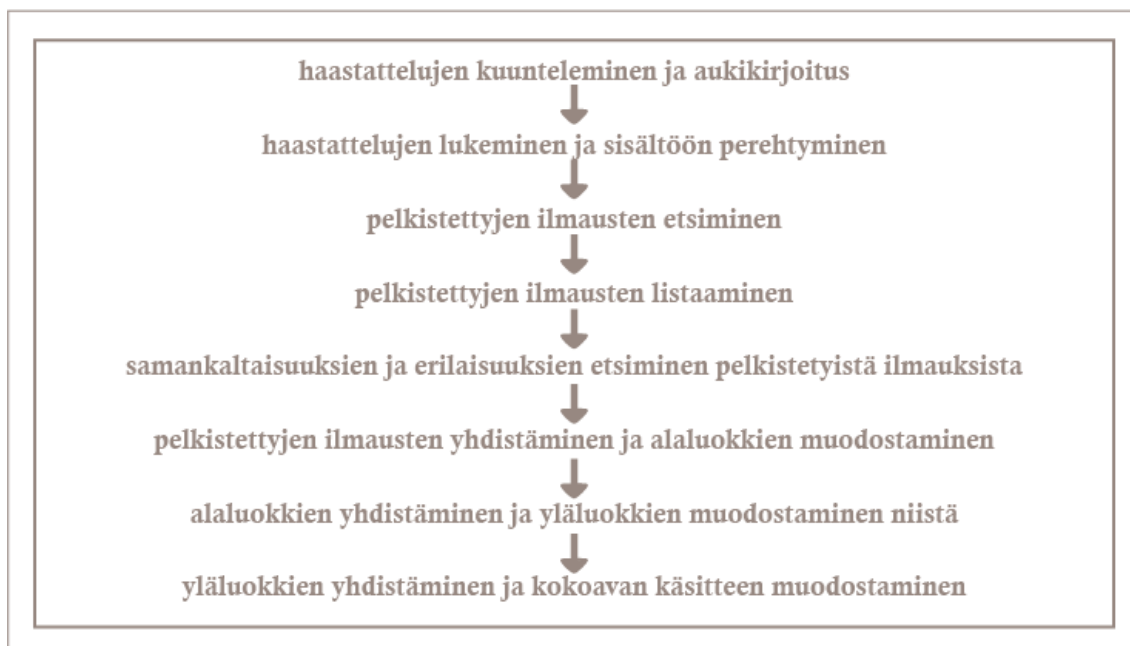
”Aineistolähtöinen sisällönanalyysissa pyritään luomaan aineistosta teoreettinen kokonaisuus.” Tässä analyysimuodossa aineistosta poimitaan tehtävänasettelun mukaisesti niin sanottuja analyysiyksiköitä. Analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja, vaan ne nousevat esiin aineistosta sen käsittelyn aikana. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95)

Milesin ja Hubermanin mukaan aineiston analysoinnin tekninen osuus alkaa aineiston pelkistämällä, jossa alkuperäisilmaisut muokataan pelkistetyiksi ilmaisuiksi. Aineistolle ikään kuin esitetään tutkimuskysymysten mukaisia kysymyksiä, joiden avulla poimitaan aineistosta ne lauseet, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään samankaltaisuuden perusteella samaan kategoriaan ja annetaan sille luokkaa kuvaava nimi. Tässä kohtaa analyysiä tulkinnan rooli on kriittisimmillään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101)

Analyysi jatkuu siten, että samansisältöisiä kategorioita eli luokkia yhdistellään toisiinsa muodostaen näin yläkategorioita, jotka jälleen nimetään. Viimeisessä vaiheessa kaikki yläkategoriat yhdistetään niitä kaikkia kuvaavaksi pääluokaksi. Näiden kaikkien avulla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101)

Laineen teorian mukaan analyysi alkaa sisällön kuvauksella, jatkuu merkityskokonaisuuksien jäsentämiseen sekä niiden esittämiseen ja tulkintaan ja päättyy merkityskokonaisuuksien arviointiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101). Näiden molempien mallien avulla pyritään nostamaan aineistosta systemaattisesti esiin ne asiat, joiden avulla voidaan vastata lopulta tutkimuskysymyksiin.

Tässä tutkimuksessa aineistonkäsittely etenee Milesin ja Hubermanin kuvauksen mukaisesti: aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Kuvassa 7 on esitetty aineistolähtöisen analyysin eteneminen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-109)



Kuva 7: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen.

Luokittelun jälkeen aineistolle tehdään kvantifiointi. Siinä aineistosta lasketaan, kuinka monta kertaa asia ilmaistaan haastatteluissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120) Näin saadaan lisätietoa siitä, kuinka yleinen esiin tullut haaste on.

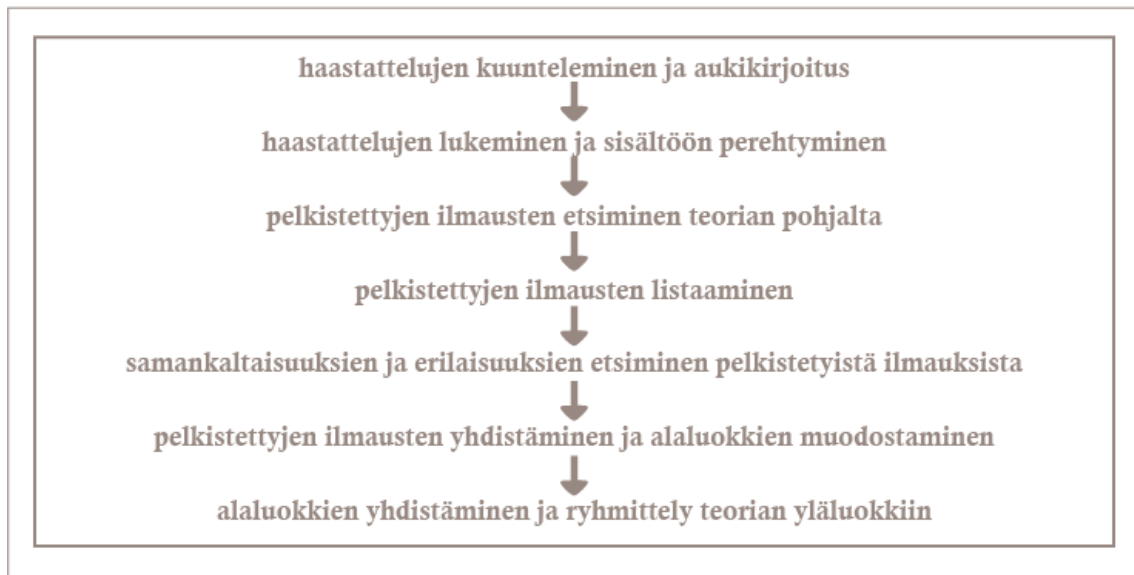
3.3.2 Teorialähtöinen sisällön analyysi teatterituotannon taiteellisen työryhmän haastatteluiden analyysimallina

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä eli sisällön erittelyssä aineiston luokittelu tapahtuu siten, että aineiston luokittelun pohjana toimii jokin teoria tai käsitejärjestelmä (Tuomi & Sarajärvi 2009,113). Tässä tutkimuksessa järjestelmän muodostavat ne teemat, jotka nousevat esiin sisällönanalyysin ensimmäisestä, aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä. Ensimmäisessä analyysissä esiin nousseet tekijät ohjaavat sitä, miten teatterin taiteellisen henkilökunnan haastatteluaineistoa ryhdytään jäsentämään.

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineistosta poimitaan ne asiat, jotka liittyvät analyysirunkoon. Myös teorialähtöisessä analyysissä suoritetaan aluksi sisällön pelkistäminen. Pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään alaluokiksi, jotka nimetään. Nämä taas ryhmitellään yläluokiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113-117)

Aineistosta siis poimitaan käsitejärjestelmän mukaisia ilmauksia, ne ryhmitellään ja luokitellaan ja lopulta liitetään aikaisemman aineistolähtöisen sisällönanalyysin

mukaiseen pääluokkaan. Näin saadaan kohdennettua teatterimaailmasta poimitut työskentelytavat ja -käytännöt esiin nousseisiin palvelumuotoilijoiden draamallisten menetelmien käyttöön liittyviin haasteisiin. Periaate on sama kuin aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä, mutta toimintaa ohjaa koko ajan aikaisempi käsitteistö, minkä vuoksi aineisto tekninen käsittely tapahtuu eri järjestyksessä. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin eteneminen on esitelty kuvassa 8.



Kuva 8: Teorialähtöisen sisällönanalyysin eteneminen.

4 Aineiston keruu ja analyysi

Tässä tutkimuksessa selvitetään, voitaisiinko teatterissa käytettäviä työkaluja, menetelmiä ja työskentelytapoja soveltaa palvelumuotoilussa. Luvussa 2.3.1 on kerrottu, miten draamallisia menetelmiä on käytetty palvelumuotoilussa aikaisemmin. Jotta voitaisiin löytää uusia palvelumuotoilijoille hyödyllisiä teatterilähtöisiä menetelmiä, oli ensin selvitettävä, mitä puutteita tai haasteita teatterilähtöisten menetelmien valikoimassa on.

4.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Asiaa selvitettiin haastattelemalla sellaisia palvelumuotoilun ammattilaisia, joilla oli työssään kokemusta draamallisten menetelmien käytöstä. Haastatteluissa kartoitettiin sitä, mitä palvelumuotoilijat ymmärsivät draamallisilla menetelmillä ja mitä hyötyjä he näkivät niiden käytössä. Haastatteluilla selvitettiin myös tutkimuksen etenemisen kannalta olennainen tieto: se, mitä haasteita tai vaikeuksia draamallisten menetelmien käytössä heidän mielestään oli ja mitä lisäyksiä he kaipasivat draamallisten menetelmien valikoimaan. Haastatteluiden tuloksena saatiin kokoon haasteita, ongelmia ja lisäyksiä koskeva käsitteistö, joka toimi teoriana teatterihaastatteluiden analyysimallissa. Näin saataisiin vastaukset varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Kahdessa seuraavassa alaluvussa kerrotaan, miten tutkimus ja analyysi on toteutettu. Esimerkein kerrotaan, miten analyysistä on nostettu esiin haluttu tieto ja miten käsitteistöt ovat muodostuneet. Varsinainen tutkimuksesta saatu tieto esitellään luvussa viisi. Vastaukset tutkimuskysymyksiin esitellään luvussa kuusi.

4.2 Palvelumuotoilijoiden haastattelut

Tutkimuksessa on haastateltu palvelumuotoilun ammattilaisia: henkilöitä, joilla on osaamista tutkimustyöstä, palvelumuotoilun opettamisesta tai yritysmaailmasta (kuva9). Kaikki tutkittavat olivat työssään käyttäneet draamallisia menetelmiä. Haastateltavina oli sekä miehiä että naisia. Haastatteluita toteutettiin kasvotusten sekä Skype-yhteyden välityksellä ja ne äänitettiin aineiston kirjaamista varten. Haastatteluissa ei puhuttu teatterilähtöisistä menetelmistä, vaan käytettiin termiä draamalliset menetelmät, joka on tutumpi palvelumuotoilun maailmassa. Sisällöllisesti termeillä ei tässä yhteydessä ollut

eroa, koska teatterilähtöiset menetelmät toteutuvat palvelumuotoilun parissa nimenomaan draamallisina menetelminä.

haastateltava	sukupuoli	toimenkuva
# 1	nainen	tutkija
# 2	mies	yliopisto-opettaja
# 3	nainen	tutkija
# 4	nainen	palvelumuotoilija (yritysmailma)
# 5	nainen	palvelumuotoilija (yritysmailma)

Kuva 9: Tutkimukseen haastatellut palvelumuotoilijat.

Kaikille haastateltaville esitettiin viisi kysymystä:

- 1) Millaisissa tilanteissa olet käyttänyt draamallisia menetelmiä palvelumuotoilun parissa?
- 2) Mitä draamallisia menetelmiä olet käyttänyt palvelumuotoilussa?
- 3) Mitä hyötyä draamallisten menetelmien käytöstä on palvelumuotoilussa?
- 4) Millaisia vaikeuksia tai puutteita draamallisissa menetelmissä tai niiden käytössä palvelumuotoilun parissa on ollut?
- 5) Mitä lisäyksiä kaipaisit palvelumuotoilussa käytettävien draamallisten menetelmien valikoimaan?

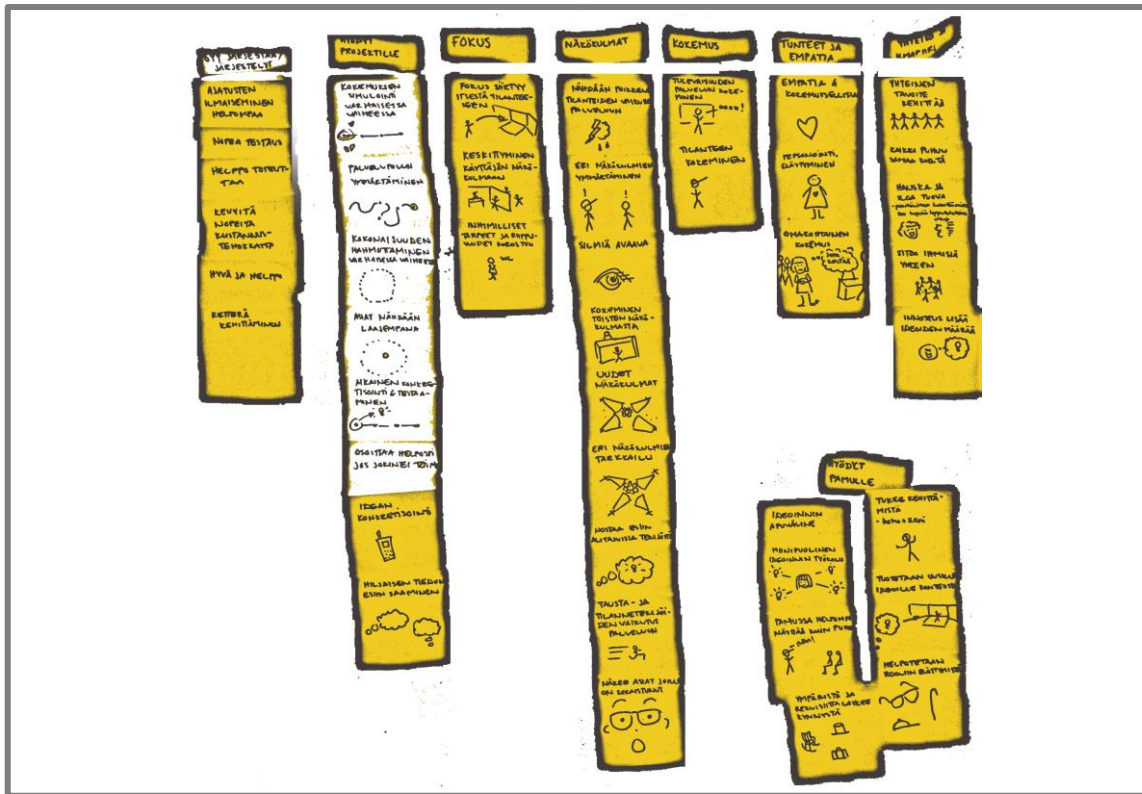
Haastattelujen jälkeen ääninauhoista tehtiin kattavat ja yksityiskohtaiset muistiinpanot. Saadut vastaukset pelkistettiin ilmauksiksi, jotka kirjoitettiin erivärisille muistilapuille sen mukaan, mihin kysymykseen ne vastasivat. Esimerkiksi ne asiat, jotka nähtiin draamallisten menetelmien etuina, kirjattiin keltaisille lapuille ja ne, jotka koettiin haastaviksi punaisille lapuille. Koska kaksi ensimmäistä kysymystä liittyivät tiiviisti toisiinsa, niihin saadut vastaukset kirjoitettiin samanvärisille lapuille. Muotoilun visuaalistamisen keinoja käyttäen useimpiin lappuihin piirrettiin myös jokin kuva

ilmentämään ilmausta. Tällä keinolla merkityt asiat on helpompi muistaa (kuva 10). Tässä kohtaa analyysiä tapahtui ensimmäinen sisällön lajittelu.



Kuva 10: Aineiston ensimmäinen lajittelu.

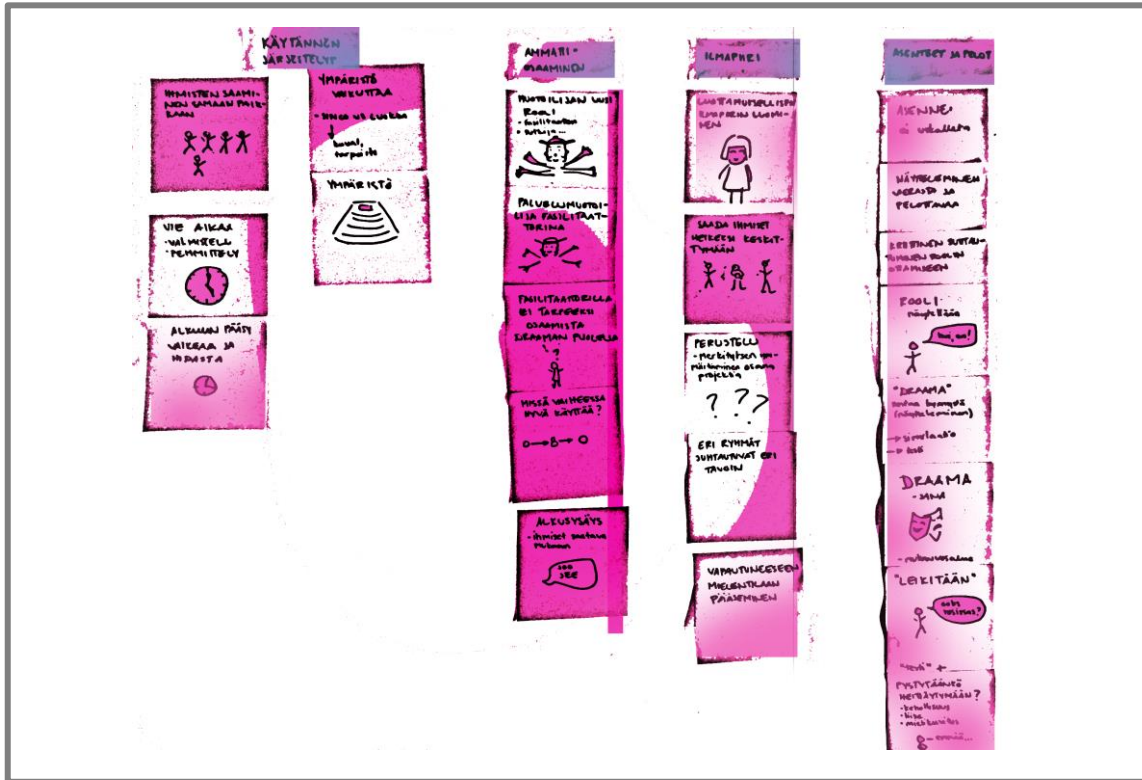
Analyysi jatkui kunkin ryhmän lappujen lajittelulla ja ryhmän sisällä samaan teemaan liittyvien ilmausten ryhmittelyllä lähelle toisiaan. Näin ilmaukset alkoivat muodostaa alaluokkia ja jokaisen alaluokan ylle liitettiin ryhmää kuvaava sana. Esimerkiksi draamallisten menetelmien hyödyntämisen hyvistä puolista kertovat ilmaukset lajiteltiin ryhmiin, joiden nimet kertoivat siitä, millä tavoilla menetelmistä oli koettu olevan hyötyä palvelumuotoilussa (kuva 11). Lajittelun ulkopuolelle vaikutti aluksi jäävän kokonaan ryhmä ilmauksia. Ne muodostivat kuitenkin yhden uuden ryhmän ilmaisten siitä, mitä hyötyä draamallisista menetelmistä on palvelumuotoilulle toiminnan alana.



Kuva 11: Draamallisten menetelmien käytön etuja pelkistettyinä ilmauksina ja lajiteltuna.

Ilmausten lajittelun jälkeen voitiin päätellä muun muassa, että haastatellut palvelumuotoilijat olivat sitä mieltä, että draamallisten menetelmien käyttö oli helppoa ja nopeaa. Niiden avulla saatiin työpajaan osallistuvat henkilöt keskittymään tarkasteltavaan ongelmaan sekä saatiin esiin erilaisia, uudenvälisiä näkökulmia. Niitä käyttämällä voitiin korostaa tunteiden ja kokemuksellisuuden merkitystä. Lisäksi niillä nähtiin olevan ryhmähenkeä ja yleistä ilmapiiriä parantavia vaikutuksia, mitä ilmaisevia ilmaisuja olivat muun muassa ”yhteinen tavoite kehittää” ja ”kaikki puhuvat samaa kieltä”. Lajittelut tulokset on avattu tarkemmin alaluvussa 5.

Tämän tutkimuksen kannalta oleellisin tieto, se, mitä haasteita draamallisten menetelmien käytössä on ollut ja mitä draamallisten menetelmien valikoimaan kaivattaisiin lisää, koottiin punaisille ja violeteille lapuille. Seuraavissa kappaleissa on kuvattu tarkemmin se, miten aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla päästiin lopputulokseen, joka kuvasi teemoittain niitä haasteita, joita draamallisten menetelmien käytössä oli ilmennyt. Aluksi ongelmista ja haasteista kertovat punaiset laput lajiteltiin, ryhmiteltiin ja nimettiin kuten edelläkin (kuva 12).



Kuva 12: Draamallisten menetelmien käytön haasteet ja ongelmat.

Lajittelusta kävi ilmi muun muassa, että palvelumuotoilijat kokivat haastavaksi uuden roolinsa fasilitaattorina ja draamallisten menetelmien käyttäjänä. Työryhmään osallistuvat ryhmä vaikutti siihen, kuinka helppoa oli heittäytyä tai eläytyä tilanteeseen. Lisäksi lähes kaikki haastateltavat ilmaisivat, että teatteritermistön kuuleminen aiheutti osallistujissa jännittyneisyyttä ja tavalla tai toisella ilmenevää varautuneisuutta.

Lajittelun perusteella haastaviksi tekijöiksi draamallisten menetelmien käytössä nousi viisi teemaa. Ne olivat työpajan järjestämisen käytännön järjestelyt, työpajan fasilitaattorin osaaminen, työryhmän vallitseva ilmapiiri sekä yksilöiden toimintaan vaikuttavat asenteet ja pelot. Työpajan järjestämisessä haastavaksi koettiin muun muassa se, että osallistujien saaminen ottamaan osaa työpajaan samaan paikkaan samaan aikaan useiden tuntien ajaksi oli vaikeaa sekä se, että draamallisiin menetelmiin sisään pääseminen ja vapautuneen ilmapiirin tavoittaminen oli aikaa vievää. Lisäksi koettiin, että toimintaympäristöllä oli vaikutusta siihen, miten helppo draamallisia menetelmiä oli käyttää. Sinco-ympäristöä käyttäneet kokivat tilassa toimimisen helpoksi verrattuna tilanteeseen, jossa työpajalle oli varattu tilaksi neuvotteluhuone, luokkahuone tai auditorio.

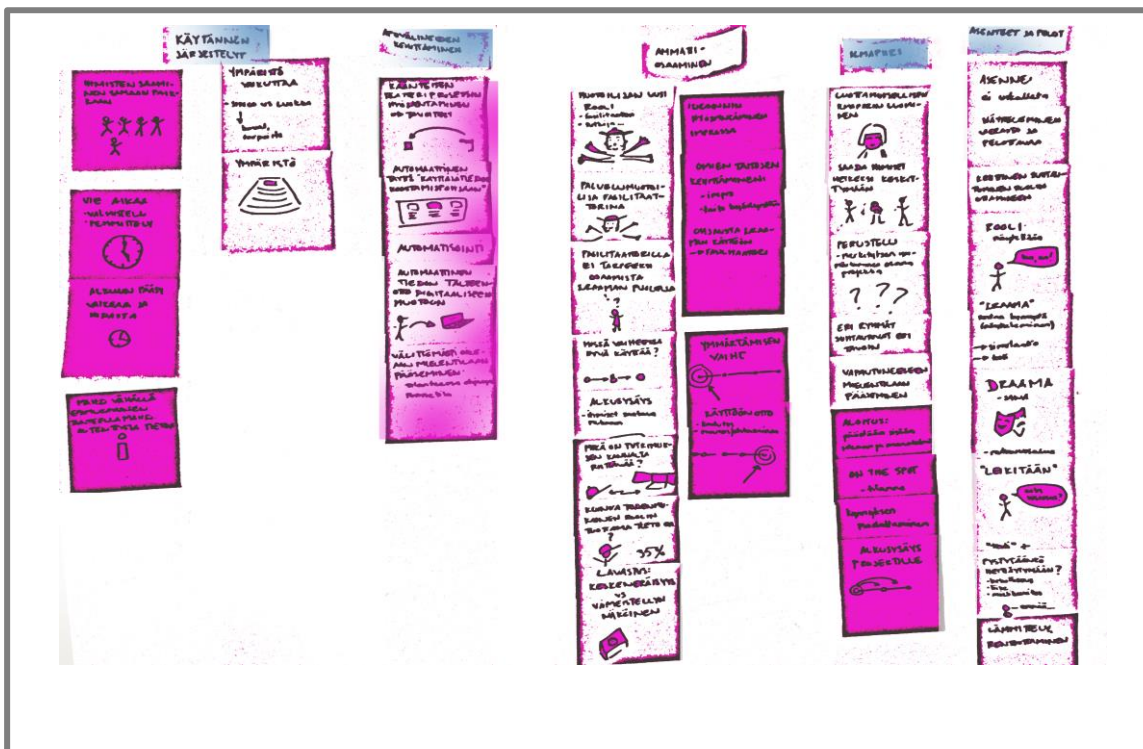
Haastateltavat kokivat myös, että heillä oli työssään palvelumuotoilijana uusi rooli työpajojen fasilitaattorina. He kokivat, että kaipaavat lisää osaamista draaman alalta ja erilaisten draamallisten menetelmien käytöstä. Harjoittelemalla ja kokemuksen myötä tilanteet koettiin helpommaksi, mutta esimerkiksi eräs palvelumuotoilija (haastateltava numero 3) kuvasi asiaa näin: ”se on ollut vähän semmoinen niin kuin kylmä kylpy”. Osa mainitsi myös, että haluaisivat lisätietoa siitä, missä työvaiheessa kunkin menetelmän käyttö olisi hyödyllistä sekä siitä, miten työpajaan osallistuvat ryhmät saataisiin mahdollisimman nopeasti sopivaan mielentilaan, jotta työpaja pääsisi kunnolla käyntiin.

Työpajan vallitsevaan ilmapiiriin vaikutti se, miten ryhmä uskalsi heittäytyä draamallisten menetelmien käyttöön. Jotkut työpajaan osallistuvat ryhmät kokivat eläytymisen helpommaksi kuin toiset. Toisaalta jotkut heittäytyivät rooliinsa niin, että tilanne meni työpajan näkökulmasta jo hieman yliampuvaksi. Haastateltavat kokivat, että joskus oli vaikea perustella ryhmälle sitä, miksi tilannetta näyttelemällä tai rooleihin eläytymällä voitiin saada hyviä havaintoja ja tuloksia.

Kaikkein yleisimmin mainittu draamallisten menetelmien käyttöön liittyvä haaste oli erilaiset pelot ja asenteet, jotka vaikuttivat yksilön osallistumishaluun. Lähes kaikki haastatellut mainitsivat, että puhuttaessa teatterin termein roolista, näytelmästä, esittämisestä tai vaikkapa vain leikkimisestä, osallistujat olivat usein varautuneita. Haastateltujen mukaan osallistujat luulivat, että heidän odotettiin osaavan näytellä tai esittää roolia taidokkaasti, vaikka kyse tilanteessa oli kokemusten havainnollistamisesta.

Kolme viidestä palvelumuotoilijasta kertoi kokevansa palvelumuotoilijan uuden roolin fasilitaattorina haastavaksi. Neljä viidestä kertoi, että puhuttaessa näyttelemisestä tai rooliin menemisestä työpajaan osallistuva henkilöt menivät lukkoon tai ilmaisivat jollakin tapaa kokevansa draamallisten menetelmien käytön epämiellyttävänä. Kaksi viidestä sanoi, että draamallisten menetelmien käyttöön suhtauduttiin epäilevästi eikä niitä koettu uskottaviksi menetelmiksi. Lisäksi kolme viidestä haastatelluista kertoi, että työpajaan osallistuvat eivät uskaltaneet heittäytyä tilanteeseen, mitä draamallisten menetelmien käyttö vaatisi.

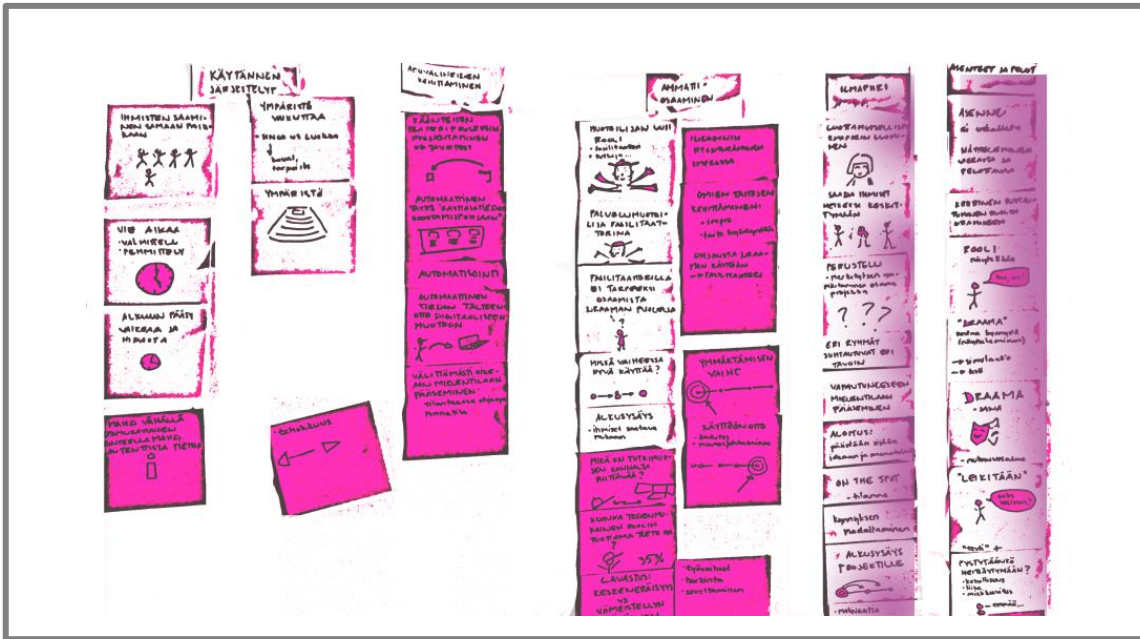
Seuraavassa vaiheessa samaan ryhmittelyyn sijoitettiin ne ilmaukset, jotka kertoivat siitä, miten ja mihin tarkoituksiin palvelumuotoilijat toivoivat uusia menetelmiä kehitettävän. Ilmaukset sijoitettiin niin, että ne olisivat aiheeltaan lähellä jotakin aiemmin ilmaistua haastetta tai ongelmaa (kuva 13). Esimerkiksi palvelumuotoilijan ammattiosaamiseen ja uudelleen rooliin liittyvien haasteiden viereen laitettiin ilmaisia, jotka kertoivat siitä, miten he haluaisivat kehittää omaa osaamistaan draamallisten menetelmien käytössä tai tietoa siitä, missä vaiheessa prosessia mitään menetelmää olisi hyvä käyttää.



Kuva 13: Draamallisten menetelmien käytön haasteet ja toiveet täydentävistä menetelmistä.

Näin haastattelun kahden viimeisen ja tärkeimmän kysymyksen vastauksista poimitut pelkistetyn ilmaukset saatiin täydentämään toisiaan sekä selventämään sitä, millaisia apuvälineitä draamallisten menetelmien käyttöön ja valikoimaan todella toivottaisiin. Esimerkiksi sopiva alkusysäys voisi parantaa oikeanlaisen avoimen ilmapiirin syntymistä. Fasilitaattorin osaamista kuvaavien haasteiden lähelle sijoitettiin muun muassa maininta siitä, että kaivattiin tietoa siitä, miten totuudenmukaista tietoa kokemuksellisuudesta saadaan silloin, kun hyödynnetään draamallisia menetelmiä.

Aineistosta nousi lisäksi yksi kokonainen pääryhmä, jonka pelkistetyt ilmaisut kertoivat palvelumuotoilijoiden toiveesta saada prosessit automatisoitua. Pelkkä esittäminen ja kokeminen eivät heidän mielestä riittäneet, vaan saatu tieto olisi saatava koostettua digitaaliseen tai muuten helposti käsiteltävään muotoon. Kokonaisuuksia tarkkailemalla niistä alkoi nousta esiin niitä kuvaavia teemoja, jotka merkittiin vielä erivärisille muistilapuille (kuva 14).



Kuva 14: Haastekokonaisuuksia kuvaavat teemat.

Käytännön järjestelyjä ja sisältöjen käsittelyn automatisointia yhdistäväksi teemaksi nousi vaatimus tehokkuudesta. Ammattiosaamiseen liittyvistä pelkistetyistä ilmauksista teemoiksi nousi työvaiheiden monipuolinen hallitseminen, fasilitaattorin harkinta menetelmien sopivuudesta ja osaaminen draamallisten menetelmien hyödyntämisessä. Ilmapiiri-ilmaisuista esiin nousi motivaatio, avoimuus ja yhdessä tekeminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Asenteiden ja pelkojen ryhmästä esiin nousivat termistön vaikutus osallistujiin sekä osallistujien ennakko-odotukset draamasta ja teatterista.

Yhteen koottuna materiaalia kuvaavat teemat olivat: tehokkuus, fasilitaattorin ammattiosaaminen, työryhmän ilmapiiri ja motivoituminen sekä yksilön asenne ja avoimuus, johon liittyi esimerkiksi neutraalin termistön käyttö. Näiden teemojen ympärille etsittäisiin jatkossa ratkaisuja teatterin taiteellisen suunnittelutiimin käyttämistä työtavoista ja menetelmistä.

Teemojen selkeyttämiseksi ja ne järjestettiin taulukkoon ja värikoodattiin tutkimuksen seuraavaa vaihetta varten. Taulukko on kuvattuna luvussa 5.1, jossa esitellään tarkemmin tutkimustulokset. Seuraavassa vaiheessa ratkaisuja palvelumuotoilijoiden haastatteluista esiin tulleisiin haasteisiin alettiin etsiä teatterituotannon taiteellisen työryhmän haastattelumateriaaleista.

4.3 Teatterin taiteellisen työryhmän haastattelut

Teatterin taiteellista henkilökuntaa haastateltiin teemahaastatteluina niin henkilökohtaisesti kuin Skype-yhteydenkin välityksellä. Henkilöt eivät olleet samassa taiteellisessa työryhmässä, vaan heillä kaikilla oli kokemusta teatterituotannon taiteellisen työryhmän jäsenenä työskentelystä. Haastateltavana oli sekä naisia että miehiä. Heillä kaikilla oli vuosien työkokemus useista eri teattereissa sekä korkeakoulututkinto omalta alaltaan. Kaikki haastateltavat olivat tehneet työtä freelancerina ja suuri osa heistä oli ollut myös vakituisella kiinnityksellä laitosteattereissa (kuva 15).

haastateltava	sukupuoli	toimenkuva	toiminut freelancerina	ollut kiinnityksellä teatterissa
# 1	mies	dramaturgi	x	
# 2	nainen	näyttelijä	x	x
# 3	mies	lavastaja	x	x
# 4	mies	ohjaaja	x	x
# 5	nainen	skenografi	x	

Kuva 15: Tutkimukseen haastateltu teatterin taiteellinen henkilökunta.

Haastattelut olivat laajoja. Haastateltaville esitettiin aluksi kysymyksiä, joiden avulla pyrittiin ymmärtämään heidän työskentelytapojaan ja työprosessiaan. Toinen osa kysymyksistä koski tarkemmin varsinaisia tutkimuskysymyksiä ja teatterin taiteellisen suunnittelutyöryhmän käyttämiä menetelmiä, työkaluja ja heille vakiintuneita työtapoja.

Teatterin taiteellisen henkilökunnan työn ymmärtämistä koskevat kysymykset olivat:

- 1) Mikä ammattinimikkeesi on?
- 2) Missä opiskelit?
- 3) Missä teet töitä?
- 4) Mitä peruspuitteita työsi tekemiseen tarvitaan?
- 5) Millaisella aikajänteellä teet työsi?
- 6) Mikä on työsi lopputulos ja mistä elementeistä se koostuu?

Varsinaiset teemakysymykset ovat:

- 7) Mitä vaiheita työssäsi on?
- 8) Mitä työkaluja, menetelmiä tai vakiintuneita työskentelytapoja käytät?
- 9) Onko sinulla omia työkaluja tai menetelmiä?
- 10) Hyödynnätkö muiden alojen työkaluja tai menetelmiä?

Haastattelujen edetessä ja teemoja syventäessä kysyttiin myös tarkentavia kysymyksiä muun muassa työryhmän innostamisesta, luonnosmaisuudesta ja työn valmistumisen varmistamisesta. Haastattelut äänitettiin ja sen jälkeen purettiin tekstiksi.

Seuraavassa vaiheessa haastattelujen tekstimateriaalit käytiin läpi hyödyntäen palvelumuotoiluhaastatteluista nousseiden draamallisten menetelmien käyttöä koskevia haasteita. Analyysi toteutettiin käyttäen teorialähtöistä sisällönanalysimallia, jolloin käytettynä teoriana toimi palvelumuotoiluhaastatteluista nousut käsitteistö eli draamallisten menetelmien käytössä haastavina nähdyt asiat. Niitä olivat tehokkuus, ammattiosaaminen, ilmapiiri ja motivaatio sekä avoimuus ja asenne. Kuhunkin haasteeseen sopivat vastaukset ja lauseet koodattiin tekstiin eri värillä.

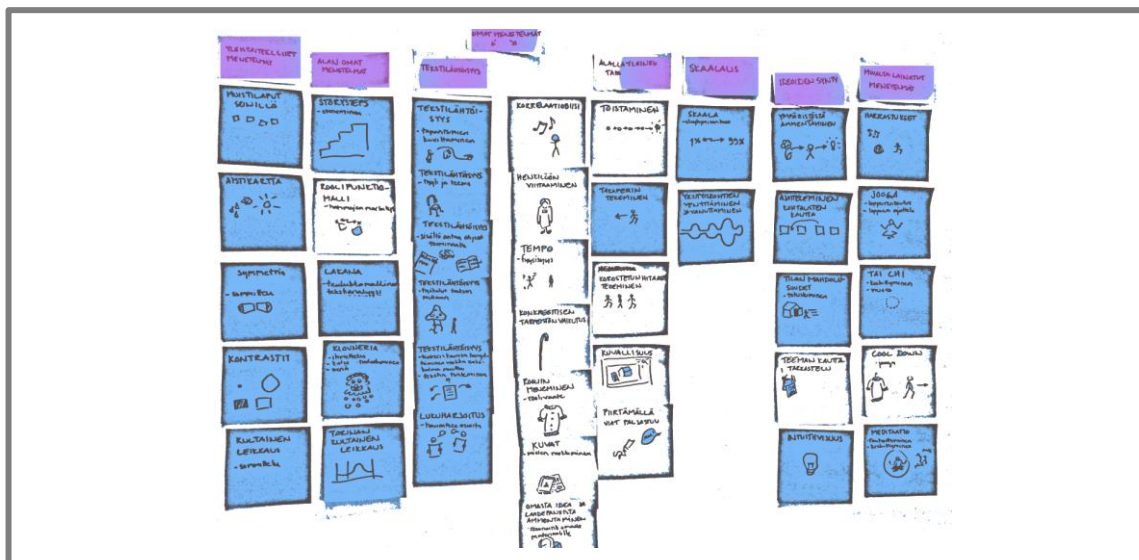
Tekstiaineiston koodaamisen jälkeen samalla värillä merkityt lauseet koottiin yhteen ja lauseet muokattiin pelkistetyiksi ilmaisuiksi. Tämän jälkeen alkoi ilmausten luokittelu, jonka pohjana toimi palvelumuotoiluhaastatteluista nousseet haasteet. Ensimmäisenä haasteena oli tehokkuuden parantaminen, jonka sisällä merkittäviksi tekijöiksi oli nimetty automatisointi, ajankäyttö, käytännön järjestelyt, luovan mielentilan tavoittaminen ja sopiva toimintatila. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin luontevasti näiden alaotsikoiden alle.

Valinnat ja päätöksenteko tapahtuivat aina prosessissa etsimällä, löytämällä, niputtamalla ja valikoimalla. Yksi teatterityötä vahvasti kuvaava piirre oli se, että kaikki tapahtuu ryhmätyöskentelynä. Teatterin eri osastot sekä taiteelliseen tiimiin kuuluvien ammattilasten taidot täydensivät toisiaan. Moni näki teatterin tekemisen kerroksellisena monitaiteellisena yhteistyönä. Teatterin taiteellinen henkilökunta korosti myös henkisten työkalujen merkitystä. Luovalla alalla toimiakseen ja erilaisten mahdollisuuksien sekä ideoiden myllerryksessä oli tärkeää muistaa pitää huolta itsestään, tarvittavasta levosta ja arjen rutiineista.

Kaiken toiminnan kulmakivenä oli vuorovaikutus, johon sisältyy kommunikointi, innostaminen ja taito osata välittää muille se, millaiseen visioon työssään nojasi. Tärkeää oli myös osata hahmottaa kokonaisuuksia niin oman työnsä, eri alan osaamisen ja aikataulujen hahmottamisessa.

Tähän kokonaisuuteen oli kerätty kaikki teatterihaastatteluista löydetty menetelmät, työkalut ja toimintatavat. Ne kirjattiin muistilapuille, minkä jälkeen alkoi menetelmien luokittelu erillisenä omana kokonaisuutenaan. Teatterin taiteellisen henkilökunnan käytössä olevat menetelmät eivät suinkaan kaikki olleet alan omia, vain teatteriin sidottuja työtapoja (kuva 17). Ensimmäisessä vaiheessa haluttiin selvittää, mistä heidän käyttämänsä menetelmät olivat peräisin, joten ne lajiteltiin sen mukaan, mistä henkilö oli käyttämänsä menetelmän löytänyt. Tuloksena oli yhtenä ryhmänä ne menetelmät, jotka olivat laajasti käytössä eri aloilla. Tällaisia olivat muun muassa ajatusten järjestäminen muistilappujen avulla, sisällön järjestäminen noudattaen kultaista sääntöä tai symmetriaa sekä kontrasteilla leikittely.

Toisen kokonaisuuden muodostivat menetelmät, jotka liittyivät tiiviisti taiteilijan harjoittamaan alaan ja olivat niin sanotusti koulussa opittuja. Tällaisia olivat dramaturgin käytössä olevat Roolifunktio- ja Storysteps-mallit sekä skenografin käyttämä tekstianalyysimalli Lakana. Näyttelijä käytti toimintaansa laajasti ohjaavana menetelmänä klovneriaa, jonka avulla hän osasi suunnata katsettaan ja rauhoittaa toimintaansa.



Kuva 17: Menetelmien luokittelua niiden lähteen mukaan.

Seuraavan ryhmän muodostivat taitelijan itselleen kehittämät menetelmät. Tekstilähtöisyys on yksi teatteriesityksen valmistamisen kulmakiviä, ja haastatellut taiteilijat sovelsivat tekstilähtöisyyttä kukin omalla henkilökohtaisella tavallaan. Tekstin sisältö tarjosi ideoita muun muassa perspektiivivalinnoista, tyyleistä ja teemoista sekä muodosti kehikon sille, mitä oltiin kuvittamassa esityksen muodossa. Dramaturgi koki hyödylliseksi ja avaavaksi, mikäli hänellä oli mahdollisuus kuulla näytelmäteksti ääneen luettuna teatterituotannon ensimmäisessä lukuharjoituksessa, minkä jälkeen hän mielellään teki vielä yhden korjausversion tekstistä. Lisäksi taiteilijoiden omia menetelmiä olivat näyttelijän käyttämä roolihahmoa määrittävä korrelaatiomusiikkikappale, scenografin käyttämä menetelmä, jossa hän jäsensi näytelmää värityksellä kaavioon eri paikoissa tapahtuvat kohtaukset eri väreillä ja lavastajan käyttämä kuva- ja materiaalisilppukokoelma, josta hän ammensi ideoita aina uuteen projektiin.

Oli myös alalla yleisiä käytäntöjä, jotka ohjasivat teatterin taiteellisen työryhmän jäsenen työtä. Teatteri on toistamisen taidetta ja tämä ilmenee niin harjoituskaudella, kun oikeaa esittämistapaa etsitään useiden toistojen kautta kuin esityskaudella, jolloin sama näytelmä on kyettävä esittämään kymmeniä kertoja samankaltaisena. Kohtausta hahmotettaessa sitä saatetaan käydä läpi joko korostetun hitaasti tai lopusta alkuun.

Viimeisen ryhmän tässä tarkastelussa loivat muilta aloilta lainatut tai sovelletut menetelmät. Näyttelijä käytti joogasta opittua cool down -menetelmää, jota hyödyntäen

hänen oli helpompi mennä pois roolistaan niin harjoituksen, esityksen kuin esityskaudenkin jälkeen. Cool down on lämmittelyyn verrattavissa oleva vastakkainen menetelmä. Lämmittelyn avulla pääsee oikeaan mielentilaan ja cool downin avulla palautumaan taas normaaliin tilaan. Teatterialan oppilaitoksissa käytetään tai chi -opintoja, jonka oppien avulla hahmotetaan kokonaisuuksia ja muotoja.

Käytössä olevien menetelmien lähteitä oli siis viisi: yleisesti taiteen aloilla hyödynnetyt menetelmät, alakohtaiset menetelmät, teatterille tyypilliset toimintatavat, taiteilijoiden itse kehittämät menetelmät sekä muilta aloilta lainatut menetelmät. Toisessa vaiheessa menetelmiä lajiteltiin käyttäen kahden lajittelutavan yhdistelmää: ensimmäiselle akselille menetelmät lajiteltiin edelleen sen mukaan, mistä henkilö oli käyttämänsä menetelmän löytänyt ja toiselle sen mukaan, mihin tarkoitukseen niitä käytetään (kuva 18).



Kuva 18: Menetelmien luokittelua lähteen ja käyttötarkoituksen mukaan.

Menetelmien käyttötarkoituksia löytyi neljä. Niiden avulla voitiin hahmottaa ja järjestää sisältöjä, ne toimivat analyysin tai ideoinnin apuvälineinä tai ne ohjasivat henkilön sisäisiä asenteita. Esimerkiksi ohje tarinan kultaisesta leikkauksesta ohjasi sitä, miten dramaturgi järjesti kohtausluetteloa ja loi tarinan sisäistä dynamiikkaa. Kohtauksen tekeminen takaperin auttoi näyttelijää hahmottamaan, missä järjestyksessä mitään tapahtuu. Sen sijaan kohtauksen tekeminen korostetun hitaasti toimi näyttelijän

analyysityökaluna, koska se pakotti hänet miettimään syitä toiminnalleen. Piirtäminen ja visualisointi toimivat eräänlaisena analyysimenetelmänä lavastajalle, koska visualisoinnin avulla paljastui ensimmäistä kertaa suunnitelman heikkoudet tai viat.

Ideoinnin apuvälineitä olivat näyttelijällä esimerkiksi johonkin henkilöön viittaaminen. Oliko naishahmo Margaret Thatcher vai Jeanne d’Arc? Ja jos hahmo olisi Margaret Thatcher, häneen viittaavan olemuksen vahvuutta voitiin määrittää skaalalla: oliko viittaus hahmoon viisi prosenttia vai yhdeksänkymmentä prosenttia? Skenografi ruokki mieltään kuvien avulla ja muistilapuille voitiin kirjata talteen ideoita sitä mukaa, kun ne syntyvät. Klovneria ohjasi näyttelijän sisäistä asennetta avoimeksi ja ihmetteleväksi ja pukemalla ylleen roolivaatteen hän asennoitui menemään rooliin ja toimimaan roolin mukaisesti.

Seuraava materiaalista etsittävä kokonaisuus oli ryhmän ilmapiiriä ja avoimuutta kehittävät tekijät. Ryhmittelyn ja luokittelun jälkeen voitiin todeta, että hyvän ilmapiirin syntymiseen vaikuttaa suurella määrällä vuorovaikutus, joka koostuu seitsemästä eri tekijästä. Niitä ovat ymmärrys siitä, että teatterin tekeminen on yhteistyötä, muiden huomiointi, kommunikointi, innostaminen, oma asenne, organisointitaidot ja ryhmän yhteiset tavoitteet. Näiden kaikkien osa-alueiden sisällä on tekijöitä, jotka kuvaavat sitä, millä keinoilla hyvää ilmapiiriä ja motivoitumista pyritään kehittämään teatteriproduktiossa.

Viimeisen kokonaisuuden muodostivat yksilötasolla oleva asenne ja avoimuus. Keino niiden parantamiseksi on sen ymmärtäminen, että teatteria tehdään yhteistyössä, toisen henkilön työ vaikuttaa omaan toimintaan ja oma toisten. Muita keinoja oli oma asennoituminen, kuten kontrolloimattomuuden hyväksyminen sekä pyrkimys vaikuttaa muihin positiivisesti.

5 Haastattelututkimuksen tulokset

Palvelumuotoilijoiden haastatteluista kävi ilmi, että yleisin paikka hyödyntää draamallisia menetelmiä ovat monialaiset, eri ammattiryhmiä osallistavat työpajat tai erilaiset koulutustilanteet. Työvaiheet, joissa draamallisia menetelmiä prosessissa käytetään, ovat ymmärrysvaihe, ideointivaihe, ideoiden konkretisointi- ja arviointivaiheet sekä ideoiden testaus eri vaiheessa projektia. Itse draamalliset menetelmät nähtiin eritasoisena eläytymisenä ääneen ajattelusta palvelunäytelmän toteuttamiseen roolihahmoineen ja juonineen. Toinen tapa ymmärtää draamalliset menetelmät olivat erilaiset tarinallistamisen menetelmät, kuten kuvakäsikirjoitus tai Day in a life -kertomus. Draamaa ei nähty yläkäsitteenä, jonka eri ilmenemismuotoja olisivat vaikkapa teatteri ja elokuvat, sen ajateltiin olevan pääasiassa näytelmiä, näyttelemistä ja tarinallistamista.

5.1 Draamallisten menetelmien käyttökokemukset palvelumuotoilussa

Draamalliset menetelmät nähtiin hyvänä työpajojen osakokonaisuutena. Työpajoissa ei kuitenkaan nähty riittäväksi pelkkä draamallisen menetelmän käyttö, vaan se tarvitsi tuekseen erilaisia analyysityökaluja ja ideoiden konkreettista rakentamista. Palvelumuotoilijat kertoivat hyödyntävänsä draamallisten menetelmien käytössä tarpeistoa (kuva 19) tai tarkoitukseen rakennettua ympäristöä, kuten Sinco-työskentelytilaa. Palvelumuotoilijat kertoivat myös, että alussa he yleensä näyttävät osallistujille mallia esimerkiksi roolissa olemisesta ennen kuin työpajaan osallistuvat uskaltavat itse heittäytyä rooleihin.



Kuva 19: Draamallisten menetelmien käytössä hyödynnetään tarpeistoa. Kuvassa Sincolaboratorion tarpeistohylly.

Draamallisten menetelmien käyttö nähtiin kuitenkin laajasti hyödyllisenä asiana palvelujen kehitystyössä. Draamallisten menetelmien käyttö ei vaadi sinänsä taloudellista tai materiaalista satsausta. Niiden käytön koetaan olevan kevyttä, nopeaa ja kustannustehokasta. Lyhyessä ajassa voidaan päästä pitkälle kehityksessä ja tuottaa paljon ideoita. Työstettävän projektin näkökulmasta draamalliset menetelmät nähdään hyödyllisenä, koska niiden avulla voidaan testata ja simuloida palveluita niiden varhaisessa kehitysvaiheessa. Niiden avulla voidaan helposti osoittaa, jos jokin kohta palvelusta ei toimi. Palvelumuotoilijoiden mielestä palvelun läpikäynti draamallisesti auttaa myös hahmottamaan palvelun kokonaisuudessaan sekä hahmottamaan laajoja kokonaisuuksia.

Työryhmän toimivuuden ja ilmapiirin kannalta draamallisten menetelmien käytön nähtiin olevan hauska tapa toimia ja niiden äärellä voitiin puhua palveluista kaikille yhteisellä kielellä. Myös yhteisten tavoitteiden luominen draamallisia menetelmiä hyödyntämällä nähtiin toimivaksi. Palvelumuotoilijoiden mielestä draamalliset menetelmät parantavat toimivan ja yhteiseen tavoitteeseen pyrkivän työryhmän muodostumista.

Yksilön tasolla draamallisen menetelmien koetaan parantavan osallistujien keskittymistä ennemmin tilanteeseen kuin itseensä. Niiden avulla saatiin myös

korostettua asiakkaan näkökulmaa palvelutilanteissa sekä laajennettua näkökulmia inhimillisiin tarpeisiin ja mahdollisiin palvelussa tapahtuviin eräänlaisiin erikoistilanteisiin, kuten vaikkapa sähkökatkoon tai hitaasti liikkuvan vanhuksen palvelemiseen.

Palvelumuotoilussa, joka on pitkälti käyttäjälähtöistä suunnittelua, keskiössä on kokemuksellisuus ja empatia. Palvelumuotoilijoiden mielestä draamallisia menetelmiä hyödyntämällä työpajaan osallistuvat voivat kokea palvelun omakohtaisesti. Eläytymällä palvelutilanteisiin saatiin empatian näkökulmia palvelun tarkkailuun. Palvelun sisältöjä personoimalla voitiin vedota osallistujien tunnepuoleen. Näin hyötyjä draamallisten menetelmien käytöstä ilmeni niin projekti- kuin yksilötasollakin.

Draamallisten menetelmien käyttöön liittyvät vaikeudet ja toiveet siitä, millaisia menetelmiä draamatyökalujen valikoimaan toivottiin lisää, koottiin yhteiseksi kokonaisuudeksi. Draamallisten menetelmien käytön vaikeuksia ilmeni eri tasoilla. Käytännönjärjestelyiden kannalta työpajan onnistumiseen vaikutti se, millaisessa tilassa työpaja järjestettiin. Haastavaksi koettiin se, että alkulämmittely ja menetelmiin sisään pääseminen oli aikaa vievää. Palvelumuotoilijat toivoivat lisäksi, että jotkin prosessit voitaisiin automatisoida. Esimerkiksi työpajassa kerrytetty tieto haluttiin saada automaattisesti digitaaliseen tai muuten helposti käsiteltävään muotoon jatkokehittelyä ja taltiointia varten. Näitä palvelumuotoilijoiden ilmaisevia haasteita yhdistävä tekijä oli toive tehokkuudesta.

Palvelumuotoilijoiden haastatteluista ilmeni, että he kokivat palvelumuotoilijan uuden roolin fasilitaattorina ja moniosaajana haastavaksi. Draamallisiin menetelmiin ja työvaiheisiin perehtymien ja niiden luonteva soveltaminen käytännössä vaati harjoittelua. Lisäksi palvelumuotoilijat pohtivat, kuinka todenmukaista tietoa vaikkapa rooliin eläytymällä saatiin kehitettävän palvelun käyttäjistä ja missä vaiheessa projektia mikäkin menetelmä oli kaikkein sopivin. Lisäksi toivottiin tietoa siitä, miten innostaa projektin alussa työpajaan osallistuvia henkilöitä ja siten päästä suunnittelussa heti hyvään alkuun. Näitä tekijöitä yhdistävä termi on palvelumuotoilijan ammattiosaaminen ja sen kehittäminen.

Työpajan onnistumisen kannalta oli tärkeää osata luoda ryhmätasolla hyvät lähtökohdat yhteiselle kehittämiselle. Palvelumuotoilijat kertoivat haastatteluissa, että joskus tuntui vaikealta perustella työpajaan osallistuville se, miksi draamallisia menetelmiä hyödyntämällä voitiin päästä haluttuihin lopputuloksiin. Heidän mukaansa jotkut ryhmät oli helpompi saada mukaan menetelmien pariin kuin toiset. Toisaalta joissakin ryhmissä eläydyttiin draamallisiin menetelmiin niin villisti, että työpajan varsinainen merkitys jäi taka-alalle. Ryhmän toimivuuden kannalta oleellisiksi tekijöiksi muodostui rennon ilmapiirin luominen ja ryhmän motivointi yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Ryhmätason toimivuuden lisäksi palvelumuotoilijat kokivat haastavaksi yksilöiden saamisen mukaan draamallisten menetelmien käyttöön. Lähes kaikki haastatellut kertoivat, että suuri osa työpajaan ensimmäistä kertaa osallistuvista on varautunut, kun aletaan puhua näyttelemisestä ja rooleista. Heidän mukaansa joidenkin osallistujien mielestä on vaikea ymmärtää, minkä tasoista osaamista häneltä näytellessä odotetaan ja osan mielestä tilanteiden näytteleminen ja leikkiminen eivät ole uskottavia tapoja kehittää palveluita. Palvelumuotoilijat kokivat haastavaksi sen, miten saada osallistujat rentoutumaan ja miten puhua näyttelemisestä ja muista teatterin termeistä siten, että yksilö pysyisi avoimena eikä suhtautuisi tilanteeseen varautuneesti.

Kaikki palvelumuotoiluhaastatteluista saatu tieto draamallisten menetelmien vaikeuksista, haasteista ja kehitysehdotuksista koottiin alla olevaan taulukkoon (kuva 20). Osa-alueet nimettiin, jotta nähtiin, mitä teemoja draamallisten menetelmien käytössä haluttiin kehittää. Niitä olivat tehokkuus, ammattiosaaminen, motivointi ja sopivan ilmapiirin löytäminen ryhmätasolla sekä asenteet ja avoimuus yksilötasolla.



Kuva 20: Draamallisten menetelmien käytössä ilmenneet haasteet ja kehitettävät pääteemat.

Taulukkoa käytettiin lähtökohtana analysoitaessa teatterin taiteellisen henkilökunnan haastattelumateriaalia. Vastauksia haluttiin etsiä monipuolisesti, joten pääteemojen alle lisättiin niitä kuvaavia palvelumuotoilija haastatteluista löytyneitä tarkennuksia.

5.2 Teatterihaastatteluista tehdyt löydökset

Teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla teatterin toimintatavoista ja menetelmistä löytyi suuri määrä käsiteltävää materiaalia. Tehdyt löydökset eivät olleet vain menetelmiä ja työkaluja, vaan myös yleisesti työtä ohjaavia periaatteita ja toimintamalleja. Laitosteatteri on valtava koneisto, jonka toimintaa ohjaa vahvasti teatterialan työehtosopimus ja vuositasolla tehtävä ohjelmistosuunnittelu, jonka on vastattava teatterin palvelutavoitteeseen ja tavoitettava ennalta määritellyt väestöryhmät. Yksittäisen työntekijän ja taiteilijan toimintaa ohjaa jatkuvasti se, että kaikki tapahtuu monialaisena, moni osaavana, eri alojen ja osastojen pitkälle vietyinä taiteellisena ja teknisenä erikoistumisena. Niiden yhdistyessä voidaan luoda yhteinen tasapainotettu kokonaisuus.

5.2.1 Tehokkuuden vahvistamisen menetelmät

Tutkittaessa sitä, miten teatterin taiteellinen henkilökunta tehosti työskentelyään, löydettiin kuusi päätekijää, joiden avulla projektit olivat sujuvampia. Sisällön etsimisessä käytettiin apuna niitä määreitä, jotka täsmensivät palvelumuotoiluhaastatteluista saatuja haasteita. Työprosessin tehokkuuteen vaikuttavia

tekijöitä ovat: automatisointi, ajankäytön suunnittelu, oikeanlainen kommunikointi, tarkoitukseen sopivassa tilassa työskentely, luovan mielentilan tavoittaminen ja sisällön jäsentäminen.

Suunnittelutyötä tekevä teatterin taiteellinen henkilökunta kertoi käyttävänsä apunaan digitaalisia kuvankäsittelyohjelmia, 3D-mallinnuksia ja myös luonnostelevansa suoraan tietokoneelle. Alalla on käynnissä suuri murros, jossa ollaan siirtymässä pienoismallien ja yksi kuva per paperi -ajattelusta digitaalisiin muotoihin. Teatterin taiteellinen henkilökunta koki, että ihmisten kehittynyt kuvanlukutaito tukee tätä murrosta. Eräällä tapaa automatisoitu toiminto teatterissa on kuiskaajan mukana olo harjoitustilanteissa ja esityskauden alussa. Kuiskaaja on paikalla näytelmä teksti mukanaan ja antaa näyttelijälle nopeasti avainsanoja repliikeistä, mikäli näyttelijä ne unohtaa.

Aikataulusuunnittelu ja ennakointi ovat teatterin tuotannon valmistumisen kulmakiviä. Kalenteriin merkitty ensi-iltapäivä määrittelee sen, milloin tuotannon on oltava viimeistään valmis. Teatterialan työehtosopimus määrittelee tarkkaan suunnittelijalle varatun työajan työn laajuuteen nähden ja toteutettavat valmistavat ja pääharjoitukset johdattelevat tuotannon ensi-iltaan. Tuotantotasolla aikaisemmat työvaiheet määrittelevät seuraavaa. Esituotantovaiheessa määritellään aikataulut tekniselle valmistusvaiheelle ja työnjohdolla on merkittävä vaikutus siihen, miten toteutusvaihe etenee.

Teatterituotanto on hierarkkinen kokonaisuus, jonka pääsuunnittelijana toimii esityksen ohjaaja. Hänen ohjeistuksensa mukaisesti toimii taiteellinen suunnitteluryhmä, joka taas vastaa tuotannon visuaalisen ilmeen valmistumisesta teatterin teknisillä osastoilla, kuten verstaalla ja ompelimossa. Esimerkki toimivasta työnjohdollisesta aikataulusuunnittelusta on skenogarfin käyttämä kolmen viikon aikataulupuskuri, jonka avulla varmistetaan materiaalin riittävyys, aikataulussa pysyminen ja työvaiheiden sujuvuus.

Aikataulutusta tapahtuu myös henkilökohtaisella tasolla. Suunnittelija tekee piirustuksia samalla, kun seuraa harjoituksia ja näyttelijä harjoittelee repliikkejä työajan ulkopuolella, jotta voisi harjoitella kohtausten sisältöjä varsinaisissa harjoituksissa. Aikataulutusta tapahtuu siten kolmella eri tasolla: teatterin toiminta vuositasolla ja

työehtosopimus määrittävät tuotannon aikataulutusta sen ulkopuolelta, tuotannon sisällä tapahtuva työnjohto määrittelee yksittäisen tuotannon valmistumista ja yksilötasolla henkilön oman työn aikataulutusta ja mahdollisesti päällekkäin tapahtuvat työtehtävät tehostavat ajankäyttöä.

Jotta työskentely olisi tehokasta, on monialaisen työryhmän osattava kommunikoida ymmärrettävästi. Tuotannon valmistumissuunnitelma tehdään esituotantovaiheessa yhdessä, jolloin eri osastot ja suunnittelijat tietävät, milloin osa-alueiden on oltava käyttövalmiita. Ennalta suunniteltu ja koko työryhmän tietoon saatettu aikataulu parantaa myös omaan työhön keskittymistä. Esimerkiksi näyttelijä kertoi rytmittävänsä energian käyttöönsä sen mukaisesti, miten tauotus on suunniteltu harjoituksessa. Kommunikaation tukena käytetään kuvamateriaalia ja projektin alussa ohjaaja pyrkii keskustelemalla määrittelemään työryhmälle sen yhteisen toiminnan tavoitteet.

Sopivassa tilassa työskentely tehostaa prosessin etenemistä. Vaikka periaatteessa teatteria voidaan tehdä paikasta riippumatta vaikkapa katuteatterin muodossa, perinteisesti teatterin harjoitustila on tarkoitukseen valittu rauhallinen ympäristö, musta suljettu laatikko, kuten eräs taiteellisen tiimin jäsen asian ilmaisi. Jossakin työvaiheessa ympärillä oleva tasainen häly voi kuitenkin jopa auttaa. Näyttelijä kertoi opettelevansa repliikkejä pieneen ääneen kahvikupin äärellä kahvilassa.

Dramaturgi sanoi haastattelussa, että huono tapa kirjoittaa draamaa on istua alas ja alkaa kirjoittaa. Luovan mielentilan löytämiseksi teatterin taiteellinen henkilökunta kertoi käyttävänsä erilaisia mielen ruokkimisen menetelmiä, kuten kuvia ja ideoiden ammentamista ympäristöstään. Taiteellinen henkilökunta kertoi haastatteluissa, että hyväksymällä sen, ettei kaikkea voi kontrolloida ja itsestään huolehtimalla pystyy olemaan auki ympärillä oleville impulsseille ja ideoille. Lavastaja kertoi käyttävänsä ideoinnin apuvälineenä omaa kuva- ja materiaalikokoelmaa, jonka kokoamisessa tietty valintaprosessi oli jo tehty ja jonka sisällölle oli helppo resonoida uudestaan.

Myös sisältöä jäsentämällä ja kokonaisuuksia hahmottamalla teatterin taiteellinen henkilökunta kertoi voivansa tehostaa työskentelyään. Dramaturgi kertoi käyttävänsä apunaan isokokoista muistivihkoa, johon ideat oli helppo kerätä yhteen paikkaan, johon oli helppo palata ja helppo kommentoida aiempia ideoitaan. Näyttelijä käytti

hyödykseen joogan oppeja, joiden avulla hän hahmotti kokonaisuuksia ja mietti asiat loppuun saakka. Kaikki haastatellut taiteilijat hahmottelivat ja järjestelivät sisältöjä jollakin tapaa ennen varsinaista työhön ryhtymistä. Hahmottelun jälkeen sisältöön pääsi paremmin ja tehokkaammin kiinni.

Palvelumuotoilun ammattilaiset toivoivat, että draamallisten menetelmien käytön aloittaminen voitaisiin aloittaa välittömästi ja oikeaan mielentilaan pääseminen tapahtuisi hetkessä. Tutkiessa teatterin henkilökunnan haastatteluja tässä ilmeni kuitenkin toistuva ristiriita. Luovaan prosessiin kuuluu niin kutsuttu haudutteluvaihe, jota teatterin taiteellinen työryhmä nimitti muun muassa lepotekniikan tietoiseksi käyttämiseksi. Eräs haastateltava kuvaili, että se ei näytä työnteolta vaikka on sitä. Vaikka se ei ole toiminnallinen, se on kuitenkin aktiivinen vaihe. Se on vaihe, jossa mielen on saatava rauhassa prosessoida annettua tehtävää kunnes se alkaa synnyttää mielikuvia luovista ratkaisuista.

Näyttelijä pääsee oikeaan mielentilaan hetkessä vasta harjoiteltuaan kohtausta tai esitystä kerta toisensa jälkeen ja löydettyään oikean kulman tehdä roolinsa haluttujen tunnetilojen läpi. Teatteri on toistamisen taidetta ja esityksen valmistaminen vaatii aikaa, mikä on todettu myös kirjoitettaessa teatterialan työehtosopimusta, johon on määritelty harjoitusten vähimmäismääräksi 40 harjoitusta.

Prosessia saattaisi olla vaikea nopeuttaa, mutta ehkä sen haudutteluvaihetta voitaisiin hieman piilottaa, jotta vaikutelma tehokkuudesta ei kärsisi. Haastatelluista teatterin taiteellisen työryhmän jäsenistä lähes kaikki kertoivat, että he saattavat työstää useaa eri vaiheessa olevaa projektia yhtä aikaa. Kun he asettavat hauduttelua vaativan projektin lepäämään, he käyvät työstämään jossakin toiminnallisemmassa vaiheessa olevaa projektia.

5.2.2 Ammattiosaamista vahvistavat tekijät

Teatterityön kulmakiviä ovat yhteistyö ja työstettävä teksti. ”Tekstissä on kaikki”, kuten skenografi sanoi haastattelussa. Teksti luo työlle tavoitteet ja synnyttää ideoita visuaalisiin näkökulmiin. Teksti ja sen sisältämä tarina ovat ne, joiden kautta taiteellinen työryhmä hengittää, vaikka ohjaajan näkökulma muuttuisi. Yhteistyö

tarkoittaa sitä, että kaikki tuovat mukaan oman työtehtävän mukaisen panostuksen, jotta työryhmä voi yhdessä tuottaa halutun kokonaisuuden, joiden avulla tarina kerrotaan.

Oman ammattitaitonsa vahvistamiseksi teatterin taiteellinen henkilökunta kertoi käyttävänsä tietoisesti henkisiä työkaluja, joita ovat esimerkiksi riittävä lepo sekä tarkoituksenmukainen etäisyyden ottaminen aiheeseen. Eräs haastatelluista kertoi, että ennen kuin työssä päästään kunnolla kiinni hyviin ideoihin, on käytävä läpi niiden edessä oleva huonojen ideoiden ja kliseiden kerros. Kun ne on kerran puhuttu läpi, voidaan päästä eteenpäin eivätkä ne enää pyöri mielessä. Huonojen ideoiden ääneen sanominen ja itsensä eräänlainen nolaaminen ovat siten sallittuja, ehkä jopa välttämättömiä, ja oma osansa prosessissa etenemistä.

Teatterituotannossa yhteistyö on välttämätöntä. Eri suunnittelijoiden työt täydentävät toisiaan ja eri osastojen tekninen osaaminen mahdollistaa työn toteuttamisen. Toisaalta toisen työ vaikuttaa siihen, miten oman työn laatu ilmenee lopputuloksessa: esimerkiksi valosuunnittelulla lavastus voidaan saada näyttämään erityisen hyvältä tai huonolta. Hyvässä työryhmässä osaamiset täydentävät toisiaan ja esimerkiksi lavastus on osa koko ohjausratkaisua.

Yhteistyön kannalta merkittävää on onnistunut vuorovaikutus, jonka osa-alueita ovat kommunikointi, innostaminen sekä suunnitteluvaiheessa riittävän autenttinen ideoiden esittelymuoto. Kuva on teatterissa luonteva kommunikaatioväline. Sen avulla voidaan konkretisoida ideoita ja välittää mielikuvia. Tärkeää on myös keskusteleva ilmapiiri. Työn prosessointi tapahtuu keskustelujen ja pohdinnan vuorottelussa.

Innostamien lähtee liikkeelle yhteisten lähtökohtien luomisella ja sitä voidaan parantaa sillä, että koko taiteellinen työryhmä on mukana kehittäessä jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Yksi muoto työryhmän varhaisesta innostamisesta on orientaatiotyöviikko, jossa koko taiteellinen työryhmä on mukana kehittäessä projektin alussa. Ohjaajalla on merkittävä osuus työryhmän innostamisessa ja motivoinnissa. Ohjaajan on pystyttävä vakuuttamaan työryhmä siitä, että yhteinen ponnistelu on kannattavaa ja mielekästä.

Projektin alussa ohjaajan on oltava ohjeissaan selkeä ja osattava ilmaista se, mikä on yhteinen päämäärä ja millä keinoilla siihen päästään. Kohtaustasolla hänen on osattava

ilmaista se, mitä keneltäkin kohtauksessa odotetaan ja mikä on kohtauksen merkitys ja tavoite koko näytelmän kannalta. Ohjaaja on työryhmän puheenjohtaja, mutta ei kuitenkaan sanelija. Omalla olemuksellaan hän voi vaikuttaa myönteisesti ilmapiiriin leikkisyyteen ja toimimalla täsmällisesti, pitämällä sen minkä on luvannut, luoda hyvän pohjan työskentelylle.

Kommunikoinnin tukena käytetään erilaisia kuvia, visualisointeja, mallinnuksia ja kollaaseja. Teatterin taiteellisen henkilökunnan haastatteluista kävi ilmi, että tärkeää ideoiden esittelyssä on kokonaiskuvan luominen. Esimerkiksi skenografin mielestä tarpeeksi pitkälle viedyssä luonnoksessa käy ilmi kokonaisuus: näyttämökuva, mittakaava, värimaailma, tunnelma ja mielikuva. Ideoita esitellessä olennaista oli myös keskustellessa tuoda ilmi luonnoksen keskeneräisyys.

Teatterissa työskentely nähtiin tapahtuvan aina prosessissa. Toistamalla kohtausta lukemattomia kertoja sisältö voitiin rakentaa kerros kerrokselta, kelmu kerrallaan. Eri ammattien edustajat kertoivat aluksi ideoivansa vapaasti ja testaamalla ideaansa piirtämällä tai liittämällä sen osaksi kokonaiskuvaa. Oikeaa tapaa esittää asiaa etsitään toistamisen kautta. Dramaturgi kertoi, että dialogin ensimmäinen kirjoittaminen tapahtuu vapaana ajatusten virtauksena, mutta korjauskierroksilla kirjoittaminen on tiedostavampaa ja analyyttisempää. Tekstin korjauskierroksia saatetaan tehdä jopa kymmenen ennen kuin se on hioutunut valmiiseen muotoonsa.

Prosessimaiseen työskentelyyn liittyy myös aina idean hauduttelu ja kypsyttely. Prosessimaisuuden nähtiin tarkoittavan teemojen syvenemistä ja ideoiden muuttumista. Ideoiden kypsyminen tapahtuu aina vuorovaikutuksessa ympäristön ja tekstin kanssa. Samalla tavalla tehdään päätöksiä: etsimällä, kokoamalla, yhdistelemällä ja valikoimalla. Haluttuun lopputulokseen pääseminen vaatii aikaa.

Monialaisen kokonaisuuden tekemisessä on tärkeää hahmottaa kokonaisuuksia niin projektin kannalta, yhteistyön kannalta kuin sisällön kannalta. Hahmottamalla käytettävissä olevan ajan määrä työ voidaan aikatauluttaa tarvittaessa yhden harjoituksen tarkkuudella. Yksityiskohdat luovat kokonaisuuden ja eri taiteilijoiden panoksesta kerrostuu ikään kuin veistoksellinen komposiitti. Esityksen sisältöä voidaan hahmottaa kohtausluettelon avulla ja kohtauksen paikkaa siirtämällä voidaan tutkia

järjestyksen merkitystä tarinankerronnassa. Dramaturgiassa juoni voidaan purkaa kaavioiksi, jotka kuvaavat tarinan dynamiikkaa.

Teatteriin liitettävien käytäntöjen ja tiedostettujen prosessien lisäksi taiteellinen henkilökunta kertoi käyttävänsä työnsä tukena erilaisia menetelmiä ja työkaluja. Heillä oli käytössään taiteen alalla yleisiä menetelmiä, omaan ammattiinsa ja koulutuksestaan ammennettuja menetelmiä, teatterin yleiseen toimintatapaan liitettyjä menetelmiä, itse kehitettyjä menetelmiä sekä muilta aloilta lainattuja menetelmiä. Menetelmien käyttötarkoitukset vaihtelivat. Niiden avulla voitiin hahmottaa sisältöä tai analysoida sitä. Ne toimivat ideoinnin apuvälineinä ja ne ohjasivat sisäistä asennoitumista työtä tehdessä.

Esimerkiksi Roolifunktio mallin avulla dramaturgi analysoi eri roolihahmojen merkityksiä tarinan etenemisen kannalta. Käymällä kohtauksen läpi lopusta alkuun näyttelijä oppi hahmottamaan tapahtumien järjestyksen paremmin. Skenografi ideoi lavastuksen visuaalista maailmaa pohtimalla tekstin kautta sitä, olisiko lavastuksen muotokieli orgaanista ja rönsyilevää vai kurinalaista ja symmetristä. Klovneriaa hyödyntäen näyttelijä osasi ohjata katsettaan ja suhtautua ympärillä tapahtuviin asioihin ihmettelevästi. Klovnin toiminnassa ohjenuorana on nenä, joka ohjaa klovnin katsetta. Klovni ei siis liikuta silmiään vaan suuntaa nenänsä, jonka myötä katsekin siirtyy. Tätä ajatusta noudattaen näyttelijä kertoi varmistavansa sen, että hän kohtauksessa aina muistaa katsoa vastaanäyttelijäänsä. Tietoisella skaalan vaihtelulla klovnimaisen ihmettelevän hahmon osuus roolista oli joko pieni tai suuri.

Merkittävä asia teatterin taiteellisen työryhmän työssä on se, että yhteistyötä tehdessä omaan työhön vaikuttaa aina muiden tekemä työ, mutta myös oma työ vaikuttaa siihen, miten muut tekevät työtään. Ohjaajan tekemä ennakkosuunnittelu vaikuttaa siihen, miten sujuvasti työryhmä pystyy tekemään työtään myöhemmissä vaiheissa. Ohjaajan tekemä roolitus vaikuttaa siihen, millaisen vaatteen pukusuunnittelija näyttelijälle tekee. Pukusuunnittelijan ja koreografin työ vaikuttaa taas siihen, miten näyttelijä ryhtyy rakentamaan roolihahmoaan.

5.2.3 Ilmapiiriin ja ryhmän motivoitumiseen vaikuttaminen

Vuorovaikutuksella on suuri merkitys hyvän ilmapiirin ja ryhmän motivoitumisen kannalta. Selkeällä tavalla kommunikoimalla voidaan luoda lähtökohdat yhteiselle ponnistelulle ja päämäärän tavoittamiselle. Avainasemassa ryhmän ilmapiirin luomisessa on projektin työnjohtaja eli ohjaaja. Ohjaaja kertoi, että luomalla laajan vuorovaikutuspinnan, ymmärtämällä eri ammattiryhmien toimintatapoja ja henkilöiden omia lähtökohtia voidaan saada hyviä tuloksia ja innostaa muita.

Yhteiseen tavoitteeseen tähtäämällä voidaan tehdä parhaalla tavalla tarinaa sen eri osaluilla tukeva toteutus suunnitelma. Ryhmän yhteisenä tavoitteena on kertoa jokin tietty tarina, jonka läpi katsoja kuljetetaan. Ohjaaja kertoi, että kokee olevansa työryhmässä näytelmän katsojaa edustava henkilö: esityksen sisällön on oltava tarpeeksi mielenkiintoinen. Dramaturgin mukaan se saa olla ärsyttäväkin, kunhan se vain ei ole tyhjänpäiväinen. Tavoitteena on aina herättää katsojassa jotain, mitä hän itse ei olisi osannut ajatellakaan.

Oikeanlaisen kommunikoinnin lisäksi toimivaa vuorovaikutusta tukee muiden huomiointi, ymmärrys yhteistyöskentelystä, organisointitaidot, yhteiseen tavoitteeseen tähtääminen ja oma asenne. Näyttelijä kertoi käyttävänsä työssään cool down - tekniikkaa, joka on lämmittelyn vastakkainen toiminto. Prosessien ajattelemisen loppuun saakka niin harjoitus-, esitys- kuin esityskausitasollakin auttaa palautumisessa. Esityskauden päättyessä näyttelijä koki, että on tärkeää nähdä työtoverit myös jossain muussa kuin teatteriympäristössä. Uuden projektin alkaessa ei siten kantaisi mukanaan enää edellisen projektia asioita ja kykenisi paremmin näkemään uutena niin itsensä kuin työtoverinsakin.

Muiden huomioon ottaminen teatterituotannossa ilmeni haastatteluista paitsi positiivisena asennoitumisena, myös yksikertaisina käytännön tekoina. Harjoituksiin siirryttäessä suunnittelijan työ kehittyi vuorovaikutuksessa paitsi näyttämön, myös näyttelijän kanssa. Käyttäjän, eli näyttelijän ja teknisen henkilökunnan käyttökokemukset vaikuttavat kehitystyöhön aina ensi-iltaan asti. Lavastaja luonnehti haastattelussa, että jos puku on näyttelijän toinen iho, niin lavastus on kolmas. Näyttelijä kertoi voivansa työssään varioida tietyissä raameissa sen verran, ettei toiminnallaan häiritse toisen työtä. Muiden huomiointi tapahtuu myös tiedonkulussa

esimerkiksi siten, että puku-, lavastus- ja harjoitusaikataulujen suunnitelmista kerrotaan yhteisesti.

5.2.4 Yksilön avoimuutta ja positiivista asennetta kehittävät tekijät

Asenteisiin ja avoimuuteen voi pyrkiä vaikuttamaan myös yksilötasolla. Haastattelussa teatterin taiteellisen ryhmän jäsenet kertoivat, että selkeä työnkuva auttaa keskittymään omaan tehtävään osana työryhmää. Ennakoimalla työvaiheita ja onnistuneella ennakkosuunnittelulla vältetään stressiä. Luottamalla siihen, että työryhmän osaamisalueet täydentävät toisiaan voi uskoa siihen, että projekti valmistuu ajallaan ja on parhaalla mahdollisella tavalla toteutettu. Nämä ovat tekijöitä, jotka ulkoapäin vaikuttavat yksilön asenteisiin.

Tämä toimii tietysti molempiin suuntiin. Ymmärtämällä työryhmän jäseniä heidän omista lähtökohdistaan ja heidän työtapansa voi vaikuttaa myös heidän asenteisiin. Teatterin taiteellisen työryhmän mukaan yhteisen kielen löytäminen on avoimen kommunikoinnin kannalta tärkeää. Ohjaaja kertoi hyödyntävänsä työssään eräänlaista positiivista juonimista, jolloin hän työryhmän parissa esiintyy ehkä jopa vähän rennompana kuin todellisuudessa olisikaan, mutta kuitenkin tulee täsmällisesti paikalle ja on määrätietoinen. Sanaton viestintä tukee rentoa olemusta.

Toki myös oma asenne vaikuttaa silloin, kun pyritään positiiviseen ja avoimeen suhtautumiseen. Näyttelijän mukaan silloin, kun on työssään kokeilunhaluinen ja hyväksyy sen, ettei kaikkea voi tai pidäkään kontrolloida, myös luovuus vapautuu. Haastateltavat mainitsivat, että kontrollinhalu syntyy usein peloista itseä, muita ja alaa kohtaan. Kontrollinhalu kuitenkin estää luovaan mielentilaan pääsemistä ja taiteilijan on vaikea heittäytyä mukaan harjoitukseen tai yhteiseen ideointiin. Skenografi kertoi, että olemalla avoin itselleen voi olla avoin myös muille, vaikka se vaatisi työtä. Näyttelijä kertoi hyödyntävänsä joogan loppurentoutusta harjoituksessa tai esityksessä tapahtuvan sisäisen myllerryksen laannuttamiseen. Lisäksi hän ohjasi omia asenteita sillä, ettei ajatellut roolin ja hahmon olevan tasoltaan eriarvoisia, vaan suhtautui jokaiseen rooliin ja hahmoon samalla panostuksella.

Palvelumuotoilijoiden haastatteluista kävi ilmi, että puhuttaessa ensimmäistä kertaa draamallisia menetelmiä käyttävälle ryhmälle teatterin termein, kuten rooleista,

näyttelemisestä, näytelmästä tai näyttämöstä, työpajaan osallistuvat menevät helposti lukkoon, alkavat jännittää tai suhtautuvat epäileväsi käytettävään menetelmään. Olisi siis hyvä löytää termejä, jotka kuvaavat vähintään neutraalisti, mutta ehkä jopa innostavasti kokemuksellisista ja empaattisista menetelmistä. Teatterin maailmassa toimivilta tällaisia vaihtoehtoisia termejä ei ymmärrettävästi juurikaan löytynyt, koska teatteri on heille luonteva ympäristö, johon he ovat tietoisestikin hakeutuneet. Kertoessaan opiskelustaan näyttelijä kuvasi erillistä yksittäistä harjoitusta demoksi, joka paitsi saattaa olla jo palvelumuotoilussa jo käytössä, myös sopii hyvin tuotekehityksen termistöön.

5.2.5 Menetelmät, työkalut ja vakiintuneet käytännöt

Menetelmät, työkalut ja vakiintuneet käytännöt ovat oma tekijänsä ammattiosaamisen kehittämisessä, mutta niitä voidaan tarkkailla myös laajemmasta näkökulmasta. Menetelmien ryhmittelyn ja lajittelun myötä voitiin havaita, että teatterin taiteellinen työryhmä käyttää oman työnsä tukena luovilla aloilla yleisiä menetelmiä, kuten kultaisen leikkauksen sääntöä ja kontrasteja. Osa heidän käyttämistään menetelmistä on niin sanotusti koulussa opittuja, heidän ammattiinsa liitettäviä työkaluja, kuten skenografin taulukkomallinen tekstianalyysityökalu, näyttelijän oppi klovneriasta ja dramaturgin yhdentoista kohdan story steps -malli. On myös teatterissa vakiintuneita harjoitustapoja, kuten kohtausten läpi käyminen lopusta alkuun. Osa menetelmistä oli taiteilijan itse kehittämiä ja osa oli lainattu joltakin toiselta alalta.

Menetelmät voitiin jaotella myös niiden käyttötarkoituksen perusteella. Ne toimivat apuvälineinä kokonaisuuksien hahmottamisessa tai sisältöjen analysoinnissa. Osa menetelmistä oli selkeäsi ideoinnin apuvälineitä ja toiset ohjasivat sisäisiä asenteita. Menetelmät, työkalut ja vakiintuneet käytännöt voitiin myös kohdentaa niihin teemoihin, joita oli koettu tarpeelliseksi kehittää palvelumuotoilun saralla. Menetelmien lisäksi teatterin toimintamallit tukevat omalta osaltaan näitä teemoja. Seuraavissa kappaleissa on esitelty, millä tavoin teatterin toimintamallit tukevat kehitettäviä teemoja yhdessä menetelmien kanssa.

Teatterituotannossa tehokkuutta vahvistaa paitsi teatterin yleinen aikataulutus, jossa harjoituskaudella muun muassa on toteuduttava valmistavat ja pääharjoitukset, myös yksittäisen taiteellisen työryhmän jäsenen työkalut. Kolmen viikon puskurimallinen

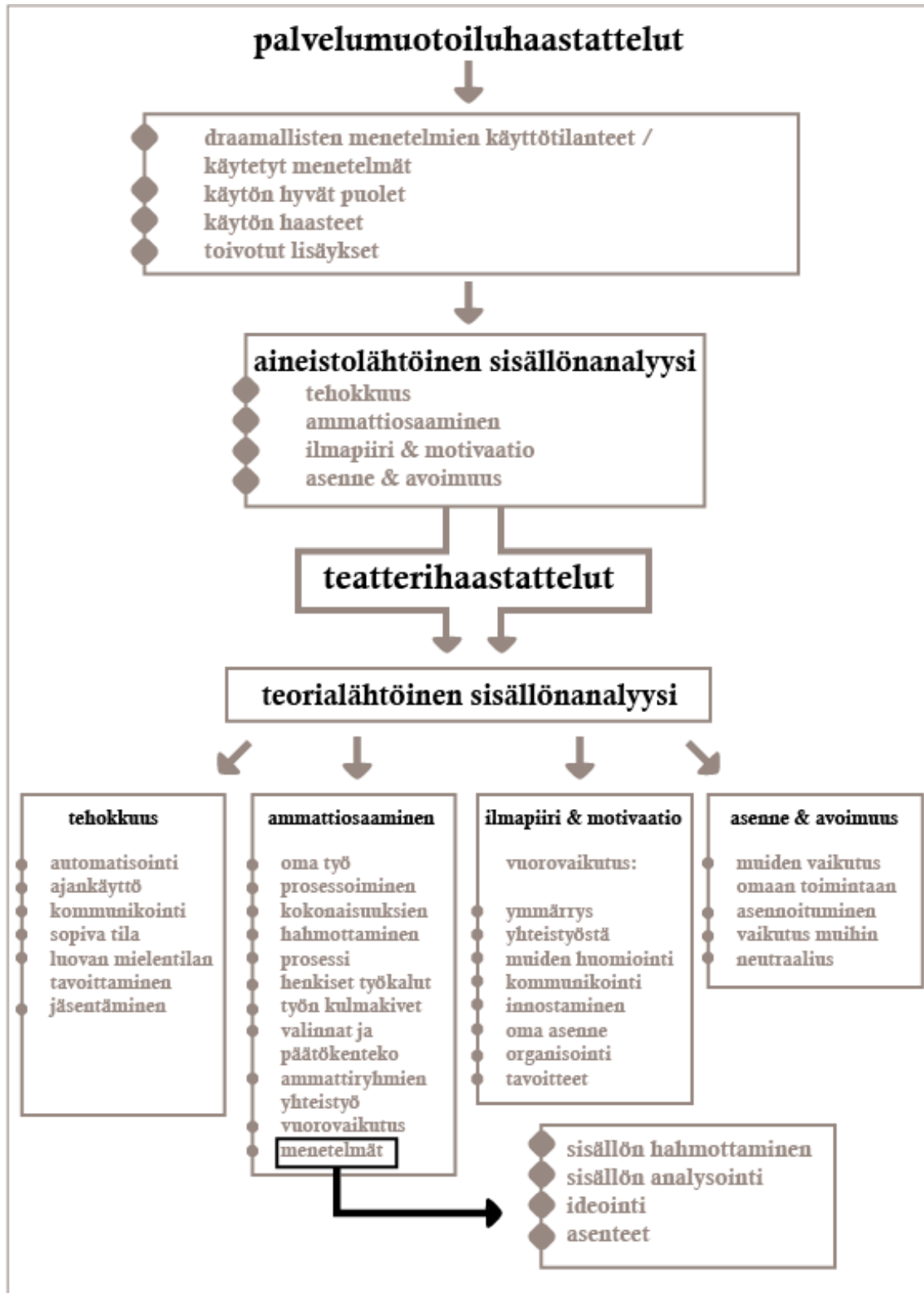
aikataulutus toimii ajanhallinnan työkaluna ja kohtausluettelo tehokkaan sisällön jäsentämisen työkaluna. Teatterin yleisellä toimintatasolla ammattiosaamista vahvistavat selkeät työnkuvat ja se, että työn itsenäiseen suunnitteluun on määritelty tietty aika. Kaikki haastatellut taiteellisen työryhmän jäsenet kertoivat, että työ vaatii hauduttelua ja itsenäinen suunnittelutyö mahdollistaa sen, että he voivat aikatauluttaa hauduttelun osaksi suunnitelmaansa. Menetelmistä näyttelijän osaamista vahvistaa se, että roolihahmoa hahmotellessa hän ei suin päin ryhdy esittämään jotakin kerralla valmista hahmoa, vaan pohtii, voisiko hahmon olemus viitata vaikkapa johonkin tunnettuun henkilöön, Martti Ahtisaareen tai Jeesukseen, ja millä skaalalla henkilöön viitataan. Tällä tavoin hän vähitellen rakentaa roolin pala palalta eri elementeistä.

Positiivisen ilmapiirin muodostamisessa avainasemassa on ohjaaja, joka projektin alussa luo ryhmälle yhteiset tavoitteet, joita kohti pyrkiminen on mielekästä. Menetelmistä ajatus veistoksellisuudesta parantaa käsitystä ryhmätyöskentelystä. Kukin taiteilija tuo oman panoksensa yhteiseen veistoksen muodostamiseen, ja lopputulos koostuu kerros kerrokselta. Jokaisen työ vaikuttaa siihen, miten toisen taiteilijan työ lopputuloksessa esittyy. Palvelumuotoiluun vietyä ajatus tuntuu houkuttelevalta: palvelutilannetta voitaisiin rakentaa aluksi kokonaisuutena paikallaan olevaksi veistokseksi, jossa jokaisella on määrätty tehtävä. Tällöin paineet näyttelemisestä eivät korostuisi niin paljon kuin silloin, jos on mentävä yksin näyttämölle esittämään jotakin hahmoa.

Teatterin toiminnallisella tasolla avointa asennetta vahvistetaan sillä, että projektin alussa kaikki tietävät, että heillä on mahdollisuus harjoitella ja toistaa tehtävänsä monia kertoja ennen kuin työn tai roolin on oltava valmis. Heille annetaan siten aikaa harkita ja muodostaa oman työnsä kokonaisuus. Menetelmätasolla näyttelijän avoimuutta ja asenteita vahvistavia työkaluja ovat roolivaatteen pukeminen rooliin menemisen merkiksi sekä cool down -toiminto, joka auttaa palautumaan harjoituksesta tai esityksestä.

Edellä esiteltyt toimintatavat, menetelmät, työkalut ja vakiintuneet käytännöt ovat vain yksittäisiä esimerkkejä siitä, miten teatterilähtöisiä menetelmiä voitaisiin hyödyntää palvelumuotoilun parissa. Kokonaisuudessaan tässä tutkimuksessa käytettyjen analyysimenetelmien avulla saatiin aluksi määriteltyä ne asiat, jotka olivat palvelumuotoilun ammattilasten mielestä haastavia tai hankalia draamallisten

menetelmien käytössä. Nämä sisällöt ohjasivat analyysin toista osaa, jossa vastauksia etsittiin teatterin taiteellisen työryhmän haastattelumateriaaleista. Tutkimuksen lopussa teatterilähtöiset menetelmät, työkalut ja toimintamallit saatiin kohdennettua aikaisemmassa vaiheessa määriteltyihin haasteisiin. Tutkimuksen kokonaisuus on kuvattu seuraavalla sivulla (kuva 21).



Kuva 21: Tutkimuksen etenemisen kokonaiskuva.

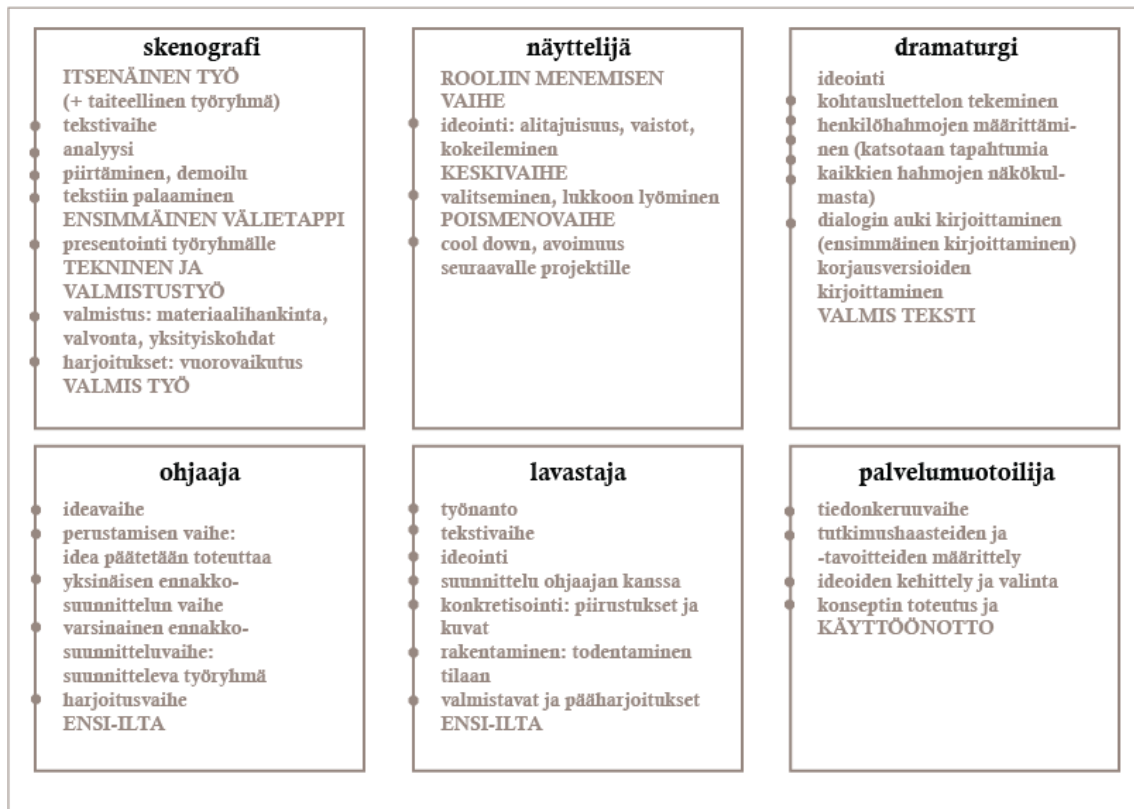
5.3 Muita huomioita haastatteluista

Poimittaessa teatterin taiteellisen työryhmän käyttämiä menetelmiä, niistä löytyi samankaltaisuuksia jo olemassa oleviin muotoilun ja palvelumuotoilun menetelmiin. Esimerkiksi näyttelijä kertoi, että roolia rakentaessaan hän ei välttämättä mieti hahmolle taustatarinaa tai historiaa. Ennen kuin hän ryhtyy määrittelemään hahmoa tarkemmin, hän antaa sille mielikuvamaisia määreitä, jotka antavat varhaisessa vaiheessa suuntaa hahmon fyysisyydestä, liikekielestä, toiminnasta ja mielihaluista. Näyttelijä saattaa pohtia esimerkiksi, mikä kappale hahmolla soisi päässä ja mistä ruuasta tämä pitäisi. Menetelmä muistuttaa muotoilijoiden käyttämää moodboard-kuvakollaasia, johon kootaan visuaalisesti tunnelmia, tunnetiloja ja materiaaleja määrittämään sitä, mihin suuntaan tuotteen suunnittelua halutaan viedä.

Palvelumuotoilijoiden ja teatterin taiteellisen työryhmän toimintatavoissa oli yhteisiä piirteitä. Palvelumuotoilun draamallisten menetelmien käytössä sovelletaan periaatetta ”vähemmän substantiiveja, enemmän verbejä”. Tällä kuvataan toiminnallisuuden ja kokemuksellisuuden merkitystä. Kuten palvelumuotoilijat, myös teatterin taiteellinen työryhmä kertoi käyttävänsä kommunikoinnin apuvälineenä kuvia ja pienoismalleja. Näyttelijä kertoi, että hänen ei tarvitse työssään sanallistaa tekemistään, vaan voi yksinkertaisesti näyttää liikkeillä ja eleillä, mitä tarkoittaa.

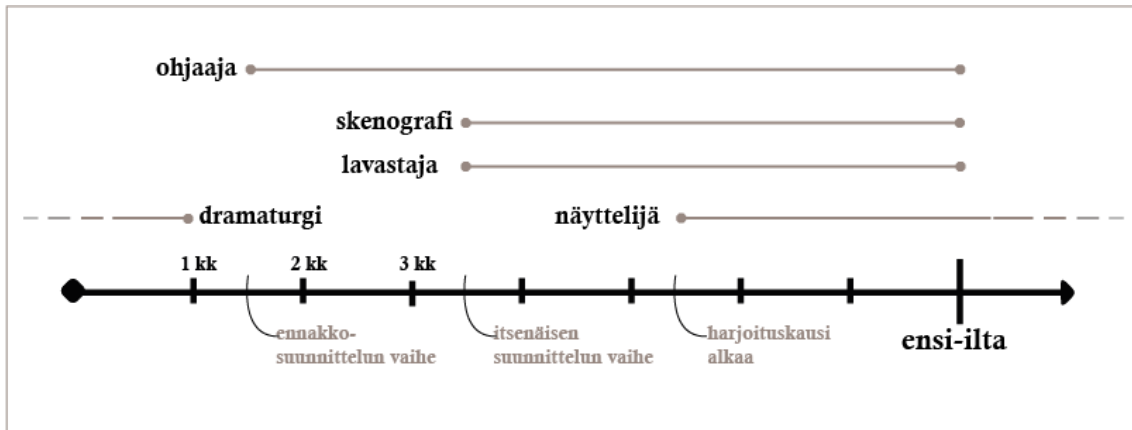
Yksi haastatteluista esiin tullut palvelumuotoilun työpajojen käytännön järjestelyjen haaste oli se, että osallistujia oli vaikea saada samaan paikkaan samaan aikaan, kokoontumaan yhteisen asian äärelle. Teatterin puolelta tähän ongelmaan ei kuitenkaan löytynyt vedenpitävää vastausta, koska työryhmän jäsenet ovat lähtökohtaisesti valmiiksi työpaikallaan. Ei vaadi erillisiä järjestelyitä saada tai houkutella heitä paikalle tai lavalle.

Seuraavassa kuvassa on koostettuna teatterin taiteellisen työryhmän nimeämät työvaiheet (kuva 22). Vertailukohdaksi on merkitty myös palvelumuotoiluprosessin työvaiheet. Kaikissa prosesseissa yhteistä on ideointivaihe, joka päättyy valintojen tekemiseen. Näyttelijän työ ei pääty ensi-iltaan, vaan prosessi jatkuu ja syvenee vielä ensi-illan jälkeen esityskaudella. Esityskauden kanssa päällekkäin alkaa usein seuraavan produktion harjoituskausi, joten projektit ovat osittain yhtäaikaista.



Kuva 22: teatterin taiteellisen työryhmän nimeämät työvaiheet sekä palvelumuotoilijan työvaiheet.

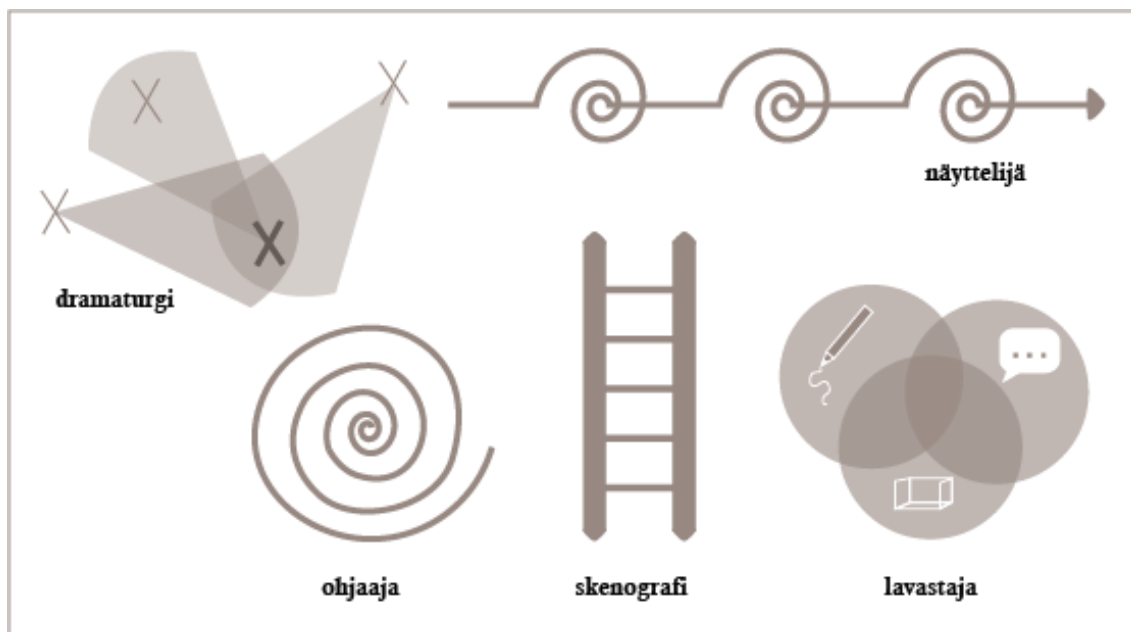
Kaikkien vertailtavien ammattiryhmien työprosesseissa on havaittavissa myös demoiluvaihe, jolloin ideaa testataan käytännössä. Teatterituotannoissa tämä vaihe on yleensä liitoksissa harjoitusvaiheeseen, jolloin ideat on konkretisoitava. Palvelumuotoilussa ideoiden testaus tapahtuu ennen toteutettavan konseptin valintaa. Kun teatterin taiteellisen työryhmän työprosessit sijoitetaan samalle aikajanelle, huomataan, miten eri ammattiryhmien työvaiheet limittyvät toisiinsa nähden.



Kuva 23: Taiteellisen henkilökunnan työskentelyn ajanjaksot teatterituotannossa.

Kuvassa 23 on aikajanalla kuvattuna tyypillinen teatterituotannon aikataulukaus. Vaikka dramaturgi joskus työskentelee muun tuotannon mukana, on hyvin tavallista, että näytelmäteksti on valmis siihen mennessä, kun ohjaajan ennakkosuunnittelun vaihe alkaa. Dramaturgin työ alkaa siten jo paljon ennen kuin varsinainen tuotantokausi alkaa. Samalla tavalla näyttelijän työjakso jatkuu pitkästi ensi-illan jälkeen esityskauden loppuun saakka.

Teatterin taiteelliseen henkilökuntaan kuuluvat kuvailivat haastatteluissa näkemyksiään siitä, millainen luovan prosessin eteneminen heidän mielestään oli. Skenografi kertoi luovan prosessin olevan kuin tikapuut: edellinen askelma auttaa pääsemään seuraavalle ja aina rakennetaan jo olemassa olevan päälle. Dramaturgi tarkasteli luovaa työskentelyään eräänlaisena valokeilamallina, jossa samalla kentällä oli tarinan hahmoja ja taustalla jokin tapahtuma, joka vaikutti hahmoihin. Kukin hahmo tarkasteli niin tapahtumaa kuin toisiaan valokeilamaisesti omasta näkökulmastaan (kuva 24).



Kuva 24: Työprosessit kuvina

Näyttelijä koki, että luova prosessi etenee janamaisesti tuotannon mukana, ja eri työvaiheissa syvennetään määrittämään teemoja ja yksityiskohtia tarkemmin ennen kuin taas jatketaan janamaisesti seuraavaan vaiheeseen. Ohjaajan mielestä eri mallien avulla voidaan tarkastella prosessia eri näkökulmista. Ennakkosuunnittelun kannalta hyödyllinen on janamalli ja harjoitteluprosessin kannalta spiraalimainen etenemismalli. Työskentely on hänen mielestään ytimen löytämistä tietystä materiaalista. Se on pelkistämistä, pois jättämistä ja syvemälle menemistä eli eräänlainen kehämalli. Lavastaja näki kokonaisuuden toisiaan leikkaavina kehinä, jotka ovat piirtäminen, keskustelut ja tilaan tutustuminen. Lavastaja koki, että työtä ei voi tehdä ilman, että on tutustunut perusteellisesti tilaan, johon lavastusta ollaan luomassa. Piirtäminen toimii konkretisoinnin apuvälineenä ja kaikki suunnittelu tapahtuu keskusteleavassa ilmapiirissä yhteistyössä muun työryhmän kanssa.

Olenneiseksi tekijäksi teatterin taiteellisen henkilökunnan työn sujuvuuden ja valmiin esityksen syntymisen kannalta nousi kommunikointi. Teatteriesitys on keskusteleavan monitaiteellisen suunnitteluryhmän yhteistyön tulos, joka kerrostuu eri ammattiryhmien työn myötä kokonaisuudeksi. Eri osa-alueet keskustelevat toistensa kanssa niin visuaalisesti, äänimaailmaltaan kuin sisällöllisestikin. Tämä kokonaisuus viimeistellään

haluttuun muotoon ja sopivaksi, jotta se voidaan ojentaa katsojalle. Näin myös esityksen ja katsojan välille syntyy vuorovaikutus. Kuten ensimmäinen haastateltu asiaa kuvasi:

”Teatteri on dialogia. Dialogia näyttelijöiden välillä, dialogia tekstin ja näyttämön välillä, dialogia ohjaajan ja työryhmän välillä.”

Teorialähtöisen sisällönanalyysin tärkein tulos oli erilaiset toimintatapojen, menetelmien ja työkalujen löytäminen. Analyysin edetessä teatterin menetelmät ja työkalut löysivät sovellettavan paikkansa palvelumuotoilun draamallisia menetelmiä käytettäessä ja vastasivat tutkimusongelmien myötä määriteltyihin kysymyksiin. Nämä tulokset käydään läpi seuraavassa luvussa.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys on: Mitä asioita palvelumuotoilijat kokevat haastaviksi käyttäessään teatterilähtöisiä menetelmiä ja mitä lisäyksiä he toivovat teatterilähtöisten menetelmien valikoimaan? Tutkimusmateriaali koottiin teemahaastatteluina ja sen sisältö jäsennettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysimallin mukaisesti. Analyysin tuloksena saatiin neljä pääteemaa, jotka kuvasivat niitä osa-alueita, jotka palvelumuotoilijat kokivat haastaviksi sekä niitä lisäyksiä, joita he toivoivat teatterilähtöisten menetelmien valikoimaan. Nämä pääteemat ovat toimintamallien tehokkuus, fasilitaattorin ammattiosaamisen kehittäminen, motivoituneen ilmapiirin kehittäminen ryhmätasolla sekä avointen asenteiden syntyminen yksilötasolla.

Haastattelujen perusteella tehokkuus tarkoittaa ajankäytön tehostamista, eri vaiheiden automatisointia, draamallisia menetelmiä tukevassa tilassa työskentelyä ja vapautuneeseen mielentilaan pääsemistä nopeasti. Fasilitaattorin ammattiosaaminen kattaa menetelmien laajan tuntemisen ja sen, että fasilitaattori osaa soveltaa niitä laajasti eri tarkoituksiin ja eri vaiheissa prosessia. Hänellä on palvelumuotoilun kehitystyössä myös uusi haastava rooli, jossa hänen on osattava innostaa työryhmää jo alusta saakka siten, että projekti saa hyvän alkusysäyksen. Lisäksi fasilitaattorin ammattiosaaminen sisältää ymmärryksen siitä, kuinka autenttista tietoa draamallisten menetelmien avulla saadaan.

Motivoituneen ilmapiirin kehittämisen osa-alueita ovat avoimuus, yhteisiin tavoitteisiin pyrkiminen ja ymmärrys siitä, miksi draamallisten menetelmien hyödyntäminen on toimivaa ja perusteltua. Yksilötasolla asenteiden ja avoimuuden kehittämisen osa-alueita ovat tekotavan neutraali kuvaaminen, rentous ja käytetty termistö, joka ei saa yksilöä varautuneeksi vaan voi vaikuttaa häneen positiivisesti.

Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys on: Miten teatterin taiteellisen työryhmän luovia menetelmiä voitaisiin soveltaa palvelumuotoilun käyttöön? Teatterin taiteellisen työryhmän työskentelyn ja prosessien tutkimisen myötä hahmottui kaksi eri kokonaisuutta, joiden mukaisesti taiteellinen työryhmä toimii. Ensimmäisen

kokonaisuuden muodostavat teatterin yleiset toimintatavat ja -mallit, jotka jatkuvasti ohjaavat projektin etenemistä. Toisen kokonaisuuden muodostavat taiteellisen työryhmän käyttämät, työssään hyväksi havaitsemat menetelmät, työkalut ja vakiintuneet työtavat. Tutkimuksessa havaittiin, että taiteellisen työryhmän käyttämät työkalut ja menetelmät olivat joko luovilla aloilla yleisiä käytäntöjä, niin sanottuja koulussa opittuja omaan ammattiin liittyviä työkaluja, teatterin toiminnassa yleisiä tapoja, henkilön itsensä kehittämiä menetelmiä tai muilta aloilta lainattuja työkaluja. Eri menetelmiä voidaan käyttää apuvälineinä sisällön hahmottamisessa ja analysoinnissa, ideoinnissa sekä ohjaamassa asenteita.

Näitä molempia kokonaisuuksia, teatterin toimintamalleja ja eri menetelmiä, soveltamalla palvelumuotoiluun sopiviksi muodoiksi voidaan vastata niihin haasteisiin, joita palvelumuotoilun ammattilaiset olivat havainneet työskennellessään draamallisten menetelmien parissa. Tutkimuksessa havaittiin, että eri ammattilaisen työkalut tukevat palvelumuotoilijan työskentelyä eri näkökulmista. Dramaturgilla on käytössään sisällön rakennetta, dynamiikkaa ja järjestelemistä analysoivia työkaluja. Lavastajalla ja skenografilla on käytössään mitä kekseliäimpiä tekstiin pohjaavia ideointityökaluja. Näyttelijä käyttää työkaluja, joiden avulla hän pystyy muun muassa ohjailemaan sisäistä asennoitumistaan. Ohjaaja on avainasemassa ryhmähengen muodostamisessa, innostamisessa ja motivoinnissa.

7 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan sitä, missä kohtaa tehty tutkimus oli onnistunut ja minkä osalta olisi ollut parannettavaa. Pohditaan myös sitä, miten tutkimusta voitaisiin jatkaa tai löydettyjä teatterilähtöisiä työkaluja, menetelmiä ja vakiintuneita käytäntöjä kehittää palvelumuotoilun hyödyksi.

7.1 Tutkimuksen toteutuksen onnistuminen

Tutkimus oli toteutuksensa puolesta onnistunut. Oman haasteensa toi aineistonkeruussa tehtyjen haastatteluiden määrällinen vähyys. Niiden sisältö oli kuitenkin laaja ja kattava. Molempien ryhmien haastateltavilla oli useiden vuosien kokemus alaltaan ja he edustivat eri ikäryhmiä. Molemmat sukupuolet olivat edustettuina molemmissa haastatteluryhmissä ja haastateltavat edustivat eri ammattiryhmiä alansa eri osa-alueilta. Tämän johdosta haastatteluvastaukset edustivat kattavasti eri näkökulmia tämän tutkimuksen tarpeisiin.

Teatterin taiteellisen työryhmän haastattelut olivat kestoaltaan pitkiä, keskimäärin tunnin mittaisia, minkä vuoksi niiden saattaminen tekstimuotoon ja myöhemmin aineiston käsittely oli hyvin työlästä. Vaikka haastatteluja pyrittiin tiivistämään, ne kuitenkin aina venyivät. Toisaalta siitä ei ollut haittaa, koska monet taiteellisen työryhmän käyttämät menetelmät tulivat esiin sivulauseissa juuri silloin, kun he syventyivät pohtimaan omaa työtään sen eri vaiheissa ja jäsensivät työnsä prosesseja.

Oma työtaustani teatterissa auttoi teatterin taiteellisen työryhmän prosesseihin tutustumisessa. Teatterin toimintamallit olivat minulle ennestään tuttuja, mikä auttoi ymmärtämään haastateltujen työtapoja ja -vaiheita. Työkokemuksestani teatterin tuottajana oli hyötyä myös kirjoitettaessa teatteria käsittelevää teemakappaletta. Käytin tekstiin paljon omaa tietoa ja vahvistin sitä viittaamalla Suomen teatterikentän historiaa koskeviin lähteisiin sekä ehkä parhaiten teatterin kokonaistoimintaa kuvaavaan teatterialan työehtosopimukseen.

Valituilla tutkimusmenetelmillä saatiin kerättyä, jäsennettyä ja analysoitua tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa. Yksilöhaastatteluiden avulla voitiin keskustella perinpohjaisesti tutkimuksen teemoista ja teemahaastattelu oli sopivan joustava malli toteuttaa haastattelut. Eri tutkimusmenetelmät myös täydensivät toisiaan: Aineistolähtöisen

sisällönanalyysin avulla saatiin määritettyä käsitteistö, joka ohjasi teorialähtöistä sisällönanalyysia tutkimuksen toisessa vaiheessa. Analyysivaiheessa hyödynnettiin lisäksi muotoilullisia toimintatapoja. Pitkässä muistilappujen avulla tehdyssä sisällön luokittelussa käytettiin yksinkertaisia piirroksia, joiden avulla sisällöt oli helpompi muistaa ja jäsentää.

Teatterit omistavat oikeudet kaikkeen visuaaliseen materiaaliin, joita sen näyttämötiloissa esitetään. Tämän vuoksi teatterin esityksistä tai harjoitusvaiheen keskeneräisistä lavaelementeistä ei saa ottaa ja julkaista kuvia muut kuin teatterin oma, yleensä viestintäosaston henkilökunta. Tässä tutkimusraportissa käytettyihin teatterin tiloissa otettuihin kuviin on saatu käyttö lupa Rovaniemen teatterilta.

7.2 Tutkimustulosten arviointi

Tehty tutkimus antaa vastauksia siihen, miltä teatterin osa-alueilta palvelumuotoilussa havaittuun haasteeseen voidaan etsiä sopivia työkaluja. Tämän tutkimuksen avulla on saatu kohdennettua, mistä teatterilähtöisiä menetelmiä koskevaa tietoa kannattaa jatkossa etsiä. Samalla saatiin kartoitettua ja kuvattua laajalti sitä, millaista työskentely teatterissa on ja millaisia työkaluja, menetelmiä ja käytäntöjä teatterin taiteellinen henkilökunta hyödyntää työssään. Tutkimuksen myötä saatiin myös ymmärrys siitä, että teatterin taiteellisen työryhmän työtä ohjaa hyvin paljon teatterin yleiset toimintamallit, kuten vuositasoinen ohjelmistosuunnittelu, työehtosopimuksen määrittämät aikataulut ja kaikessa toiminnassa näkyvä moniammatillisuus ja yhteistyö.

Määrällisesti laajemmalla tutkimuksella olisi voitu saada kattavampi kuva siitä, mitkä asiat palvelumuotoilijat kokevat haastaviksi käyttäessään draamallisia menetelmiä. Tutkimalla suurempaa määrää teatterin taiteellista henkilökuntaa oltaisi myös saatu kerättyä laajempi tieto teatterin taiteellisen työryhmän käyttämistä menetelmistä ja luotettavampi tutkimustulos. Tutkimuksen heikkoutena on myös se, että kaikilla tutkittavilla on jokseenkin samankaltainen tausta. Tutkimuksessa on haastateltu vain suomalaisia palvelumuotoilijoita ja teatterin taiteellista henkilökuntaa. Laajentamalla haastatteluja vaikkapa muihin pohjoismaihin oltaisi saatu kattavampi kuva eri alojen käsityksistä.

Kokonaisuudessaan arvioituna ohjaajan käyttämät menetelmät jäivät jokseenkin väljiksi ja ohjaajan työtavat osittain mysteeriksi, vaikka ohjaajan merkitys työryhmässä ja projektissa on ilmeinen. Syy tähän saattaa olla se, että ohjaaja vaikuttaa työryhmään pitkälti selkeiden vuorovaikutustaitojensa ja sanattoman viestinnän avulla. Vaikka ohjaaja kertoi, että hänen on luotava pohja sille, mitä tavoitetta kohti työryhmä pyrkii, hän ei sanallistanut sitä, mitä konkreettisia keinoja hän tähän käyttää. Hän myös kertoi, että hänen on nähtävä harjoiteltavasta kohtauksesta se, mikä siinä ei toimi, mutta ei kertonut, millä keinoilla hän ongelmakohtat erittelee. Syy vastausten väljyyteen saattaa piillä siinä, että ohjaajan työ pohjautuu hänen sisäisiin malleihinsa ja elämäkokemukseensa. Toimivampi tapa tutkia ohjaajan työtä voisi olla havainnointi ja sen pohjalta kohdennettujen kysymysten esittäminen.

Julius Oförsagd on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan improtyökalun käyttöä muun muassa yritysten yhteisissä kehitystapahtumissa tai osana virkistystilaisuuksia. Oförsagdin työ pohjautuu impro- ja bodystorming-menetelmiin. Nyt tehty tutkimus kartoitti laajemmin eri teatterialan ammattilasten käyttämiä menetelmiä, työkaluja ja vakiintuneita käytäntöjä. Tutkimus kattaa siis laajemman osa-alueen tuotekehitysprosessista kuin vain ideointivaiheen. Esimerkiksi dramaturgi käyttää työssään yksityiskohtaisia analyysi- ja sisällönjärjestämisen menetelmiä, joita voitaisiin soveltaa palvelujen rakenteiden ja sisällön dynaamisuuden kehittämisessä ja ohjaajan toimintamalleilla voitaisiin kehittää projektiin osallistuvan työryhmän motivoitumista ja ilmapiiriä.

7.3 Jatkotutkimus- ja jatkokehitysmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa saatujen tutkimustulosten avulla voitaisiin seuraavassa vaiheessa lähteä teemoittain etsimään vastauksia esimerkiksi siihen, mitä keinoja käyttäen ohjaaja rakentaa innostunutta ja motivoitunutta ilmapiiriä projektin sisällä. Tämä oli yleinen haaste myös palvelumuotoilutyöpajoissa fasilitaattorin näkökulmasta. Ohjaamista koskevia oppikirjoja ei tuntemieni ohjaajien mukaan ole olemassa ainakaan Suomessa, joten aihetta syventävä tutkimus olisi toteutettava ainakin osittain haastattelututkimuksena. Samoin laajemmalla tutkimuksella voitaisiin selvittää tarkemmin sitä, mitkä tekijät tukevat näyttelijätyössä avoimuutta, oikeanlaista kontrolloimattomuutta ja luovaan toimintaan heittäytymistä.

Tutkittaessa dramaturgian kirjallisuutta huomattiin, että dramaturgeilla on paljon leikkisiä muistisääntöjä, jotka jo itsessään voisivat olla oma tutkimusaiheensa. Tällaisia sääntöjä ovat esimerkiksi ”show, don’t tell” ja ”keep it simple, stupid” (Vacklin et al. 2007. 8-9). Yksi jatkotutkimuksen haara voisi olla näihin säännöstöihin tutustuminen ja niiden soveltamismahdollisuuksien pohtiminen palvelumuotoilun työpajatoiminnassa. Dramaturgia tarkoittaa rakenneoppia. Rakennemalleihin tutustumalla ja niitä soveltamalla voitaisiin kehittää palvelun sisällön dynamiikkaa analysoivia malleja. Miten esimerkiksi Ola Olssonin Roolifunktioimallia voitaisiin soveltaa asiakaspalvelukokonaisuuksia suunniteltaessa tai elämyspalveluiden suunnittelussa?

Teatterin termistöön liittyvään ongelmaan voisi etsiä vastauksia esimerkiksi teatteri-ilmaisun ohjaajilta, jotka työssään ovat tekemisissä muidenkin kuin teatterialan ammattilaisten kanssa. Heiltä voisi saada ohjaajan ohella myös työkaluja työryhmän innostamiseen ja teatterin termistöä koskevien negatiivisten ennakoasenteiden vähentämiseen.

Myös yksittäiset työkalut herättävät ideoita siitä, miten niitä voitaisiin soveltaa palvelumuotoilussa. Miten voisi soveltaa vaikkapa näyttelijän ajatusta siitä, että hän saa varioida rooliaan vapaasti, mutta kuitenkin tietyissä raameissa siten, että hänen toimintansa ei häiritse muiden työskentelyä. Tai miten tempoa varioimalla voitaisiin analysoida palvelumuotoilussa asiakasta tai asiakaspalvelijoita?

Menetelmien soveltaminen ja kehittäminen palvelumuotoilijan käyttöön vaatisi menetelmien laajemman kartoituksen, jotta saataisiin käsitys eri ammattiryhmistä useamman kuin yhden henkilön käyttämistä menetelmistä. Olisi myös tutustuttava menetelmien toimintaperiaatteisiin syvemmin. Seuraavassa vaiheessa sovellettavia menetelmiä olisi testattava ja kerättävä niistä palautetta sekä kehitysehdotuksia palvelumuotoilun ammattilaisilta. Kehittelyn jälkeen niitä olisi testattava vielä uudestaan, jotta saataisiin palautetta niiden käytöstä ja hyödyistä.

Tehdyn tutkimuksen jälkeen voi todeta, että teatterista on löydettävissä paljon eri osa-alueita ja toimintaa ohjaavaa materiaalia, joita voitaisiin soveltaa ja hyödyntää niin palvelumuotoilun työpajatoiminnassa kuin palvelumuotoilijan itsenäisessäkin työssä.

Lähteet

- Aaltonen, J. 2002. Käsikirjoittajan työkalut: Audiovisuaalisen käsikirjoituksen tekijän opas. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Bodine, K. (2012) Why Service Design? Why Now? Customer-centricity: Your Best Bet for a Sustainable Competitive Advantage. *Touchpoint* 3:3, 8-9
- Heikkilä, J., & Heikkilä, K. 2001. Innovatiivisuutta etsimässä (5. täys. uud. p. ed.). Helsinki: Kauppakaari.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita (15. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Huotari, P. 2003. Käyttäjäkeskeinen tuotesuunnittelu: Käyttäjätiedon keruu, mallittaminen ja arviointi. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Häkkinen, J., Colley, A., Inget, V., Alhonsuo, M., Rantakari, J. (2015). Exploring Digital Service Concepts for Healthy Lifestyles. In *Proc. HCI International 2015*, Springer.
- Jacob, S. A., & Furgerson, S. P. (2012). Writing Interview Protocols and Conducting Interviews: Tips for Students New to the Field of Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 17(42), 1-10.
- Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen: Palvelukokemuksen punainen lanka. Helsinki: Talentum.
- Kasslin-Pottier, H. 2012. Näyttämöllä työyhteisö: Teatterin keinot kehittämistyössä. Infor.
- Kettunen, I., 2013. Mielekkyyden muotoilu: Autoetnografia tuotekehityksen alkuvaiheista. Aatepaja).

- Kolu, S., Mehto, K., & Helsingin ammattikorkeakoulu. 2003. Käyttöliittymä elämään: Ikkunoita draaman ja teknologian kohtaamiseen. Helsinki: Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia.
- Korhonen, S., Pekkala, L., Salomaa, M. 2013. Näkökulmia tasa-arvoon ja johtajuuteen teatterissa. Tampereen yliopisto: Tutkivan teatterityön keskus
- Lindblom-Yläne, S., Paavilainen, E., Pehkonen, L., & Ronkainen, S. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro.
- Ruuska, J., Savolainen, P., Koivisto, M., Hämäläinen, K., Vilkkä, H., Mattelmäki, T., et al. 2011. Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Miettinen, S., Rontti, S., Kuure, E., Lindström, A. 2012. Realizing Design Thinking through a Service Design Process and an Innovative Prototyping Laboratory – Introducing Service Innovation Corner (SINCO). DRS 2012 Bangkok 1–4 July
- van Oosterom, A., Stickdorn, M., Belmonte, B., Beuker, R., Bisset, F., Blackmon, K., . . . Schneider, J. 2010. This is service design thinking: Basics - tools - cases. Amsterdam: Hoboken, NJ: Bis Publishers, Wiley.
- Oförsagd, J. 2015. Improvisaatio Tuotekehitysprosessin Ideointivaiheen Työkaluna: Case Improdesign®. Lapin yliopisto.
- Oulasvirta, A., Kurvinen, E., Kainkainen, T. 2003. Understanding contexts by being there: case studies in bodystorming. *Pers Ubiquit Comput* 7: 125–134
- Penin, L., Tonkinwise, C. 2009. The Politics and Theatre of Service Design. IASDR09 Conference, 19-22 October, Seoul.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., et al. 2011. Tutkimuksen voimasanat. WSOY
- Rontti, S., Lindström, A. 2014. Menetelmiä käyttäjäkokemuksen teknologia-avusteiseen prototypointiin: Pilottina Sinco-ympäristä. Rovaniemi: Lapin yliopisto

Ruuska, J., Savolainen, P., Koivisto, M., Hämäläinen, K., Vilkka, H., Mattelmäki, T., et al. 2011. Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Schleicher, D., Jones, P., Kachur, O. 2010. Bodystorming as Embodied Designing. Interactions November / December, 49-50

Seppälä, M., & Tanskanen, K. 2010. Suomen teatteri ja draama. Helsinki: Like

Simsarian, K. 2003. Take it to the Next Stage: The Roles of Role Playing in the Design Process. CHI April 5–10

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Vacklin, A., Rosenvall, J., & Nikkinen, A. 2007. Elokuvan runousoppia: Käsikirjoittamisen syventävät tiedot. Helsinki: Like.

Vironmäki, E., Miettinen, S., Rontti, S., Kuure, E., & Lindström, A. 2012. Palvelumuotoiluajattelua!. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Nettilähteet:

<http://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---swot-analysis>

http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php

<http://www.designcouncil.org.uk/>

<http://www.teme.fi/files/448/tes.pdf.pdf>

Liitteet

Liite 1: Palvelumuotoilijoiden haastattelupohja

- 1) Millaisissa tilanteissa olet käyttänyt draamallisia menetelmiä palvelumuotoilun parissa?
- 2) Mitä draamallisia menetelmiä olet käyttänyt palvelumuotoilussa?
- 3) Mitä hyötyä draamallisten menetelmien käytöstä on palvelumuotoilussa?
- 4) Millaisia vaikeuksia tai puutteita draamallisissa menetelmissä tai niiden käytössä palvelumuotoilun parissa on ollut?
- 5) Mitä lisäyksiä kaipaisit palvelumuotoilussa käytettävien draamallisten menetelmien valikoimaan?

Liite 2: Teatterin taiteellisen työryhmän haastattelupohja

- 1) Mikä ammattinimikkeesi on?
- 2) Missä opiskelit?
- 3) Missä teet töitä?
- 4) Mitä peruspuitteita työsi tekemiseen tarvitaan?
- 5) Millaisella aikajänteellä teet työsi?
- 6) Mikä on työsi lopputulos ja mistä elementeistä se koostuu?
- 7) Mitä vaiheita työssäsi on?
- 8) Mitä työkaluja, menetelmiä tai vakiintuneita työskentelytapoja käytät?
- 9) Onko sinulla omia työkaluja tai menetelmiä?
- 10) Hyödynnätkö muiden alojen työkaluja tai menetelmiä?