



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Pro gradu -tutkielma

*Palvelumuotoilun pelilliset elementit
osana kehittämishankkeen suunnittelua*

Juulia Ruhala
Teollinen muotoilu
Taiteiden tiedekunta
Lapin yliopisto
Syksy 2018

Lapin yliopisto, taiteiden tiedekunta

Työn nimi: Palvelumuotoilun pelilliset elementit osana kehittämishankkeen suunnittelua

Tekijä: Juulia Ruhala

Koulutusohjelma: Teollinen muotoilu

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 97

Vuosi: 2018

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella palvelumuotoilun pelillisiä elementtejä osana kehittämishankkeen suunnittelua. Tässä tapauksessa tarkastellaan produktiivisessa osuudessa muodostuneen hankesuunnittelupelin prototyypin palvelumuotoilun pelillisiä elementtejä pilottina toimineessa yhteissuunnittelutyöpajassa.

Tutkimuksen aikana toteutettiin puolistrukturoidut teemahaastattelut viidelle Oulun alueella hankkeiden pareissa toimivalle ihmiselle hankkeiden alkuvaiheiden haasteiden selvittämiseksi. Haastatteluiden jälkeen kehitettiin hankesuunnittelupelin prototyyppi, jonka pilotoinnin aikana toteutettiin osallistuvaa havainnointia hankesuunnittelupelin sisältämistä palvelumuotoilun pelillisistä elementeistä. Sisällönanalyysin kautta on päädytty tuloksiin, miten nämä elementit tukivat kehittämishankkeen suunnittelua yhteissuunnittelutyöpajassa. Tutkimuksen lopuksi pohditaan palvelumuotoilun pelillisten elementtien käyttöä ja niiden sekä hankesuunnittelupelin suhdetta hankesuunnitteluun ja palvelumuotoiluun. Tämän pohjalta esitetään johtopäätökset hankkeiden alkuvaiheiden haasteista sekä miten palvelumuotoilun pelilliset menetelmät tukivat kehittämishankkeen suunnittelua.

Tutkimuksen tuloksena haastattelujen pohjalta muodostettiin hankemaailman kuvaus ja todettiin hankkeiden haasteiden olevan erilaisten suunnittelutapojen yhteensovittamisessa, oikean tarpeen löytämisessä, motivaation kehittämisessä ja sitoutumisessa sekä yhteisen päämäärän löytämisessä. Palvelumuotoilun pelillisten elementtien todettiin tukevan hankesuunnittelua kolmella tavalla. Ne tukevat tarvelähtöisyyttä, tavoitteellisuutta ja osallistuvuutta.

Tutkimuksen perusteella hankesuunnittelupeli tuo tehokkuutta hankkeen suunnitteluun, mutta sen onnistumiseksi vaaditaan oikeanlainen ilmapiiri osallistujille. Ennen hankesuunnittelupelin käyttöä tulee myös huomioida ihmisten motivaatiot hankkeen suunnittelulle ja valmiudet pelillisen palvelumuotoilun työkalun sekä yhteissuunnittelun käyttöön ottamiseen.

Avainsanat: palvelumuotoilu, pelillisuus, hankesuunnittelu, muotoilupeli, palvelumuotoilun pelilliset elementit

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

University of Lapland, Faculty of Art and Design

Title: Gameful elements of service design as a part of development project planning

Author: Juulia Ruhala

Degree programme: Industrial design

Type: Master's thesis

Number of pages: 97

Year: 2018

SUMMARY

This master's thesis examines gameful elements of service design as a part of development project planning. This case study reviews gameful elements of service design that were formed during the design process of the project planning game for the productive part of thesis. The project planning game was piloted in the co-design workshop where the gameful elements of service design were observed.

To determine the initial challenges of projects five project workers were interviewed in the Oulu area by half-structured theme interviews. After the interviews the project planning game was built and gameful elements of service design that are included in the game were observed during the pilot. Content analysis led to the results of how these elements supported the planning of a development project at the co-design workshop. At the end of the research, the use of gameful elements of service design and the project planning game's relationship between the project planning and service design. Based on this, the conclusions were made of the challenges of the initial project phases and how the gameful elements of service design supported the development project planning.

As a result of the research, a project world was described and found out that the challenges of the projects were: to coordinate different planning methods, to find the right need, to develop and engage in motivation and to find a common goal. The gameful elements of service design were observed to support project planning as need-based, goal-oriented and participatory action.

Based on the study, a project planning game brings efficiency to the project planning but to succeed it requires the right atmosphere for the participants. Before using a project planning game people's motivation to design a project and the ability to create a platform for service design and co-design should also be taken into account.

Key words: service design, gamification, project planning, design game, gameful elements of service design

I give a permission to use the master's thesis in University Library:

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen motivaatio, tutkimusongelmat ja tavoite.....	2
1.2 Kirjallisuus ja aiemmat tutkimukset aiheesta	4
1.3 Tutkielman rakenne	5
2 TUTKIMUSMENETELMÄT	7
2.1 Laadullinen tutkimus	7
2.2 Tapaustutkimus	9
2.3 Teemahaastattelu.....	12
2.4 Havainnointi	16
2.5 Aineiston analyysimenetelmä	19
3 MÄÄRITELMÄT	24
3.1 Viitekehys	24
3.2 Palvelumuotoilu.....	25
3.2.1 Määritelmiä.....	27
3.2.2 Pääpiirteet	28
3.2.3 Prosessi	29
3.2.4 Menetelmät	31
3.2.5 Muotoilupelit	32
3.3 Pelillisuus	35
3.3.1 Määritelmä.....	36
3.3.2 Peli-elementit.....	37
3.3.3 Pelillistäminen	39
3.4 Hankesuunnittelu	41
3.4.1 Määritelmä.....	42
3.4.2 Pääperiaatteet.....	43

3.4.3 Prosessi	44
4 HAASTATTELUJEN TULOKSET.....	46
4.1 Hankemaailman muodostuminen	46
4.2 Hankkeiden alkuvaiheiden haasteet.....	50
5 HANKESUUNNITTELUPELIN MUODOSTUMINEN	55
5.1 Muotoiluprosessi	55
5.2 Hankesuunnittelupelin malli.....	58
5.3 Pelillisyyden muodostuminen.....	63
5.4 Palvelumuotoilun pelilliset elementit	65
6 YHTEISSUUNNITTELUTYÖPAJAN TULOKSET.....	70
6.1 Tarvelähtöisyyden tukeminen.....	73
6.2 Tavoitteellisuuden tukeminen.....	75
6.3 Osallistuvuuden tukeminen	78
7 POHDINTA	83
7.1 Hankesuunnittelupelin ja pelillisten elementtien käyttö.....	83
7.2 Viitekehysten välinen suhde	87
7.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet	88
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	92
Lähdeluettelo	95
Internetlähteet	97
Liitteet.....	98

Taulukkoluetelo

<u>Taulukko 1: Tutkimukseen osallistuneiden (n=6) tittelit.</u>	16
---	----

Kuvaluettelo

<u>Kuva 1: Tutkimuskysymyksen kehittyminen.</u>	4
<u>Kuva 2: Yhteissuunnittelutyöpajan havainnointia.</u>	19
<u>Kuva 3: Sisällönanalyysin ryhmittelyä.</u>	22
<u>Kuva 4: Viitekehysten osat.</u>	25
<u>Kuva 5: Double diamond -malli Design Council 2015.</u>	30
<u>Kuva 6: Pelikomponenttien viitekehys Bjork et al. 2004 mukaan.</u>	37
<u>Kuva 7: Peli-elementtien eri tasot Deterging et al. (2011) mukaan.</u>	38
<u>Kuva 8: Projektikäsité Silfverbergin (2007) mukaan.</u>	42
<u>Kuva 9: Projektisuunnittelun vaiheet Silfverbergin (2007) mukaan.</u>	44
<u>Kuva 10: Hankemaailma.</u>	47
<u>Kuva 11: Haastatteluiden päälöydökset hankkeiden haasteille.</u>	54
<u>Kuva 12: Muotoiluprosessin eteneminen.</u>	56
<u>Kuva 13: Hankesuunnittelupelin malli.</u>	58
<u>Kuva 14: Palvelumuotoilun pelillisiä elementtejä.</u>	69
<u>Kuva 15: Työpajan tilanteita harmaassa ja vihreässä ryhmässä.</u>	71
<u>Kuva 16: Palvelumuotoilun hankesuunnittelua tukevat pelilliset elementit.</u>	73
<u>Kuva 17: Vihreän ryhmän muodostamat kohderyhmät ja heidän haasteensa.</u>	74
<u>Kuva 18: Hankkeen sisällön suunnittelua kuvakorttien kautta.</u>	76
<u>Kuva 19: Backcasting menetelmän rakenne.</u>	78
<u>Kuva 20: Pelillisen toiminnan vaikutus osallistumiseen.</u>	79
<u>Kuva 21: Osallistuvuuden vaikutukset ryhmien lopputuloksiin.</u>	82
<u>Kuva 22: Näkökulmia viitekehysten välisiin suhteisiin.</u>	87

1 JOHDANTO

Tiesin, että tarvitsisin Pro gradu -työni synnyttämiseen yhteistyötahon, jotta motivoituisin siitä, että pääsisin auttamaan tätä tahoa heidän haasteen tai ongelman ratkaisemisessa. Syksyksi 2017 pääsin harjoittelijaksi Palvelumuotoilu Palo Oy:hyn - ensimmäiseen työpaikkaani, jossa vihdoinkin pääsin tekemään palvelumuotoilua käytännössä työelämässä. Syksyn jälkeen jatkoin palvelumuotoilijana. Olin jo työhaastattelussa kysellyt, olisiko aihetta, jota tarvitsisi tutkia lisää. Silloin ei ollut, mutta ensimmäisten päivien aikana esimiehelleni olikin minulle jo lista mistä valita - mikä onnenpotku! Listasta valikoitui aihe muotoilupelit, sillä niistä minulla ei ollut vielä palvelumuotoilun menetelmäosaamista. Tutkimus suunnattiin julkisen sektorin puolelle, josta suuri osa Palvelumuotoilu Palon asiakkaista on. Projektien aloituksissa oltiin havaittu erilaisia haasteita ja tutkimuksen alkaessa ajatuksena oli, että muotoilupeli saattaisi auttaa näiden haasteiden ratkaisemisessa. Nyt vuosi tämän Pro gradu -urakan jälkeen voin sanoa tehneeni pienen sukelluksen hankemaaailmaan ja toisen samanlaisen muotoilupelien maailmaan. Kiinnostus ja ymmärrys molempia kohtaan kasvaa jatkuvasti yhä edelleen.

Lähdin haastattelujen kautta keräämään ymmärrystä hankkeista ja niiden suunnittelusta. Sitä kautta alkoi hahmottua, mihin haasteisiin hankesuunnittelussa voitaisiin vastata muotoilupelillä ja mihin suunnittelun vaiheeseen sellainen kannattaisi tuoda. Juuri sopivasti ajatusten kypsyttyä sähköpostiini oli kilahtanut erään hankkeen tarjouspyyntö palvelumuotoilun työpajasta, jossa tulisi suunnitella uutta hanketta. Mikä täydellinen deadline kiihdyttämään sittemmin hankesuunnittelupeliksi nimetyn muotoilupelin kehitysprosessia. Työpajan jälkeen pohdin, mitä kaikkea tutkimuksen aikana oli tullut selville. Tutkielmassani tarkastelen, miten tämän tutkimuksen aikana toteutetun muotoilupelin avulla voidaan tukea hankesuunnittelua. Tarkemmin määriteltynä aiheenani on palvelumuotoilun pelilliset elementit osana kehittämishankkeen suunnittelua.

Käytännössä tätä tutkimusta voidaan hyödyntää, jos halutaan tarkastella yhtä vaihtoehtoista kuvaa hankemaailmasta ja ymmärtää ihmisten haasteita siellä. Toisesta näkökulmasta voidaan tarkastella sitä, miten palvelumuotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää muotoilupeleissä ja niiden avulla tukea hankesuunnittelua.

1.1 Tutkimuksen motivaatio, tutkimusongelmat ja tavoite

Palvelumuotoilu on viime aikoina kasvattanut suosiotaan todella nopealla vauhdilla. Samalla palvelumuotoilun työkalut, esimerkiksi persoonat ja palvelupolut, ovat alkaneet vakiintua käytännössä. Oma kiinnostukseni syntyi muotoilupelejä kohtaan, koska minulla ei ollut vielä aikaisempaa kokemusta niiden käytöstä. Samalla halusin lisätä ymmärrystäni palvelumuotoilun olemuksesta pelillisyyden kautta tarkasteltuna. Koin, että muotoilupelit menetelmänä saattaisivat sopia omalle luonteelleni niiden tuodessa leikkisyyttä ja hauskuutta työskentelyyn vakavienkin asioiden äärellä.

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella hankkeiden suunnittelua ja paikantaa sieltä haastavat kohdat. Hankesuunnittelun haasteisiin pyritään vastaamaan muotoilupelin avulla ja sen kautta selvittämään, miten palvelumuotoilun pelilliset elementit tukevat kehittämishankkeiden suunnittelua. Tutkimustehtävänäni on tarkastella palvelumuotoilun pelillisiä elementtejä yhteissuunnittelutyöpajassa, jossa ne esiintyvät osana tutkielman produktiivisessa osassa kehitettyä hankesuunnittelupeliä.

Jorma Kananen (2013) kirjoittaa, että tutkimuksessa on aina tutkimusongelma, joka ratkeaa käyttäen erilaisia tutkimusmenetelmiä. Jonkin asian kehittäminen tai muutoksen aikaansaaminen voivat toimia myös tutkimusongelmina. Usein siihen, miksi tutkitaan jotakin tiettyä asiaa, liittyy halua saada ymmärrys ilmiöstä sekä halua tehdä muutos parempaan päin. Itse halusin aluksi ymmärtää pelillisyyden ja muotoilupelien ilmiöitä paremmin, myöhemmin tehtyäni haastattelut voimistui ajatus siitä,

että haluan saada aikaan muutosta nykyiseen tapaan tehdä hankkeiden suunnittelua tarjoamalla erilaisen vaihtoehdon. (Kananen 2013, 22).

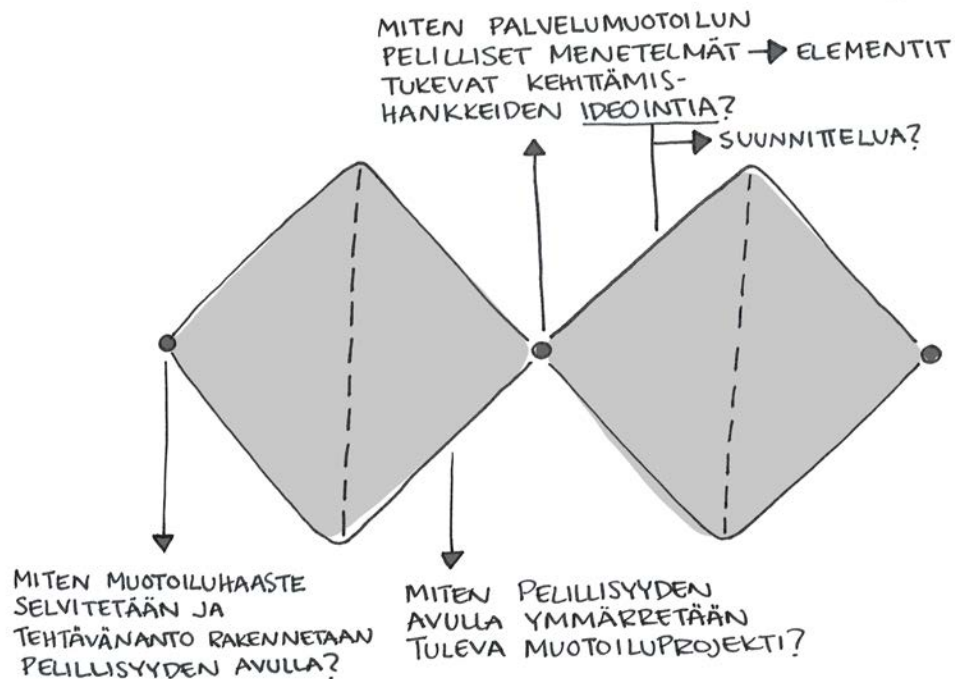
Parhaimmillaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen rinnalla. Sama pätee mielestäni myös palvelumuotoiluun, sillä parhaimmillaan muotoiluprosessista ei pystytä ennustamaan, millaiseen lopputulokseen päädytään. Näin kävi myös tässä tutkimuksessa, tutkimussuunnitelma ja tutkimuskysymykset muokkautuivat prosessin edetessä, kun esimerkiksi työpajan kohde ja muotoilupelin tarkoitus selvisivät. Laadullisilla menetelmillä päästään kiinni ilmiöiden prosessiluonteeseen. Tutkimuksen tekeminen on näyttäytynyt olevan prosessi, jossa on tehtävä valintoja etenemisen kulusta. (Eskola & Suoranta 1998, 12).

Tutkimukseni rakentuu kahden tutkimuskysymyksen ympärille. Ne määrittävät samalla tutkimuksen etenemisjärjestyttä, joskin toisen tutkimuskysymyksen aihio toimi päätutkimuskysymyksenä läpi prosessin. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastaukset luovat pohjan tutkimuksessa kehitetylle muotoilupelin prototyypille, jonka avulla etsittiin toiseen tutkimuskysymykseen vastauksia.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. *Mitä haasteita hankkeiden alkuvaiheissa on?*

2. *Miten palvelumuotoilun pelilliset elementit tukevat kehittämishankkeiden suunnittelua?*



Kuva 1: Tutkimuskysymyksen kehittyminen

Tutkimuksen tavoitteena on saada ymmärrystä siitä, minkälaisia hankkeet ja niiden suunnittelu ovat ja tarkastella muotoilupelin elementtien hyödyllisyyttä kehittämishankkeen suunnittelussa. Tavoitteena on myös saada käyntiin muotoilupelin kehittämisprosessi ja ensimmäisellä pilotilla tuoda esiin muotoilupelin kehitettäviä kohtia.

1.2 Kirjallisuus ja aiemmat tutkimukset aiheesta

Aiempaa tutkimusta muotoilupeleistä osana hankesuunnittelua ei löydy paljoa. Lisähaasteen muotoiluprosessille toi se, että kirjallisuutta itse muotoilupelien muotoilusta ei löydy juurikaan, vaikka muotoilupelejä tehdään yhä enemmän. Kattavimmin muotoilupeleistä on kirjoittanut Kirsikka Vaajakallio väitöskirjassaan *Design games as a tool, a mindset and a structure* (2012), joka painottuu muotoilu-

pelien käyttämiseen yhteissuunnittelun välineenä. Teos kattaa monipuolisesti tapauksia, joissa on käytetty erilaisia muotoilupelejä yhteissuunnittelussa. Kyseinen teos auttoi minua hahmottamaan muotoilupelien moniulotteisuuden, jonka teorian ymmärsin vahvemmin tässä tutkimuksessa toteutetun pilotin jälkeen, jolloin se auttoi hahmottamaan ja jäsentämään tutkimustuloksiani.

Omaa tutkimustani lähimpänä on Ari Tannisen opinnäytetyö *Suunnittelupeli palvelumuotoiluprojektien valmistelussa* (2014). Tanninen lähestyy aihetta kirjallisuuskatsauksella suunnittelupeleistä sekä kehittämällä yhtä peliä ja tekemällä sille testaussuunnitelman. Hän olettaa kirjallisuuden pohjalta, että muotoilupelien pitäisi soveltua projektiensuunnittelutyöhön. Hän tarkastelee sitä, miten suunnittelupeli voi tehostaa palvelumuotoiluprojektin suunnittelua.

Muotoilupelinä ATLAS -peli on lähellä tässä tutkimuksessa kehitettyä hankesuunnittelupeliä, sillä sen tavoitteena on auttaa osallistujia luomaan yhteiskehittämiprojektin projektisuunnitelma. Hannula ja Irrmann (2016) tarkastelivat tutkimuksessan organisaatioiden välisten ryhmien vuorovaikutustilanteita ATLAS -pelin aikana. Tutkimuksen keskiössä oli vuoropuhelun strukturointi projektin varhaisessa vaiheessa.

1.3 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma on jaettu seitsemään päälukuun. Ensimmäisessä luvussa avataan tutkimuksen tausta ja motivaatio. Luku esittelee lisäksi tutkimuskohteen, -ongelmat sekä tavoitteet. Tarkoituksena on kertoa, mistä tutkimus on lähtenyt liikkeelle ja mitkä tekijät ovat ohjanneet sitä. Toisessa luvussa perehdytään tutkimusmenetelmiin sekä siihen, miksi juuri ne ovat valittu tähän tutkimukseen. Menetelmiä tarkastellaan siihen nähden, miten niitä on käytetty tässä tutkimuksessa.

Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen viitekehystä, joka muodostuu palvelumuotoilusta, pelillisyydestä sekä hankesuunnittelusta. Luvuissa avataan teoreettista taustaa ja keskeisiä käsitteitä, jotka ovat merkityksellisiä tässä tutkimuksessa. Palvelumuotoilusta tarkastellaan sen määritelmiä, pääpiirteitä, prosessia ja menetelmiä niiltä osin, mikä on oleellista tietää tässä tutkielmassa. Pelillisyyttä hahmotetaan sen määrittelyn kautta ja tarkastellaan peli-elementtejä sekä pelillisyyden muodostumista. Hankesuunnittelusta käydään lyhyesti läpi sen kehittyminen sekä pääperiaatteet. Neljännessä luvussa käydään läpi haastattelujen tulokset. Luvussa muodostetaan haastatteluiden ja muun kertyneen tietämyksen pohjalta hankemaaailman kuvaus. Lisäksi tarkastellaan haastatteluista löytyneitä hankkeiden alkuvaiheiden haasteita.

Viidennessä luvussa tarkastellaan, miten kehitetty hankesuunnittelupeli on muodostunut. Aihetta lähestytään ensin pelin kehittämisen muotoiluprosessin kautta. Sen jälkeen esitellään hankesuunnittelupelin malli ja osoitetaan, miten se vastaa hankesuunnittelun haasteisiin. Luvussa kuvataan pilotin tapauksessa pelillisyyden muodostuminen ja hankesuunnittelupelin palvelumuotoilun pelilliset elementit.

Kuudennessa luvussa tarkastellaan yhteiskehittämistyöpajan tuloksia. Luku esittelee, miten palvelumuotoilun pelilliset elementit tukivat hankesuunnittelua tarvelähtöisyyden, tavoitteellisuuden ja osallistuvuuden näkökulmista. Seitsemännessä luvussa pohditaan tutkimusten tuloksia teorioihin nähden. Tutkimuksen vaikutusta tarkastellaan myös tutkimuskentässä, missä suhteessa se on muihin tutkimuksiin ja toiko se jotakin uutta aiheen tutkimukseen. Kahdeksannessa luvussa tehdään tutkimuksesta johtopäätökset, joissa tuodaan esiin tulosten merkitys ja hyödynnettävyys. Lisäksi esitellään jatkotutkimusaiheet ja uudet ideat.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa käsittelen niitä tutkimus-, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä, joita olen käyttänyt Pro Gradu -tutkielmassa löytääkseni tutkimusongelmiini ratkaisut. Näiden menetelmien kautta on syntynyt ja tarkentunut tutkielman viitekehys, joka pohjautuu aineiston analyysiin eikä siten ole teoriapohjainen. Viitekehysten määrittävät termit avataan luvussa 3.

Kanasen (2013) mukaan tutkimusongelman ratkaisemiseksi on käytössä erilaisia menetelmiä. Kuitenkaan menetelmät eivät toimi itsestään, vaan ne tarvitsevat toimiakseen tietoa. Tutkimusta tehdessä tutkijan on määriteltävä, mitä tietoa hän tarvitsee, mistä lähteistä tieto on ja miten tieto hankitaan. Kun tieto on kerätty, on päätettävä, miten hyödynnetään tiedon analysointimenetelmiä niin, että ongelman ratkaisu löytyy tiedon jalostuttua. Tutkijan on perusteltava, miksi on valinnut juuri tietyt menetelmät. (Kananen 2013, 16). Pro Gradu tutkielmani on laadullinen tapaus-tutkimus, jonka tutkimusaineiston olen kerännyt monimenetelmällisesti haastatellen, havainnoiden, kirjallisia- että visuaalisia muistiinpanoja tehden ja sisällönanalyysillä jäsentäen. Nämä menetelmät avataan seuraavissa alaluvuissa.

2.1 Laadullinen tutkimus

Metsämuuronen (2006, 83) kirjoittaa laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoittavan erilaisten tulkinnallisten tutkimuskäytäntöjen joukkoa. Laadullisen tutkimuksen keskiössä tutkimuskohteena ovat ilmiöt, joita tarkastellaan tutkittavien näkökulmasta, tavoitteena laadullisella tutkimuksella on ymmärtää näitä ilmiöitä kohdistuen laatuun, ei määrään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 131). Laadullinen tutkimus oli selkeä valinta tutkielmalleni, sillä kuten aiemmin jo mainitsin halusin syventää

omaa ymmärrystäni muotoilupelien ilmiöstä palvelumuotoilussa. Lisäksi ilmiötä ei ole vielä tutkittu kovin paljoa.

Erityispiirteenä laadulliselle tutkimukselle on, kuten myös tässä tutkielmassa voi nähdä, tutkimuksen eteneminen induktiivisesti, lähtien aineistosta, yksittäisestä yleiseen (Eskola & Suoranta 1998, 60). Tosin keskustelua on käyty, voiko puhtaasti induktiivisesta analyysistä muodostaa teoriaa, pelkkiä havaintoja käyttämällä. Tuomi & Sarajärvi (2018, 80) tuovat esiin abduktiivisen päättelyn kattavan käytännössä sen, että teorianmuodostus on mahdollista johtoajatusten liittyessä havaintojen tekoihin. Tutkimusta tehdessäni huomasin, että prosessi oli lähempänä abduktiivista kuin puhtaasti induktiivista päättelyä. Täysin objektiivisten havaintojen tekeminen on käytännössä mahdotonta, koska muun muassa käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät, jotka olin asettanut, vaikuttivat tuloksiin. Pysin aineistolähtöisesti analysoimaan aineistoa mahdollisimman ennakkoluulottomasti, jotta vaikuttaisin mahdollisimman vähän tiedon tulkintaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Laadullinen aineisto voi pelkistetyimmillään olla tekstimuotoista aineistoa. Tekstin on voinut syntyä tutkijasta riippuen tai riippumatta. Aineistoa voivat olla erilaiset haastattelut, havainnointit sekä muuta tarkoitusta varten tuotettu kirjallinen ja kuvallinen aineisto tai äänimateriaali. (Eskola & Suoranta 1998, 12). Tässä tutkielmassa laadullista aineistoa on kerätty haastattelujen, havainnointien ja muistiinpanojen muodossa. Työpajan yhteydessä osallistujille tehtiin lopuksi pieni kysely, joka on tyypillinen määrällisen tutkimuksen aineistonkeruutapa. Koska työpajaan osallistujia oli niin vähän ja kysymykset avoimia, tehtyä kyselyä ei voi laskea kuuluvan määrälliseen tutkimustyyppiin.

Pirkko Anttila (2006, 184) toteaa, että laadullinen tutkimus nojaa aina ensisijaisesti aineistoonsa. Tämän takia sitä voidaan laadullista tutkimusta kutsua tutkimus-

logiikaltaan aineistolähtöiseksi. Oma lähestymistapani ei ole puhtaasti aineistolähtöinen sen takia, että etukäteen toimeksiannossa oli syntynyt hypoteesi muotoilupelin mahdollisesti ratkaisevan hankkeiden haasteita, ja se osaltaan ohjasi haastatteluaineiston tulkintaa. Haastattelukysymyksissä pyrittiin kuitenkin kysymään asioita yleisellä tasolla ja samalla selvittämään ihmisten ajatuksia pelillisistä keinoista. Haastatteluaineiston analyysi tehtiin sillä tavoin, että tuloksen ei “pakotettu” olevan muotoilupeli, vaan hyväksyttiin se tosiasia, että muotoilupeli ei välttämättä ratkaise ihmisten oikeaa ongelmaa tai tarvetta. Koska tutkimus on laadullinen, tyypillinen piirre on, että tutkimuskohteesta löytyy hyvin monenlaisia ja eri tasoisia tulkittavia asioita. Tutkimusta tehdessä nämä eri tasot yllättivät, sillä niihin olisi ollut hyvä varautua ennalta. Anttila (2000) on luetellut tällaisia piirteitä, joita voivat olla asioiden ilmaiseminen kielellisesti, sosiaaliset rakenteet, kulttuuriin liittyvät tekijät, historialliset ulottuvuudet ja luova ilmaisu (Anttila 2000, 180). Voisin uskoa, että kun tutkimustani tarkastelisi vielä erikseen nämä mielessään, voisi aineistosta erottaa jokaisen näistä piirteistä omana kokonaisuutenaan. Vahvimmin tutkimuksessa näkyi kielelliset ilmaisut sekä sosiaaliset rakenteet, mutta myös muita piirteitä oli havaittavissa.

2.2 Tapaustutkimus

Voidaan sanoa, että tapaustutkimusta on lähes kaikki laadullinen tutkimus, sillä se on keskeinen tiedonhankinnan strategia laadullisen tutkimuksen metodologiassa ja lähes kaikki laadullisen tutkimuksen strategiat pitävät sitä lähestymistapanaan (Metsämuuronen 2006, 92). Tapaustutkimusta on luonnehdittu tutkimusstrategiaksi tai lähestymistavaksi eikä metodologiaksi tai metodiksi, sillä se on niin monimuotoista. Tutkimukseni lähestymistavaksi muodostui laadullinen tapaustutkimus. (Eriksson & Koistinen 2014, 4).

Laine (2007) on kuvaillut tapaustutkimuksen luonnetta viiden kohdan kautta. Ensinnä tapaustutkimus on holistista eli kokonaisvaltainen analyysi luonnollisesti ilmenevästä tapauksesta. Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan tapaus mahdollisimman laajasti. Toiseksi sillä on kiinnostus sosiaaliseen prosessiin tai prosesseihin, tapaus on vahvasti sidottu vuorovaikutukseen ihmisten välillä. Kolmanneksi tyypillistä on useanlaisten aineistojen ja menetelmien käyttö. Tässä tutkimuksessa aineistoa löytyy eri menetelmillä kerättyinä haastatteluilla ja havainnoinnilla. Neljäntenä piirteenä on aikaisempien tutkimusten hyödyntäminen. Tämän tutkimusprosessin aikana on otettu huomioon aiempia tutkimuksia ja hyödynnetty niitä muun muassa muotoilupeliä rakennettaessa. Viidentenä piirteenä tapauksen kontekstin rajan hämäryys. Tämä piirre tuli tutkimuksen aikana siinä, että kontekstista on haastavaa rajata asioita ulos, sillä ne liittyvät usein tiiviisti toisiinsa. (Laine 2007, 10).

Tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole tehdä tutkitusta tapauksesta yleistystä soveltamalla sitä johonkin teoriaan, vaan sen tarkoitus on ymmärtää ilmiötä syvällisesti ja sitä kautta muodostaa kattava käsitys tapauksesta. Tapaustutkimusta tehdessä voi kohdistaa tapauksen yhteen ilmiöön tai tarkastella pientä joukkoa tapauksia. Näistä tapauksista pyritään muodostamaan perusteellinen kuvaus, jota tarkastelemalla selvitetään, mitä uutta tapaukseen liittyy. Omassa tutkimuksessani tapauksen muodostaa pilotti, jossa tarkasteltiin palvelumuotoilun pelillisten elementtien ilmiötä. Koen pystyväni tuomaan uusia asioita esiin ilmiöstä, sillä laajemmalla tasolla hankesuunnitteluun tarkoitetuista muotoilupelien kontekstista ei ole juurikaan tehty tutkimuksia ja termistä palvelumuotoilun pelilliset elementit ei oikeastaan ollenkaan. (Kananen 2013, 9, 57).

Tutkimuskohteen on kuvattu ilmenevän tapaustutkimuksessa luonnollisesti todellisuudessa. Niinpä toimintaympäristöön luotiin tilanne, jossa ilmiö oli läsnä ja samalla tutkimuksen kohdetta pystyi tutkimaan eli järjestettiin yhteissuunnittelutyöpaja, jossa pelattiin hankesuunnittelupeliä. Tilanteessa oli mahdollista tutkia palvelumuotoilun

pelillisiä elementtejä ja sitä, mikä oli pelillisen työkalun ja hankkeen suunnittelun suhde toisiinsa. (Valli 2018, 192).

Tapaustutkimusta tehdessä tyypilliset kysymykset ovat: miten, miksi ja mistä tässä on kysymys. Näiden kysymysten avulla pyritään kasvattamaan ymmärrystä tapauksesta sekä olosuhteista, jotka vaikuttivat tapauksen lopputuloksen muodostumiseen. (Laine 2007, 10). Tässä tutkimuksessa tutkin palvelumuotoilun pelillisten elementtien ilmiötä hankesuunnittelun kontekstissa, jolloin pääkysymykseni voisi olla: mistä on kysymys palvelumuotoilun pelillisissä elementeissä? Aiheesta olisi myös mahdollista johtaa useita miten ja miksi kysymyksiä, kuten “miten palvelumuotoilun pelilliset elementit käsitetään?” “Miten hankesuunnittelu ilmentyy palvelumuotoilun pelillisissä elementeissä?” “Miksi hankesuunnitteluun kannattaa tuoda palvelumuotoilun pelillisiä elementtejä?” Jotta saadaan selkeä ongelmanasettelu, on tutkimuksen rajaaminen tärkeää. Rajauksen kautta päädyin niihin ongelmanasetteluihin, jotka esitettiin luvussa 1.1.

Tapaustutkimuksesta löytyy myös piirteitä triangulaatiosta, jota voidaan pitää tapaustutkimuksen tutkimusstrategiana. Triangulaatiolla yhdistetään useampi lähestymistapa samassa tutkimuksessa ja sen avulla voidaan saada lisää ymmärrystä monimutkaiseen ongelmaan, lisätä tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdollistaa ilmiön tarkastelu useasta näkökulmasta. Tutkimusaiheeni on sellainen, että tutkimus vaati käytettäväksi useampaa menetelmää. Pelkällä haastattelulla en olisi saanut selville sellaisia asioita, mitä havainnointi toi esille. Saatuja tutkimustuloksia ei tosin voida yleistää, sillä ne pätevät vain tutkitun tapauksen osalta, siksi jatkotutkimusta ja lisätestauksia tarvitaan, jotta saataisiin hankesuunnittelupelistä kattavampaa tietoa. (Kananen 2013, 36, 28, 34). Monimetodisuuden tavoitteena on vahvistaa sitä, että tapauksen voi yleistää ja samalla vahvistaa yleistettävyyden rajoja tutkijan tietoisuuteen. Menetelmä- ja aineistotriangulaatiota hyödynnetään tarkentamaan tapauksen kuvaa ja vahvistamaan sen selitysvoimaa. (Valli 2018, 198).

Tapaustutkimuksen voidaan sanoa olevan haastava, sillä jos tutkija haluaa ymmärtää tapausta on hänen otettava huomioon koko kontekstin käsittävät seikat: ajalliset, paikalliset, historialliset, poliittiset, taloudelliset, kulttuuriset, sosiaaliset ja henkilökohtaiset (Valli 2018, 198). En voi väittää, että olisin saanut otettua huomioon joka ikisen kontekstuaalisen seikan, sillä uskon, ettei tämä tapaus vielä yksinään paljastanut ilmiön kaikkia tasoja. Työpajatilanteessa ihmisten toimintoihin saattoi hiljaa vaikuttaa jokin kontekstin osa, mutta se ei välttämättä havainnoissa tullut ilmi, sillä ihmisten kaikki taustat eivät olleet selvillä.

2.3 Teemahaastattelu

Tutkimukseni varsinaisena haastatteluaineistona ovat puolistrukturoidut teemahaastattelut (kts. Liite 1) kuudelle Oulun alueella hankkeiden parissa toimivalle ihmiselle. Haastattelut tehtiin tutkimuksen alkuvaiheessa marras-joulukuussa 2017 ja niiden avulla pyrittiin selvittämään, minkälaisia hankkeiden alkuvaiheet ovat ja millaisia tarpeita ja haasteita hankkeiden parissa toimivilla ihmisillä on etenkin hankkeiden alkuvaiheissa. Tutkimuksen loppupuolella toteutettiin myös ryhmähaastattelu pilottiin osallistuneille hankkeen projektipäällikölle sekä työntekijälle pilottityöpajan vaikutuksesta hankesuunnitteluun.

Laadullisessa tutkimuksessa yksi käytetyimmistä menetelmistä on haastattelu (Hirsjärvi 2009, 205). Samoin monimenetelmäistä tapaustutkimusta tehdessä on teemahaastattelu yksi tavallisimmista menetelmistä. Teeman tarkoituksena on toimia laajana asiakokonaisuutena, jota voidaan kysymyksillä tarkentaa johonkin teeman yksityiskohtaan. (Kananen 2013, 93).

Teemahaastattelussa käydään läpi samat teemat ja aihepiirit, mutta kysymysten muotoilu ja järjestys voivat vaihdella (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11). Tämä oli

selkeä valinta haastattelutyypiksi, sillä etukäteen ei haluttu rajoittaa haastateltavien vastaamisen vapautta. Teemahaastattelu toimi myös käytännössä, sillä haastattelu soljui luontevasti eteenpäin, kun kysymysten järjestystä sai muuttaa ja edetä sitä mukaa, miten haastateltava toi esiin asioita. Puolistukturoiduille haastatteluille on luonteenomaista se, että on lyöty lukkoon jokin näkökohta, mutta ei kaikkia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47). Metsämuuronen (2006) kirjoittaa puolistrukturoidun haastattelun olevan hyvä tilanteissa, joissa aihe on arka tai pyritään selvittämään heikosti tiedostettuja asioita. Haastatteluissa ilmeni aiheen arkuus, kun joitakin hankemaaailman vaiettuja asioita ei olisi haluttu sanoa kovaan ääneen, vaan ne esiintyivät vaiettuina faktoina. Tällaisia heikosti tiedostettuja asioita voivat olla arvostukset, ihanteet ja perustelut. (Metsämuuronen 2006, 115). Puolistrukturoidulla haastattelulla pyrittiin kysymään kaikilta haastateltavilta kysytään samat kysymykset.

Haastatteluja voidaan strukturoidun - strukturoimattoman jaoittelun lisäksi jakaa myös sen mukaan, millaiseen tietoon haastattelu kohdentuu. Haastattelutyyppejäni voidaan kuvata myös termillä kerronnallinen haastattelu. Tämän tyyppisten haastatteluiden kohteena ovat kertomukset ihmisten kokemuksista. Haastateltavalta pyydetään haastattelutilanteessa kertomuksia tutkijan toimesta, tutkija antaa haastateltavalle tilaa kertoa ja tutkijan olettaa saavansa esittämiinsä kysymyksiin kertomuksellisia vastauksia. Laadullisesta haastattelusta voi aina löytää kertomuksia. Niin kävi myös näissä haastatteluissa. Välillä haastateltavista näki, kuinka he innostuivat kertomaan omia kertomuksiansa. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 12, 191).

Teemahaastattelulla kartoitetaan asioita, jotka liittyvät tutkimusongelmaan, jotta saataisiin parempi käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Ennakkoon oli siis pohdittu ilmiötä ja pyritty muodostamaan siitä käsitys, jonka avulla on kartoitettu sen ympäristö, joka muodostuu tekijöiden ja elementtien välisistä riippuvuussuhteista ja prosesseista. Parhaimmillaan menetelmä toimii, kun ilmiö on tuntematon eli käytettävissä ei ole teorioita tai malleja ilmiöstä. (Kananen 2013, 93-94, 96). Haastattelut olivat minulle

tärkeä paikka syventää asiakasymmärrystietoa, sillä tismalleen vastaavaa tapausta ei ole aiemmin tutkittu.

Tutkimuksen haastatteluosuuden valittiin kuusi henkilöä. Palvelumuotoilu Palossa olimme valikoineet haastateltavat Oulun alueella hankkeiden parissa työskentelevistä kontakteista ja sain sovittua viisi haastattelua julkisten hankkeiden toimijoille. Yhdessä haastattelussa samaan aikaan haastateltiin kahta henkilöä. Haastattelut toteutettiin eri organisaatioiden toimijoille, millä pyrittiin saamaan mahdollisimman. Haastateltavista löytyy eri ikäisiä ihmisiä, jotta saadaan mukaan näkökulmaa eri kokemusasteita omaavien henkilöiden näkökulmista hankkeiden suunnittelusta. Haastateltavien nimiä tai organisaatioita ei julkaista tässä tutkielmassa, jotta haastateltavien anonymiteetti pysyy arkaluontoisista vastauksista. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin lähes aina samat kysymykset, mutta kysymysten järjestys saattoi vaihdella.

Haastattelut olivat kestoltaan 49min - 1h 55min. Kysymykset järjestettiin eri teemojen mukaisesti kategorioihin: taustakysymykset, hanke prosessina, hankkeen suunnittelu, ulkopuolisen toimijan käyttö hankkeissa, pelielementti, raha ja taikasauva (kts. haastattelurunko Liite 1). Taustakysymykset kysyttiin ensiksi, jotta saatiin viritettyä haastateltava haastatteluun ja haastattelun rakenne selkeäksi. Sen jälkeen lähdettiin käymään läpi teemoja kysymysten avulla. Haastatteluissa kysymysten järjestys vaihteli jonkin verran, kun haastateltavat toivat esiin asioita, joita kysyttiin vasta edempänä. Kaikki haastattelut etenivät jouhevasti ja hyvässä hengessä.

Ipo Koskisen (2011) mukaan harvalla ihmisellä löytyy kykyä kuvailla sanallisesti niitä asioita, joista muotoilija on kiinnostunut. Muotoilija voi kuitenkin käyttää “kekseliäitä” metodeja apunaan ja pyrkiä niillä “venyttämään” kontekstia pyrkien kaivamaan esiin elämän “runollista” näkökulmaa, ihmisten mielikuvituksessa olevia asioita. (Koskinen et al. 2011, 127). Haastattelukysymyksissäni käytin juuri tämän

tapaisesti pieniä konkretisointeja pelillisistä elementeistä. Ne eivät olleet kovin yksityiskohtaisia, jotta ne antoivat haastateltavalle vapauden kuvitella asiaa. Haastattelutilanteessa oli kuitenkin mielenkiintoista seurata, miten ihmiset käyttivät mielikuvitustansa ja lähtivät pohtimaan, miten voisivat käyttää elementtejä.

Haastattelurunkoa tehdessä pyrittiin välttämään johdattelevien kysymysten käyttöä, jotta haastateltavien vastaukset eivät ohjautuisi ennalta tutkijan ajattelemaan suuntaan. Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin yksi pilottihaastattelu, jossa juoksu-tettiin haastattelu läpi niin, että pystyttiin arvioimaan esimerkiksi, kuinka kauan yhteen haastatteluun olisi hyvä varata aikaa, ja tarkasteltiin kysymyksenasettelua. Pilottihaastattelun jälkeen joitakin haastattelurungon kohtia muokattiin, jotta kysymyksenasettelut olisivat mahdollisimman vähän johdattelevia. Näin pyrittiin lisäämään haastattelujen luotettavuutta, vaikka on myönnettävä, että tutkija voi halutessaan, väittäisin joskus jopa tahtomattaan, vaikuttaa haastattelun kulkuun. Tutkijana vaikutin haastattelun kulkuun siinä, kun otin haastateltaviin yhteyttä Palvelumuotoilu Palon edustajana. Haastateltavat toivat vastauksissaan esiin tietämystään palvelumuotoilusta ja pohtivat, minkälaista vastausta ajan takaa tietäen, että kehitän jonkinlaista palvelumuotoilun menetelmää. (Kananen 2013, 98).

Vaikka haastattelut mielletään useimmiten laadullisen tutkimuksen puolelle, voidaan haastatteluja hyödyntää myös määrällisessä tutkimuksessa. Näin olisi ollut mahdollista lisätä tutkimuksen monimenetelmäisyyttä laadullisen tarkastelun lisäksi muuntamalla aineisto tilastollisen analyysin muotoon ja laskea siitä frekvenssejä. Tutkimuksessa olisi voinut laskea frekvenssejä esimerkiksi siitä, kuinka monta kertaa raha tai rahoitus on mainittu. En kuitenkaan koe, että frekvenssejä laskemalla aineis-tosta olisi saanut tutkimusta rikastavaa analyysia, sillä vastauksissa tuli enemmän esiin kuvailevia kertomuksia. (Hirsjärvi 2009, 208).

H1: Projektipäällikkö	H4: Kehityspäällikkö
H2: Kehittämispäällikkö	H5: Projektipäällikkö
H3: Toiminnanjohtaja	H6: Projektikoordinaattori

Taulukko 1: Tutkimukseen osallistuneiden (n=6) tittelit.

Haastateltavien nimiä ei tässä tutkimuksessa julkaista tutkimuksen luonteen takia. Anonyymiuden ansiosta aiheesta keskusteleminen onnistui vapaammin. Tutkielmaan on poimittu sitaatteja, joissa haastateltavat nimetään kirjaimella H (haastateltava) ja haastateltavan numerolla 1-6.

2.4 Havainnointi

Toinen menetelmä, jota käytin tutkimuksessani oli havainnointi. Keräsin aineiston yhteissuunnittelutyöpajassa, jossa pilotoitiin hankesuunnittelupeliä. Pilotti toteutettiin kesällä 2018 eräälle Oulun alueella toimivalle työllisyyttä tukevalle hankkeelle, jonka tavoitteena oli suunnitella jatkohanketta. Havainnoin työpajassa sitä, miten palvelumuotoilun pelilliset elementit tukivat työpajan aikana uuden kehittämissuunnittelun suunnittelua.

Tutkittavasta kohteesta voidaan kerätä aineistoa havainnoimalla, jolloin kohdeilmiötä tai tapauksen toimintaa seuraa tutkija (Kananen 2013, 88). Havainnointia tehdessä tutkija tarkkailee tutkimuksen kohdetta enemmän tai vähemmän objektiivisesti tehden muistiinpanoja tai kenttäraporttia (Metsämuuronen 2006, 116).

Martti Grönfors ja Hanna Vilka (2011) ovat määritelleet neljä tutkijan osallistumisastetta havainnointiin: havainnointi ilman varsinaista osallistumista,

osallistuva havainnointi, osallistava havainnointi eli toimintatutkimus ja piilohavainnointi (Grönfors & Vilka 2011, 49). Tutkimusaineiston keräystapani oli osallistuvaa havainnointia, sillä olin yhteissuunnittelutyöpajassa fasilitaattorin roolissa.

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii aktiivisesti ja osallistuu tutkimuksen kohteena olevan yhteisön toimintaan. Tutkijan tiedonhankinnassa tärkeässä osassa ovat sosiaaliset vuorovaikutustilanteet. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 71; Eskola & Suoranta 1998, 71). Työpajassa työskentely perustuu pitkälti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, joten osallistuva havainnointi oli luonnollinen valinta aineiston keräämisen menetelmäksi. Tutkijan rooli voi vaihdella osallistuvassa havainnoinnissa osallistumattomuuden ja täydellisen osallistumisen välillä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 71). Tutkimusasetelmassani tutkijan roolini oli puolessa välissä osallistuvuuden skaalassa, hiukan kallistuen täydellisen osallistumisen puolelle. Havainnointitilanteessa toimin fasilitaattorina ja toinen Palvelumuotoilu Palon asiantuntija kirjasi ylös havaintojaan kunnes siirtyi ohjaamaan työpajan toista ryhmää. Fasilitaattorina ohjasin ryhmän läpi työpajan ja siten vaikutin ryhmän etenemiseen ja toimintaan.

Jos pohditaan tavallisen arkielämän tarkkailun ja osallistuvan havainnoinnin eroja voidaan listata neljä eroavaisuutta. Ensiksi yhteisö on havainnoijalle outo, hänellä ei ole siellä esimerkiksi asemaa. Tutkimuksessani tilanne oli juuri tällainen, olimme projektipäällikön kanssa käyneet läpi tehtävänannon ja pääpiirteet työpajaan osallistujista. Ensikohtaaminen työpajan yhteisön kanssa tapahtui vasta paikan päällä. Toiseksi yhteisön jäsenten keskittyminen on tehtävissään ja tutkijalla päätoimena on taas tarkkailu. Työpajassa osallistujat keskittyivät heille annettuihin tehtäviin ja tutkijan positioon liittyi vielä fasilitaattorin rooli, jolloin en voinut aivan puhtaasti tehdä pelkästään havaintoja. Kolmanneksi havainnointitiedot kerätään systemaattisesti ja tässä tutkimuksessa se tapahtui muistiinpanojen, valokuvien ja debriefingin avulla. Neljäs ero on tutkijan ammattitaito tehdä havaintoja ja analysointia. Työpajassa tämä asetelma näkyi selvästi roolissani tutkijana, jolloin osasin kerätä olennaisia havaintoja tutkimusongelmaan liittyen. (Eskola & Suoranta 1998, 72).

Havainnointi on käytettäväksi suositeltu menetelmä, jos muilla keinoilla ei saada tietoa tai tieto ei ole luotettavaa. Se on perusteltua tilanteissa, joissa ilmiöstä ei ole tietoa tai tieto on vähäistä. Haastattelulla ei olisi saatu selvitettyä vastaavaa tietoa kuin havainnoidessa pilottia, sillä ihmisten olisi ollut vaikea kuvitella jotakin, mitä he eivät ole kokeneet. Haastattelutilanteissa tuli usein se eteen, että haastateltavat mainitsivat, etteivät osaa sanoa, koska peli-elementtiä pitäisi päästä kokeilemaan käytännössä. Hankkeiden suunnittelu palvelumuotoilun työpajan avulla on sen lisäksi ihmisille uudenlainen asia, jolloin oli tarpeen tietää, miten ihmiset oikeasti toimivat tilanteessa. Ihmisten voi olla myös vaikea kuvailla toimintaansa, sillä esimerkiksi työtehtävien ja niiden suorittamisen prosessit ovat pitkällisen oppimisen tuloksia. Tähän liittyy ”hiljainen tieto”, joka voidaan tavoittaa vain havainnoimalla. Havainnoinnin hyvä puoli on se, että tilanteet ovat aitoja, kun itse ilmiö tapahtuu luonnollisessa ympäristössään eli kontekstissaan. (Kananen 2013, 88-89).

Havainnoita tarkastellessa on huomioitava se, ettei havainnoitu aineisto ole koskaan täysin objektiivista aineiston välittyessä tutkijan oman subjektiivisten aistimuksien ja aikaisempien kokemusten kautta. (Granö 2013, 68). Yhteiskehittämistyöpajan purku tapahtui debriefingin avulla työpajan jälkeen. Näin ollen aineisto suodattui niin palvelumuotoilun tutkijan näkökulman sekä palvelumuotoilun asiantuntijan näkökulman kautta. Debriefingin aikana huomasin jo sen, että kahden eri ihmisen kokemukset samasta tilanteesta saattavat vaihdella riippuen näkökulmasta.

Jo ennen tutkimusaineiston keräämistä tiesin, että palvelumuotoilun pelillisellä työkalulla voidaan saada selville monenlaista tietoa. Silti havainnointiaineiston kerättyäni huomasin saman kuin Kananen (2013), että tutkimustiedon keruu havainnoiden on haasteellista, sillä aina ei voi tietää, mitkä ovat huomionarvoisia asioita havainnoinnissa. Kananen (2013) mukaan tilanne on helpompi tutkimusongelman olevan hyvin määritelty ja tiedetään, mitä etsitään. Havainnointitilanteessa paljastui kuitenkin niin paljon sellaisia piirteitä, joita ei osannut odottaa, että uskon sen vaikuttaneen tutkimushavaintoihin osaltaan. Toisaalta tämä paljasti myös yllättäviä ja odottamat-

tomia asioita aiheesta. Osallistuva havainnointi oli haastavaa senkin takia, että havaintojen lisäksi osallistumisen pääpaino oli fasilitoinnissa, jolloin oli otettava huomioon monia muitakin seikkoja kuin vain tutkimuskysymykseen liittyviä asioita. Tekninen havainnointi olisi varmin tiedonkeruutapa, silloin kokonaisuus ilmiöstä tallentuisi sekä jälkepäin olisi mahdollista palata materiaaliin. Jälkepäin voi todeta, että tilanteen videointi olisi saattanut olla parempi vaihtoehto, sillä videolta olisi ollut mahdollista tehdä uusia havaintoja vielä sen jälkeen, kun omat tunnekokemukset työpajatilanteesta olisivat laantuneet. (Kananen 2013, 88).



Kuva 2: Yhteissuunnittelutyöpajan havainnointia

2.5 Aineiston analyysimenetelmä

Aineiston analyysimenetelmiä on useita erilaisia ja niillä voi olla erityyppiset lähtökohdat. Omassa aineiston analyysissäni mukailin sisällönanalyysiä, prosessi eteni pitkälti Kananen (2013) kuvailun mukaan eläen ja koko ajan kasvaen. Kananen on kiteyttänyt tapaustutkimuksessa käytetyn analyysiprosessin hyvin yksinkertaiseen muotoon. Aluksi aineisto hajotetaan asiasisällöiksi ja sen jälkeen aletaan rakentaa yhdistellen asiasisällöistä tutkijan näkemys ja ilmiön kuvaus. Sisällönanalyysin

aineiston luokitteluperusteita voidaan muodostaa ilmiötä selittävistä teorioista, aineistosta tai niistä molemmista. Luokittelu voi elää ja mukautua tiedon äärellä sitä mukaa kun tutkijan ymmärrys aiheesta kasvaa. Uusien luokkien syntyminen kohottaa abstraktiotasoa. (Kananen 2013, 103-104).

Laadullisen tutkimuksen analyysissa on erityisen tärkeää rajata tarkkaan laajasta aineistosta ja sen sisältämisestä kaikista kiinnostavista asioista jokin kapea ilmiö ja kertoa siitä kaikki mahdollinen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79). Esimerkiksi osa haastatteluaineiston kysymyksiä ei ole relevantteja tässä tutkimuksessa, mutta tärkeitä kysymyksiä tuotekehitystyön etenemiselle, joten ne ovat rajattu pois tästä tutkimuksesta. Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä aineiston kerääminen ja analysointi samanaikaisesti ainakin osittain (Metsämuuronen 2006, 122). Heti haastattelujen teon aikana alkoi asioiden analysointi ja se kasvoi pikkuhiljaa kokonaisuudeksi, joka kattoi ilmiön laajasti.

Grönfors ja Vilkkä (2011) kirjoittavat alunperin sisällönanalyysin olevan käytetty tutkimusaineistoja tarkasteltaessa määrällisesti, mutta sitä voidaan käyttää myös laadullisin menetelmin kerätyn tutkimusaineiston sisältöä tarkastellessa. On kuitenkin huomioitava sisällönanalyysin lopputuloksen olevan vain järjestetty aineisto, josta voidaan tehdä johtopäätökset. Olen pyrkinyt viemään tutkimuksen niin sanotusti loppuun asti ja tulkitsemaan järjestetyn aineiston aina mielekkäiksi johtopäätöksiksi asti. (Grönfors & Vilkkä 2011, 94). Sisällönanalyysin avulla voidaan dokumentit analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Tavoitteena sisällönanalyysillä on muodostaa tutkittavan ilmiön kuvaus, joka pyritään saamaan tiivistettyyn, yleiseen muotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Tarkoituksena sisällönanalyysin tekemisessä on se, että voidaan kuvata aineiston jakautuminen luokkiin sekä kategorioihin ja sitä kautta päästä ilmaisemaan sisällön olemus. Sisällönanalyysin avulla voidaan tuottaa uutta tietoa, uusia näkemyksiä sekä tuoda

esiin piileviä tosiasioita. Analyysin kohteena voivat olla verbaaliset, symboliset ja kommunikatiiviset sisällöt. (Anttila 2000, 254).

Grönforsin ja Vilkan (2011) mukaan sisällönanalyysin rinnalle tulisi ottaa kontekstianalyysi, jotta esille voidaan ottaa konteksti, jossa asiat esiintyvät. Varsinaisen asian ja kontekstin yhdistäminen synnyttää usein ajatuksen, miksi näin on. Nämä kysymykset vievät tutkijaa kohti lopullista analyysia. Sisällönanalyysin avulla tutkija saa aineista teoreettiseen pohdintaan, joka lopulta tapahtuu tutkijan järjestelmällisellä ajattelulla. Kontekstin huomioimalla aiheesta nousi esiin uusia tasoja, joita ei muissa konteksteissa olisi havaittavissa, tämä kertoi paljon kontekstista ja ilmiön vaikutuksista siihen. (Grönfors & Vilka 2011, 94).

Sillä analyysissa ei käytetty mitään teoriaa hyödyksi, vaan se lähti suoraan aineiston tarkastelusta, voidaan sitä kutsua aineistolähtöiseksi. Oman aineistoni analysoin aineistolähtöisesti, mukailen sisällönanalyysia. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkija pyrkii luomaan tutkimusaineistosta teoreettisen kokonaisuuden. Koin sisällönanalyysin suhteellisen helpoksi laadullisen analyysin metodiksi juuri sen yksinkertaisuuden vuoksi, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, 105) kirjoittavat, että aloitteleva laadullisen tutkimuksen tekijä voi sisällönanalyysia tehdessä päästä suhteellisen helposti hyvään lopputulokseen. Tutkimustehtävän vastaukset saadaan aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistelemällä käsitteitä. Prosessi perustuu tulkintaan sekä päättelyyn, jossa kuljetaan empiirisestä aineistosta käsitteellisempään näkemykseen tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80, 88, 94).

Aineistojen analysointi lähti liikkeelle haastattelujen analysoinnista. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sekä luettiin useampaan kertaan läpi samalla purkaen tekstimuotoa yksinkertaisemmiksi sanoiksi. Lähdin koodaamaan materiaalia aineistolähtöisesti lukemalla aineistoa läpi ja hahmottelemalla erilaisia koodauksia.

Lopulliseen koodaukseen vaikuttivat tutkimuksen tarkoitus, luettu kirjallisuus, aikaisemmat teoriat sekä omat ennakkokäsitykseni. (Eskola & Suoranta 1998, 157). Koodauksen lisäksi teemoittelin aineistoani haastattelukysymysten teemojen alla. Teemoille löytyi sopivia ylä- ja alaotsikoita. Samalla löysin teemoittelun otsikoiksi palvelumuotoilun teorioihin sopivia termejä ja aiheita jotka liittyvät vahvasti muotoilupeleihin ja käänsin havaintoni teorian kielelle (Eskola & Suoranta 1998, 78). Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta, kun osasin yhdistää teoriat aineistooni, aineistoni lomittui ja jäsenyi teorian joukkoon. (Eskola & Suoranta 1998, 175-176).



Kuva 3: Sisällönanalyysin ryhmittelyä

Havainnoinnin analysointi tapahtui hieman erilaisella tavalla kuin haastatteluaineiston analysointi. Havainnoinnin jälkeen pidettiin debriefing, jossa käytiin läpi yhteissuunnittelutyöpajan havainnot tutkimuskysymystä tarkastellen. Debriefingiä ei tuntunut yhtä luonnolliselta litteroida kuin haastatteluja, vaan sen läpikäynnin yhteydessä tein visuaalisia muistiinpanoja, jotka konkretisoivat tilannetta mielestäni selkeämmin kuin litteroitu teksti. Tämän jälkeen lähdin rakentamaan visuaalisten muistiinpanojen ja post-it lappujen kautta sisällönanalyysia havainnoinneista. Havainnointiaineiston sisällönanalyysin aikana vertailin löydöksiä haastatteluaineistosta löytyneisiin tuloksiin ja sitä kautta löysin lopulliset johtopäätökset ja vastaukseni tutkimuskysymykseen.

Voidaan sanoa, että aineistolähtöistä tutkimusta on erittäin vaikea toteuttaa, ellei mahdotonta, sillä voidaan ajatella, ettei täysin objektiivisia, “puhtaita” havaintoja ole. Tuloksiin vaikuttavat ne käsitteet, joita tutkija on jo käyttänyt ja tutkijan asettama tutkimusasetelma sekä menetelmät. Huomasin, että käsityksiäni saattoivat horjuttaa myös aiheesta käymäni keskustelut ihmisten kanssa ja heidän mielipiteensä tietyistä asioista. Käsitykset olivat usein negatiivisia, joten neutraaliutta oli haastavaa pitää yllä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81).

3 MÄÄRITELMÄT

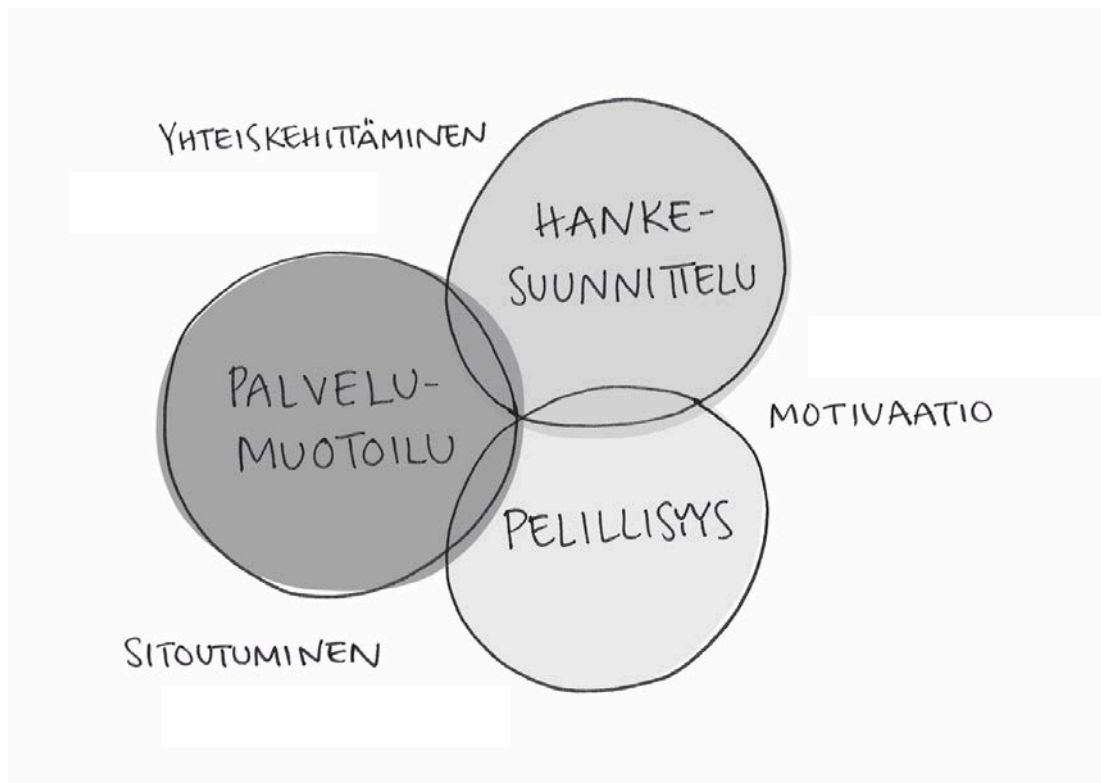
Tässä luvussa käsittelen viitekehystä, josta tutkielmani on muodostunut ja avaan sen syntymistä. Alaluvuissa esittelen käsitteet, jotka rajaavat viitekehysten. Niihin olen valinnut aiheista sellaiset näkökulmat ja piirteet, jotka tukevat toisiaan. Rajauksen tekeminen oli haasteellista, koska viitekehukset sisältävät monia tapaukseen liitettäviä asioita. Rajausta tehdessäni valitsin mukaan vain vahvimmin tutkimuksessa esiin tulleet teemat.

3.1 Viitekehys

Tässä luvussa muodostetaan tutkimuksen viitekehys eli teoreettinen pohja. Se on rajautunut tärkeimpien tutkielmassa kulkevien käsitteiden kautta. Viitekehysten muodostuminen tapahtui aineistolähtöisesti. Alussa oli selvää, että tutkimus tulee liittymään palvelumutoilun ja pelillisyyden viitekehysiin. Myöhemmin siihen lisättiin hankesuunnittelu. Liikkeelle lähdettiin aluksi ilman teoriaan pohjautumista ja loppua kohden teorian kanssa keskustellen ja löytäen yhteisiä tартtumapintoja.

Koska tutkimuksen tavoitteena on selvittää hankesuunnittelun tukemista muotoilupelin avulla, on tarkasteltava ensin palvelumuotoilun käsitettä, jonka periaatteiden pohjalta lähdin liikkeelle tutkimuksessa. Tutkimuskohteen ollessa muotoilupeli, palvelumuotoilun käsitteeseen yhdistyy pelillisyyden käsite. Muotoiluprosessin edetessä hahmottui, että muotoilupelin tehtävänä on suunnitella hankkeita, siispä kolmanneksi käsitteeksi nousi hankesuunnittelu. Luvussa käydään läpi palvelumuotoilun, pelillisyyden ja hankesuunnittelun käsitteet sekä se, miten ne ovat kehittyneet nykyisiin muotoihinsa. Lisäksi avataan palvelumuotoilun ja hankesuunnittelun

prosesseja, hankesuunnittelupelin paikantuessa tiettyyn prosessivaiheeseen. Luvuissa avataan lisäksi tutkimuksen kannalta tärkeimpiä viitekehyksiin liittyviä piirteitä.



Kuva 4: Viitekehysten osat

3.2 Palvelumuotoilu

Kun tarkastellaan palveluiden parissa työskentelyä ja kehittämistä, voidaan huomata, että palvelumuotoilu on kuitenkin ajan saatossa vain yksi lähestymistapa palveluiden parissa työskentelyyn. Palvelumuotoilu on syntynyt muotoilun metodologian pohjalta 1990 -luvulla erityisesti empaattisen ja osallistavan muotoilun alueita hyödyntäen. Palvelumuotoilu on 2000 -luvulla kehittynyt ja muokkautunut muotoilijoiden ansiosta. (Stickdorn et al. 2018, 23).

Palvelumuotoilu liittyy useampaan teoreettiseen viitekehykseen (Miettinen 2013, 9). Palvelumuotoiluun on tuotu oppeja markkinoinnin, johtamisen ja muotoilun aloilta, siksi eri tieteenalojen opit ovat siinä läsnä. Muotoilusta tutut toimintatavat tuodaan palveluiden kehittämiseen ja yhdistetään ne perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin. Palvelumuotoilu on kasvava osaamisala, joka tuo muotoiluosaamisen palveluiden kehittämiseen, lisäämään uusien palveluiden arvoa ja se elää jatkuvassa kehittämisen tilassa, niin kuin palvelumuotoilu määrittelee omat oppinsa. (Tuulaniemi 2011, 13, 24).

Tietoisuus palvelumuotoilusta on kasvanut kovaa vauhtia ja asiakaskunta on laajentunut niin yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioilla. Palvelumuotoilu on kasvatanut alaa tuotekehityksestä ja markkinoinnissa hyödyntämisestä myös esimerkiksi organisaatioiden eri toimijoiden hyödynnettäväksi niin myynnissä, markkinoinnissa, henkilöstöhallinnassa, viestinnässä kuin johdossakin. (Kronqvist 2018, 57).

Stickdorn et al. (2018) toteavat ihmisten ymmärryksen palvelumuotoilusta olevan muutoksessa, monikaan palveluja suunnitteleva tai muotoileva ei vielä tunnista itseään palvelumuotoilijaksi, eikä välttämättä ole kuullut koko termistä. Viime aikoina yhä useammalle organisaatiolle asiakaskokemus on noussut ylivoimaisen tärkeäksi ja samalla muotoilu tai muotoiluajattelu on noussut keskeiseksi innovaation ja johtamisen menetelmäksi. Palvelumuotoilun ollessa muotoiluajattelun sekä asiakaskokemuksen risteyksessä, on siitä tullut näkyvämpää kuin koskaan ennen. (Stickdorn 2018, 23).

3.2.1 Määritelmiä

Palvelumuotoilulla ei ole olemassa yhtä ainoaa määritelmää. Stickdornin (2012) mielestä tämä voidaan kuitenkin nähdä palvelumuotoilun vahvuutena ja ikään kuin vastavetona nukuksissa oleville, kuolemassa oleville tai jo kuolleille aloille, joiden määritelmät ovat asettuneet paikalleen. Palvelumuotoilu taas yhdistää erilaisia menetelmiä ja työkaluja useilta tieteenaloilta tuoden uudenlaista ajattelutapaa akateemisille tieteenaloille (Stickdorn 2012, 22)

Moritzin (2005) mukaan palvelumuotoilu on uusi holistinen, monialainen, integroiva ala. Se auttaa innovoimaan ja parantamaan palveluita tehdäkseen niistä tarpeellisempia, käytettäviä ja haluttavampia asiakkaalle yhtä hyvin kuin tehokkaita ja vaikuttavia organisaatioille. (Moritz 2005, 6-7). Palvelumuotoilu tuo yhteen eri alojen asiantuntemuksen monialaisen tiimin prosessin kautta, missä osaamisalueiden rajat ovat sumeat (Moritz 2005, 49-55).

Kun Moritz kuvaili palvelumuotoilua uutena alana, Mikko Koivisto (2007) käsitteli palvelumuotoilua ensimmäisenä laajemmin suomen kielellä ja määritteli palvelumuotoilua kehityksessä olevana tutkimus- ja osaamisalana, jolla tarkoitetaan palvelujen suunnittelua ja innovointia muotoilulähtöisillä menetelmillä, joissa palvelun käyttäjä on suunnittelun keskipiste. Koivisto näkee muotoilun määritelmän laajentuneen tuotekeskeisyydestä kokonaisvaltaiseksi kokemusten, prosessien ja systeemien suunnitteluksi (Koivisto 2007, 64).

Palvelumuotoilu on Tuulamäen (2011) mukaan yhteinen ajattelu- ja toimintatapana, jota hyödynnetään yhteisenä kielenä kehitystyössä eri alojen ihmisten välillä.

Palvelumuotoilussa tämän lisäksi oleellista on prosessi sekä työkaluvalikoima. (Tuulamäki 2011, 58).

Palvelumuotoilun pyrkimyksenä on luoda asiakas- tai ihmiskeskeisiä ratkaisuja, jotka saavat palvelukokemuksen tuntumaan loogiselta, halutulta, kilpailukykyiseltä sekä käyttäjälle ainutlaatuiselta ja näin edistää innovaatiota ja sitoutumista yrityksissä ja instituutioissa samalla, kun kehitetään ja tuotetaan palveluita monikanavaisesti. (Miettinen 2017, 4).

Stickdornin (2018) mukaan palvelumuotoilun käsitettä voidaan kuvata useamman näkökulman kautta, jotka vasta yhdessä muodostavat mukaan koko kuvan palvelumuotoilun käsitteestä. Palvelumuotoilua voidaan tarkastella ajattelutapana, prosessina, työkaluvalikoimana, poikkitieteellisenä kielenä sekä johtamisen lähestymistapana. (Stickdorn 2018, 22).

3.2.2 Pääpiirteet

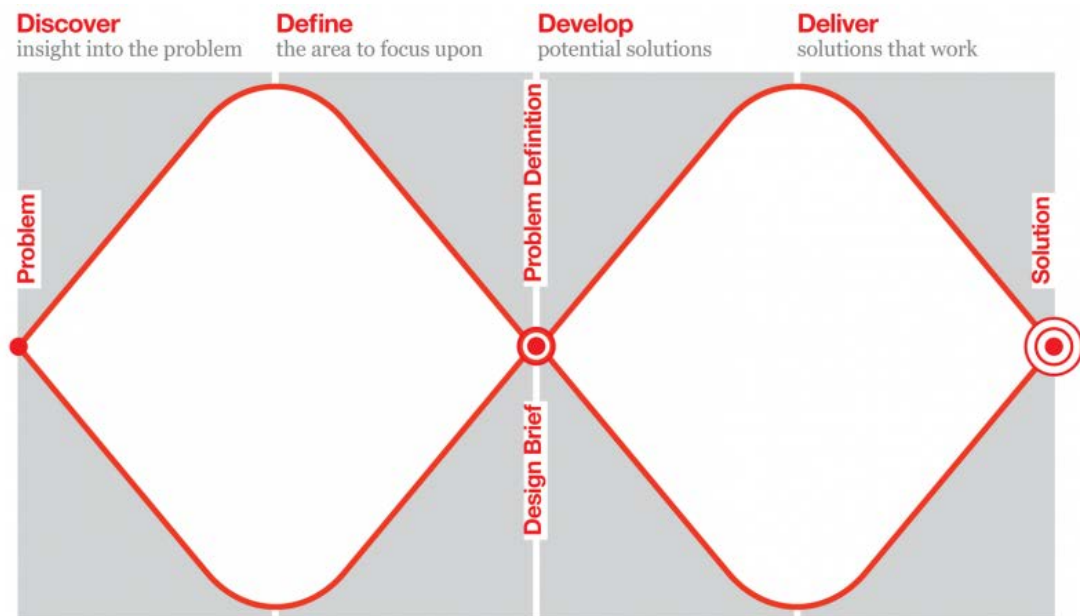
Vaikka palvelumuotoilun määritelmät eroavat toisistaan, niitä yhdistävät tietyt pääpiirteet, jotka tosin kehittyvät samalla kuin itse tieteenala. Stickdorn (2012) on jaotellut palvelumuotoilulle viisi pääperiaatetta. Ensimmäisenä pääpiirteenä on **käyttäjälähtöisyys**, jonka mukaan palvelut tulisi kokea asiakkaan silmien kautta. Toisena **yhteissuunnittelu**, joka kattaa kaikkien sidosryhmien sisällyttämisen palvelumuotoiluprosessiin. Kolmantena **jaksottaminen**, jonka mukaan palvelua tulisi kuvata toisiinsa liittyvien toimintojen jatkumona. Neljäntenä **havainnollistaminen**, jonka kautta visualisoidaan aineeton palvelu fyysisiä esineitä käyttäen. Viidentenä **kokonaisvaltaisuus**, joka pyrkii tarkastelemaan koko palveluympäristöä. (Stickdorn 2012, 34-35).

Stickdorn (2018) toteaa palvelumuotoilun periaatteiden pysyneen melko hyvin ajan koetellessa ja palvelumuotoilun kehittyessä, joitakin periaatteita taas on tarkasteltava uudelleen ja päivitettävä (Stickdorn 2018, 25). Ensimmäinen pääperiaate on kehittynyt **ihmiskeskeiseksi**, tarkastelemaan kaikkien ihmisten kokemuksia, joihin palvelu vaikuttaa. Toisena **yhteistoiminnallisuus**, jonka päämääräksi on muodostunut eri taustoista tulevien sidosryhmien ja toimintojen aktiivinen sitouttaminen palvelumuotoiluprosessiin. Kolmantena **iteratiivisuus**, jota ei Stickdornin mukaan huomioitu alkuperäisissä pääperiaatteissa ja siksi nyt on otettava huomioon palvelumuotoilun tutkiva, mukautuva ja kokeileva lähestymistapa, jossa edetään iteroiden kohti toteutusta. Neljäntenä **peräkkäisyys**, jossa jatkuvan esitystavan lisäksi huomioidaan toisiinsa liittyvien toimintojen jatkumon organisointi. Viidentenä havainnollistaminen on kehittynyt **aitoudeksi**, sillä palvelumuotoilua tulisi tehdä todellisessa ympäristössä. Kuudentena pitää pintansa kokonaisvaltaisuus, joka on tarkentunut siten, että palvelujen tulisi vastata kestäväällä tavalla kaikkien sidosryhmien tarpeisiin koko palvelun ja koko liiketoiminnan kautta.

3.2.3 Prosessi

Palvelumuotoiluprosessin juuret löytyvät klassisesta muotoiluprosessista, joka on muuntautunut konkreettisten tuotteiden muotoilusta immateriaalisten palveluiden muotoiluun (Miettinen et al. 2011). Kuten määritelmiä, myös prosesseja on muodostettu useita erilaisia. Mallien ydinmuotoiluprosesseissa ei ole juurikaan eroavaisuuksia keskenään, sillä keskiössä on aina käyttäjän tarpeiden ymmärrys, iteratiivisuus ja divergoivat sekä konvergoivat vaiheet. Eroavaisuus muodostuu pikemminkin palvelumuotoilussa käytettyjen työkalusarjojen ja metodien kautta kuin itse prosessista. (Stickdorn 2018, 88-89).

Tunnetuin palvelumuotoilun prosessimalli on Design Councilin (2015) määrittelemä Double Diamond -malli, joka jakautuu tutki, määrittele, kehitä ja toteuta vaiheisiin. Ensimmäisessä tutki -vaiheessa pyritään etsimään ja keräämään mahdollisimman paljon ymmärrystä ratkaistavaan ongelmaan liittyen. Toisessa määrittele -vaiheessa määritellään ja kiteytetään saatua ymmärrystä. Kolmannessa kehitä -vaiheessa luodaan ratkaisuja tai konsepteja, joita voidaan prototypoida ja testata. Viimeisessä toteuta -vaiheessa viimeistellään konsepti, toteutetaan ja julkaistaan se. (Design Council 2015).



Kuva 5: Double diamond -malli Design Council 2015

Palvelumuotoiluprosessi ei ole koskaan lineaarinen. Sitä on haastavaa kuvata prosessimalleihin, sillä iteraatioiden visualisointi prosessiksi ei onnistu ympyröitä kuvaamalla, sillä muotoiluprosessit eivät koskaan palaa alkuun. Sen sijaan muotoiluprosessit pyrkivät eteenpäin ja mukautumaan jatkuvasti. (Stickdorn 2018, 90).

3.2.4 Menetelmät

Palvelumuotoilijat käyttävät sellaisia menetelmiä, joissa käyttäjät ovat mukana ja heillä on valtaa vaikuttaa palvelumuotoiluprosessiin. Yhteissuunnittelutyötä tehdään säännöllisesti ja sitä varten kehitetään uusia innovatiivisia menetelmiä säännöllisesti. Menetelmien avulla pyritään sallimaan ihmisten mukaan ottaminen, luovuus ja sitoutuneisuus. (Miettinen 2013, 7).

Uusia palveluita kehitettäessä, palvelumuotoilun työkalut ovat tärkeässä roolissa. Palvelumuotoilun työkalujen ja menetelmien avulla voidaan jäsentellä tietoa tai kokonaisuutta muun muassa ihmisistä, organisaatioista tai ideoista. Työkaluista on apua myös esimerkiksi havainnoitaessa kohdetta, testauksessa tai analysoitaessa dataa. Apua työkalut antavat ohjeistuksen muodossa kuin myös aktivoimalla sekä motivoimalla ihmisiä. (Tuulamäki 2013, 110).

Palvelumuotoilu on helppo mieltää ikään kuin työkalulaatikoksi, josta löytyy kevyitä ja lähestyttäviä työkaluja, joita on otettu käyttöön muun muassa brändäyksen, markkinoinnin ja UX:n aloilta. Stickdorn (2018) kuitenkin huomauttaa, että työkalut eivät toimi yksinään, vaan käydäkseen järkeen, ne tarvitsevat prosessin, ajattelutavan ja yhteisen kielen. Jos nämä ovat kohdallaan ja työkaluja käytetään oikealla tavalla, työkalut voivat saada aikaan merkityksellisiä keskusteluja, muodostaa yhteistä ymmärrystä, implisiittistä tietoa, mielipiteitä ja täsmällisiä oletuksia sekä kannustaa yhteisen kielen syntymistä. (Stickdorn 2018, 21).

3.2.5 Muotoilupelit

Seuraavaksi tarkastellaan tässä tutkimuksessa keskiössä olevaa palvelumuotoilun menetelmää eli muotoilupelejä. Luvussa tarkastellaan muotoilupelejä yhteissuunnittelun ja osallistamisen näkökulmista. Koska muotoilupelejä on useita eri tyyppisiä, tähän lukuun on koottu niistä sellaiset piirteet ja näkökulmat, jotka tulevat esiin tämän tapaustutkimuksen myötä kehitetyssä muotoilupelissä.

Vaajakallio (2012) tarkastelee muotoilupelejä yhteissuunnittelun ja empatian näkökulmista. Muotoilupelit painottavat tarkoituksenmukaisesti peli-ominaisuuksia, kuten leikkimielistä ajattelutapaa ja rakennetta, joita konkreettiset pelimateriaalit ja säännöt tukevat. Menetelmää ei ole tarkkaan määritelty, mutta sen voidaan käsittää olevan tutkivaa, dialogista ja empaattista yhteissuunnittelua korostava ilmaisu. Pelien tavoitteet ovat sidottu muotoilukontekstiin, siihen mitä pyritään kehittämään. Välineet, joilla pyritään tavoitteeseen voivat tulla muotoilun lisäksi pelien maailmasta ja ne pyrkivät tarkoituksellisesti antamaan alkusysäyksen osallistujien mielikuvitukseen synnyttämään muotoiluideoita. (Vaajakallio 2012, 218).

Oleennaista muotoilupeleille on jatkuva vuorovaikutus vakavan aktiivisuuden ja pelinä olemisen välillä. Tämä muodostaakin suhteen vakavan ja leikillisyyden (*serious and play*) välille sekä toisaalta oikean ja kuvitteellisen välille (*reality and fiction*) ja näiden suhde korostuu, sillä sitä kautta huomataan muotoilupelien luonteenomainen piirre, pelaaminen tosissaan (*playing for real*). Muotoilupelien avulla voidaan, ihmisten menneitä ja nykyisiä kokemuksia pohjana hyödyntäen, käyttää vielä olemassa olemattoman tulevaisuuden kuvitteluun. (Vaajakallio 2012, 223).

Eva Brandt (2006) tarkastelee muotoilupelejä osallistavan suunnittelun näkökulmasta. Muotoilijan näkökulmasta ihmisten yhteistyötä voi olla haastava organisoida, jos ihmisten välillä osaamistaso ja kiinnostus vaihtelevat suuresti. Tämän takia muotoilijat hyödyntävät runkoja eli esimerkiksi muotoilupelejä, jotka voivat mukauttaa tätä työtä. Muotoilupelit eroavat kuitenkin tavanomaisesta pelikäsityksestä, jossa pelin tavoitteena on voittaa, sillä muotoilupelien tavoitteena on yhteistyötä rakentamalla valjastaa käyttöön pelaajien taidot ja asiantuntemus ja sitä kautta tutkia erilaisten muotoiluratkaisujen mahdollisuuksia peliasetelman kautta. Ihmisille muotoilupelit ovat sitouttavia ja hauskoja osallistumistapoja. Pelaaminen muodostaa vapaamuotoisen ilmapiirin, joka on luovassa työssä tehokkain. (Brandt 2006, 57, 58, 65).

Muotoilupeleissä konkreettiset pelivälineet toimivat luontevana keskustelun avaajana eri sidosryhmien välillä, jolloin ne edistävät vuorovaikutusta ja tarjoavat osallistujille tilaisuuden kertoa mielipiteensä ja tuoda oman panoksensa peliin. Muotoilupelien tarkoituksena tai haasteena voidaan nähdä se, että kaikki osallistujat pääsevät tasapuolisesti tuottamaan asioita peliin. Visuaaliset peli-elementit auttavat pelaajia hahmottamaan asioita paremmin. Visuaaliset elementit auttavat myös kehittämään yhteisymmärrystä, kun keskustelua dokumentoidaan näkyville pelin aikana. (Brandt 2006; Vaajakallio 2012).

Projektisuunnittelupelin tarkoituksena on yleensä yhteisen vision luominen, mahdollisten ristiriitojen selvittäminen ja projektisuunnitelman luominen (Vaajakallio 2012, 163). Muotoilupelien avulla voidaan strukturoida vuoropuhelua muotoilusta projektin varhaisessa vaiheessa, jossa tavoitteet, osallistujat ja menetelmät ovat vielä neuvoteltavissa. Muotoilupelien avulla voidaan tuottaa tasapainoinen rakenne, joka sekä rajoittaa että kiinnittää huomiota pelaajiin. (Hannula 2016, 622). Muotoilupelit voivat toimia tukena osallistujien yhteistyölle heidän tutkiessaan projektiin liittyviä asioita, jotta he saisivat uusia näkökulmia sekä luotua yhteistä näkemystä, mihin suunnittelutyötä tulisi suunnata (Brandt 2006, 64).

Muotoilupelejä voidaan Vaajakallion (2012) mukaan tarkastella kolmesta näkökulmasta. *Palvelumuotoilijalle* muotoilupeli voi näyttäytyä työkaluna, jolla voidaan rakentaa yhteissuunnittelua eli järjestää vuoropuhelua, tukea empaattista ymmärrystä ja saada myötävaikutusta muotoiluongelmien havaitsemiseen, rajaamiseen ja ratkaisuun. *Pelaajilla* muotoilupeli toimii ajattelutapana erityisestä pelimaailmasta, jossa ei olla kiinni tavanomaisen maailman laeissa. *Muotoilupelin muotoilijalle* se näyttäytyy rakenteena, johon kuuluu konkreettiset pelimateriaalit, selkeät säännöt tai kiinteät elementit ja suorittamisrooleja, joita voidaan käsitellä riippuen kontekstista. (Vaajakallio 2012, 219).

3.3 Pelillisuus

Peliteollisuus on syntynyt suunnilleen 1970-luvun alussa maailmalla ja 1980-luvun aikana se alkoi nousta osaksi isompia teollisuuden aloja. Suomeen se löysi paikkansa pitkälti 1980-luvulla kotitietokoneiden käyttäjien kautta ja 1990-luvulla Suomeen alettiin perustamaan pelialan yrityksiä. Viihdeteollisuudessa 2000-luvulta lähtien peliteollisuus on kasvanut teollisuuden aloista nopeimmin. (Harviainen, Meriläinen & Tossavainen 2013, 15).

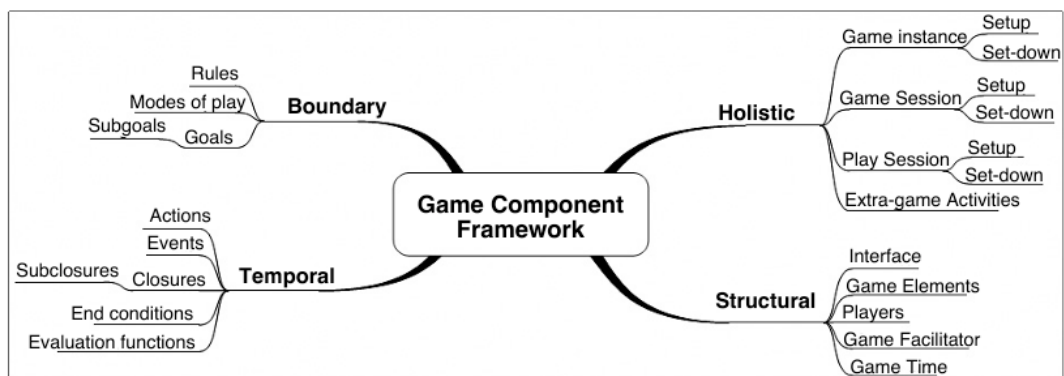
Pelien hyötyjä tarkastellessa esiin nousee ensin aivojen aktivointi, joka nousee tärkeään osaan, sillä sen kautta voidaan oppia tulevaisuutta varten tärkeitä taitoja, joilla käsitellään ja seulotaan nopeasti suurta informaation määrää. Esimerkiksi toiminta- ja strategiapelien kautta voidaan harjoittaa päätöksentekokykyä, johon pohjautuu kokonaisuuksien hallinta ja oleellisen tiedon erottelu. Toisena hyötynä voidaan nähdä pelien sosiaalisuus, sillä pelaamisen voidaan sanoa olevan sosiaalinen aktiviteetti. Tämä voidaan todeta tarkasteltaessa itse pelejä sekä niiden ympärille rakentuvia yhteisöjä. Sosiaalisuus konkretisoituu tilanteissa, joissa pelataan useamman ihmisen kanssa ja pelaajat ovat vuorovaikutuksessa. Ryhmässä pelatessa opitaan erilaisia taitoja, silloin korostuu yhteistyön tekeminen ja kommunikointi, jotta päästään yhteisiin tavoitteisiin. Ne ryhmät, jotka pelaavat parhaiten yhteen, pärjäävät, mutta huonosti käyttäytyvän pelaajan voi olla vaikeaa löytää itselleen peliseuraa. Pelien viihdearvon näkökulmasta hyötynä voi nähdä pelien ruokkivan mielikuvitusta sekä herättävän tunteita ja ajatuksia. Usein pelit rakentuvat jatkuville haasteille, mutta toisaalta ne tarjoavat mahdollisuuksia niin kauan kunnes haasteet voitetaan. (Harviainen et al. 2013, 32-36).

3.3.1 Määritelmä

Pelien käsite on melko laaja, sillä kaikkea vapaaehtoista toimintaa voidaan pitää peleinä, jos siinä toimitaan yhdessä sovittujen sääntöjen avulla ja tehdään haastavia, mutta mielekkäitä asioita, joilla usein on selkeä lopputulos. Pelillisyyttä määriteltäessä löytyy kahta koulukuntaa, toiset haluavat erottaa pelin ja leikin toisistaan, tai pelin ja urheilun. Toiset taas ajattelevat niiden olevan osa samaa jatkumoa. (Harviainen et al. 2013, 7).

Dave Grayn (2010) mukaan pelillisyyden voidaan sanoa muodostuvan pelitilasta, tilallisista ja ajallisista rajoista, säännöistä, fyysisistä esineistä sekä päämäärästä. **Pelitilassa** (engl. *game space*) astutaan toisenlaiseen paikkaan, jossa tavanomaisen elämän säännöt keskeytetään ja ne korvataan pelin säännöillä. Peli muodostaa vaihtoehdoisen maailman. Jotta pelitilaan voidaan päästä pelaajien on oltava yhtä mieltä pelin sääntöjen noudattamisesta tilassa ja heidän täytyy astua pelitilaan vapaaehtoisesti. Jos näin ei tapahdu, vaan ihmiset ovat pakotettuja pelaamaan, tilannetta ei voi kutsua peliksi. Pelillä on aina **rajat** (engl. *boundaries*), joiden mukaan se on aina myös rajattu tiettyyn aikaan ja tilaan. Peli alkaa tiettyinä ajankohtana, jolloin pelaajat astuvat pelitilaan ja päättyy siihen ajankohtaan, kun pelaajat jättävät pelitilan ja päättävät pelin. Pelaajat voivat yhteisymmärryksessä myös pysäyttää tai aktivoida pelin. Pelin aikana pelaajat sitoutuvat noudattamaan **sääntöjä**, jotka määrittävät tavan, jolla pelimaailma toimii. Usein peleistä löytyy **fyysisiä esineitä**, peli-elementtejä, jotka sisältävät informaatiota pelistä, joko itsessään tai asemansa perusteella. Esineet voivat seurata pelin edistymistä ja ylläpitää kuvaa pelin nykyisestä tilasta. Pelaajat voidaan nähdä myös peli-elementteinä siinä mielessä, että heidän asemansa voi sisältää tietoa pelin tilasta. Pelaajille tulee myös olla selvillä, milloin peli on ohitse eli milloin on saavutettu se **päämäärä**, johon he pelissä pyrkivät. Tämän päämäärän tulee olla kaikilla pelaajilla ymmärretty ja hyväksytty. (Gray 2010, 1-2).

Bjork ja Holopainen (2004) ovat muodostaneet pelikomponenttien viitekehyksen, jossa jaetaan pelikomponentit neljään kategoriaan sen mukaan, ovatko ne kokonaisvaltaisia, rajaavia, ajallisia vai rakenteellisia. Näiden kategorioiden kautta pelin pelaamisen aktiviteettiä voidaan tarkastella niiden abstraktiotason mukaan, jolloin pelin abstraktit tasot rakentuvat konkreettisten tasojen päälle viitaten konkreettisiin konsepteihin niiden yksittäisissä kuvauksissa. Holististen komponenttien tarkoituksena on erottaa pelaamisen aktiviteetti muista aktiviteeteista, rajaavilla komponenteilla määritellään pelaajan mahdolliset toiminnot pelissä, ajalliset komponentit on tuotu mukaan kuvaamaan pelin kulkua ja rakenteelliset komponentit määrittävät fyysiset ja loogiset elementit, joita tarvitaan sisältämään ja käsittelemään pelitilaa. (Bjork 2004, 8).



Kuva 6: Pelikomponenttien viitekehys Bjork & Holopainen (2004) mukaan

3.3.2 Peli-elementit

Pelillistetyt sovellutukset sisältävät peli-elementtejä, joita voidaan kutsua myös peliatomeiksi. Ne eivät ole täysin kehittyneitä pelejä niin kuin vakavat pelit (engl. serious game). Raja “pelin” ja “esineen, jolla on peli-elementtejä” välillä on usein hyvin sumea. Raja ei ole yksiselitteinen, vaan sitä voi tarkastella empiirisesti, subjektiivisesti ja sosiaaliselta kannalta. Se “pelaavatko” vai “käyttävätkö” ihmiset

sovellusta riippuu sovitusta fokuksesta, käsityksistä ja säädöksistä. Jokin pieni muutos esimerkiksi epävirallisissa säännöissä tai jaetussa tavoitteessa saattaa muuttaa “pelillistetyn” sovelluksen “täydeksi peliksi”. Pelitutkimuksessa tunnustetaan yhä enemmän se, että “pelien” määritelmien tulee mennä peliesineiden ominaisuuksien taakse sisältääkseen ne sijaitsevat merkitykset, jotka ovat rakennettu sosiaalisesti. Tämän takia on otettava huomioon kaksi asiaa. Ensiksi tulee huomioida niin keinotekoisia kuin myös pelin sosiaalisia elementtejä. Toisena keinotekoisia elementtejä tulisi suunnitella enemmän antaa pelillisen tulkintojen säädösten muodossa kuin pelillisessä olomuodossa. (Deterding 2011, 11)

Reeves ja Read (2009) ovat määritelleet kymmenen pelien ainesosaa, jotka voidaan katsoa peli-elementeiksi. Pelien ainesosat ovat: itsensä esittäminen avatareilla, kolmiulotteiset ympäristöt, kerronnallinen konteksti, palaute, maineet, arvoasteet ja tasot, kauppapaikat ja taloudet, kilpailu sääntöjen puitteissa, tiimit, rinnakkaiset helposti määriteltävät kommunikaatiotavat ja aikapaine. Näitä elementtejä voidaan löytää pelien ulkopuolelta sekä ottaa erikseen. Elementit eivät kuitenkaan ole helposti tunnistettavissa “pelillisiksi”. (kts. Deterding 2011, 11).

Table 1. Levels of Game Design Elements

Level	Description	Example
<i>Game interface design patterns</i>	Common, successful interaction design components and design solutions for a known problem in a context, including prototypical implementations	Badge, leaderboard, level
<i>Game design patterns and mechanics</i>	Commonly reoccurring parts of the design of a game that concern gameplay	Time constraint, limited resources, turns
<i>Game design principles and heuristics</i>	Evaluative guidelines to approach a design problem or analyze a given design solution	Enduring play, clear goals, variety of game styles
<i>Game models</i>	Conceptual models of the components of games or game experience	MDA; challenge, fantasy, curiosity; game design atoms; CEGE
<i>Game design methods</i>	Game design-specific practices and processes	Playtesting, playcentric design, value conscious game design

Kuva 7: Peli-elementtien eri tasot Deterging et al. (2011) mukaan

Peli-elementit voidaan nähdä joukkona rakennuspalikoina. Näitä palikoita taas löytyy eri abstraktiotasoilta, joita voidaan määritellä (Kuva 7). Tasoja voidaan eritellä viisi erilaista: käyttöliittymän suunnittelumallit, pelin suunnittelumallit tai pelimekaniikat, suunnitteluperusteet tai heuristiikat, pelisuunnitteluyksiköiden konseptuaaliset mallit, pelisuunnittelun metodit ja muotoiluprosessit. (Deterding 2011, 12).

Yksi kategoria pelikomponenttien viitekehyksen muodostavista rakenteellisista komponenteista on peli-elementit. Nämä peli-elementit ovat fyysisiä ja loogisia komponentteja, jotka sisältävät pelitilan. Pelaajien on mahdollista käsitellä peli-elementtejä saavuttaakseen tavoitteensa. He voivat vaikuttaa pelitilaan kontrolloitavien peli-elementtien kautta toteutetuilla toiminnoilla. Peli-elementit sisältävät tavallisesti useita erilaisia ominaisuuksia, jotka määrittävät sen toimintaa ja kykyjä. Ominaisuuksien kautta määrittyy peli-elementin tyyppi, kuka voi hallita peli-elementtiä ja ilmaisu sen toiminnoista sekä hyödynnettävät numeeriset määritteet. Pelimaailma muodostaa peli-elementeille erityisen kategorian, jonka kautta määrittyy se tilallinen maailma, jossa muut peli-elementit ovat olemassa. Kaikkiin peleihin ei kuulu tilallista pelimaailmaa, mutta useimmista kaksi- tai kolmiulotteisista pelialustoista se löytyy. Pelimaailman lisäksi peli-elementtien tyyppejä löytyy seuraavanlaisista kategorioista: elementit pelaajien personointiin, yhden pelaajan kontrolloitavissa olevat personoimattomat elementit, neutraalit pelaajien kilpailun kohteena olevat elementit ja pelitilan ylläpitämiseen ja esittämiseen käytettävät kirjaapitävät elementit. (Bjork 2004, 26).

3.3.3 Pelillistäminen

Pelillistäminen engl. *gamification* terminä on peräisin digitaalisen median alalta. Se on varsin uusi termi, sillä se on ensimmäisen kerran dokumentoitu vasta vuonna

2008. Pelillistämisen -termin käyttö alkoi levitä vasta 2010 -luvun puolella. Rinnakkaisia termejä on silti useita erilaisia, muun muassa “*playful design*”, “*game layer*” tai “*applied gaming*”. (Deterding 2011, 9). Viime aikoina pelillistäminen on noussut yhdeksi suurimmista trendeistä markkinoinnin ja teknologian saralla (Harviainen et al. 2013, 115).

Pelillistämisen voidaan määritellä olevan peli-elementtien käyttämistä ei pelimäisissä ympäristöissä (Deterding 2011, 10). Pelillistäminen pohjautuu hauskuuteen ja siihen oletukseen, että kun tehdään jokin muu järjestelmä pelinkaltaiseksi, siitäkin tulee hauska ja mielekäs. Pelillistäminen voidaan siis käsittää palvelu- tai järjestelmäsuunnitteluksi, joka tavoittelee sellaisia psykologisia vaikutuksia, joita peleillä on. (Harviainen et al. 2013, 115).

Muotoilijan perspektiivistä katsottuna pelillistettäessä on aikomus rakentaa järjestelmä, joka sisältää elementtejä peleistä eikä täydellistä “oikeaa peliä”. Käyttäjän näkökulmasta järjestelmät, jotka sisältävät muotoiluelementtejä peleistä, voidaan sitten hyväksyä ja kokea olevan “oikea peli”, pelillinen, leikillinen tai muuta vastaava. Käyttäjän kokemus muodostuu pelillistämisen epävakaudesta tai avoimuudesta ja erottaa ne “oikeista peleistä” käyttäjille. (Deterding 2011, 12).

Pelisuunnittelu keskittyy siihen, että itse pelistä tehdään mahdollisimman hyvä. Pelillistämisen lähtökohta on kuitenkin erilainen, sillä sen pyrkimyksenä on lisätä järjestelmän tai palvelun arvoa ja saamaan siitä aikaan motivoivamman. Pelien kautta syntyy osaamisen, onnistumisen ja hallinnan kokemuksia. Samalla syntyy myös jännitystä ja sosiaalista kanssakäymistä. Pelillistäminen pyrkii herättämään tällaisia kokemuksia muissa konteksteissa ja lisäämään mukaansatempaavuutta ja mielekkyyttä, sitä kautta myös kasvattamaan motivaatiota. Jotta pelillistäminen ei jää vain päälleliimatuksi erikoisuudeksi, sitä tulisi ajatella holistisesti, niin että se

läpäisee koko palvelun tai aktiviteetin. Sen tavoitteena tulisi olla palvelun tai aktiviteetin vetovoimaisuuden lisääminen pitkällä aikajänteellä, eikä ajatella lyhytaikaisten toimintojen palkitsemisena. (Harviainen et al. 2013, 115-117).

Pelillistämistä on käytetty monenlaisissa yhteyksissä, mutta useimmin sillä on pyritty motivoimaan ihmisiä käyttäytymään yksilölle hyödyllisesti ja sitä kautta kannustamaan toimintaan, jota voi olla erilaisista syistä johtuen vaikeaa aloittaa esimerkiksi ilman tukea. Edellä mainittuja toimintoja yhdistää usein kokonaisuuden hyötyjen realisoituminen vasta myöhemmin tulevaisuudessa. Pelillistämisestä on tullut myös osa markkinointia varsinkin välineenä, jolla saadaan sitoutettua asiakkaita. (Harviainen et al. 2013, 116-117). Tässä tutkimuksessa pelillistämistä on käytetty apuna hankesuunnittelukokemuksen muotoilussa ja sen kautta on syntynyt hankesuunnittelupelin prototyyppi.

3.4 Hankesuunnittelu

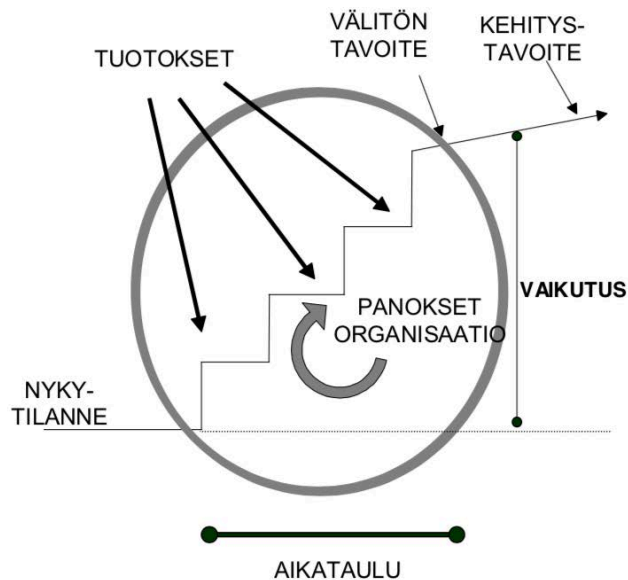
Tässä luvussa käsitellään hankesuunnittelua. Hankesuunnittelun malleja on useita erilaisia ja niitä on tehty erilaisten hankkeiden ja rahoituslähteiden tarpeiden mukaan. Tässä tutkielmassa nojaudun Paul Silfverbergin (2007) teokseen, sillä se nojautuu ESR -rahoitteisiin kehittämishankkeisiin, jonkalaista tämän tutkimuksen tapauksessa tavoiteltiin. Hanke ja projekti -termejä käytetään tekstissä rinnakkain, kuten lähdekirjallisuudessa.

Suomalaiseen kehittämistoimintaan on jalkautunut seitsemänkymmentäluvulla projektitoiminta, jonka avulla on saatu edistettyä kehittämistä laaja-alaisesti kattaen niin yritystoiminnan, palvelujen kehittämisen, koulutuksen ja tutkimuksen, maaseutukehityksen sekä organisaatioiden sisäisen kehittämisen. Läpimurto projektikehit-

tämiselle tapahtui, kun Suomi sai EU-jäsenyyden ja sen kautta saatu tuki kanavoituu projektitoiminnan kautta. Vaatimustason rahoituksen saamiselle nähdään nousseen, sillä rahoittajien ammattitaito on projektiesitysten arvioinnille on kasvanut sekä laatu on parantunut muissa rahoitusesityksissä. (Silfverberg 2007, 3).

3.4.1 Määritelmä

Hanke on kertaluontoinen, kestoaltaan rajattu ja aikataulutettu tehtäväkokonaisuus, joka tietyillä resursseilla pyrkii kestäviin tuloksiin. Tavoitteiden kautta kuvataan muutosta, joka hyödynsaajien kannalta pyritään saamaan aikaan. Hankkeesta on vastuussa sitä varten perustettu organisaatio. (Silfverberg 2007, 6).



Kuva 8: Projektikäsitys Silfverbergin (2007) mukaan

3.4.2 Pääperiaatteet

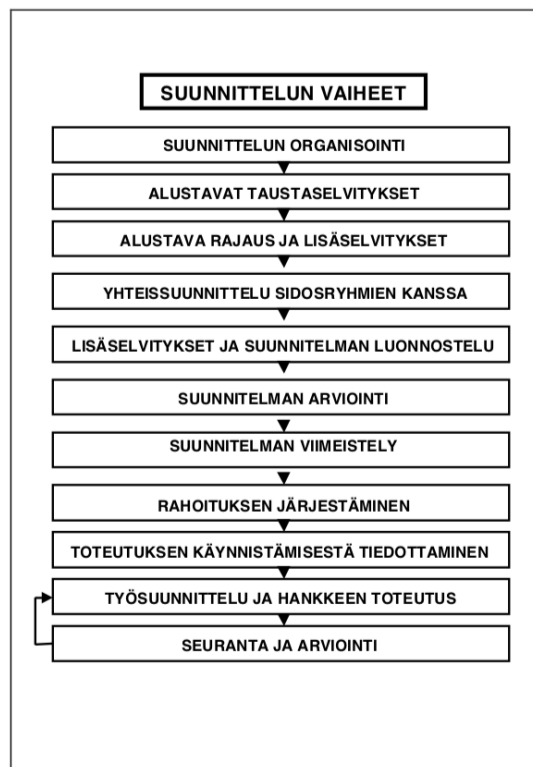
Silfverberg (2007) toteaa, että projektitoiminnan kautta on saanut alkunsa moni terve kehitysprosessi, mutta ne eivät ole riittäneet tavoitteiden saavuttamiseen. Hankkeiden tulisi pyrkiä luomaan muun muassa kestäviä ja uusia työpaikkoja, yritysverkostoja ja kehittämään toimintaa palvelusektorilla. Usein näin ei kuitenkaan tapahdu, vaikka hanke olisi suunnitelmien mukaan tehty. Se, että tavoitteisiin ei päästä, voidaan nähdä johtuvan hankkeen puutteellisesta suunnittelusta. Tarkastellessa epäonnistuneita hankkeita on tyypillistä, että ne ovat suunniteltu tuottajalähtöisesti ja asiantuntija-keskeisesti. Tällöin suunnitteluprosessista voi puuttua oleellisten sidos- ja kohderyhmien tarpeiden selvittäminen. Hankkeen onnistumiseen vaikuttaa myös se, onko hyödynsaajat saatu sitoutettua, tämä onnistuu usein silloin, kun he pääsevät vaikuttamaan hankkeen sisältöön sekä toimintamalleihin. (Silfverberg 2007, 3).

Kansainvälisissä kehityshankkeissa on kehitetty kolmeen lähtökohtaan nojautuva projektisuunnittelumetodiikka. Ensimmäinen lähtökohta on **tarvelähtöisyys**, jonka tarkoituksena on, että sidosryhmät saavat lähtökohtaisesti itse tuoda esiin uudet mahdollisuudet tai ongelmat, joita he ovat kokeneet tai priorisoineet. Pyrkimyksenä on löytää, mitkä ovat kehityksen esteet ja niiden syyt. Kun nämä on paikannettu etsitään keinot ratkaista esteet. Ratkaisuihin pyritään löytämään sellaiset, joiden avulla saadaan aikaan laajoja ja kestäviä vaikutuksia sekä sellaiset, joita hyödynsaajat pystyvät käyttämään. Toinen lähtökohta on **tavoitteellisuus**, jolla tarkoitetaan hankesuunnitelman pohjautumista tavoitteisiin, jotka ovat määritelty selkeästi ja realistisesti. Pohjana tavoitteellisuudelle pitäisi lisäksi olla mittarit, joilla voidaan seurata hankkeen vaikuttavuutta sekä sitä, kuinka kestäviä tulokset ovat. Mittarit kuvastavat aiottuja pysyviä kehitysvaikutuksia, jotka asetetaan suunnittelun tavoitteeksi. Tällä pyritään välttämään se, että hankkeen sisältöä lähdettäisiin rakentamaan vain tehtävien toimenpiteiden kautta. Kolmas lähtökohta on **osallistuvuus**, jonka kautta pyritään saamaan oleelliset hankkeen toteuttajat ja sidosryhmät mukaan suun-

nitteluun sekä päätöksentekoon alusta lähtien. Osallistumisen tarkoituksena on tuoda esiin hankkeen perusrajoituksessa eri sidosryhmien tarpeet ja intressit sekä mahdollisuudet. Hankkeeseen sitoutumisen ja omistajuuden edellytyksenä on usein osallistuminen. (Silfverberg 2007, 5).

3.4.3 Prosessi

Erilaisia hankesuunnittelun malleja on useita erilaisia. On mahdollista tukeutua johonkin valmiiseen yleiseen malliin, organisaation omaan malliin tai omaan sovellukseen suunnitteluprosessista. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Silfverbergin esittämää prosessia. Silfverbergin mukaan tärkeää on riittävän ajan varaaminen, jotta hankesuunnittelu ehditään tehdä kunnolla ennen rahoitushakemuksen jättämistä. Silloin ei jää mitään olennaista osaa tekemättä. (Silfverberg 2007, 15).



Kuva 9: Projektisuunnittelun vaiheet Silfverbergin (2007) mukaan

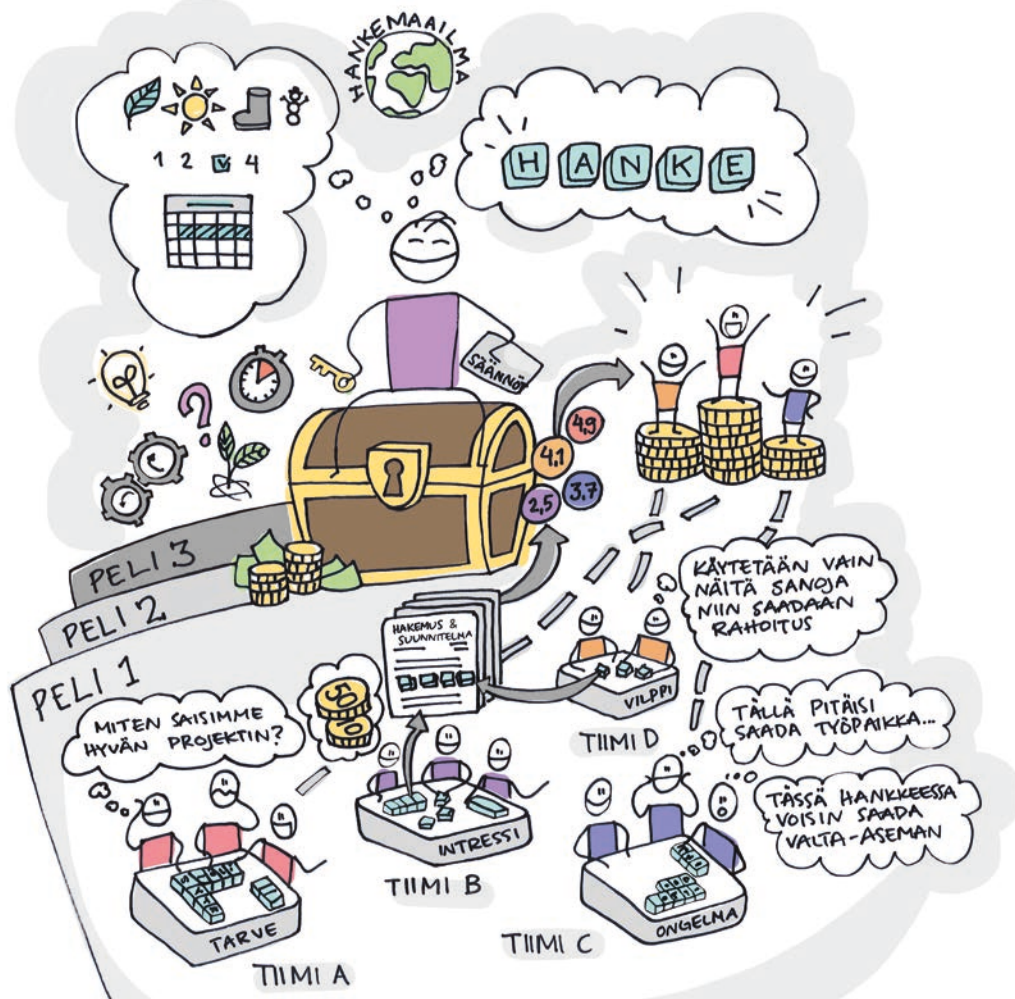
Kuten Silfverbergin mallista näkee, hankesuunnittelun vaiheita on useita. Tässä tapaustutkimuksessa muodostetun hankesuunnittelupelin käytössä keskitytään projektisuunnittelun vaiheeseen, joka on yhteissuunnittelu sidosryhmien kanssa. Yhteissuunnittelu voi tapahtua esimerkiksi suunnitteluseminaarissa, johon otetaan mukaan tärkeimmät sidosryhmät. Suunnitteluseminaarin aikana on hyvä tarkastella ongelmia, tarpeita sekä mahdollisuuksia, sen aikana asetellaan päätavoitteet hankkeelle ja määritellään sille tärkeimmät tuotokset, seurantamittarit ja malli, jolla hanke toteutetaan. On myös sovittava niistä rooleista, joita sidosryhmillä on ja määritellään tarvittavat resurssit. (Silfverberg 2007, 16).

4 HAASTATTELUJEN TULOKSET

Tässä kappaleessa tarkastellaan ensin sitä, miten hankemaailma rakentuu ja sen ymmärryksen pohjalta vastataan tutkimuskysymykseen: *millaisia haasteita hankkeissa on?* Nämä tulokset ovat muodostuneet haastatteluaineiston pohjalta ja analyysin kautta kehittyneet, rikastuneet ja saaneet merkityksen prosessin aikana. Haastatteluilla selvitettiin, miten hankesuunnittelu etenee käytännössä, millaisia kokemuksia ja tuntemuksia ihmisillä on niihin liittyen.

4.1 Hankemaailman muodostuminen

Jotta voidaan ymmärtää hankemaailman haasteita, on ensin muodostettava kuva hankemaailmasta. Hankemaailmasta itsestään löytyi monella tapaa pelillisyyttä ja oikeastaan eri tahot pelaavat keskenään, jolloin kokonaisuutta voi kutsua peliksi, kuten teen seuraavan kuvauksen aikana. On kuitenkin huomioitava se, että tässä tutkimuksessa ei ole pystytty kattavasti kuvaamaan hankemaailman kaikkia eri tasoja, sillä siihen tarvittaisiin kattavampi otanta ja puhtaasti hankemaailmaan kohdentaminen haastatteluissa. Seuraavaksi lähdetään avaamaan, mitä hankemaailma pitää sisällään.



Kuva 10: Hankemaaailma

Hankemaaailman keskellä on rahoittaja, jolla on kaikki valta hankepeleihin. Hänellä on kädessään pelin säännöt, joiden avulla hän voi ohjailta suunnittelemansa pelin kulkua. Toisessa kädessään hänellä on avain, jolla hankepelin voittajille aukeaa rahakirstu. Jännitystä peliin tuo se, että rahoittajalla on tieto siitä, milloin rahoitushaut aukeavat. Yleisimmät rahoitushaut ovat usein pelaajien tiedossa, mutta kaikkien vaihtoehtojen joukosta on osattava etsiä rahoittaja, jonka hallinnassa on sopivia pelejä ja rahoitusmahdollisuuksia. Rahoittajalla on mielessään, mitkä olisivat hyviä hankkeita, joita hän lähtisi rahoittamaan. Rahoittaja määrittelee tulevien hankkeiden sisällöt ja sen, millaisiin ratkaisuihin rahoituskaudella pyritään vaikuttamaan eli mitä asioita yhteiskunnassa laitetaan kuntoon. Sisältöjen muodostukseen vaikuttavat

hankkeen kokoonpano, kehitettävät kohteet, kokoluokka ja kuinka suuressa osassa rahoittaja on mukana. Samoin rahoittaja on miettinyt, millaisia tahoja haluaa mukaan pelaamaan asettamalla tiettyjä kriteereitä kilpailuun osallistujille. Rahoittaja myös asettaa tavoitteet, joihin pelissä mukana olevien tulee yltää, jotta pysyvät kisassa mukana.

Hankemaailmasta löytyy erilaisia tiimejä, jotka kilpailevat keskenään hankepelin voitosta ja hankerahoituksesta. Jotta tiimit pääsevät mukaan hankepeliin, on heidän usein täytynyt käydä keskustelemassa rahoittajan kanssa, jolloin he ovat pyrkineet löytämään yhteistä kieltä keskenään ja vakuuttamaan rahoittajan siitä, että heidän ideansa on potentiaalinen voittaja hankepelissä. Kun tiimi on löytänyt sopivan rahoitushaun jännitys lisääntyy, kun selviää, milloin on rahoitushaun deadline. Tämä asettaa pelaajille aikapaineen, jonka rajoissa hankehakemuksen on oltava valmis. Aikapaineessa parhaat ideat tai taitavimmat kirjoittajat saavat pelattua korttinsa oikein ja lyövät läpi.

Käytännössä hankepelissä tiimit alkavat kehittämään hankeideaa löytämänsä ongelman, tarpeen tai intressin ympärille. Hankepelissä rakentaakseen hankeideaa tiimit pelaavat sanapeliä, jolla pyrkivät muodostamaan "taikasanoja", joiden avulla he saisivat loihdittua hankehakemuksesta ja -suunnitelmasta mahdollisimman vaikuttavan rahoittajalle. Pelaajilla voi olla erilaisia intressejä osallistuessaan mukaan hankepeliin. Jollain lähtökohtana voi olla tarve, jollain muut intressit ja jollain löydetty ongelma. Hankemaailmasta löytyy myös monenlaisia pelaajia: jotkut haluavat saada aikaan hyviä projekteja, joillekin voi olla tärkeämpää, että oma työpaikka ja tulevaisuus on turvattu hankkeen avulla ja jotkut haluavat olla mukana pelaamassa saadakseen statusta ja valtaa. Hankepeliin osallistuvien tiimien joukosta löytyy usein myös "vilppitiimi", jonka pelaajien tarkoituksena on vain käyttää oikeita sanoja saadakseen rahoituksen ilman, että tavoitteena olisi oikeasti saada aikaan minkäänlaista muutosta tai hyviä projekteja, vaan jatkaa tekemistä kuten ennenkin.

Tiimit kisaavat rakentamallaan hankehakemuksilla ja -suunnitelmilla, jotka he sitten lähettävät rahoittajan arvioitavaksi. Lopulta rahoittajan käsissä ovat ne hankehakemukset, jotka ovat saapuneet ennen deadline umpeutumista. Eri tiimien tuotokset pisteytetään rahoittajan muodostamien kriteereiden perusteella. Hankepelin voittaa se tiimi, joka saa rahoittajalta korkeimmat pisteet. Joskus tiimi on osannut muodostaa sellaiset raamit hankkeelle, mitä rahoittaja oli suunnitellut ja silloin rahoittaja voi avata rahakirstun voittajille heti. Joskus rahoittajalla saattaa olla voittajalle kuitenkin joitakin ehtoja, joita hakemuksesta vielä puuttuu verrattuna rahoittajan mielikuvaan hankkeesta. Tällaisia ehtoja voivat muun muassa olla yhteistyön muodostaminen jonkun toisen tiimin kanssa, pienemmällä rahoituksella selviäminen tai hankkeen sisällön muokkaaminen. Kun ehdot on täytetty tai niihin ollaan sitouduttu hankkeen ajaksi, avaa rahoittaja voittajatiimille rahakirstun ja hankkeen valmistelut voivat alkaa.

Tiimi lähtee rakentamaan ja toteuttamaan hanketta. Riippuu paljon siitä, millainen hanke on kyseessä ja kuinka kauan aikaa siihen on käytettävissä, missä mitta-kaavassa hankkeen valmistelut ja toteutus tapahtuvat tai miten se etenee. Yhteistä hankkeille on kuitenkin se, että niiden puolesta välissä projektipäälliköllä kasvaa alakuloinen tunne siitä, että hanke ei tule saavuttamaan tavoitteitaan. Kun alakulosta pääsee eroon, alkaa konkretisoitua hankkeen loppuminen ja on mahdollista nähdä niitä konkreettisia vaikutuksia, joita hanke on saanut aikaan. Hankkeen loppua kohden on silloin helpompi tehdä tekemättömiä asioita pois alta ennen hankkeen loppumista.

Kun hanke on loppumaisillaan, saattavat pelaajat olla jo epävarmoja esimerkiksi omasta tulevaisuuden toimeentulostaan ja pyrkivät tekemään kaikkensa pysyäksään pelissä mukana. Pelaajat saattavat koittaa jatkaa keinotekoisin tavoin hankkeita, jotta henkilöstölle saataisiin lisää töitä. Tässä kohtaa hankepeli lähtee pyörimään ikään kuin uudelle kierrokselle ja pelin joutuu aloittamaan enemmän tai vähemmän alusta, jotta pääsisi raottamaan rahoittajan kirstua uudemman kerran.

4.2 Hankkeiden alkuvaiheiden haasteet

Hankkeiden alkuvaiheiden haasteet voivat liittyä hankkeiden luonteeseen yleensä tai yksittäisiin asioihin hankkeiden suunnittelussa. Sekä hankkeiden vahvuutena että haasteena voidaan nähdä niiden kertaluontoisuus. Hankerahalla voidaan kokeilla asioita, joihin ei haluta sitoa niin suurta liiketoiminnallista riskiä. Rahoitusta haetaan, jotta voidaan kokeilla uusia asioita. Toisaalta rahoituksen saamisen näkökulmasta voidaan nähdä haasteena se, että aina tulee löytää jotakin innovatiivista, mitä ei ole vielä aiemmin kokeiltu. Toisena haasteena on hankkeen käytössä oleva aika, jonka sisällä tulisi saada hankkeen tavoitteet jalkautumaan asti.

“Jos puhutaan projektista ylipäättään ni projektihan on sellainen asia, mikä tehdään vain kerran samanlaisena. Että samanlaisena projekti ei koskaan saa edes rahoitusta. Kun me puhutaan nyt EU-rahotteisista pro- mitä me nyt täällä vedetään, niin eihän projektia todellakaan niinku samanlaisia projekteja ei rahoiteta vaan vaan sittehän se niinku projekti tehdään asioita ja todetaan, miten ne toimivat ja jos ne on hyviä niin tavotehan on että ne jää sitten käyttöön toimimaan.” (H5)

Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa tehdä hankesuunnittelua. Haastatteluiden perusteella hankesuunnittelun voidaan todeta riippuvan paljon siitä organisaatiosta, jossa sitä tehdään sekä ihmisten persoonallisista työskentelytavoista. Jollain taholla voi olla tarkat ohjeet siitä, miten edetään missäkin suunnitteluvaiheessa tai sitten jollekin hankkeen syntyminen voi olla melko sekava ja luova prosessi. Hankkeen suunnittelu yhdessä eri ihmisten kesken voi olla haastavaa, jos suunnittelun tavat eriaävät paljon toisistaan eikä yhteistä kieltä löydetä. Hankkeiden alkuvaiheiden etenemistä eräs haastateltavista kuvasi yksinkertaisesti näin:

“Silleenhän se alkaa, että jossain ilmenee joku ongelma, joka... - - ongelma pitäisi ratkasta jollain lailla ja sitte sitä lähetään ideoimaan että minkä tyyppinen se ratkaisu vois olla. Sitte pitäisi tehdä päätös ku siitä on syntynyt jonkunlainen mielikuva että jatketaanko. Sitä viiään sitä suunnittelua pidemmälle” (H4).

Toiselle haastateltavalle hankesuunnittelu oli luovempi prosessi:

“Nii missä järjestyksessä ne on tehty (hankesuunnittelun vaiheet) niin sillä ei oo niin väliä ja sit siinä mennään aika voimakkaasti fiiliksellä ja sillä motivaatiolla. Hei toi lähtee niinkö vetämään että et pitäiskö se mennä nyt sitten näin ja...” (H3)

Vaikka on monia tapoja tehdä hankesuunnitelmia, prosessien lopputulos tähtää silti samaan päämäärään. Nimittäin rahoittajan asettaman hankehakemuksen täyttämiseen, joka jo itsessään ohjaa ja määrittää sen, mitkä asiat tulee löytyä hakemuksesta ja suunnitelmasta. Vastauksissa tuli myös esille rahoittajien eri piirteiden vaikutus ja yksittäisen rahoittajan kriteereiden merkitys siihen, millaiset hankkeet voivat minkäkin kauden aikana saada rahoitusta. Haasteena onkin ensin ymmärtää, miten hankemaailma rakentuu ja että löytää sieltä oikean rahoituskanavan ja sellaiset rahoitushaun kriteerit, jotka vastaavat oman hankkeen pyrkimyksiä.

“Se et rahoituskausi ja rahoittaja voi olla erilainen ja sieltä tulee taas erilaisia käytäntöjä, mutta se niinku se perusrunko on sama riippumatta siitä, että minkälaisesta projektista on kysymys.” (H5)

Osa haastateltavista nosti esiin hankkeiden suunnittelun syntymisen tarpeiden pohjalta. Monesti koettiin, että organisaatiosta tulevia hankkeiden tarpeita tulisi tarkastella aidosti niin, että päästään syvemmälle loppukäyttäjien oikeisiin tarpeisiin eikä vain

tehtäisi hankkeita siten, että oletetaan, mikä loppukäyttäjän ongelma on. Haastavan tästä tarpeiden selvittämisestä tekee se, että usein suunnitteluvaiheessa, kun ei vielä ole rahoitusta, ei myöskään ole resursseja lähteä syvällisemmin tutkimaan ja tarkastelemaan loppukäyttäjien aitoja tarpeita, niihin kun ei pääse aina helposti käsiksi.

“Et vaikka sieltä tulee joku sieltä kunnan päästä joku tarve ni sitte vähä just sitä kyseenalaistaa että onko se nyt tarve sitten niille tai jos niinku onko se tarve sitte niille kuntalaisille mikä se oikee haaste siellä kuntalaisten (.) et siihen just sitä et ehkä enemmän just sitä panostusta.” (H1)

Haastatteluissa tuli esiin myös yhteisen vision löytäminen. Joissakin hankkeissa sen löytäminen oli saattanut viedä paljonkin aikaa, mutta sen avulla ihmiset olivat löytäneet tarttumapintaa myös omaan toimintaansa. Selkeän tavoitteen muodostaminen oli osaltaan muodostanut yhteistä kieltä ja ymmärrystä siitä, mitä kohti oltiin hankkeessa menossa.

“Ja sit me ollaen niinku jotenki tätä analysoitu myös sen kautta että on ollu joku tavallaan et sitte ku on vahva yhteinen visio, mitä me ollaan tekemässä nii silloin, sillan se niinku auttaa se yhteisen kielen löytäminen sit et on ne sitoutuneet ihmiset sieltä sekä kunnasta että meiltä että tehään yhdessä sitä ja sit että on jonkilaisia joku ehkä tehty jonkinlaisia kuten benchmarkingia että mitä muuta tähän asiaan liittyen niin, ne on jotenkin auttanut meitä tota.” (H1)

Ihmisten saaminen osallistumaan hankkeiden suunnitteluun ja toteuttamiseen oli monelle haastateltavista näyttäytynyt yhtenä tärkeimpänä tekijänä siinä, lähteekö hanke etenemään. Monesti oltiin koettu, että jos hankkeeseen haluaa saada sitoutettua ihmisiä, se ei tapahdu ylhäältä päin määräämällä, vaan kentältä, ihmisten omista

kiinnostuksista lähtien. Haastatteluissa tuli ilmi ihmisten eri motivaatiotaustat, joiden takia he osallistuvat hankkeeseen. Oli nähtävissä, että sellaisten ihmisten, joiden tärkein motivaatio oli turvata hankkeen avulla oma työpaikka, sitoutumisen tasoa ei kuvailtu olevan niin korkealla tasolla verrattuna ihmisiin, joiden tärkein tavoite oli saada aikaan hyvä projekti. On haastavaa saada ihmisiä mukaan suunnittelemaan hanketta ja löytämään ne ihmiset, joiden intressit ovat samansuuntaiset sekä sitouttaa ihmiset mukaan tulevaan hankkeeseen. Hankkeiden käynnistyttyä innostuksen tason kuvailtiin olevan korkea, kunnes asiat alkavat realisoitumaan hankkeen puolessa välissä osallistujille, mikä taas voi tarkoittaa myös sitoutumisen laskua. Monet olivat kuitenkin löytäneet keinoja, joilla saivat hankkeen aikana taas luotua motivaatiota itselleen ja esimerkiksi hankkeen työntekijöille myös alun jälkeen.

“Toimin siinäkin tuota hankesuunnittelijana ja tota ne asiantuntijat, jotka siinä niinku organisaatiossa on, ku he ei ollut siihen ite ensalussa kauheen sitoutuneita. Niin he ei niinkun sitten oikeen tahtoneet lähteä siihen suunnitteluunkaan oikein mukaan. Nytemmin se menee kyllä ihan ok, mutta se oli niinkun suunnitteluvaiheessa, jos jos niinkun ymmärsin oikein ton sun kysymyksen niin se jo siinä suunnitteluvaiheessa, niin niin kaikkien niitten joiden tulee, ketä se koskee niin tulis sitten niinkun tavallaan myymään se hankeidea jo sillon niille, että kaikki olis niin siinä vaiheessa jo että odottaa että koska me lähetään tätä viemään eteenpäin et jos sellanen tavallaan tulee ylhäältäpäin määrättyinä niin kyl se ennuste on siihen että ei ainakaan se lähtis li- liikkeelle.” (H5)

Eräs olennainen haaste tuli haastatteluissa esiin ihmisten sitouttamisessa, jonka koettiin riippuvan siitä, miten ihmiset näkevät kehitettävän asian omalta kannaltaan. Jos ihmiset eivät koe hanketta tarpeelliseksi, on heitä haastavaa saada siihen mukaan, varsinkaan silloin jos se näyttää tuovan lisätöitä. Yhteisen kielen muodostuminen ihmisten välille voi kuitenkin saada aikaan asian laajemman käsittelyn useammasta

näkökulmasta, jolloin voi olla helpompi löytää myös kehittämisen myönteinen yhteys oman työnteon kannalta.

“Heikin (työntekijät) oppisivat siitä prosessista jollain tavalla niin, niin tuota tavallaan semmonen yhteisen kielen löytäminen ja semmonen, että sitten ihmiset tavallaan oivaltaa että heitä auttaa mua mun työssä ja sitä kautta sit sitoutuu siihen kehittämiseen. Se on ollu aika semmonen tärkeä.” (H1)



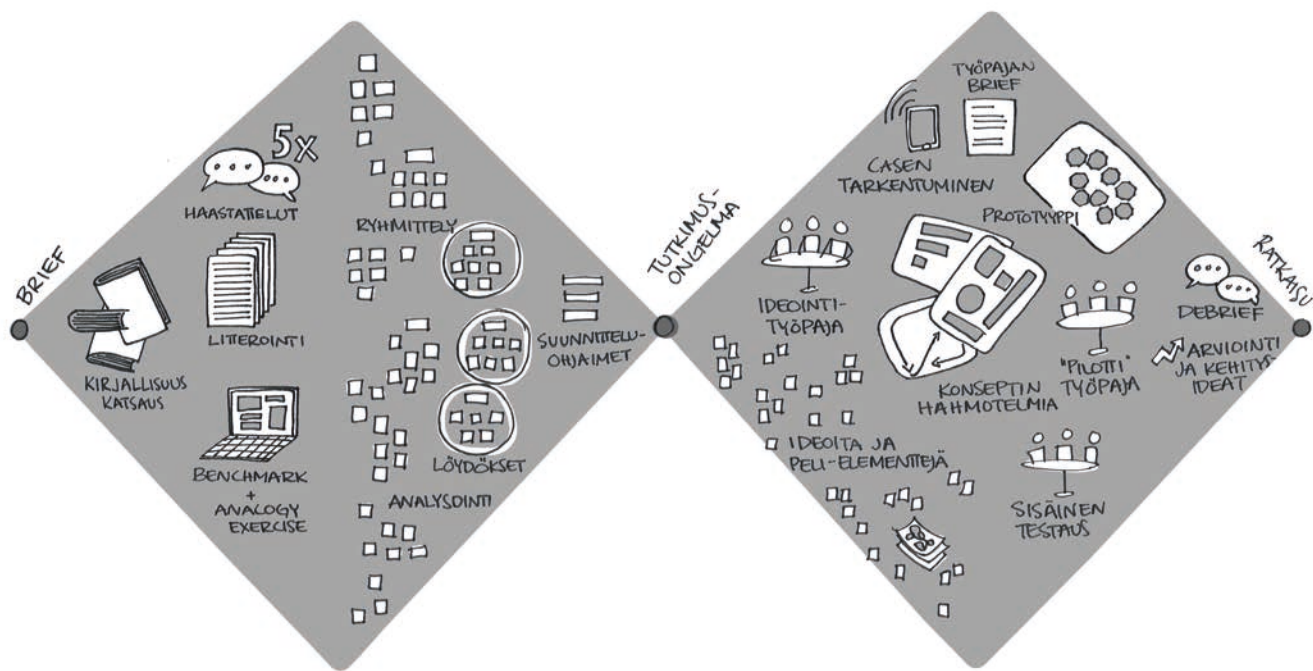
Kuva 11: Haastattehuiden päälöydökset hankkeiden haasteille

5 HANKESUUNNITTELUPELIN MUODOSTUMINEN

Tässä luvussa kerrotaan, miten hankesuunnittelupeli syntyi haastattelujen pohjalta ja miten sen ensimmäinen prototyyppi toteutettiin ja pilotoitiin. Luvussa esitetään myös, miten ratkaisulla vastataan haastatteluissa esiin tulleisiin haasteisiin. Lopuksi käsitellään tarkemmin, mistä palvelumuotoilun pelilliset elementit muodostuvat hankesuunnittelupelissä.

5.1 Muotoiluprosessi

Muotoiluprosessi lähti käyntiin toimeksiannosta, jonka sain Palvelumuotoilu Palolta. Lähtötilanne käynnistyi sen huomion pohjalta, että hankkeiden alussa harvoin muodostetaan selkeää muotoilutoimeksiantoa, joka auttaisi hankkeen eri osapuolia olemaan samalla lähtöviivalla hanketta aloitettaessa. Toisena lähtöhaasteena oli se, että asioiden tai termien määrittely saattaa unohtua ja yhteinen kieli eri osapuolien välillä puuttuu. Tutkimuksen alussa tarkoituksena olikin selvittää, pitääkö tämä oletus paikkansa, onko tämän kaltaisia asioita toteutettu hankkeiden alkuvaiheessa vai ei ja miten ne on tehty. Näiden edellä mainittujen asioiden uskottiin auttavan osaltaan projektin suunnittelussa, jotta koko prosessista tulisi järjestelmällisempi. Alussa hypoteesina toimi se, että muotoilupeli voisi vastata näihin haasteisiin. Siksi lähdettiin myös kartoittamaan olisiko olemassa jonkinlaista markkinarakoa, johon voisi tuoda jonkinlaisen palvelumuotoilun työkalun helpottamaan projektin suunnittelua.



Kuva 12: Muotoiluprosessin eteneminen

Lähdin liikkeelle tarkastellen, mitä tutkimusaiheet käsittävät ja keräsin tietoa kirjallisuuden kautta palvelumuotoilusta, muotoilupeleistä sekä pelillisyydestä. Samaan aikaan benchmarkkasin muotoilupelejä ja hahmottelin analogy exercisen kautta vastaavanlaisia olemassa olevia tuotteita ja palveluita. Tämän jälkeen asiakasymmärryksen keräämiseksi tein viisi teemahaastattelua hanketoimijoille. Koin tämän vaiheen erittäin tärkeäksi empatian ja ymmärryksen keräämisen kannalta, koska itselleni oli tuntematonta, mitä hankemaailma tarkoittaa ja millaisia haasteita ihmisillä siellä on. Litteroin haastattelut ja lähdin ryhmittelemään ja analysoimaan, mitä haasteita hankesuunnitteluun liittyi ja miten haastateltavat kuvailivat hankemaailmaa. Analyysistä johdin haastattelujen löydökset ja suunnitteluohjaimet tulevalle muotoilupelin suunnittelutyölle.

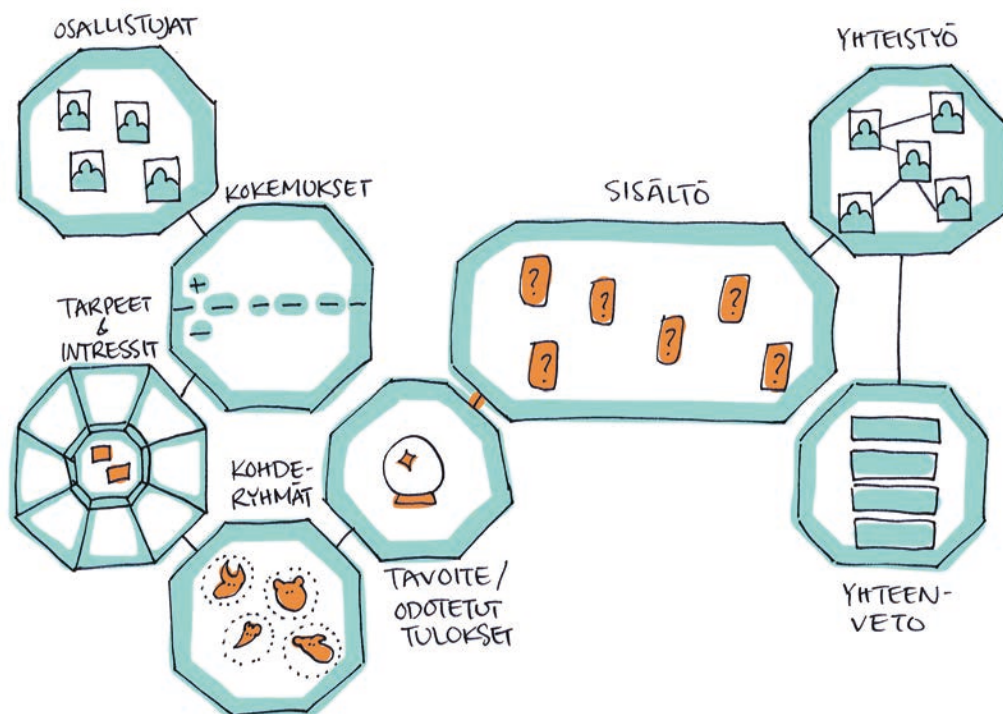
Ratkaisujen luontivaiheeseen lähdettiin liikkeelle Palvelumuotoilu Palon muotoilijoiden kesken pidetyssä ideointityöpajassa, jossa löydettiin haasteisiin ideoituja ratkaisuja. Ideointityöpajassa syntyi ideoita ja peli-elementtejä, jotka olivat vielä melko irrallisia. Tässä vaiheessa ideoita ja aineistoa oli varsin laajasti ja sen vuoksi oli haastavaa löytää fokus. Hieman muotoiluprosessin puolenvälin jälkeen löytyi aiheeseen sopiva tapaus, kun eräällä asiakkaalla oli tarve suunnitella uutta hanketta. Sitä kautta konkretisoitui se asiakkaan tarve antaen tarvittavan fokuksen suunnittelutyölle. Samalla sen myötä muotoutui lopullinen tutkimuskysymys ja rajaus kaikelle siihen mennessä kerätylle tiedolle.

Rajauksen avulla alkoi hahmottua varsinainen hankesuunnittelupelin runko. Tässä vaiheessa kävin useita keskusteluja tuttavapiirissäni olevien hankkeiden parissa työskentelevien ihmisten kanssa yksityiskohdista, jotka mielestäni oli hyvä selvittää ja ottaa huomioon lopullisessa ratkaisussa. Lopulliseen ratkaisuun päädyin useiden luonnosten kautta ja tein siitä nopean prototyypin, jota testasimme Palvelumuotoilu Palon asiantuntijoiden kesken. Sisäisesti testaamalla paikannettiin, mitä pitää muuttaa, huomiot koskivat suurelta osin pelin osien fyysistä kokoa ja tehtävänantoja.

Tämän jälkeen toteutettiin oikealla asiakkaalla pilotti, jonka muodosti työpaja, jossa pelattiin hankesuunnittelupeliä. Pilotti toi esiin monia asioita ja aitoja tilanteita, jollaisiin ei päästy sisäisellä testauksella, mutta ne ilmentyivät hankkeiden parissa toimivien ihmisten pelatessa hankesuunnittelupelin prototyyppejä. Työpajan jälkeen pidimme kollegan kanssa debriefingin eli toimeksiannon uudelleen tarkastelun, jossa tarkasteltiin tutkimuskysymyksen kautta, mitä havaitsimme ja opimme työpajassa. Samalla arvioitiin hankesuunnittelupeliä ja kerättiin ylös jatkokehitysideoita, joita tulisi ottaa huomioon uuteen prototyypin iteraatiokierrokseen alkaessa. Pari kuukautta työpajan jälkeen haastattelin myös työpajaan osallistuneita hankkeen projekti-päällikköä sekä työntekijää siitä, miten heillä oli hankesuunnittelu edennyt ja miten työpaja oli siihen vaikuttanut.

5.2 Hankesuunnittelupelin malli

Haastattelujen pohjalta syntyi malli muotoilupelin rakenteesta ja sisällöstä. Tässä luvussa perustellaan ne muotoiluvalinnat, joita peliin on tehty haastattelujen ja alustavan aiheen ymmärryksen pohjalta. Hankesuunnittelupeli on työkalu, joka on kehitetty erilaisten kehittämishankkeiden laittamiseen alulle. Se ei ota kantaa esimerkiksi “rahoituspelissä” jo määriteltyihin sisältöihin, jotka ovat rahoittajan hallinnassa, vaan työkalu toimii pelaajien apuna tuomassa esiin ne asiat, joita olisi hyvä huomioida hankesuunnittelussa ja vahvistamassa pelaajien motivaatiota kehittämiselle. Mallin muodostuminen esitetään seuraavassa kuvassa. Yksinkertaisuudessaan hankesuunnittelupelin runko muodostuu kahdeksasta osiosta: osallistujat, kokemukset, tarpeet ja intressit, kohderyhmät, tavoitteet/odotetut tulokset, sisältö, yhteistyö ja yhteenveto.



Kuva 13: Hankesuunnittelupelin malli

Yleisesti hankkeiden haasteena koettiin olevan hankehakujen kiireellisyys. Toisinaan rahoituskanava saattaa löytyä vasta sen verran myöhään, että hankkeiden valmistelu-aika jää lyhyeksi. Hauissa tulee lukea rivien välistä, mitä rahoittajat oikeasti haluavat, kiire lisää tähän oman paineensa, eikä onnistuminen rahoituksen saamisessa aina ole helppoa. Tämän takia peliin on koottu mahdollisimman hyvin kaikki osa-alueet, joita tulee huomioida hankesuunnittelussa, niin että yhdellä pelikerralla saataisiin napakasti kasaan hankeaiho. Pelin funktion hankesuunnittelussa voi siis sanoa olevan toiminnan tehostamisessa ja nopeuttamisessa.

Peli pyrkii tuottamaan konkreettista sisältöä, joka voi inspiroida niin hankkeen kirjoittajaa kuin jatkossa hankkeen projektipäällikköä. Visuaalinen materiaali on tehty innoittamaan ja välittämään mielikuvia, niin että hanke olisi helpompi sisäistää. Peli on rakennettu siten, että visuaalisten materiaalien lisäksi pelaajat kirjoittavat, mitä asioita mihinkin kohtaan liittyi, jotta lopputulos ei ole liian monitulkintainen. Hankkeiden suunnittelutilaisuuksista kerrottiin haastatteluissa, että usein paikallaloijoista valittiin joku sihteeriksi kirjoittamaan muistiinpanot. Peliin haluttiin tuoda kaikille tasapuolinen osallistumisen kokemus ja siksi tehtävät rakentuivat pitkälti niin, että jokainen sai vuorollaan tuottaa materiaalia tai sitä tuotettiin yhtäaikaan.

Koska haastatteluissa tuli merkittävänä haasteena esille se, että hankkeen projektipäällikkö ei itse pääse kirjoittamaan hankehakemusta ja tilanne hyvin usein on, että projektipäällikön pitää alkaa toteuttamaan jonkun muun kirjoittamaa hanketta. Tällaisista tapauksista toisinaan on haastavaa saada selkoa sellaisesta asiasta, jonka luomisessa ei itse ole ollut mukana. Projektipäällikkö on saattanut jopa joutua palaamaan hankehakemuksen kirjoittajan pakeille siitä syystä, että ei ymmärrä sen sisältöä, eikä näin ollen ole varma siitä, mitä hänen oikeastaan hankkeessa tulisi tehdä. Pelin ensimmäisessä ruudussa osallistujat täyttävät pelaajakortit, jotta alussa kuullaan ketä on paikalla mistäkin organisaatiosta. Samalla pelin yhteyteen jää tieto

siitä, ketkä ovat sitä olleet pelaamassa, jolloin esimerkiksi “ulkopuolisen” projektipäällikön olisi helppo nähdä, ketkä ovat olleet mukana ideoimassa hanketta.

Osa haastateltavista toi esiin toiveensa hankkeiden suunnittelun tehostamisesta, jotta päästäisiin keskittymään oikean ongelman ratkaisemiseen ja vähennettyä toiminnasta hukka-aikaa. Tällaiseksi hukka-ajaksi kuvailtiin esimerkiksi päällekkäisiä palavereja tai hankkeiden liian vähäinen benchmarkkaus, jos hankeidea suunnitellaan pitkälle, mutta se ei olekaan innovatiivinen. *Kokemukset* -ruudussa pelaajat saavat tuoda omia hyviä ja huonoja kokemuksiaan hankkeista esille ja sitä kautta he voivat tuoda tällaisia yksittäisiä asioita esille, kuten hukka-aika. Ruudussa tähdätään siihen, että uudessa hankkeessa voidaan toimia hyviksi koettuja asioita hyödyntäen ja pohtia, miten hankkeessa saataisiin minimoitua aiemmat huonot kokemukset.

Hankesuunnittelupelissä lähdetään liikkeelle eri tahojen *intresseistä* ja havaituista *tarpeista* ja sitä kautta pyritään tuomaan esiin ja ratkaisemaan oikeita asioita ja sitouttamaan ihmisiä mukaan hankkeeseen. Tässä ruudussa pyrkimyksenä on se, että jokainen taho saa kertoa näkökulmansa. Tämän jälkeen eri tahojen intresseistä pyritään löytämään yhdistäviä tekijöitä ja luomaan kaikille yhteiset tarpeet ja intressit. Tätä kautta luodaan yhteistä pohjaa tulevalle hankkeelle.

Haastateltavat osittain kyseenalaistivat sen, kuinka hankkeissa määritellään asiakkaiden oikeat tarpeet ja etenkin sen, että lähdetäänkö kehittämään oikeita asioita loppukäyttäjien ehdoilla. Jotta asiakkaiden rooli ei unohtuisi on luotu *kohderyhmät* -ruutu. Ruudussa pyritään eläinhahmojen avulla avaamaan ajatuksia asiakkaita kohtaan ja pohtimaan, mitä haasteita heillä on. Ruutu ohjaa kohti asiakaslähtoisempää toimintaa. Jos paikalla ei ole yhtään asiakasedustajaa, voi ruudussa kyseenalaistaa, voidaanko oikeita haasteita tietää kysymättä asiakkailta.

Tavoitteiden asettaminen tai muodostuminen nousi haastatteluissa yhdeksi suunnittelun kriittisistä pisteistä. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että aloitettaessa hankkeita on toisinaan melko vaikeasti ymmärrettävissä, mihin ollaan tähtäämässä tai sitä, mitä ollaan lähdössä kehittämään. Useamman eri toimijan ollessa mukana tavoitteiden asettelu korostuu entisestään. Olennaista on muodostaa yhteinen tavoite, jota kohti kaikki pyrkivät. Kun tavoitteet on saatu määriteltyä yhdessä, se vaikuttaa samalla ihmisten sitoutumiseen. Haastatteluissa tuli esille, että tavoitteen asettelussa on huomioitava myös hankkeen päätyminen ja miten hankkeen tuloksia hyödynnetään.

Hankesuunnittelupelissä tavoitteet rakennetaan eri tahojen intressien ja kohderyhmän tarpeiden selvittämisen jälkeen. Tavoitteiden muodostusta varten peliin alkuvaiheesta löytyy *odotetut tulokset* -ruutu, jossa lähdettäisiin ensiksi pohtimaan hankkeen tavoitteita ja visiota ja sen jälkeen alettaisiin miettimään, miten haluttuun lopputulokseen päästäisiin. Pelissä edetään niin kutsutulla backcasting -menetelmällä, jossa ensin muodostetaan tavoitteita ja visiota odotetuista lopputuloksista ja sen jälkeen rakennetaan vaiheita, joilla päästäisiin tavoitteeseen. Yhteistä visiota muodostetaan kuitenkin koko pelituokion ajan. Kun visio on muodostunut, on pelin anti helppo kirjoittaa lopuksi yhteenvetoon. Lopussa olevan pelin yhteenvedon tarkoituksena onkin kiteyttää pelin aikana käydyt asiat niin, että ne ovat kirkkaana mielessä ja valmiina vielä silloin, kun hanke alkaa.

Sisältö -ruudussa lähdetään miettimään tavoitteiden pohjalta sitä, mitä eri asiat voisivat tarkoittaa tulevassa hankkeessa. Tehtävän tarkoituksena on herätellä mielikuvitusta ja erilaisia kuvakortteja hyödyntämällä synnyttää uusia ideoita. Tapa, jolla kortteja nostetaan vuorotellen pinosta, lisää osallistumista, jolloin jokainen saa tasaisesti puheenvuoron ja ideoita tuottamalla sitoutuu pikkuhiljaa hankkeen suunnitteluun enemmän. Metaforat pyrkivät leikilliseen otteeseen ja tuomaan huumoria vakavien aiheiden suunnitteluun.

Yhtenä sitoutumista lisäävänä tekijänä nähtiin se, että useamman toimijan yhteishankkeissa, rahoitus jakaantuu tasaisesti eri toimijoille. Tämän nähtiin tapahtuvan siinä, miten hankkeet rakennetaan. Pelissä *yhteistyökuviot* -ruudussa otetaan huomioon, mitkä tahot tulee olla mukana, jotta päästäisiin aiemmin määriteltyihin sisältöihin ja tavoitteisiin. Ruutu pyrkii ohjaamaan pelaajia ottamaan yhteistyöhön mukaan sellaisia tahoja, joiden osaamista, resursseja tai jotakin muuta tarvitaan ja sitä kautta päästään pohtimaan, millä kokoonpanolla hanke tulisi toimimaan. On myös tarkasteltava kannattaako jokin taho esimerkiksi rajata ulkopuolelle, jos se ei ole oleellinen tai tuota arvoa hankkeelle. Toimijoiden välille piirretään sidosryhmäkaavion mukaisesti viivat, jolloin saadaan muodostettua se hankekenttä, jonka toimijat muodostavat. Toimintaympäristöä tarkastellessa tulisi erään haastateltavan mukaan jo suunnitteluvaiheessa pohtia, kuinka vaativa hanke on ja mitä se vaatii projektin johtamiselta sekä projektipäälliköltä. Sidoryhmät -ruudussa on tarkoituksena myös jakaa rooleja, asettaen keskeimmälle ruutua päätoimijat ja hieman kauemmas sidoryhmäkaaviossa sivutoimijat. Tässä yhteydessä voidaan jo nimetä alustavasti hankkeelle potentiaalinen hallinnoija ja projektipäällikkö. Käsillä tehden sidoryhmät ja roolit selkiytyvät kaikkien nähtävillä, kun haastateltavat kertoivat roolien jaon yleensä tapahtuvan vain puhumalla. Haastava oman roolin hahmottaminen laajassa kentässä konkretisoituu, kun voi asettaa itsensä hankekentälle sidoryhmäkaavioon.

Yhdeksi hankesuunnittelupelin keskeisimmistä tehtävistä muodostui pelaajien sitoutumisen ja motivaation kasvattaminen hanketta kohtaan. Haastatteluissa korostui sitoutuneiden ihmisten merkitys, sillä koettiin, että ilman heitä hanke ei lähde etene- mään. Haastateltavat toivat esiin, että on todella tärkeää, että hankkeen koetaan olevan yhteinen asia ja että sitä tehdään yhdessä. Oleellinen asia tähän liittyen on myös se, että *”kaikki ihmiset kokee, että tää asia nyt jotenkin koskettaa häntä ja tällä on mahdollisuus parantaa jotenki sitä omaa työtä ja helpottaa sitä omaa työtä”*. (H1). Pelin avulla toivotaan ihmisten löytävän yhteissuunnittelun kautta yhteisen ymmärryksen asiasta ja jokaisen pelaajan muodostavan yhteyden siihen, miten se liittyy heidän omaan toimintaansa.

Moni haastateltavista kuvasi hankemaailmassa olevan paljon ihmisiä töissä, jotka pyrkivät saamaan hankerahoituksia sen takia, että he varmistavat sillä työpaikan itsellensä pariksi vuodeksi eteenpäin. Tämän ilmiön koettiin ennemminkin johtavan siihen, että kyseiset henkilöt saattavat tehdä vanhoja asioita uusien trendikkäämpien sanojen varjolla kuin, että he oikeasti haluaisivat kehittää jotakin uutta. Pelin avulla toivotaan, että ne ihmiset saataisiin aidosti sitoutumaan ja innostumaan uudesta hankkeesta. Se, että ihmisillä olisi tällainen työkalu työlääksi kuvattuun suunnittelu- vaiheeseen, voisi parantaa heidän sitoutuneisuuttaan ja samalla työmotivaatiota.

Osa haastateltavista koki hankkeiden haasteena olevan toisinaan hankkeessa mukana olevien omat intohimot, motivaatiot ja mutu-tuntumat. Niiden koettiin vaikuttavan paljonkin hankkeen aloitukseen ja kulkuun. Joissain tapauksissa esimerkiksi projektipäällikön toiminta voi olla mukaansatempaavaa, mutta huonommissa tapauksissa ihmisiä ei saada motivoitua mukaan. Työntekijöiden sitouttamisessa hankkeeseen haasteena on se, että ihmiset harvoin sitoutuvat aidosti asioihin pakottamalla, vaan esimerkiksi innostus ja kiinnostus syntyy, jos se on ihmisten oma idea tai he pääsevät mukaan rakentamaan suunnitelmaa. Samoin eri tahojen yhteistyö on vahvempaa, jos he löytävät keskenään toisensa eikä niin, että esimerkiksi ulkopuolinen taho kehottaa heidän tekemään keskenään yhteistyötä.

5.3 Pelillisyyden muodostuminen

Hankesuunnittelupelin pilotti tapahtui erään hankkeen ohjausryhmän kokouksessa, josta osa oli varattu jatkohankkeen suunnittelulle. Pelitilan normaaleista ohjausryhmän kokouksen säännöistä erotti jo etukäteen osallistujille kerrottu työpajaosuus. Jo kokousosuuden aikana osallistujien välille muodostui vastakkainasettelu, jossa vastakkain olivat kahdenlaiset näkökulmat uuden hankkeen tarpeellisuudesta. Koska osallistujat saattoivat paikalle tullessaan mieltää osallistuvansa ikään kuin

ohjausryhmän kokoukseen on haastavaa sanoa, kuinka vapaaehtoisesti osallistujat astuivat työpajaan ja astuivat pelitilaan. Vastakkainasettelun kielteisellä näkökannalla olleiden ihmisten voisi nähdä olleen pakotettuja pelaamaan, sillä he eivät tavoitelleet tosissaan sitä päämäärää, mitä kohti muut pelaajat sekä koko hankesuunnittelupeli pyrki.

Pilotissa pelin rajat muodostuivat työpajaosuuden sisällä, kun alkuesittelyiden jälkeen määriteltiin pelin aloitushetki ja lopetusajankohta kokouksen päättymisaikaan nähden ja tehtävien suorittamiseen nähden. Työpajaosuuden puoleenväliin oli asetettu kahvitauko, jonka ajaksi pelaajat yhteisymmärryksessä keskeyttivät pelin sekä aktivoivat sen uudestaan tauon jälkeen. Työpajaosuuden alussa kerrottiin myös säännöt, jotka johdattivat osallistujat pelitilaan. Ne osallistujista, jotka todennäköisimmin olivat vapaaehtoisesti pelaamassa, sitoutuivat noudattamaan sääntöjä. Huomattavissa oli myös se, että enemmän vastentahtoisesti mukana olleet osapuolet eivät välittäneet säännöistä tai siitä, tuleeko annetut tehtävät tehtyä tietyssä ajassa, silloin pelimaailma ei toiminut kuten toisella ryhmällä.

Hankesuunnittelupeli koostui pilotissa fyysisistä peliruuduista, jotka sisälsivät tehtäviä pelin eri vaiheisiin. Peliruuduista ei saatu muodostettua vielä yhtenäistä pelialustaa tässä prototyypivaiheessa niiden koon vuoksi. Pilotissa testattiin myös sitä, miten paljon tilaa mikäkin tehtävä vaatii, mutta samalla todettiin huonosti muunneltavassa kokoustilassa ollessa, että niin isoja peliruutuja ei saanut kerralla esille niin, että niistä olisi muodostunut pelaajille selkeä kokonaisuus, jonka loppuun tulisi ajan kuluessa päästä. Peliruudut toimivat tiedon keräämisen pohjina ja elementteinä, joilla on tietty positio, esimerkiksi yhdessä ruudussa jokainen eri taho sai täyttää oman näkemyksensä peliruudun palaseen ja positioita vaihtamalla tuotiin näkökulmat yhteen. Pelistä löytyy myös esineitä, jotka sisältävät itsessään tietoa pelistä, kuten kuvakortit tai eläinhahmot, niiden kautta pelaajat myös tuottavat itse peliin sisältöä. Myös pelaajat voitiin lukea peliesineiksi, sillä pelaajien positiot

vaihtelivat pelin edetessä. Lämmittelytehtävässä pelaajat saivat olla tilassa vielä melko vapaamuotoisesti, mutta varsinaisten tehtävien alettua ihmiset asettuivat lähemmäs toisiaan sekä peliruutua. Hieman ennen pelin puoltaväliä ryhmä jaettiin kahteen pienempään ryhmään, mikä kertoi intensiivisemmästä hankkeen aihion synnyttämisen pelivaiheesta. Viimeisessä vaiheessa molempien pienten ryhmien tuotokset avattiin kaikille ja se asemointi kertoi osaltaan loppuyhteenvedon kaikille osapuolille ja vapautti pelaajat pelitilasta.

Pelaajilla tulisi olla hyväksytyt yhteisymmärrys pelin päämäärästä. Tässä pilotissa yhteisymmärrystä ei kaikkien osapuolten välille muodostunut. Suurimpana esteenä yhteisymmärrykselle mahtoi olla se, että toisten näkökulmasta jatkohanke olisi erittäin tarpeellinen ja toisten näkökulmasta ei. Tällöin voidaan ymmärtää, että niiden pelaajien mielestä, ketkä kannattivat jatkohanketta, tärkeimpänä päämääränä oli kaikkien tehtävien käyminen läpi ja sitä kautta sisällön sekä yhteisen ymmärryksen muodostaminen. Kun taas hieman vastentahtoisesti paikalla olevien mielestä suurin päämäärä oli ajan kuluminen ja omien mielipiteiden esiin tuominen. Tämän perusteella voidaan todeta, että ennen pelitilannetta olevaan valmistautumisvaiheeseen kannattaa panostaa tarkastelemalla osallistujien motivaatioita.

5.4 Palvelumuotoilun pelilliset elementit

Hankesuunnittelupelistä löytyy monenlaisia peli-elementtejä. Tässä luvussa keskitytään tarkastelemaan peli-elementeistä sellaisia, joita tässä tutkimuksessa kutsun palvelumuotoilun pelillisiksi elementeiksi. Tämän tapaustutkimuksen aikana syntyivät palvelumuotoilun pelilliset elementit, kun kehitin hankesuunnittelupeliä viitekehityksen ohjailemana. Siispä luvussa tuodaan esiin sellaisia elementtejä, jotka ovat vahvimmin tuotu mukaan palvelumuotoilun maailmasta. Jos näitä elementtejä tarkasteltaisiin pelkästään palvelumuotoilun kontekstissa, voitaisiin niitä kutsua tutummin

palvelumuotoilun menetelmiksi tai metodeiksi. Kun nämä elementit viedään osaksi muotoilupeliä, niihin vaikuttaa myös pelillisyyden viitekehys, jolloin niistä muodostuu palvelumuotoilun pelillisiä elementtejä. Seuraavaksi tarkastelen hankesuunnitelupelistä löytyviä palvelumuotoilun pelillisiä elementtejä, joista olen nostanut esiin eläinhahmot, kuvakortit sekä backcasting -menetelmän. Näitä elementtejä käytettiin pelin kolmessa eri vaiheessa, joissa hankesuunnitelmaa työstettiin näiden menetelmien avulla. Ensiksi käytettiin eläinhahmoja loppukäyttäjien tarpeen hahmottamiseen. Sen jälkeen edettiin backcasting -menetelmän mukaisesti tulevaisuuden tavoitteiden asettamiseen ja tämän seuraamana käyttämään kuvakortteja määrittämään hankkeen sisältö, jolla päästään tavoitteisiin.

Palvelumuotoilusta löytyy työkaluja mielikuvien synnyttämiseen. Näiden työkalujen kautta sallitaan ihmisten näyttää, ilmaista ja jakaa sitä, mitä on heidän ajatuksissansa. Ideat pyritään tekemään näkyväksi, jolloin voidaan ymmärtää ja selittää niitä paremmin. Tavallisesti tämän tyyppisiä työkaluja on käytetty palvelumuotoilussa, kun pyritään kuvittelemaan mitä voisi olla olemassa ja sitä kautta voidaan ikään kuin esikatsella palveluratkaisua tekemällä tulevia ominaisuuksia käsin kosketeltaviksi kääntämällä ne visuaalisiksi tulkinnoiksi tai esityksiksi. (Service design tools 2009).

Muotoiltaessa on tärkeää astua sen ihmisen asemaan, kuka käyttää palvelua. Silloin on olennaista kerätä empatiaa käyttäjää kohtaan. Empatian kerääminen muotoilijalle voi kuitenkin olla haastavaa käyttäjän erilaisten kykyjen tai erilaisen elämäntilanteen takia. Tämän vuoksi on vaikea suunnitella empatiaa ilman turvautumista stereotypioihin tai tahatonta egon kautta muotoilua. Tätä varten on kehitetty erilaisia empatiatyökaluja, jotka ovat fyysisiä objekteja, kognitiivisia tai sosiaalisia tekniikoita, jotka antavat suunnittelijoille sen mahdollisuuden tuntea, mitä käyttäjä voi kokea ja tuntea arjessaan tai käyttäessään palvelua. (Keene et al. ei vuosilukua.). Palvelumuotoilua käytännössä tehdessä olemme kollegojen kanssa soveltaneet tämän tyyppistä konkretisointia palvelumuotoilun ratkaisu -vaihetta aikaisemmassa

asiakasymmärrys -vaiheessa. Palvelumuotoilussa käytettynä eläinhahmoilla haetaan sitä, että osallistuja saisi luotua empatiaa asiakasta kohtaan ja ikään kuin ajateltua sitä kautta, millaisia piirteitä ja mitä haasteita asiakkaalla on. Eläinhahmojen avulla on myös kätevää erotella toisistaan erilaisia asiakasryhmiä.

Peleissä objektit tai toisin kutsuttuna pelikappaleet ovat sellaisia elementtejä, joita pelaajat voivat käsitellä tai pelaajat voivat niiden kautta käsitellä pelitilaa. (Bjork 2004, 70). Pelin kappaleita voivat olla mitkä vain konkreettiset, siirrettävät kappaleet, jotka sisältävät tietoa peliin liittyen. Kappaleiden tehtävänä on pitää kirjaa tiedosta tekemällä siitä osan ympäristöä. Ne voivat olla mitä vain paperilapusta post-it lappuihin tai indeksikortteihin. Jokaisen kappaleen muoto, väri ja sen sijainti suhteessa muihin kappaleisiin tai pelilautaan antaa paljon informaatiota, joka auttaa tekemään pelissä muun muassa päätöksiä. Koska pelin kappaleet kantavat mukanaan merkityksiä, ne tekevät tiedosta selkeää, näkyvää, siirrettävää sekä yhtämittaista. Esimerkiksi, kun post-it lapulle kirjoitetaan, siitä syntyy informaatiota sisältävä pelikappale. (Gray 2010, 17-18). Pelimaailmaan tuotuna eläinhahmot esiintyvät ikään kuin pelikappaleina, jotka valitsemalla saa päättää sen, kehen tai mihin tahoihin peli kohdentuu ja joiden ehdoilla pelataan. Olennaista on myös se, että konkretisoituu ketä ei oteta mukaan peliin.

Palvelumuotoilussa asiakortteja (engl. issue cards) käytetään fyysisinä välineinä, joita käytetään apuna tiimin sisäisen vuorovaikutteisen dynamiikan tuottamisessa ja ruokkimisessa. Se millaisia korttien tulisi olla, ei ole määritelty, ne voivatkin sisältää esimerkiksi jonkin käsityksen, kuvan, piirustuksen tai kuvauksen. Sisältö voi olla mitä vain, minkä kautta voi ehdottaa uusia tulkintoja ongelmasta ja saada aikaan oletuksia eri näkökulmasta. Tuloksena saadaan esiin uusia kriittisiä näkökulmia sekä mahdollisuuksia kontekstissa. Jotta työkalun olisi mahdollista onnistua, tulee sen olla heterogeeninen ja yksinkertainen. (Service design tools 2009).

Peleissä kortit ovat yhdenlaisia pelikappaleita, joita voidaan kerätä, valikoida ja järjestellä tietoa. Kun pelikorttia siirretään, samalla muutetaan niitä tietoa sisältäviksi esineiksi. Mitä enemmän tietoa saadaan sidottua materiaalisiin objekteihin tai ympäristöön, sitä enemmän pelaajien mielet ovat vapaita sitoutumaan käsillä olevaan tilanteeseen. (Gray 2010, 17-18). David Parlettin mukaan voidaan sanoa, että kaikki korttipelit riippuvat siitä, että kortilla on kaksi puolta. Toinen puoli paljastaa pelaajille kortin identiteetin, kun taas toinen puoli kätkee identiteetin tehden kortista mahdollottoman erottaa muista korteista. Tämä ominaisuus erottaa kortit konkreettisesti pelikappaleista, joiden resurssit näkyvät kaikille pelaajille, jolloin kortit voidaan luokitella “epätäydellisten tietojen pelien” (engl. *games of imperfect information*) kategoriaan. Tämän kautta voidaan sanoa korttipelien ytimessä olevan tiedon ja sen hankinnan. (kts. Salen & Zimmermann 2004, 209).

Muotoilussa käytetyssä backcasting -menetelmässä osallistujat ennakoivasti ehdottavat uutta tulevaisuuden tapahtumaa tai tilannetta ja sen jälkeen he työskentelevät ikään kuin takaperin rakentaakseen mahdollista syy-ketjua, miten tästä tilanteesta päästään sinne tulevaisuuden tilaan. Tätä menetelmää käytetään usein ryhmätyöhön orientoituneena brainstormin työkaluna, se voi olla osana myös skenaariolähtöistä ennakointimenetelmää. Tekniikkaa käytetään ongelman rajauksen aikana. Muodostetut tuloksena toimivat ratkaisut voidaan nähdä vaikuttavan laajasti useisiin sidosryhmiin monilla yhteiskunnallisilla ulottuvuuksilla. (Keene ei vuosilukua).

Kaikki peleissä käytetyt rakenteet liittyvät toisiinsa jossain muodossa. Jotkut suhteet ovat peleissä kuitenkin yleisempiä ja niitä voidaan helpommin tunnistaa sekä rakentaa. Pelien rakenteiden suhteita on erilaisia ja niitä voidaan käyttää analyttisiin sekä muotoilullisiin tarkoituksiin erilaisia yhteyssuhteita nostaen. Ilmentävälle suhdetyypille on tyypillistä, että pelissä ensiksi olevan rakenteen olemassaolo aiheuttaa seuraavan rakenteen olemassaolon. Ensimmäisessä rakenteessa muodostetut muotoilun mahdollisuudet rajaavat seuraavan rakenteen muotoilumahdollisuuksia automaati-

tisesti. (Bjork 2004, 35). Tällaisella pelien rakenteiden järjestelyllä saatiin muodostettua backcasting -menetelmän vaatima järjestys ja hankesuunnittelun eteneminen tavoitteellisuus edellä.



Kuva 14: Palvelumuotoilun pelillisiä elementtejä

6 YHTEISSUUNNITTELUTYÖPAJAN TULOKSET

Yhteissuunnittelutyöpajassa järjestettiin hankesuunnittelupelin ensimmäinen pilotti hankkeelle, joka keskittyy lisäämään ihmisten hyvinvointia ja sitä kautta kehittämään ihmisten mahdollisuuksia ja valmiuksia työnhakuun. Osallistujina oli hankkeen projektipäällikkö, hanketyöntekijä sekä kuusi hankkeen ohjausryhmän jäsentä. Työpajaa veti Palvelumuotoilu Palon kaksi asiantuntijaa. Yhteissuunnittelutyöpaja kesti kaksi ja puoli tuntia ja sen alussa projektipäällikkö kuvasi hankkeen tuloksia ja esitti ohjausryhmälle ajatuksia pohjustukseksi jatkohankkeen suunnittelulle. Luvussa 5.2. hankesuunnittelupelin malli on esitetty sen suunnittelussa ideaalissa muodossa. Työpajassa mallia sovellettiin jättämällä rekvisiitta pois *odotetut tulokset* -ruudusta ja *yhteistyökuviot* -ruutua ei tehty ajanpuutteen vuoksi. Pilotin kautta paljastui todellisuus ja se fakta, että ihmiset tekevät pelin.

Kyseisen pilotin voidaan sanoa olleen haastava kahdesta syystä. Ensimmäinen haaste pilotissa oli se, että tutkijan omakohtainen kokemus vastaavanlaisista tilanteista puuttui ja epätietoisuus siitä, miten ihmiset omaksuvat tämän työskentelytavan. Toinen haaste työpajassa ilmeni havaintojen perusteella, joista voidaan tulkita, että osa ohjausryhmän jäsenistä oli jo ennen työpajaa ikään kuin päättänyt, että eivät lähde mukaan uuteen hankkeeseen ja toinen osa oli kehittämismyönteisiä, jo alustavasti kiinnostuneita uudesta hankkeesta. Se johti tilanteeseen, joka esitetään visuaalisena muistiinpanona työpajasta kuvassa 14.



Kuva 14: Työpajan tilanteita harmaassa ja vihreässä ryhmässä

Jatkossa ryhmistä puhuttaessa käytän nimityksiä “harmaa ryhmä” ja “vihreä ryhmä” selkeyttääkseni ryhmien välisiä eroja. Lopputuloksen kannalta tilanne paljasti sen, että vihreä ryhmä sai muodostettua uuden hankeaihion, josta olivat innoissaan, mutta harmaa ryhmä ei oikeastaan ikinä päässyt kunnolla lopputulokseen asti. Työpajan havainnoista voi tulkita sen, että harmaan ryhmän osallistujat eivät nähneet uudelle hankkeelle tarvetta, eikä heille siitä syystä myöskään syntynyt motivaatiota uuden hankkeen synnyttämiseen.

Tällaiselta pohjalta lähdin tarkastelemaan sitä, miten palvelumuotoilun pelilliset elementit tukivat kehittämishankkeen suunnittelua. Työpajatilanteen ollessa haastava vei analyysi aikansa erottaakseen pelillisten elementtien vaikutukset muista asioista. Tarkastelun avuksi löytyi teoria Silfverbergin (2007) esiin tuomista kehittämishankkeiden peruslähtökohdista. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan palvelumuotoilun pelillisiä elementtejä näiden kolmen peruslähtökohdan kautta. Lisäksi pari kuukautta

pilottityöpajan jälkeen haastateltiin tilaajan edustajia eli hankkeen projektipäällikköä ja hanketyöntekijää työpajan lopputuloksista ja hankesuunnittelun etenemisestä.

Tärkeimpänä vaikutuksena yhteiskehittämistyöpajalla voidaan nähdä työpajan auttaminen siinä, että sen kautta löydettiin ja sitoutettiin tulevan hankkeen potentiaalista hallinnoijaa hankkeen suunnitteluun. Osallistuminen työpajaan tuki osaltaan sitä, että aloite hankkeen viemisestä eteenpäin tuli hankkeen hyödynsaajalta. Koko hankesuunnittelupelin rakenne tuki sitä, että tuotetut asiat perustuivat hyödynsaajien tarpeisiin ja heidän pelin aikana tekemiin valintoihin ja se osaltaan rakensi sitoutumista sekä omistajuutta hanketta kohtaan. Eli pelin tavoite kehittämismotivaation vahvistamisessa täyttyi. Potentiaalisen hallinnoijan alustava kiinnostus oli tiedossa jo ennen työpajaa ja siksi työpajan merkitys oli suuri, että saataisiin tämä taho innostumaan ja ottamaan hallinnoinnin vastuulleen.

“Vahvistui ainakin se, että tämä potentiaalinen hankehallinnoija halusi ottaa kopin ja heille tuli se fiilis ja vei siellä omassa organisaatiossaan sitä asiaa eteenpäin ja oli itse aktiivinen, että hei pidetään suunnittelupalaveri, että heillä olis kiinnostusta. Että kyllähän se on ainakin sellanen tärkeä juttu, mikä tästä saatiin” (Projektipäällikkö)



Kuva 16: Palvelumuotoilun hankesuunnittelua tukevat pelilliset elementit

6.1 Tarvelähtöisyyden tukeminen

Pelin alussa kootaan eri osallistujatahojen tarpeet ja intressit esille. Keskustelussa tuotiin vahvasti esiin myös ongelmia, joita osallistujat kokivat kehityksen esteiksi eri tahojen näkökulmista. Keskustelua syntyi myös ongelmien syistä. Nämä ongelmat ja syyt loivat pohjaa tarvelähtöisyydelle, haasteiden esiintuomista vahvasti osallistujien intressierot. Niiden kautta löydettiin kuitenkin yhteiset haasteet, jotka vahvistuivat ja osoittautuivat laajemmiksi yhteiskunnallisiksi ongelmiksi projektipäällikön työpajan jälkeen tekemän benchmarkkauksen myötä. Tuomalla eri tahojen näkökulmat esille muodostettiin niiden pohjalta yhteiset intressit ja tarpeet, jotka toimivat pohjana tulevan hankkeen kohderyhmien määrittämisessä.

“Vahvistu ainakin tämä, että täytyy löytää ratkaisuja ja kokeiluja tähän kohtaantoongelmaan” (Projektipäällikkö).



Kuva 17: Vihreän ryhmän muodostamat kohderyhmät ja heidän haasteensa

Eri sidosryhmien tarpeiden ja intressien pohjalta lähdettiin pohtimaan niille kohderyhmiä kahdessa eri ryhmässä; vihreässä ja harmaassa ryhmässä. Tässä kohdassa käytössä oli palvelumuotoilun pelillisenä elementtinä eläinhahmot, jotka konkretisoivat kohderyhmiä ja heidän haasteitaan pelaajille. Tässä vaiheessa tunnistettiin myös uusia kohderyhmiä, joita ei aiemmin ollut mukana. Eläinhahmot auttoivat tuomaan esiin käytännön haasteita, joita oli havaittu kenttätyössä. Empatian luominen eläinhahmojen kautta onnistui, kun osallistujat lähtivät aidosti ajattelemaan kohderyhmiä ja niiden tarpeita, tätä kautta päästiin asettumaan kohderyhmän asemaan ja ymmärtämään, miksi olisi hyvä saada ratkaisuja, joita ihmiset tarvitsisivat arkensa tueksi. Eläinhahmojen kautta saatiin myös muodostettua kokonaisuutta,

jonka kohderyhmät muodostavat hankkeelle. Pelaajat joutuivat tekemään valintoja siitä, mitkä kohderyhmät valitaan peliin ja mitkä jätetään sen ulkopuolelle.

Hankesuunnittelupelin tarvelähtöisyys tulee esiin haastattelussa projektipäällikön kommentteissa, joka kuvastaa sitä, ettei tarvelähtöisyys ole aina luontainen toimintatapa, vaan se voidaan kokea epäinspiroivana. Myös hankemailman kuvauksesta voidaan huomata, että riippuen ihmisten eri intresseistä voivat he olla enemmän tai vähemmän tottuneita työskentelemään tarvelähtöisesti.

“Jos mä mietin ensin niinku toimintaympäristön tarvetta, nii ei paljo synny mitään ja nythän me lähdettiin tavallaan tarpeet edellä tuolla työpajassa, eikö. Tää oli mun sellanen tärkein havainto äsken.” (Projektipäällikkö).

“Jos se tarve on tullu jo selväksi toimintaympäristöstä, mutta onko hankkeissa, kyllähän sitä aina niinku väkisinki sovitetaan sitä tarvetta. Mä väittäisin, että se ei oo vaan niinku mun kohdalle osunu ne, vaan se on vähän enemmänkin, mitä oon kuullu ihmisiltä. Että on erilaisia syitä hakea hankkeita ja paljon sitäki et halutaan palkkarahoja eri toimijoille.” (Projektipäällikkö)

6.2 Tavoitteellisuuden tukeminen

Hankesuunnittelupelin malli on rakentunut vahvasti tukemaan tavoitteellisuutta. Pelin rakenne pohjautuu backcasting -menetelmään, jossa ensin asetettiin tavoitteet ja sen jälkeen mietittiin millä toiminnoilla päästään lopputulokseen. Tehtävänanto ohjasi käyttämään mielikuvitusta ja sitä kautta muodostamaan uudenlaisia tavoitteita. Varsinkin työpajassa oli havaittavissa, että vihreällä ryhmällä tavoitteen asettelu sujui

jouhevasti niin, että ryhmällä syntyi useita hankkeen odotettuja tuloksia neljään eri kategoriaan, josta he yhteisymmärryksessä päättivät alleviivata kaikista tärkeimmät päätavoitteet. Näiden päätavoitteiden alta löytyy osatavoitteita, jotka puolestaan kertovat tavoitteen laajuudesta. Vihreä ryhmä sai yhteisen ymmärryksen ansiosta muodostettua tuloksia, joissa on huomioitu niin kohderyhmät kuin muut sidosryhmät. Harmaalla ryhmällä odotettujen tulosten muodostaminen oli huomattavasti haastavampaa eikä niitä syntynyt niin paljoa.



Kuva 18: Hankkeen sisällön suunnittelua kuvakorttien kautta

Odotettujen lopputulosten asettamisen jälkeen sisältö -ruudussa osallistujien tuli kuvakorttien metaforien kautta keksiä, mitä tietyt symbolit voisivat tulevassa hankkeessa olla ja sen kautta rakentaa hankkeelle sisältöä. Osa sisällöistä oli jatkumoa edellisen tehtävän tavoitteille ja osa selvästi muodostunut ja kehittynyt tavoitteiden pohjalta, mutta osa sisällöstä jäi melko ylätasolle eikä kaikista muodostunut konkreettisia asioita, joita hankkeessa voisi tehdä käytännössä.

Peliruutujen järjestys ei välttämättä sovi yksittäisten ihmisten ideointimieltymyksiin tai niihin taustoihin, mistä hanke on syntynyt. Pelin edetessä backcasting -menetelmän mukaisesti muodostaen ensin tulevaisuuden tavoitteet ja sen jälkeen pohtien, minkälaisella sisällöllä päästään tavoitteisiin. Tätä kautta pyritään rakentamaan hanketta tavoittelemaan pysyviä kehitysvaikutuksia, jotka muodostavat vaikuttavuutta sekä kestävyyttä hankkeelle toisin kuin, jos hankkeen sisältö määritellään vain tehtävinä toimenpiteinä. Tuloksena voitaisiin todeta, että backcasting -menetelmän mukaisesti järjestynyt pelin rakenne voi tukea hankkeen tavoitteellisuutta, jos ihmiset ovat mukana pelaamassa avoimin mielin ja saaneet pelin kautta viritettyä mielikuvituksen oikealle tasolle. Projektipäällikön kommentissa tulee esiin pelin luonne, joka saattaa olla ristiriidassa joidenkin ihmisten toimintatapojen kanssa.

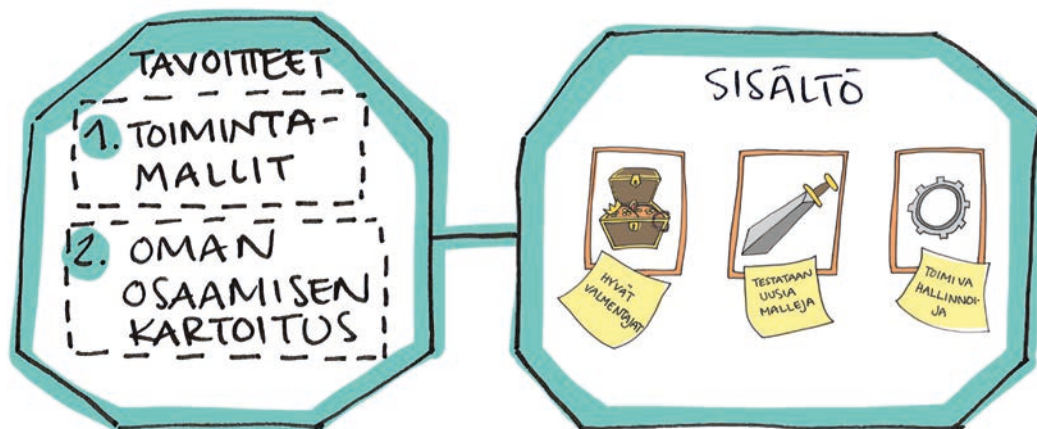
“Mulle itelle paras tapa on ensin ideoida kivoja toimenpiteitä, et mitä on tarve tehdä siinä hankkeessa, mikä vois olla kivaa ja mitä me tehtäs. Ja tavallaan antaa näin ideoida ja sitte vasta alkaa johtamaan niistä toimenpiteistä tavoitteet ja tarve ja sit niinku vuorotellen taas kehittää vähän toimenpiteitä. Mutta ehkä ensin ne toimenpiteet, koska nyt mä tein niin ja sit mulla tuli flow -tila.” (Projektipäällikkö)

Pelissä ei tällä hetkellä mitata sitä, kuinka realistisia tavoitteet ovat tai tapahtuuko muutosta hyödynsaajien tilassa tai toiminnassa hankkeen vaikutuksesta. Pelissä ei mennä hankkeen aikataulun rakentamiseen tai siihen arviointiin, missä ajassa voitaisiin saavuttaa kestäviä tuloksia. Tavoitteet voivat jäädä yleiselle tasolle, sillä peliin ei ole tuotu elementtiä, mikä määrittäisi tavoitteen tasoa, vaan se jää fasilitaattorin tehtäväksi. Näiltä osin hankesuunnittelupeli ei vielä tue hankkeen suunnittelua.

Peli auttoi tuomaan esiin eri osapuolien näkökulmat ja sitä kautta osoittamaan, minkä tahojen intressit, tarpeet ja tavoitteet olivat samansuuntaiset, eli minkä paikalla olevien tahojen olisi hyvä osallistua uuteen hankkeeseen. Kun pelaajat saivat omalla

panoksellaan vaikuttaa uuden hankkeen lähtökohtiin, he samalla pystyvät löytämään ja muodostamaan yhtymäkohtia omien organisaatioidensa strategioihin. Haastattelussa tuli ilmi, että työpajalla oli todennäköisesti vaikutusta hankkeelle löytyneelle potentiaaliselle hallinnoijalle.

“Heillä varmasti tän työpajan kautta varmistui se, että sopii heidän tavoitteisiinsa ja haluavat tän hankkeen vetää” (Projektipäällikkö).



Kuva 19: Backcasting menetelmän rakenne

6.3 Osallistuvuuden tukeminen

Oleellisinta osallistuvuuden tukemisessa oli yhteissuunnittelu eli se, että tuotiin ihmiset saman pöydän ympärille. Tämän lisäksi peli ohjaa osallistujia kertomaan omista hankekokemuksistaan ja muun muassa sitä kautta muodostamaan yhteenkuuluvuuden tunnetta samaistuttavien kokemusten kautta. Pelin kautta osa paikallaolijoista saatiin osallistumaan uuden hankkeen suunnitteluun. Pelin alussa, kun pari tehtävää

käytiin läpi isolla ryhmällä, osa osallistujista pysytteli hiljempaa ja osa oli enemmän äänessä. Pienempiin ryhmiin siirryessä osallistuvuus kasvoi asetelman tullessa tasapainoisemmaksi. Kahteen ryhmään jakautuessa vihreään ryhmään saatiin sellaiset osallistajat, joiden intressit ja tarpeet olivat samansuuntaiset. Osittain sen ja yhteissuunnittelun ansiosta ryhmään muodostui hyvä ja innostava kehittämisen ilmapiiri. Toisessa ryhmässä suurin osa oli tahoja, jotka eivät välttämättä tule olemaan mukana tulevassa hankkeessa, koska heidän intressinsä ovat jossain muualla.

“Siel oli ihmisiä paikalla, joitten ei välttämättä es niin tarvi sitoutua (tulevaan hankkeeseen).” (Projektipäällikkö).

Palvelumuotoilun pelillinen elementti, joka hankesuunnittelupelissä selvimmin tukee osallistumista on sisältö -kortit. Sisältö -kortit pyrkivät ruokkimaan mielikuvitusta ja pelillinen tapa käyttää kortteja sitoi kaikki osallistajat tuottamaan sisältöä. Sitoutumisen saattoi havaita tämän sisältö -ruudun aikana vihreän ryhmän toiminnassa, kun he noudattivat korttien käytön sääntöjä. Se näkyi pelitilanteessa pelaajien kommenteissa, esimerkiksi “sinun vuoro ottaa kortti” ja “minä kirjoitan seuraavan”.



Kuva 20: Pelillisen toiminnan vaikutus osallistumiseen

Pelillisuus lisäsi osallistuvuutta, sillä esimerkiksi sisältö -ruudussa vihreässä ryhmässä voidaan sanoa hankkeeseen sitoutumisen lisääntyneen, sillä ryhmä noudatti sääntöjä hyvin tarkkaan ja sen ansiosta jokainen vuorollaan kirjasi ylös sisältöjä sekä kaikki tuottivat sisältöä yhdessä. Kaikki osallistuivat ideointiin ja tuottivat sisältöä tasa-arvoisesti, kun esimerkiksi vain yhden harteille ei vieritetty sihteerin virkaa. Ihmisten sitoutumista hankkeeseen edisti ryhmässä toimiminen ja “oman kortensa kekoon tuominen”. Silloin, kun ihmiset ovat mukana suunnittelussa, he pääsevät kokemaan, että voivat vaikuttaa omalla panoksellaan lopputulokseen ja sitä kautta sitoutuvat. Luonnollisesti tällaisessa tilanteessa ihmisiä myös kiinnostaa, miten asia, johon he pistävät aikaa ja omaa panostansa etenee.

“Koska ainahan sitä on mieluummin niinku itse mukana jotaki suunnittelemassa niin sit tuntuu että siinä on se omaki kädenjälki eikä vaan nii että no osallistuteko rahallisesti. Me ollaan tällänen suunniteltu ja tiedetään, että te tarviitte tätä, antakaa rahaa.” (Projektipäällikkö).

Pelin tavoite vahvistaa kehittämismotivaatiota ei täyty, eikä se silloin tue kehittämishankkeen suunnittelua, jos paikalla osallistumassa ei ole oikeita ihmisiä. Oikeat ihmiset tässä tilanteessa tarkoittavat sitä, että pelaajilla tulee olla samansuuntaiset motivaatiot, jotta peli tuottaa hyötyä. Tämän muotoilupelin käyttömahdollisuudet voidaan nähdä olevan suurimmillaan silloin, kun alustavia keskusteluja on jo käyty ja hankkeen suunnittelu halutaan käynnistää yhdessä. Tällaisia piirteitä löytyi vihreän ryhmän osallistujista, joiden keskuudessa sitoutumisen uuteen hankkeeseen saattoi havaita.

“Jos ajatellaan et siel olis ollut ne oikeat ihmiset, niin kyllähän tällänen yhdessä kehittäminen niin se lisää sitoutumista. Jos ajatellaan et meillä olis tämä rahottajien

palvelumuotoilutyöpaja ni tottahan toki se on ihan selvää, että siitä sais sen hyödyn että ne ymmärtäis sen justiin.” (Projektipäällikkö)

“Siellä oli myös oikeita ihmisiä, osallahan oli ideaa tähän ja ymmärsivät täysin, mitä - - hanke on tehnyt, mut sitten osa ei taas ymmärtänyt eikä koskaan tuukaan ymmärtämään, riippuu tavallaan missä roolissakin tuolla oli niin ei arvosta eikä osaa ajatella, että tällainen ennaltaehkäisevä ja hyvinvointivalmennukset ja muut niinku vois auttaa ihmisiä myös työllistymisessä.” (Projektipäällikkö).

Haastattelussa projektipäällikkö ja hanketyöntekijä nostivat esiin ihmisten lähtötasot aiheeseen. Projektipäällikkö oli olettanut, että osallistujat olisivat ohjausryhmän jäseninä tietoisia, mitä kaikkea hankkeessa on tehty. Työpajassa muodostuneissa sisällöissä ei taas projektipäällikön näkökulmasta ollut uutta, mutta muut osallistujat eivät välttämättä huomanneet eroa tuottamansa sisällön ja toteutetun hankkeen välillä.

“Jos ei nykytila ole täysin kirkkaana tiedossa niin se on tosi vaikeeta (lähteä kehittämään uutta).” (Hanketyöntekijä)

Työpajassa uusien innovatiivisten ja motivoivien asioiden löytämisen saattoi nähdä projektipäällikön tapauksessa olleen hieman pettymys.

“Mulle ei itselle tullut niin uutta ku mä oon niin sisällä tässä - - hankkeessa.” (Projektipäällikkö)

Ryhmien ryhmädynamiikkojen vaikutus näkyi selvästi työpajan lopputuloksissa, mikä kiteytyy kuvassa 21. Hanketyöntekijä oli ryhmän osallistuvuuden ja yhteiskehittämisen kautta sitoutunut ja valmis olemaan hankkeessa mukana kuten ryhmänsä. Projektipäällikkö taas ei uskonut enää uuteen hankkeeseen niin vahvasti, koska harmaan ryhmän ilmapiiri oli syönyt kehittämismotivaatiota.



Kuva 21: Osallistuvuuden vaikutukset ryhmien lopputuloksiin

7 POHDINTA

Tutkimusten tulosten perusteella voidaan sanoa, että palvelumuotoilun pelilliset elementit tukevat kehittämishankkeen suunnittelussa sekä poistavat hankesuunnittelun haasteita. Tässä luvussa pohditaan, mitä tutkimuksen tulokset tarkoittavat. Yhteissuunnittelutyöpaja paljasti tutkimuksen kannalta mielenkiintoisen asetelman, jossa paljastuivat olennaiset kaksi puolta, yhteissuunnittelun onnistuminen tai epäonnistuminen. Seuraavassa alaluvussa pohditaan, mistä tämän asetelman muodostuminen johtui. Sen jälkeen tarkastellaan, missä suhteessa tuotetun pelillisen muotoilun työkalun voi nähdä hankesuunnittelun ja palvelumuotoilun näkökulmista. Lopuksi arvioidaan tutkimusta ja esitellään esiin nousseita jatkotutkimusaiheita.

7.1 Hankesuunnittelupelin ja pelillisten elementtien käyttö

Aiemmin tutkielmassa tarkasteltiin sitä, miten palvelumuotoilun pelilliset elementit tukivat kehittämishankkeen suunnittelua jättäen vähemmälle huomiolle sen puolen, miksi yhteissuunnittelutyöpajan toisella ryhmällä edes pelilliset elementit eivät toimineet. Nyt on siis aika tarkastella sitä, ovatko ihmiset valmiita käyttämään muotoilupelejä hankesuunnittelun työkaluina ja mitä se vaatii heiltä sekä ympäristöltä.

Tämä tapaus poikkesi tavallisesta tilanteesta, sillä projektipäällikkö oli itse jäämässä kyseisen hankkeen päätyttyä pois ja hanketta hallinnoivan organisaation toimintaan on tulossa muutoksia. Pyrkimyksenä olikin innostaa muita kehittämään jatkohanke aiheeseen liittyen järjestämällä projektipäällikön kutsumana ohjausryhmälle palvelumuotoilun työpaja. Pelillisyyttä tarkastellessa todettiin, että pelitilanteeseen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista, jotta pelitilaan on mahdollista astua yhteisen päätöksen mukaisesti (Gray 2010). Koska työpaja oli suunnattu kyseisen hankkeen

ohjausryhmälle, voi olla mahdollista, että osallistujat pitivät sitä enemmän ohjausryhmän kokouksena kuin vapaaehtoisena toimintana. Tällöin ne osallistujat, jotka olivat kiinnostuneita jo etukäteen jatkohankkeen suunnittelusta, olivat valmiimpia astumaan pelitilaan kuin muut.

Ennen kuin tilaajalle ehdotetaan hankesuunnittelupelin käyttöä, on erittäin tärkeää pelin menestyksen kannalta, että tilaajan oikea tarve on selvillä. Mitä tilaaja haluaa työpajan lopputulokseksi, vaikuttaa siihen, kannattaako ratkaisuksi tarjota muotoilupeliä. On eri asia, jos tilaaja tavoittelee hankesuunnitteluun palvelumuotoilun avulla viihdykettä tavanomaiseen tekemiseen, aidosti hyvän projektin kehittämiseen tai intressiristiriitojen tasaamiseen. Muotoilupelien sanottiin olevan apuna ja rakentavan yhteistyötä tilanteissa, joissa ihmisten osaamistasot ja kiinnostukset voivat vaihdella (Brandt 2006). Tämän tutkimuksen aikana kehitetty pelin prototyyppi ei kuitenkaan sovellu tällaisenaan tilanteisiin, joissa on suuria intressiristiriitoja. Työpajassa korostui ihmisten välinen vuorovaikutus ja heidän välisensä sosiaaliset suhteet - niin hyvässä kuin huonossakin valossa. Pelitilanne paljasti myös ihmisten eri kehittämismotivaatiot aiheeseen. Pelin avulla on siis mahdollista löytää ne kokoonpanot, joilla hanketta kannattaa lähteä kehittämään. Toisaalta pilotti paljasti pelistä ne kohdat, joihin tulisi tuoda ratkaisuja intressien tasaamiseksi tai toisaalta, niiden pelin vaiheiden kohdalla voidaan löytää se tiimi, jonka kanssa kannattaa jatkaa pelaamista. On kuitenkin kyseenalaista, voiko pelaamista kieltää sellaisilta ihmisiltä, joilla ei ole intressiä asiaan. Ideaalitulanteessa tilaajan tavoitteet ovat linjassa tämän hankesuunnittelupelin kanssa ja se on oikea ratkaisu silloin, kun tilaajan aitona tavoitteena on suunnitella ja saada aikaan vaikuttavia kehityshankkeita tarvelähtöisesti osallistamalla ydin ihmiset hankkeen suunnitteluun.

Työpajassa tuli vastaan tilanne, jossa fasilitaattorina ja palvelumuotoilijana koin sisäisesti turhautumisen tunnetta. Tilanne meni jotakuinkin näin: Työpajassa kahteen pienempään ryhmään jakautuessa eräs osallistuja tahallisesti tai tahattomasti sanoi

muuntaen ääntänsä naiviiksi “jee nyt päästään askartelemaan ja leikkimään”. Tämä mielestäni paljasti sen, mikä mielikuva osalla ihmisillä voi olla palvelumuotoilusta. Haasteena onkin saada aikaan ihmisille oikeanlainen mielentila ennen palvelumuotoilun työkalujen käyttämistä. Toinen asia on taas se, onko ihmisten ymmärryksen taso palvelumuotoilusta ja yhteiskehittämisestä tarpeeksi korkealla tasolla, jotta päästään tämän kaltaisilla työkaluilla vakavasti otettaviin lopputuloksiin.

Stickdornin (2018) mukaan palvelumuotoilun työkalut menettävät tehoansa, jos sen käyttäjät eivät ole kokonaisvaltaisesti ymmärtäneet prosessia, ajattelutapaa tai yhteisen kielen merkitystä. Tämä näkyi työpajassa vahvasti siinä, että vihreä ryhmä löysi keskenään yhteisen kielen työkalun kautta, mutta harmaan ryhmän osallistujien ajattelutavat erosivat suuresti toisistaan. Yksi haastava tekijä voi olla ymmärtää myös palvelumuotoilun prosessin aloittaminen ongelmalähtöisesti, ja vasta ongelman selvittämisen jälkeen ratkaisujen luominen. Sellainen työskentelytapa ei ole välttämättä luontainen kaikille ihmistypeille, sillä monesti on helpompi hypätä suoraan ideoimaan ratkaisuja ymmärtämättä, mihin tarpeeseen se oikeasti vastaa. Näin tehdessään ja palvelumuotoilun useampia ulottuvuuksia hyödyntäen vihreä ryhmä sai kuitenkin aikaan Stickdornin (2018) manitsemia merkityksellisiä keskusteluja ja muodostettua yhteisen ymmärryksen, esitettyä mielipiteitä ja rakennettua täsmällisiä oletuksia.

On myös hyvä pohtia sitä, millaisia tunteita herää niillä ihmisillä, jotka ovat ikään kuin väärässä paikassa motivaationsa suhteen. Tällaiset ihmiset ovat joko valmiiksi kielteisesti suhtautuvia tai heidän ei tarvitse sitoutua tulevaan hankkeeseen. Kun väärässä paikassa ollut ihminen kertoo kokemuksestaan, ei kyseisestä työkalusta tai kyseisestä hankkeesta välity innostavaa tai kiinnostavaa kuvaa, mikä voi aiheuttaa haittaa niiden imagoille. Pahimmillaan ihmisten saaminen mukaan hankkeeseen voisi jopa hankaloitua huomattavasti. Jos taas ajattelee niitä ihmisiä, jotka ovat pelitilan

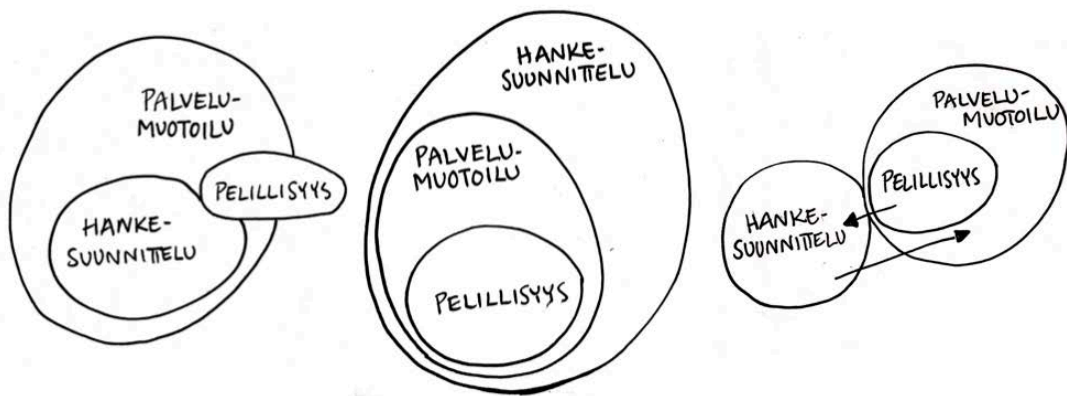
kautta löytäneet motivaation ja sitoutuneet tulevaan hankkeeseen, heidän olemuksensa voi tuottaa aivan päinvastaisen tavoiteltavan positiivisen kuvan.

Yhteistyökuviot -ruutu jätettiin ajanpuutteen vuoksi pois pilotin yhteissuunnittelutyöpajasta. Jälkeenpäin tehdyssä haastattelussa tuli ilmi, että tehtävä olisi ollut hyödyllinen. Tehtävällä oltaisiin myös saatu kartoitettua sidosryhmiä paremmin näin suunnittelun alkuvaiheessa, mitä tahoja olisi hyvä kutsua mukaan hankkeen suunnitteluun. Tehtävän myötä oltaisiin voitu rakentaa selkeämmäksi myös hankkeen omistajuuden asetelmaa, nyt se jäi työpajan jälkeen kysymysmerkiksi, kun työpajassa ei päästy rakentamaan hankkeelle selkeää johtamismallia eikä rahoituksen jakautumista sidosryhmien kesken. Tämän vuoksi myös osapuolten roolit ja vastuut jäivät epäselväksi sekä se perustuivatko ne aitoon yhteistyöhön ja osallistumiseen. Tehtävässä kannustetaan myös pohtimaan puuttuvia tahoja, joita kannattaa ottaa mukaan välttämättömistä syistä tai siitä, että se hyödyttäisi hanketta. *Yhteistyökuviot* -ruudun sisältöä ei päästy testaamaan, mutta haastattelussa esiin tulleet asiat viittaavat siihen, että se olisi suunnittelun tukemista vahvistava.

“Tällä hetkellä tietysti tää (suunnittelun haaste), että kuka ottaa minkäkin roolin, kuka lähtee nyt rahottajakierrokselle, kuka esittelee tätä, muuten on vielä levällään, kuka organisaatio hallinnoi tätä, roolit ja ihmiset on aika levällään. Tässä vaiheessa olisi hyvä nimetä se projektipäällikkö, kuka tulee myös hankkeessa olemaan, niin hänellä olis luontainen intressi ja hän pääsis jo tässä vaiheessa sisään, alkais vaikkapa esittelemään tätä yhteistyökumppaneille ja ylipäätään eri kohderyhmille. Nyt ku se puuttuu niin on vähän semmonen, että kuka ottaa nyt kopin tästä ja tästä. Kun hankesuunnittelu on todella työlästä ja tässä ei oo aikaa oikeestaan ku, vähä yli kuukausi.” (Projektipäällikkö)

7.2 Viitekehysten välinen suhde

Tutkimukseen liittyessä kolme viitekehystä, on hyvä tarkastella niiden suhdetta toisiinsa. Seuraavassa on hahmoteltu kolme erilaista näkökulmaa, joista voidaan tarkastella hankesuunnittelupeliä ja sen sisältämiä palvelumuotoilun pelillisiä elementtejä.



Kuva 22: Näkökulmia viitekehysten välisiin suhteisiin

Ensimmäinen näkökulma perustuu siihen, että hankesuunnittelu ja pelillisyyttä voidaan nähdä osana palvelumuotoilun kokonaisuutta. Tutkimuksessa muotoilupeliä käytettiin hankkeen suunnitteluun, mutta palvelumuotoilun ideologian mukaisesti ajateltuna palvelumuotoilua tulisi ajatella kokonaisvaltaisena prosessina (kts. Design Council 2007), jossa hankesuunnittelupelin voidaan nähdä olevan se ensimmäinen piste, josta prosessi lähtee liikkeelle.

Toisen näkökulman kautta tarkasteltuna palvelumuotoilu ja sen yksi pelillinen työkalu kuuluvat isompaan hankesuunnittelun kokonaisuuteen. Hankesuunnittelu

muodostuu useammasta eri vaiheesta (kts. Silfverberg 2007) ja tässä tutkimuksessa kehitetty hankesuunnittelupeli tarjoaa tukea hankesuunnitteluprosessin vaiheeseen, jossa pyritään yhteiskehittämällä tuomaan sidosryhmien näkökulmia esille ja osallistamaan heitä hankkeen sisällön tuotantoon.

Kolmannesta näkökulmasta viitekehykset vuorovaikuttavat toisiinsa. Eli hankesuunnittelun näkökulmasta palvelumuotoilu ei välttämättä tule osallistujille konkreettisesti esille yhteiskehittämisen aikana, vaan heille siinä hetkessä pelillinen työkalu ilmenee heille yksittäisenä hankesuunnittelun välineenä. Hankesuunnittelu taas vaikuttaa palvelumuotoiluun, jonka kautta palvelumuotoilun työkaluna toimiva muotoilupeli voi muokkaantua.

7.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimusta on hyvä tarkastella luotettavuusnäkökulmista, sillä tapaustutkimuksessa tutkija ja tutkittava vuorovaikuttavat keskenään ja tutkijan läsnäolo voi vaikuttaa tapahtumien kulkuun vaikka pyrkisi välttämään sitä. Tutkijan raportti on aina hänen oma tulkintansa tapauksesta. Tämä on huomionarvoinen seikka, sillä oma taustani ja kokemukseni vaikuttaa tulkintaani ja hyvin varmasti jonkun toisen, esimerkiksi kokeneen hanketoimijan, tarkastellessa tutkimusta hän voisi tulkita asiat toisin. Tämä tutkielma on kuitenkin pyritty tekemään mahdollisimman seikkaperäisellä tasolla, että tapahtuman piirteet ovat tunnistettavissa ja yksityiskohtaisesti tarkasteltavissa ja toistettavissa. (Anttila 2000, 253-254).

Tutkimuksen teko kesti noin vuoden verran ja siihen sisältyi aineiston ja teorian keruu, produktiivisen muotoiluratkaisun luominen ja analysointi. Tutkimuksen aineiston voidaan sanoa olevan kattava tämän tapaustutkimuksen perusteella ilmiön muodostamiseksi. Tutkimuksen aineisto kerättiin viidellä temahaastattelulla kartoit-

taen hankkeiden alkuvaiheiden haasteita ja yhteissuunnittelutyöpajassa havainnoimalla palvelumuotoilun pelillisiä elementtejä. Tutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan voida yleistää tapaustutkimuksen luonteen vuoksi. Tutkimuksen tulisi olla toistettavissa, jolloin saataisiin kattavampi otos hankemaailman haasteista ja hankesuunnittelupelin toimivuudesta eri tilanteissa. Varsinkin hankesuunnittelupelin havainnointi on olennaisessa osassa pelin kehittämistä ajatellen. Toisaalta kustannustehokkuuden kannalta pelitilanteen havainnoiteja samalla prototyypillä ei ole kannattavaa tehdä ainakaan kovin montaa pelitilanteiden kautta syntyvien kehitysideoiden takia, vaan silloin kyseeseen sopisi paremmin toimintatutkimus.

Tutkimuksen olisi voinut tehdä muillakin tavoilla, joista yksi vaihtoehto tutkimuksen sisällölle olisi ollut se, että olisi lähdetty liikkeelle haastatteleamalla muotoilupelien asiantuntijoita. Koin siinä ristiriitaa, joten päädyin tämän tutkielman sisältöön. Asiakslähtöisyyden ollessa oleellinen osa palvelumuotoilua, halusin ottaa ensin mukaan niitä asiakkaita, joille muotoiluratkaisua oltaisiin suunnittelemassa. Toinen peruste tälle valinnalle oli se, että haastateltavat olisivat todennäköisesti olleet kilpailevista organisaatioista, eikä se olisi ollut mielestäni eettisesti oikein kerätä heiltä tietoja, kun yhtenä tavoitteena alusta asti oli saada käyntiin projekti kaupallisesta tuotteesta.

Tutkimusmenetelmät toimivat tässä tapauksessa hyvin, monimenetelmällisyyttä hyödyntämällä saatiin muodostettua syvempi käsitys ilmiöstä sekä löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin olemassa olevan teorian tukemana. Koska aineisto oli laadullisesti tarkasteltuna laaja, olennaisessa osassa oli aineiston rajaus. Analyysiprosessia olisi voinut miettiä tarkemmin, sillä analyysin tekoon kului paljon resursseja, kun lähdin ryhmittelemään aluksi esimerkiksi koko haastatteluaineistoa saadakseni kokonaiskäsityksen aiheesta. Rajaus selkeytyi kuitenkin vasta tutkimuksen loppupuolella, jolloin joutui jättämään taakseen paljon jo ryhmiteltyä ja osittain analysoitua aineistoa. Silti tutkimuksen tuloksen voidaan sanoa olevan luotettava,

koska mitään oleellista ei ole jätetty pois tutkimuksen aiheeseen liittyen. Tutkimuksen uutuuteen voi vaikuttaa tämän ajan kuluessa syntyneet muotoilupelit ja mahdolliset tutkimukset niistä. Olen pyrkinyt tuomaan tässä tutkielmassa aiheesta tehtyjä tutkimuksia, mutta muotoilupelien käytön ollessa kasvussa on mahdollista muidenkin tutkivan aihetta parhailaan. Tutkimuksen tulosten voi kuitenkin todeta olevan valideja tämän tapauksen kannalta.

Tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan tapauksen ilmiötä mahdollisimman kattavasti, mutta jatkotutkimus on perusteltua myös palvelumuotoilun kehittyvän luonteen vuoksi. Tutkimusta tehdessä nousikin paljon ajatuksia aiheista, joita olisi mielenkiintoista tutkia lisää. Tässä tutkimuksessa määrittelin, mitä ovat hankesuunnittelupelin palvelumuotoilun pelilliset elementit hankesuunnittelupelissä. Vastaavaa termiä en löytänyt käytettävän aiemmasta tutkimuksesta. Tämän tapauksen myötä olisikin hyvä lähteä tutkimaan, mitä palvelumuotoilun pelilliset elementit olisivat muissa tapauksissa ja eri konteksteissa.

Hankesuunnittelupelin kannalta jatkotutkimusta kaivataan siitä, mihin tilanteisiin ja toimintalinjoihin tämä hankesuunnittelupeli soveltuu. Onko eri hankkeen teemalla merkitystä tai eri rahoittajilla vaikutusta pelin sisältöön, huomioiden esimerkiksi rahoituksen myöntämisen kriteerit. Mielenkiintoista olisi myös selvittää, soveltaisiko peli laajemminkin muunlaisten projektien suunnittelussa esimerkiksi yksityisellä sektorilla.

Muotoilupelien kehittämisprosesseista kaipaisin lisää tutkimusta. Prosessit voivat vaihdella paljon tekijän mukaan ja olisi löytyisi varmasti paljon tietoa yksittäisten pelien kehittäjien ja tahojen välillä, jotka ovat tehneet useampia muotoilupelejä. Muotoilupelin rakentamiseksi selkeitä ohjeita ei tunnu olevan ja ratkaisutkin voivat varioida hyvin paljon, jolloin on haastava sanoa, mikä on muotoilupeli ja mikä ei.

Eroja siitä, miten eri sukupolvet suhtautuvat hankesuunnitteluun tai yleisemmin työntekoon pelillisiä ja luovia menetelmiä käyttäen olisi tarkasteltava etenkin sen kannalta, vaikuttaako sukupolvien erot siihen, saadaanko pelillä aikaan kehittämyönteistä, mutta vakavasti otettavaa ilmapiiriä. Samoin olisi hyvä selvittää, kuinka ihmisten ymmärrys ja käsitys palvelumuotoilusta ja yhteiskehittämisestä vaikuttaa muotoilupelien käyttöönottoon.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella hankkeiden alkuvaiheiden haasteita ja palvelumuotoilun pelillisten elementtien tukemista hankesuunnittelussa. Tässä luvussa vastataan tutkimuksen teemoihin liittyviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä haasteita hankkeiden alkuvaiheissa on?

Teoriakatsauksen pohjalta voidaan todeta, että hankkeiden haasteet syntyvät siitä, että niitä suunnitellaan liian tuottajalähtöisesti ja asiantuntijakeskeisesti, sidos- ja kohderyhmien tarpeita selvittämättä ja hyödynsääjiä sitouttamatta niin, että he pääsivät vaikuttamaan hankkeen sisältöön ja toimintamalleihin. Tätä varten Silfverbergin (2007) mukaan hankkeiden suunnittelussa tulisi hyödyntää kehityshankkeiden projektisuunnittelumetodiikkaa, joka perustuu tarvelähtöisyyteen, tavoitteellisuuden ja osallistuvuuden tukemiseen.

Tutkimuksen empiirisessä osassa tehtyjen haastattelujen pohjalta voidaan todeta löydösten tukevan teoriassa todettuja hankesuunnittelun haasteita. Haastattelujen päälöydökset hankkeiden alkuvaiheiden haasteiksi ovat: erilaisten suunnittelutapojen yhteensovittaminen, oikean tarpeen löytäminen, motivaation kehittyminen sekä ihmisten sitoutuminen ja yhteisen päämäärän löytäminen.

Yhteenvedon kysymykseen voidaan todeta, että haastatteluissa esiin tullut tieto tuki teoriassa esitettyjä hankkeiden haasteita. Teorian ja haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että teoria sopii yhteen myös palvelumuotoilun lähtökohtien kanssa ja haastattelujen kautta kuullut kertomukset toivat esiin sen, mitä teoria käytännössä tarkoitti.

taa ja sitä kautta tutkimuksen kannalta saatiin rakennettua empatiaa, jotta saatiin pohja muotoiluratkaisun rakentamiselle.

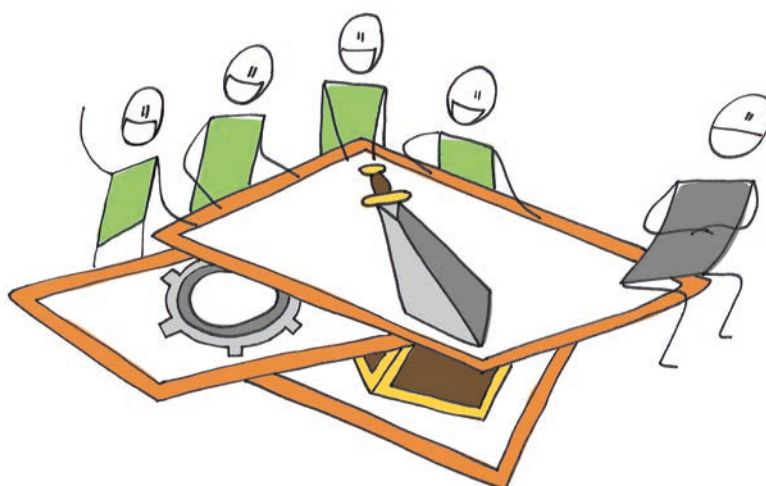
2. Miten palvelumuotoilun pelilliset elementit tukevat kehittämishankkeen suunnittelua?

Tämän tutkimuksen aikana kehitettyyn hankesuunnittelupeliin sisältyvät palvelumuotoilun pelilliset elementit tukevat kehittämishankkeiden suunnittelua kolmella tavalla; tarvelähtöisyyden, tavoitteellisuuden ja osallistumisen tukemisessa. Tässä tutkimuksessa palvelumuotoilun pelilliset elementit sisälsivät kohderyhmiä kuvastavia eläimiä pelikappaleina, backcasting -menetelmän muodostumiseen pelin rakenteiden kautta ja sen kautta tulevaisuuden skenaarioiden luomiseen ja kuvakortteja mielikuvien luomiseen ja tasapuoliseen sisällöntuottamiseen. Hankesuunnittelupeli itsessään tarvitsee muotoiluprosessin näkökulmasta lisää iteraatiokierroksia ja testauksia, jotta siitä saataisiin täysin kehittynyt peli, joka toimisi generisesti erilaisen hankkeiden suunnittelussa.

Yhteenvetona voidaan todeta kysymykseen, että palvelumuotoilun pelilliset elementit tukevat kehittämishankkeen suunnittelua tässä tutkimuksessa esitetyistä kolmesta näkökulmasta fokuoimalla kohderyhmiin, tarkastellen tulevaisuuden vaikutuksia ja ruokkien mielikuvitusta. Toimiakseen hankesuunnittelupeli ja sen peli-elementit tarvitsevat kuitenkin oikeanlaisen hankesuunnittelun vaiheen, tilanteen ja ilmapiirin, joka on turvallinen ja tasavertainen.

Kiitokset

*Satu Miettiselle gradun ohjaamisesta,
Palvelumuotoilu Palolle aiheesta ja työn joustavuudessa,
Haastateltaville ja yhteistyötä tehneille tutkimuksen mahdollistamisesta,
Perheelle ja parhaimmalle ystävälle tuesta, neuvoista ja kannustuksesta,
Kaikille niille, joiden kanssa olen käynyt mielenkiintoisia keskusteluja aiheesta*



Lähdeluettelo

- Anttila P. (2000). *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta : Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet*. 3. p. ed. Hamina: Akatiimi.
- Anttila P. (2006). *Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen*. 2. p. ed. Hamina: Akatiimi.
- Bjork, S., Holopainen, J. (2004). *Patterns in game design*. Charles River Media.
- Brandt, E. (2006). *Designing Exploratory Design Games: A Framework for Participation in Participatory Design?* Proceedings of the ninth conference on participatory design (PDC 2006). New York: ACM Press, 57–66.
- Deterding S, Dixon D, Khaled R, Nacke L. (2011). *From game design elements to gamefulness: defining “gamification”*. Teoksessa MindTrek '11 Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments. Sivut 9-15. Tampere, Suomi.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J., Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Granö P, Keskitalo AK, Ronkainen S. (2013). *Visuaalisen kokemus : Johdatus moniaistiseen analyysiin*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Gray, D., Brown, S., Macanuso, J. (2010). *Gamestorming: A playbook for innovators, rulebreakers, and changemakers*. Sebastopol (Calif.): O'Reilly.
- Hannula, O. & Irrmann, O. (2016). *Played into collaborating*. Secur Dialogue. Vol. 47(5). pp.599-627.
- Harviainen, J.T., Meriläinen, M. & Tossavainen, T. 2013, *Pelikasvattajan käsikirja, [Mediakasvatus- ja kuvaohjelmakeskus]*, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Kananen, J. (2013). *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Koivisto, M. (2007). *Mitä on palvelumuotoilu? - Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa*. Taiteen maisterin lopputyö. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Koskinen, I., Zimmerman, J., Binder, T., Redström, J., Wensveen, S. (2011). *Design research through practice: From the lab, field, and showroom*. Waltham, Mass. : Morgan Kaufmann.
- Kronqvist J. (2018). *Muotoilu keskittyy olennaiseen*. Teoksessa Tikka V, Gävert N, *Designin uusi aalto: Merkitystä tälle vuosisadalle*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Siltala.

- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. 2. p. 2008. edn, Gaudeamus, Helsinki.
- Metsämuuronen, J. (toim), Virtanen, J., Rantala, T., et al. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp.
- Miettinen, S., Ruuska, J., et al. (2011). *Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Miettinen, S., & Valtonen, A. (2013). *Service design with theory : Discussions on change, value and methods*. Rovaniemi: Lapland University Press.
- Miettinen, S. (toim.). (2017). *An introduction to industrial service design*. London; New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). *Haastattelu : Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Salen, K. & Zimmerman, E. (2004). *Rules of play: Game design fundamentals*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Silfverberg, P. (2007). *Ideasta projektiksi: Projektinvetäjän käsikirja*. Edita. Helsinki.
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M.E. & Schneider, J. (2018), *This is service design doing : applying service design thinking in the real world : a practitioners' handbook*. First Edition edn, O'Reilly Media, Inc, Sebastopol, CA.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. (2012). *This is Service Design Thinking : Basics-Tools-Cases*. BIS Publishers, Lanham.
- Tanninen, A. (2014). *Suunnittelupeli palvelumuotoiluprojektien valmistelussa*. Kerava. Opinnäyte. Laurea ammattikorkeakoulu. Kerava.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018), *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos edn, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*.
- Vaajakallio, K. (2012). *Design games as a tool, a mindset and a structure*. Aalto-yliopiston Taideteollinen korkeakoulu. Väitöskirja.
- Valli, R. (toim) & Aarnos, E. (2010). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. I, Metodien valinta ja aineiston keruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, 3. uud. ja täyd. p. edn, PS-kustannus, Jyväskylä.

Internetlähteet

- Design Council (2007). *Eleven lessons: managing design in eleven global brands. A study of the design process*. Tutkimusraportti. [http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20\(2\).pdf](http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20(2).pdf)
- Grönfors, M. & Vilkkä, H. (toim.). (2011). *Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät*. http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf
- Keene, C., Hoss, J., Roopani, N. (ei vuosilukua). *Empathy tools*. Design Research Techniques. <http://designresearchtechniques.com/casestudies/empathy-tools/> (luettu 9.10.2018)
- Moritz, S. (2005). *Service Design. Practical access to an evolving field*. Köln International School of Design. https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4
- Service Design Tools. (2009). *Communication Methods Supporting Design Processes*. <http://www.servicedesigntools.org/>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

HAASTATTELURUNKO

Haastattelu liittyy hankkeiden suunnitteluun ja niiden alkuvaiheeseen. Haastattelussa kerättävä tieto on luottamuksellista, en levitä sitä kolmansille osapuolille. Haastattelussa esiin tulevia asioita ei identifioida.

1. PERUSTIEDOT

Nimi, Ikä, Organisaatio, Työnimike, Mitä työnkuvaasi kuuluu?

2. HANKKEET

Kuinka kokenut olet hanketoimijana?
Oletko tällä hetkellä mukana hankkeissa?
Miltä viimeisimmän hankkeen aloittaminen tuntui?
Millaisia kokemuksia sinulla on hankkeiden aloituksista?

3. HANKE PROSESSINA

Piirrettäisiinkö yhdessä auki tyypillinen hankkeen etenemisprosessi eli polku. (esim. viimeisin hanke, A3 ja post-it laput) Lähdetään liikkeelle hankkeen alkuvaiheista eli kun hanketta vielä suunnitellaan ja sen sisältöön, tavoitteisiin, työvaiheisiin ja käytettäviin menetelmiin voidaan vielä vaikuttaa.
Mikä on ensimmäinen vaihe? Ketä vaiheessa on mukana?
Miten hanke lähti liikkeelle, sisällön suunnittelu, roolien ja vastuiden jakautuminen, päätösten tekemisten vaiheet.

4. HANKKEEN SUUNNITTELU

Muuttuuko hankkeen alkuperäinen suunnitelma rahoituspäätöksen jälkeen?
Miten?
Miten selvitetään haaste tai ongelma, johon hankkeella pyritään löytämään/tekemään ratkaisu?
Mikä hankkeen alun vaiheista on se, joka on tärkein tai ns. kriittinen piste, jossa määritellään hankkeen onnistuminen? (piirrettyä polulta)
Miten tällä hetkellä varmistetaan, että sen suunnittelu/määrittelytyö onnistuu?
Oletko kaivannut tähän mitään apuvälinettä tai käytättekö jotain systemaattista välinettä tähän työhön?

5. ULKOPUOLINEN TOIMIJA

Näetkö, että ulkopuolinen toimija voisi olla hyödyksi hankkeen alkuvaiheessa? Missä kohtaa prosessia?
Mitä lisää (lisäarvoa) ulkopuolinen toimija voisi tuoda hankkeelle suunnittelu- ja alkuvaiheessa?
Onko ulkopuolisen toimijan käyttämisessä mielestäsi haastetta tai jotakin erityistä, mikä pitäisi ottaa huomioon?
Koetko, onko jotain muuta vaihetta, jossa ulkopuolisen apu olisi tarpeen (lu-kuunottamatta normaalia ostopalvelua toteuttamiseen).

6. SUUNNITTELUN ELEMENTTI

Olemme ideoineet Palvelumuotoilu Palossa elementtejä, joita voitaisiin käyttää hankkeiden ja projektien alkuvaiheissa. Haluaisin kokeilla kanssasi yhden elementin toimivuutta ja ideaa. Kokeilu.

Onko organisaatiossanne jo käytössä vastaavaa?

Olisiko tämä mielestäsi tarpeellinen?

Missä vaiheessa hanketta tämä elementti tuottaisi eniten hyötyä?

7. RAHA

Jos ulkopuolinen yritys tarjoaisi hankkeen suunnittelun avuksi ratkaisua, joka sisältäisi neljän tunnin työpajan, jossa käytetään hyvin hiottua työvälinettä esimerkiksi suunnittelupeliä, sekä yhteenvedon, miltä se sinusta kuulostaisi?

Millainen lopputuloksen tulisi olla, jotta kokisit sen hyödylliseksi?

Paljonko olisit valmis maksamaan siitä? (miltä kuulostaa 1500€?)

Olisiko hankkeellanne/organisaatiollanne varaa ostaa ratkaisua?

8. TAIKASAUVA

Jos kädessäsi olisi taikasauva ja voisit muuttaa tehtyä hanketta miten haluaisit, mitä muuttaisit?

Tuleeko vielä mieleen jotakin lisättävää?

Onko teillä alkamassa hanketta, jossa voisimme kokeilla ratkaisuamme?

KIITOS HAASTATTELUSTA!

Liite 2. Haastattelurunko 2

Haastattelurunko - työpajan palautekeskustelu

Mitä kuuluu ja mitä on tapahtunut työpajan jälkeen?

Mikä oli mielestänne työpajan lopputulos?

Mikä työpajassa toimi ja mikä ei?

Mikä menetelmissä toimi ja mikä ei?

Miten arvioisitte työpajan vaikuttaneen osallistujien sitoutuneisuuteen?

Miten hankkeen suunnittelu on edennyt?