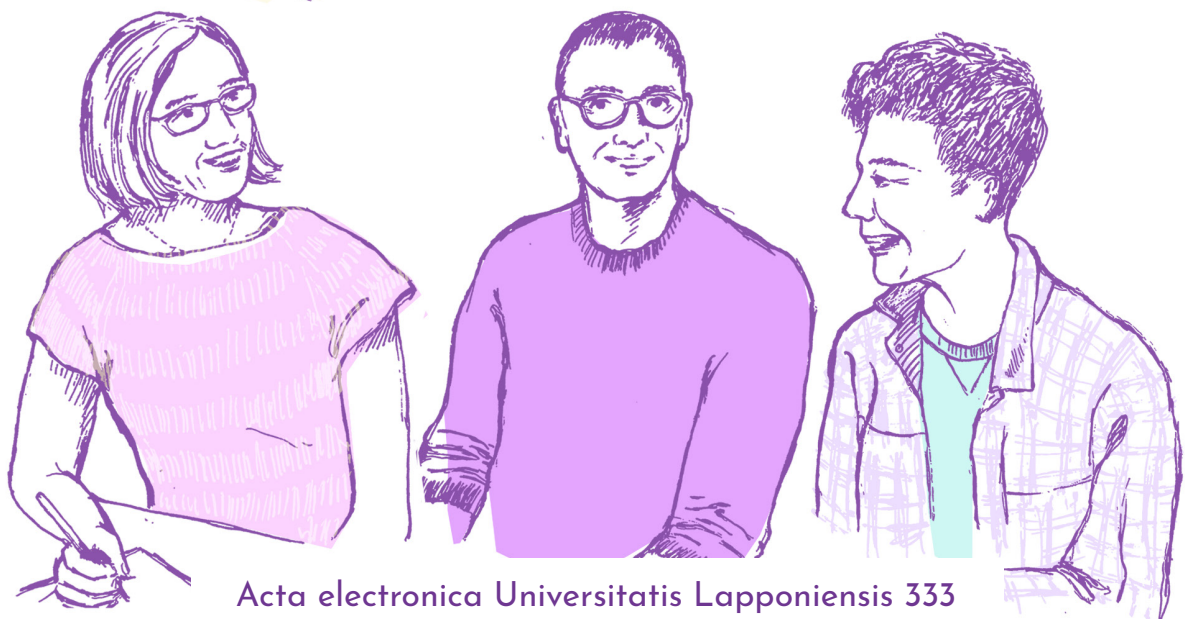




Virve Hyysalo

Yhteissuunnittelu ja palvelumuotoilu julkisen sektorin kehityssuuntina:

kaupunkilaiset tekijöinä, käyttäjinä ja kumppaneina keskustakirjasto Oodin suunnittelussa



VIRVE HYYSALO

**Yhteissuunnittelu ja palvelumuotoilu
julkisen sektorin kehityssuuntina:
kaupunkilaiset tekijöinä, käyttäjinä ja
kumppaneina keskustakirjasto Oodin suunnittelussa**

Akateeminen väitöskirja,
joka Lapin yliopiston taiteiden tiedekunnan
suostumuksella esitetään julkisesti tarkastettavaksi
Lapin yliopiston Esko ja Asko -salissa helmikuun 25. päivänä 2022 kello 12.



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Rovaniemi 2022

Lapin yliopisto
Taiteiden tiedekunta

Väitöskirjan ohjaajat:

Professori (emerita) Kaarina Määttä, Lapin yliopisto

Professori Satu Miettinen, Lapin yliopisto

Väitöskirjan esitarkastajat:

Apulaisprofessori Sanna-Maria Marttila, Kööpenhaminen IT-yliopisto

Erikoistutkija, FT Maija Faehnle, Suomen ympäristökeskus (SYKE)

Vastaväittäjä:

Apulaisprofessori Sanna-Maria Marttila, Kööpenhaminen IT-yliopisto



Taitto: Taittotalo PrintOne

Kansi: Emilia Eriksson

Acta electronica Universitatis Lapponiensis 333

ISBN 978-952-337-308-2

ISSN 1796-6310

Elektronisen väitöskirjan pysyvä osoite: <http://urn.fi/>

URN:ISBN:978-952-337-308-2

TIIVISTELMÄ

Tämän artikkelipohjaisen väitöskirjan tutkimuskohteena on Helsingin keskustakirjasto Oodin yhteissuunnittelu ja sen tarkastelu osana laajempaa julkisen sektorin uudistumista. Väitöskirjani sijoittuu yhteissuunnittelun, palvelumuotoilun ja julkisen sektorin kehittämisen välimaastoon, mutta tarjoaa tuloksia ja oivalluksia myös strategisen muotoilun, muotoilun käytänteiden ja muutoksen muotoilun tutkimukselle hieman riippuen siitä, miten niiden alat rajataan ja nähdään. Päättökysymys on: kuinka toteuttaa yhteissuunnittelua vaikuttavalla tavalla laajoissa kehittämissankkeissa julkisella sektorilla? Tätä kysymystä on tutkittu moninäkökulmaisesti viiden eri osatutkimuksen kautta sekä niistä rakennetun itsenäisen yhteenvedon avulla. Empiiristä tietoa on kerätty kymmenestä eri Oodin yhteissuunnittelun projektista vuosien 2012-2015 aikana.

Yhteissuunnittelu ja palvelumuotoilu julkisen sektorin kehityssuuntina voivat mahdollistaa kansalaisille osallisuuden yhteiskunnan palveluiden, toimintamallien, tilojen, instituutioiden ja jopa rakenteiden muovaamiseen. Muotoilun ja yhteissuunnittelun avulla voidaan luoda toimivimpia palveluita ja tuoda niitä lähemmäs asukkaita. Vahvistaessaan ihmisten toimijuutta yhteissuunnittelu parhaimmillaan edistää moniäänisempää yhteiskuntaa ja demokratiaa, tukea mahdollisuutta omanäköiseen elämään ja synnyttää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteissuunnittelussa on siis paljon tunnistettua potentiaalia, mutta sen toteutumisesta on tarjolla niukemmin aikaisempaa tutkimustietoa.

Keskustakirjasto Oodin suunnittelu lukeutuu globaalistikin niihin harvoihin laajan mittakaavan julkisen sektorin suunnitteluprojekteihin, missä yhteissuunnittelua on tehty läpi koko prosessin siinä missä perinteisesti tämänkaltaisia projekteja on kehitetty ”ylhäältä-alas”. Kirjasto on monelle suomalaiselle tärkeä kumppani koko elämän ajan, joten oli luontevaa kutsua ihmiset ja kansalaiset Oodin yhteiseen suunnittelupöytään. Oodin yhteissuunnitteluprosessi pyrki kasvattamaan kaupunkilaisten toimijuutta, osallisuuden tunnetta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia, saamaan suunnittelutyöhön mukaan monialaista osaamista ja asiantuntijuutta, näkemään paremmin niitä laajempia kokonaisuuksia, mihin kirjastopalvelut ihmisten elämässä kytkeytyvät sekä – palvelumuotoilun eetoksen mukaisesti – tuottamaan asiakkaan näkökulmasta hyödyllisiä, käytettäviä ja haluttavia palveluita, jotka kirjasto-organisaation kannalta olisivat tehokkaasti tuotettuja ja erottuvia.

Oodin yhteissuunnittelun jatkumo oli pitkä, koska haluttiin varmistaa, että mahdollisimman moniäänisellä joukolla kaupunkilaisia on mahdollisuus olla mukana suunnittelussa. Oodin yhteissuunnittelun portfoliosta pyrittiin muodosta-

maan tasapainoinen kattaus toisiaan täydentäviä ja eri kohderyhmille suunnattuja osallistumisen tapoja. Yhteissuunnittelun aktiviteettien repertuaari oli laaja ulottuen mm. digitaalisista ideointialustoista osallistuvaan budjetointiin, useamman kuukauden toimineista käyttäjäyhteisöistä kumppaniverkostotoimintaan sekä edelläkäyttäjätöyöpajoista erilaisiin pop-up-kohtaamisiin käyttäjien kanssa urbaaneissa kaupunkitapahtumissa. Tämä mahdollisti kaupunkilaisten monet eri roolit yhteissuunnittelussa – niin kokijoina, tekijöinä, käyttäjinä kuin kumppaneina. Oodin osallistava suunnittelu avasi huomattavasti nk. perinteistä suunnittelutilaa (design space). Se laajensi suunnittelutiimejä murtamalla raja-aitoja asiantuntijoiden, suunnittelijoiden, johtajien, työntekijöiden ja eri käyttäjäryhmien välillä, sekä rakentamalla suunnittelusta keskinäiseen vuorovaikutukseen perustuvan oppimisprosessin.

Käyttjäosallisuus ei ole enää valtavirran ulkopuolella tapahtuvaa puuhastelua. Sanotaan, että parhaillaan eletään ”yhdessä tekemisen kulta-aikaa” (”an era of participation”, Participatory Design-konferenssin nimi 2016). Kansalaiset nähdään avaintoimijoina, ja käyttäjänäkökulma halutaan tuoda kehittämisen keskiöön ottamalla heidät mukaan yhteistyöhön, eikä pelkästään siihen, vaan myös (joukko) rahoitukseen, markkinointiin, ylläpitoon, tuotantoon ja jakeluun. Tämä käänne on samalla tarkoittanut, että yhteissuunnittelua tehdään yhä strategisemmin ja sen yhteys organisaation muihin toimintoihin on entistä kompleksisempi. Samalla ”osallisuuden kulta-aika” on tuonut mukanaan uusia haasteita myös yhteissuunnittelun tutkimukselle. Valtaosa tutkimuksesta on aikaisemmin kohdistunut osallistavien menetelmien, prosessien ja metodologioiden kehittämiseen. Tuloksena tästä on mm. satoja, ellei tuhansia menetelmiä. Tässä kontekstissa yhteissuunnitteluhankkeiden moninaiset ja toistensa kanssa jatkuvasti neuvottelevat tilannekohtaiset, käytännön työhön liittyvät kysymykset on nähty lähinnä häiriötekijöinä menetelmien ja prosessien toteutumista ajatellen.

Oodin eri yhteissuunnittelun aktiviteeteissa ei ollut kyse siitä, että tavoitteet ja ideaalit vain operationalisoidaan, vaan ne realisoituivat erilaisten vaiheiden kautta, jotka ikään kuin kyllästivät alkuperäiset tavoitteet. Nämä vaiheet erotettiin kuudeksi eri tyyppiä (ks. alla), joiden läpiviemiseksi tarvitaan monipuolista osaamista ja taitoa. Nämä tyyppit kohdattiin kaikissa Oodin yhteissuunnittelun aktiviteeteissa hieman vaihtelevin painotuksin:

- (1) Rajaus- ja linjaustyö: erilaisten tavoitteiden ja intressien yhteensovittaminen
- (2) Relevanssityö: tulosten toteutettavuus ja vaikuttavuus
- (3) Kohdentaminen ja valintatyö: motivointi, osallistujien valinta ja ryhmäprofiilit
- (4) Jatkuvuustyö: organisaation oman muotoiluosaamisen kasvattaminen ja omistajuus

- (5) Välittävä muotoilutyö (ts. intermediate design): työpajat, metodit, työkalut ja aikataulutus
- (6) Fasilitointityö: yhteistyön orkestrointi, ryhmädynamiikat, dokumentaation merkitys

Osatutkimuksissa analysoitiin sitä, kuinka yhteissuunnittelun toimintakyky muuntuu eri menetelmien ja lähestymistapojen, sekä niistä syntyvien tilannekohtaisten rajoitusten ja mahdollisuuksien puitteissa. Tutkimus tuo ilmi, ettei käytännön työn kysymyksiä pitäisi nähdä yhteissuunnitteluprosessin ulkoisina tekijöinä, vaan ne tulisi tunnistaa olennaisina, yhteissuunnittelua sisäisesti ohjaavina ja sen vaikuttavuutta muovaavina kysymyksinä – ja tämä on työtä, jota muotoilijat ja suunnittelijat tekevät, vaikkei se välttämättä aina sisälly käsitykseen siitä, mitä on perinteisesti pidetty muotoiluna. Yhteissuunnittelu ei siis ole vain menetelmien oppikirjamaista toteuttamista tai fasilitoinnin taitoa, vaan vaatii paljon tilannesi-donnaista sopeuttamista ja neuvottelua eri näkemysten ja vaihtoehtojen välillä, eikä sitä sellaisenaan pysty metodisoimaan. Yhteissuunnittelun toteuttamiseen vaikuttaa monimutkainen, toisiinsa kytkeytyvien ideaalien, intressien sekä normatiivisten, strategisten ja pragmaattisten tekijöiden joukko, joiden koordinointi osana käytännön suunnitteluprosessia vaatii taitavaa orkestrointia.

Asiasanat: yhteissuunnittelu, palvelumuotoilu, osallistuva suunnittelu, julkinen sektori, Oodi, muotoilu, osallisuus

Kiitokset

Tämä on ollut mutkikas ja antoisa työ. Sen kuluessa monet ovat auttaneet, rohkaisseet ja muovanneet uomia. Toisin kuin moni luulee, väitöskirjoja ei kirjoiteta kammioissa eikä varsinkaan norsunluutorneissa. Kaikille yhteisesti haluan esittää kiitoksen siitä, että olen oppinut, miten työhön suhtaudutaan intohimoisesti ja suhteellisuudentajuisesti, miten se otetaan vakavasti ja ei liian vakavissaan.

Kiitän työni vastaväittäjää ja toista esitarkastajaa, professori Sanna Marttilaa arvokkaista kommentteista, jotka auttoivat vielä loppuvaiheessa tarkemmin hahmottamaan työtäni ja asettamaan sitä yhteyksiinsä. Iloitsen jo etukäteen uskoakseni hyvin kiinnostavasta ja haastavasta keskustelusta hänen kanssaan väitöstilaisuudessa ja kiitän myös lupautumisesta tähän rooliin.

Kiitän työni toista esitarkastajaa, erikoistutkija Maija Faehnlea, jonka perehtyneet ja kannustavat kommentit valaisivat ja loivat uskoa tutkimukseeni sen loppuvaiheessa, sekä auttoivat pitämään katseen olennaisessa.

Kiitän toisena ohjaajanani toiminutta ja kustokseksi lupautunutta emeritusprofessori Kaarina Määttä, joka osasi kannustaa eteenpäin kuitenkin kiirehtimättä, sekä opetti minulle malttia, sinnikkyyttä ja huumorintajua. Kiitän myös toisena ohjaajanani toiminutta professori Satu Mieltistä, joka lukeutuu palvelumuotoilun pioneereihin Suomessa ja jonka ajattelu on rohkaissut näkemään palvelumuotoilun eräänlaisena kansalaistaitona, sillä nyky-yhteiskunnan asetukset edellyttävät meiltä kaikilta yhdessä tekemistä ja osallistumista.

Työni ei olisi muodostunut tällaiseksi myöskään ilman artikkeleiden kanssakirjoittajia, on ollut ilo tehdä kanssanne töitä, suuri kiitos Louna Hakkarainen, Cindy Kohtala, Samuli Mäkinen, Pia Hannukainen ja Lotta Muurinen.

Rakastava ja myötäelävä kiitos erityisesti kanssakirjoittajalle ja puolisololleni Sampsa Hyysalolle, joka on toistanut minulle päivittäin rohkeita lauseita tuupaten minut suurien esteiden yli. Kiitos kaikista keittiömme pöydän ympärillä porisseista keskusteluista, joiden aikana vaikeat aiheet ovat muuttuneet hauskoiksi ja työni taakka keventynyt. Kiitos, että sinun mielestäsi pystyn mihin vain ja että toisaalta kanssasi saan olla juuri sellainen kuin olen. Kiitos koko perheelleni ja ystäväilleni, että iloitsitte kanssani tämän työn täyttymisestä, että olette juuri te; läsnä ja todellisia.

Olen saanut tutkimukseeni taloudellista tukea Wihurin säätiöltä, Suomen Kulttuurirahastolta ja Helsingin kaupungilta. Nämä apurahat ovat kannustaneet viemään tutkimukseni loppuun. Kiitos luottamuksesta työtäni kohtaan.

Kiitos Emilia Eriksson siitä, että viritit väitöskirjalleni juuri toivomanilaisen kansikuvan ja visuaalisen ilmeen.

Lopuksi: haluan sydämeni pohjasta (sekä oikean että vasemman kammion puolelta) kiittää kaikkia 3000 kaupunkilaista, jotka osallistuivat keskustakirjasto Oodin ideointiin, suunnitteluun, tekemiseen ja luomiseen. Tämä työ valmistuu nyt, mutta uusi kirjasto tuli valmiiksi jo kolme vuotta sitten, hyvä te!

Haluan omistaa tämän väitöskirjan isoäideilleni Lealle ja Toinille, joilla ei ollut yhtä hyviä mahdollisuuksia kouluttautua kuin minulla.

Artikkelimuotoiset osatutkimukset ja tekijän osuus niissä

Tämä väitöskirja koostuu yhteenvedosta ja seuraavista tutkimusartikkeleista:

- (1) Hyysalo, V., & Hyysalo, S. 2018. The mundane and strategic work in collaborative design. *Design Issues*, 34(3), 42-58. https://doi.org/10.1162/desi_a_00496
- (2) Hyysalo, S., Hyysalo, V., & Hakkarainen, L. 2019. The work of democratized design in setting-up a hosted citizen-designer community. *International Journal of Design*, 13(1), 69-82. <http://www.ijdesign.org/index.php/IJDesign/article/view/3346/850>
- (3) Hyysalo, V. 2021. ”Ala laputtaa!” – Kevyt ja helposti monistettava menetelmä osana Oodin yhteiskehittämistä. Teoksessa S. Miettinen (toim.) *Muotoilun avaimet*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, sivut 51-69.
- (4) Hyysalo, S. & Kohtala, C. & Helminen, P. & Mäkinen, S. & Hyysalo, V. & Muurinen, L. 2014. Collaborative futuring with and by makers. *Co-Design*, 10(3-4), 209-228. doi: 10.1080/15710882.2014.983937
- (5) Miettinen, V. 2017. Redefining the Library: Co-Designing for Our Future Selves and Cities: Co-Designing for Our Future Selves and Cities. *Public Library Quarterly*, 37(1), 8-20. doi: 10.1080/01616846.2017.1379348.

Osatutkimuksessa 1 olin ensimmäinen kirjoittaja. Vastasin kaikista yhteissuunnitteluaktiiviteeteista ja niiden dokumentoinnista. Analyysin ja kirjoitustyön teimme yhteistyössä toisen kirjoittajan kanssa.

Osatutkimuksen 2 kirjoitin yhdessä kahden eri kanss kirjoittajan kanssa. Olin toinen kirjoittaja ja vastasin osatutkimuksen aiheena olevan kehittäjäyhteisön toiminnasta. Käyttäjäyhteisön toteutus suunniteltiin ensimmäisen kirjoittajan kanssa ja sen toiminnan ja tulosten dokumentoinnin tein yhdessä kolmannen kirjoittajan kanssa. Kaikki kirjoittajat osallistuivat artikkelin analyysiin ja kirjoitusprosessiin.

Osatutkimuksessa 3 olin ainoa kirjoittaja. Olin vastuussa kaikista tutkimuksen työvaiheista ja vastasin myös aiheena olevan yhteissuunnittelun menetelmän soveltamisesta.

Osatutkimuksesta 4 päävastuussa olivat kanssakirjoittajat ja olin viides kirjoittaja. Muut olivat päävastuussa tutkimuksen työvaiheista, oma roolini oli olla mukana kirjoittamassa ja muotoilemassa osia työpajasta sekä tunnistamassa päälöydöksiä ja niiden implikaatioita. Tämä oli kronologisesti ensimmäinen artikkeliväitöskirjani artikkeleista.

Osatutkimuksessa 5 olin ainoa kirjoittaja ja vastuussa kaikista sen työvaiheista.

Kaikki osatutkimukset on vertaisarvioitu. Näistä osatutkimus 1 on julkaistu julkaisufoorumin tasoluokassa 3, osatutkimukset 2 ja 4 julkaisufoorumin tasoluokassa 2 lehdissä ja osatutkimus 3 julkaisufoorumin tasoluokassa 1.

Sisällys

1 Johdanto	13
1.1 Unelma ja kuinka se toteutetaan – yhteissuunnittelu lähestymistapana.....	13
1.2 Tutkimuksen lähtökohdat: yhteissuunnittelu julkisella sektorilla	18
1.3. Yhteissuunnittelu suuren mittakaavan julkisissa hankkeissa: case Oodi.....	20
1.4 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	31
1.5 Tutkimuksen avainkäsitteet.....	35
2 Tutkimustausta: osallistava suunnittelu, yhteissuunnittelu, palvelumuotoilu	40
2.1 Osallistavan suunnittelun perinne ja yhteissuunnittelu	40
2.1.1 Osallistavan suunnittelun tausta ja lähtökohdat.....	42
2.1.3 Osallistavan suunnittelun ja yhteissuunnittelun kritiikki ja tulevaisuus.....	47
2.2 Palvelumuotoilu.....	55
2.2.1 Palvelumuotoilun määritelmiä ja sen kytkökset muihin aloihin.....	55
2.2.2 Palvelumuotoilun ominaispiirteet.....	61
2.2.3 Muotoilukyvykkyyden kasvattaminen organisaatiossa.....	66
3 Yhteissuunnittelu osana julkisen sektorin muutosta	71
3.1 Julkiset palvelut murroksessa	71
3.2. Uusi julkinen hallinta – yhteistyö, avoimuus ja osallisuus.....	75
3.3. Kansalaisen muuttuva rooli – hallintoalalaisesta avaintoimijaksi	80
3.4 Muotoilu ja yhteissuunnittelu luovat uusia tapoja kohdata kansalaisen tarpeita.....	85
3.5 Julkiset palvelut ja osallistuva demokratia.....	95
4 Tutkimuksen metodologia	104
4.1 Tutkimusmenetelmät: tapaustutkimus, muotoilutyön kautta tapahtuva tutkimus, toimintatutkimus.....	104
4.2. Case-kuvaus: Oodi ja yhteissuunnittelun jatkumo	109
4.2.1 Kirjaston muutosmuotoilu osana yhteissuunnittelua.....	112
4.2.2 Yhteissuunnittelun työkalut antoivat työskentelylle materiaalsen resurssin.....	116
4.2.3 Oodi ja muotoilukyvykkyyden kasvattaminen.....	119
4.3 Aineistot ja aineiston analyysi	121
4.3.1 Aineiston analyysin ensimmäinen vaihe.....	123
4.3.2 Aineiston analyysin toinen vaihe.....	126
4.4 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointia.....	129

5 Tutkimustulokset	134
5.1 Strateginen ja käytännön työ yhteissuunnittelussa.....	134
5.2 Demokraattisen muotoilun vaatima työ – kaupunkilaiskehittäjäyhteisön perustaminen.....	140
5.3 ”Ala laputtaa” – kevyt ja helposti monistettava menetelmä osana Oodin yhteiskehittämistä.....	145
5.4 Tulevaisuuden suunnittelua yhdessä maker-kulttuurin edelläkävijien kanssa.....	149
5.5 Yhteissuunnittelu uudistuvan, vuorovaikutteisen ja yhteisöllisen kirjaston kehittäjänä.....	155
6 Pohdinta ja syventävät johtopäätökset	158
6.1 Strategisen tason ja käytännön tason kytkökset yhteissuunnittelussa	161
6.2 Eri yhteissuunnittelun muotojen toisiaan täydentävyys	165
6.3 Yhteissuunnittelu ja muotoilu julkisen sektorin uudistamisen työkaluina	170
Lähteet	177
Kuvaliite	191

Kuvat, taulukot ja kuviot

<i>Kuva 1. International Association for Participation-järjestön kehittämä, yhteissuunnittelun ja osallisuuden menetelmien tasojen arviointitaulukko.</i>	20
<i>Kuva 2. Aikajana. Oodin yhteissuunnittelu vaihe vaiheelta vuosina 2012-2015 ja yhteissuunnittelun kymmenen aktiviteettia pähkinänkuoressa. .</i>	23
<i>Kuva 3. Oodin yhteissuunnittelun kymmenen aktiviteettia painopisteineen, kohderyhmineen ja tavoitteineen.</i>	30
<i>Kuva 4. Osallistavan suunnittelun evoluution kaari ja vaiheet. Lähde: Marttila 2018; 49</i>	51
<i>Kuva 5. Service Design – Practical Access to an Evolving Field, Stefan Moritz, 2005.</i>	58
<i>Kuva 6. PA, NPM ja NPG julkisella sektorilla (mukailten ja vapaasti kääntäen, Osborne, 2006; 383)</i>	77
<i>Kuva 7. Perinteinen hyvinvointivaltio, suoritetalous, osallistuva tuotanto (muokattu teoksesta Leadbeater, C, 2004)</i>	78
<i>Kuva 8. Yhteissuunnittelun edut ja hyödyt organisaatiolle, asiakkaalle ja projektille/prosessille. (Lähde: Steen, Manschot & De Koning, 2011)</i>	88
<i>Kuva 9. Osallistuvan päätöksenteon ja suunnittelun myönteisiä vaikutuksia (Lähde: Rask & Eriö, 2019; 5)</i>	89
<i>Kuva 10. Osallisuuden ja yhteiskehittämisen tikapuut (mukailten Arnstein, 1969; Torfing et al., 2019)</i>	98
<i>Kuva 11. Yhdistelmähallinnointia osallisuuden edistämiseksi – esimerkkinä lainauspalvelut. (Lähde: Faehnle et al., 2020; 43).</i>	99
<i>Kuva 12. Aikajana, Oodin suunnittelu vaihe vaiheelta.</i>	110
<i>Kuva 13. Esimerkkejä Oodin yhteissuunnittelussa käytetyistä työkaluista ja menetelmistä.</i>	117
<i>Kuva 14. Tiivistelmä tutkimusaineistoista.</i>	122
<i>Kuvaliite. Erillinen kuvaliite Oodin yhteissuunnittelun aktiviteeteista kertovine kuvasarjoineen. .</i>	191

1 Johdanto

1.1 Unelma ja kuinka se toteutetaan – yhteissuunnittelu lähestymistapana

Yhteissuunnittelussa on sisäistä hyvyyttä (innate goodness, Brandsen & Honingh 2018), jota on vaikea vastustaa. Kukapa ei haluaisi olla mukana kehittämässä asioita, jotka palvelevat jotain jaettua (sosiaalista) tarvetta, samalla kokien yhteyttä muihin osallistujiin. Palvelumuotoilu-sprinteistä, käyttäjäkehittäjäyhteisöistä, yhteissuunnittelutyöpajoista on viimeisen kymmenen vuoden aikana tullut arkea myös Suomessa (Penin 2018, 99; Bason 2010; Junginger 2015; Junginger & Sangiorgi 2009; Vaajakallio, Lee, Kronqvist & Mattelmäki 2013). Aloittaessani työni keskustakirjasto Oodin yhteissuunnittelun parissa vuonna 2012 muotoiluajattelu oli tekemässä tuloaan julkiselle sektorille ja Helsinki toimi tuolloin maailman designpääkaupunkina. Yksi designpääkaupunkivuoden tavoitteista oli tuoda muotoiluymmärrystä ja -osaamista laajemmin koko kaupungin, yhteiskunnan ja yritysmaailman tietoisuuteen. Suomessa taideteollisen ja teollisen muotoilun perinne on vahva, ja sen vuoksi muotoilun merkityksen laajeneminen ohi perinteisen käsityksen vei (ja vie) aikaa. Nyt - yhdeksän vuotta myöhemmin - kun minkä tahansa organisaation johtajat pohtivat neuvotteluhuoneissaan seuraavaa kehittämistoimea, vaihtoehtojen listalla on todennäköisesti jotakin palvelumuotoiluun ja yhteissuunnitteluun liittyvää. Tämä muutos näkyi myös mm. pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelmassa, missä luvattiin ihmisille uudistuneita mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua (Valtioneuvosto 2019). Osapuolten tarpeita tunnistava ja kapasiteetteja hyödyntävä muotoilu ja yhteissuunnittelu ovat keinoja, joiden avulla voidaan ratkoa yhteiskuntaa koettelevia kompleksisia ongelmia, joita kukaan ei selätä yksin.

Tässä väitöskirjassa analysoidaan siitä, kuinka Helsingin uutta keskustakirjasto Oodia suunniteltiin yhdessä kaupunkilaisten ja kumppanien kanssa. Oodi lukeutuu kansainvälisessä(kin) vertailussa niihin harvoihin laajan mittakaavan julkisen sektorin suunnitteluprojekteihin, missä yhteissuunnittelua on tehty läpi koko prosessin siinä missä perinteisesti tämänkaltaisia projekteja on kehitetty ”ylhäältä-alas”. Kirjasto on monelle suomalaiselle tärkeä kumppani koko elämän ajan, joten oli luontevaa kutsua ihmiset ja kansalaiset Oodin yhteiseen suunnittelupöytään. Hankkeen konkreettinen valmistelu alkoi vuonna 2008, kun kaupunki julkaisi selvitysmies Mikko Leistin laatiman raportin *Keskustakirjasto – Metropolin sykkivä sydän*. Oodi-hankkeessa tehty yhteissuunnittelu muutti kirjaston omaa organisaatiokulttuuria ja työtapoja, suhdetta asiakkaisiin - ja vaikutti lopulta myös poliittiseen päätöksen-

tekoon, vaikkei se ollut yhteissuunnittelun julkilausuttu tavoite. Helsingin kaupunginkirjaston johtaja Tuula Haavisto oli läsnä kokouksessa, jossa kaupunginvaltuusto teki lopullisen päätöksen keskustakirjaston rakentamisesta tammikuussa 2015. Hän kuvasi yhteissuunnittelun merkitystä artikkelissaan ”A Dream Come True of Citizens – the New Helsinki Central Library” näin:

”Vaikuttava keskustelu kirjastoista ja niiden merkityksestä käytiin tammikuussa 2015 Helsingin kaupunginvaltuuston kokouksessa. Tämän kokouksen aikana tehtiin lopullinen päätös uuden keskustakirjaston rakentamisesta (budjettina 100 miljoonaa euroa) äänestyksessä, missä 75 kaupunginvaltuutettua äänesti keskustakirjaston rakentamisen puolesta ja vain 8 sitä vastaan. Kolmituntisen keskustelun aikana kuultiin useita korkealaatuisia puheita kirjastojen roolista ja merkityksestä yhteiskunnassa. Kuinka tämä voi olla mahdollista? Mikä tähän oli vaikuttanut, ja voisiko kirjastojen ”myötätuuli” jatkua vastaavan kaltaisena? Vastaus ja ratkaisu oli, ja on myös jatkossa, kaupunkilaisten aito osallisuus keskustakirjaston suunnitteluprojektissa sen alkumetreiltä lähtien. Kaupunkilaisten osallisuus ja mukanaolo suunnittelussa johti keskustakirjaston suureen suosioon ja konkreettiseen julkiseen tukeen projektin kaikissa vaiheissa. Kirjasto-organisaation sisällä osallistava työote on edellyttänyt uudenlaista toimintatapaa, asennetta ja ajattelutapaa sekä uusien taitojen opettelua. Yhteissuunnitteluun perustuvan toimintatavan laajamittainen käyttöönotto kirjasto-organisaatiossa merkitsi tietynlaista vallankumousta, kun se otettiin vakavasti!” (Haavisto, T. 2018, käännös oma)

Uuden ajan kirjastosta visioitiin alusta saakka urbaanin ja luovan kaupunkitilan ilmentymää, joka vahvistaisi kansalaisuutta ja osallistumista, toimisi kokemuksellisenä elämyksien ja tapahtumien tilana, oppimisen ja jakamisen tilana sekä yhteisöllisenä kohtaamispaikkana. Tulevan keskustakirjaston yhteiskunnallinen merkitys nostettiin alkuperäisissä suunnitelmissa ja visioissa korkealle. Keskustakirjaston nähtiin edustavan eräänlaista julkisen tilan renessanssia. Sen haluttiin olevan paitsi tila, myös väline, alusta ja julkaisukanava kaupunkilaisten yksilöllisille ja erilaisten kollektiivien tekemiselle. Näin uusi kirjasto voisi parantaa ympäröivän yhteisön mahdollisuuksia kohentaa oman elämänsä ja koko yhteisön hyvinvointia. Uuden ajan kirjastossa syntyisi tietoa, tekoja ja taitoja toimivampaan yhteiskuntaan. Tästä

1 ”A remarkable discussion about libraries was held by the Helsinki City Council politicians in January 2015. During this meeting a final decision was made to build the new Helsinki Central Library for 100M Euros (USD1.2M), with 75 votes for the project and only 8 votes against. High-quality speeches on the importance of libraries were given throughout the three-hour discussion, one after another. How was this possible? Has the fair wind continued? The key was, and continues to be, genuinely involving citizens in the project from the very beginning. The participation of citizens has resulted in booming and concrete public support for the project. Inside the library, it has demanded new thinking and the learning of new skills. Introducing participatory methods is a kind of revolution, if taken seriously” (Haavisto T. 2018).

syystä myös kirjaston suunnittelusta ja kehittämisestä oli tehtävä osallistavaa, avointa ja yhteistyöhön perustuvaa. Samalla kaupunkilaisten rooli muuttui: kirjastoa ei suunniteltu heille, vaan heidän kanssaan.

Oodin yhteissuunnittelun aikana haluttiin kohdata kaupunkilaisten tarpeita ja motiiveja uudella tavalla, ja pitää kaupunkilaisen näkökulman hankkeen keskiössä. Oodin yhteissuunnitteluprosessi pyrki kasvattamaan kaupunkilaisten toimijuutta, osallisuuden tunnetta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia, saamaan suunnittelutyöhön mukaan monialaista osaamista ja asiantuntijuutta, näkemään paremmin niitä laajempia kokonaisuuksia, mihin kirjastopalvelut ihmisten elämässä kytkeytyvät sekä – palvelumuotoilun eetoksen mukaisesti – tuottamaan asiakkaan näkökulmasta hyödyllisiä, käytettäviä ja haluttavia palveluita, jotka kirjasto-organisaation kannalta olisivat tehokkaasti tuotettuja ja erottuvia. Oodin intensiivisin yhteissuunnittelun kausi ajoittui vuosiin 2012-2015 ja yhteissuunnittelun yhteensä kymmeneen erilaiseen aktiviteettiin osallistui yli 3000 kaupunkilaista (ks. kuva 2, kuva 3 sekä erillinen kuvaliite).

Oodi-projektissa yhteissuunnittelun jatkumo oli pitkä, koska haluttiin varmistaa, että mahdollisimman moniäänisellä joukolla kaupunkilaisia on mahdollisuus olla mukana suunnittelussa. Yhteissuunnittelun aktiviteettien repertuaari oli laaja ulottuen digitaalisista ideointialustoista osallistuvaan budjetointiin, useamman kuukauden toimineista käyttäjäyhteisöistä kumppaniverkostotoimintaan, edelläkäyttäjätöpajoista erilaisiin pop-up-kohtaamisiin käyttäjien kanssa urbaaneissa kaupunkitapahtumissa. Yhteissuunnittelun aktiviteetit pitivät sisällään kymmeniä ja taas kymmeniä työpajoja, haastatteluja, tapaamisia, ryhmäkeskusteluja, asiakasymmärryksen kartoittamista, testaamista, ideointia, konseptien rakentamista, käyttäjien ja asiakkaiden saappaisiin menemistä erilaisten narratiivimallien avulla, palvelupolkujen rakentamista, asiakaspersoonien hyödyntämistä, palvelukulttuurin kehittämistä, tilasuunnittelun reunaehtoisten työstämistä jne. Etupäässä Oodin yhteissuunnittelussa keskityttiin uuden kirjaston palvelujen, sisältöjen, toimintojen ja asiakaskokemuksen suunnitteluun yhdessä kaupunkilaisten ja kumppanien, sillä palvelukehitystyö muodosti oman selkeän kokonaisuutensa osana kirjastorakennuksen laajamittaista suunnitteluprosessia. Kuitenkin myös Oodin suunnitellut ALA-Arkitekhti-toimisto osallistui yhteissuunnitteluun, altisti ajatteluaan kaupunkilaisnäkökulmalle ja vei yhteissuunnittelun tuloksia osaksi itse rakennuksen suunnittelua. Vastasin hankkeen yhteissuunnitteluprojekteista ja hain toimivia työskentelytapoja, jottei yhteissuunnittelua vain valutettaisi ikään kuin kuorrutteeksi varsinaisen suunnittelutyön päälle, vaan siitä muodostuisi mielekäs ja tarkoituksenmukainen osa uuden kirjaston suunnittelua.

Kiinnostuin palvelumuotoilusta ja yhteissuunnittelusta, koska näin ne mahdollisuutena etsiä ratkaisuja monimutkasiin (yhteiskunnallisiin) haasteisiin. Yhteissuunnittelun avulla meillä kaikilla on mahdollista olla osallisina yhteiskunnan palveluiden, tilojen, toimintatapojen, instituutioiden ja jopa valtarakenteiden

muotoilussa. Parhaimmillaan yhteissuunnittelu vahvistaa paitsi yksittäisen kansalaisen vaikutusmahdollisuuksia, myös moniäänisempää yhteiskuntaa ja demokratiaa. Oodin osallistava suunnittelu avasi huomattavasti nk. perinteistä suunnittelutilaa (tai muotoilutilaa, design space, Botero, 2013). Se laajensi suunnittelutiimejä murtamalla raja-aitoja asiantuntijoiden, suunnittelijoiden, johtajien, työntekijöiden ja eri käyttäjäryhmien välillä, sekä rakentamalla suunnittelusta keskinäiseen vuorovaikutukseen perustuvan oppimisprosessin. Lisäksi, muodostamalla kumppanuussuhteita usein aliedustettujen tai marginalisoitujen käyttäjäryhmien kanssa, se lisäsi merkittävästi uskoa siihen, että suunnittelua voidaan tehdä ”kaikki mukaan”-periaatteella (Botero, 2013; 45).

Yhteissuunnittelu on liittymistä (involvement), suhteissa olemista (relatedness), yhteisyyttä (togetherness), yhteistyötä (co-operation), mukaan ottamista (inclusion), vaikuttamista (representation), avoimuutta (openness), jakamista (sharing), oppimista (learning) ja demokratiaa (democracy) – mutta myös kaiken edellä mainitun järjestämistä, koordinointia ja johtamista (Isola et al. 2017). Yhteissuunnittelun ja palvelumuotoilun parasta antia ovat erilaisten näkökulmien esiin tuominen sekä näiden yhdistyessä syntyvät uudet käsitykset ja ratkaisut (Sanders & Stappers, 2008; Steen, 2011; Kensing & Robertson, 2012). Olen pohjakoulutukseltani kirjallisuustieteilijä, ja yllätyksekseni löysin yhteissuunnittelun parista jotakin samaa kuin kirjallisuudesta: parhaimmillaan se tuo dialogisuudessaan esiin vaihtoehtoisia todellisuuksia ja eri näkökulmia, joiden valossa pystymme näkemään ympäristömme entistä selvemmin ja asettumaan itsestä erilaisen näkökulmaan. Hyvällä muotoilulla ja yhteissuunnittelulla on kyky tuoda keskustelun piiriin tärkeitä, ihmisten välisen maailman ilmiöitä, jotka voivat tavallisesti olla hankalasti havaittavia, ja tehdä niitä ymmärrettävämmiksi (esim. Dilnot, 2018; 10-11 & 1982, Steen 2008, Whalen & Szymanski, 2012). Yhteissuunnittelun voi myös nähdä eräänlaisena ”karnevalistisena väärän kuninkaan päivänä” (Bahtin, 1995 [1965]): johtajat muuttuvat ruohonjuuriksi, asiantuntijat rinnalla kulkijoiksi, harrastajat näkemyksellisiksi, tavalliset käyttäjät kokemusasiantuntijoiksi. Yhteisen työn touhussa unohtuvat hierarkiat, läsnä on joukko erilaisia ihmisiä, tasa-arvoisina, oman osaamisensa, kokemuksensa, uteliaisuutensa ja motivaationsa kokoisina, ratkaistavan haasteen edessä.

Mutta se, että jokin on hyvää, kivaa ja yhteisesti toteutettua, ei tee siitä helppoa. Samalla tavalla kuin voit lähettää aasin Pariisiin ja ryhtyä kutsumaan sitä hevoseksi, kaikki mitä sanotaan yhteissuunnitteluksi, ei välttämättä ole sitä. Se, että pöydällä on post-it-lappuja ja legoukkoja, ei vielä tee työskentelystä yhteistyöhön perustuvaa, merkityksellistä, inklusiivista tai vaikuttavaa (Steen, M., Manschot, M., & De Koning, N., 2011; Arnstein, 1969; Hyysalo et al., 2016). Ikävä kyllä, pahimmissa tapauksissa yhteiskehittämisprojektien tulokset saattavat jopa olla tavalla tai toisella ennalta määrättyjä - vahingossa tai tarkoituksella. Tällöin mikään ei muutu ja yhteiskehittäminen vain vahvistaa sitä, mitä (organisaatiossa) on tehty aiemminkin. Se on ”checkbox co-designia”, jota toteutetaan, jotta voidaan piirtää ruksi osallistamis-

boksiin. Yhteissuunnittelussa ja osallistavassa suunnittelussa tyypillinen ongelma onkin se, että osallistaminen jää näennäistasolle.

Yhteissuunnittelun suuri vahvuus on sen muuntautumiskyvyssä. Sen avulla voidaan kehittää melkein mitä tahansa, melkein milloin tahansa (Binder, Brandt & Gregory 2008). Ja samasta syystä se on haastavaa toteuttaa. Yhteissuunnittelun muoto ja sisältö, tavoite ja tarkoitus on suunniteltava joka kerta uudestaan riippuen siitä, ketä halutaan mukaan työskentelyyn ja mitä halutaan saada aikaan (Steen, M., Manschot, M., & De Koning, N., 2011). Yhteissuunnittelussa on jatkuvasti läsnä asiakokonaisuuksien kompleksinen luonne, kontekstisidonnaisuus ja avoimuus. Sanoetaan, että yhteissuunnittelu lähestymistapana tarjoaa menetelmiä ja periaatteita, joita kuka tahansa voi kokeilla käytännössä. Näin on, mutta yksikään menetelmistä ei ole luonteeltaan ”one size fits all”-työkalu, vaan onnistunut yhteissuunnittelu luodaan tarve, tavoite, tilanne ja ihmiset kerrallaan. Yhteissuunnittelu edellyttää paljon tilannekohtaista ymmärrystä ja neuvottelua sekä tajua erilaisten kontekstisidonnaisien rajoitusten ja mahdollisuuksien luomista (kerrannais)vaikutuksista (Botero et al. 2020; Lee et al. 2018). Vaajakallion ja Mattelmäen (2011: 80–81) mukaan yhteissuunnittelu käsitetään usein ajallisesti rajatuksi tilaisuudeksi, jossa käyttäjä tai asiakas antaa palautetta, kommentoi ja ideoi uusia ratkaisuja kehitteillä olevaan palveluun. Tosiasiaa yhteissuunnittelu tulisi rakentaa osaksi (julkista) palvelua tai ratkaisua – ja sen toimintakulttuuria – sisältä päin, jotta sille asetetut tavoitteet ja pitkäkestoiset vaikutukset voitaisiin saavuttaa. (Osborne & Strokosch 2013). Yhteissuunnittelu on haastavaa organisaatioille myös siitä syystä, että organisaation tulisi pystyä tuomaan erilaisia käyttäjäryhmiä yhteissuunnittelun piiriin kullekin ja kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla (Steen 2011, 2012). Erityisesti julkisten palvelujen puolella yhteissuunnittelussa tulisi löytää keinoja aktivoida keskenään erityyppisiä ihmisryhmiä. Tuoreen selvityksen mukaan suomalaiset jakautuvat vaikuttamisen motivaatiotekijöissä hyvinkin erilaisiin ryhmiin (ks. ”Suomalaiset kansalaisvaikuttajina”-selvitys, Ojajarvi, A., Tuomisto, T., Olkkonen, J. & Tikkanen, S., 2020).

Kuten totesin, erilaiset yhteissuunnittelun mallit ovat yleistyneet meillä ja maailmalla. Suomalainen julkinen sektori on ollut kansainvälisessä vertailussa aktiivinen kehittämään uudentyyppejä osallistumisen ja yhteissuunnittelun tapoja (ks. esim. CoSIE-hanke). Niiden nähdään auttavan monissa akuuteissa haasteissa – kuten käyttäjien tarpeiden ja odotusten kohtaamisessa, palvelujen tehokkaammassa ja demokraattisemmassa tuottamisessa, luottamuksen rakentamisessa, toimijuuden vahvistamisessa, yhteiskunnallisen vuoropuhelun virittämisessä, uusien toimintamallien ja yhteistyön virittämisessä, muutosten toteuttamisessa, ratkaisujen synnyttämisessä. Tutkimuksen tehtävä on arvioida tätä kehitystä kriittisesti (Brandsen, Steen & Verschuere 2018).

Oodin suunnittelu tarjosi kiinnostavan tilaisuuden kokeilla, millaisia tuloksia voidaan saavuttaa tekemällä pitkäjänteistä yhteistyötä käyttäjien kanssa osana laajaa julkisen sektorin hankekokonaisuutta. Tämä väitöskirja pyrkii dokumentoimaan,

reflektomaan ja pohtimaan kriittisesti tuota kokemusta. Kriittisellä tarkoitaa paitsi sitä, kuinka Oodin yhteissuunnittelun toteuttaminen onnistui, myös sitä, kuinka yhteissuunnittelun teoria, periaatteet ja menetelmät eroavat sen käytännön toteuttamisesta. Tarkastelen Oodin kohdalla myös konkreettisia strategioita, lähestymistapoja ja rakenteita, jotka ovat keskeisiä sen kannalta, että yhteissuunnittelun potentiaali pääsisi oikeuksiinsa. Toivon, että tämä tutkimus antaisi ajankohtaista tietoa ja työkaluja yhteissuunnitteluun, sen kehittämiseen ja julkisorganisaation muotoilukyvykkyyden kasvattamiseen.

Omana tavoitteenani on olla mukana myötävaikuttamassa ja tukemassa julkisen (kulttuuri-) sektorin uudistamista yhteissuunnittelun keinoin, kestäväällä tavalla. Uskon, että julkisen sektorin tapaan tuottaa palveluja tarvitaan ihmislähtöisempää otetta. Toimimalla joustavammin asukkaiden kanssa ja heidän tarpeitaan ymmärtäen voitaisiin yhdessä rakentaa, ehdottaa, avata näkyjä mahdollisista toivotuista tulevaisuuksista. Tapa kehittää julkisia palveluita on väistämättä muuttumassa. Ihmiset eivät enää sopeudu julkisiin palveluihin vaan julkiset palvelut pitää suunnitella vastaamaan asukkaiden tarpeita. Lopulta, tässä tutkimuksessa tähdätään myös siihen, että ymmärryksemme yhteissuunnittelun laadusta ja luonteesta voisi kasvaa niin, että ”me-ihmiset”, jotka osallistumme yhteissuunnitteluun, eli erilaisiin dialogisiin ja avoimiin prosesseihin, voisimme olla mukana kriittisemmin, uteliaammin, toimeliaammin - meille itsellemme sopivista lähtökohdista käsin.

1.2 Tutkimuksen lähtökohdat: yhteissuunnittelu julkisella sektorilla

Yhä useammin kansalaiset nähdään osallistuvina toimijoina, ei vain palveluja kuluttavina asiakkaina tai toimenpiteiden kohteina (Bovaird, 2007). Yhteissuunnittelussa on enenevissä määrin kyse erilaisista kumppanuuden muodoista, missä organisaatio ja käyttäjät yhdistävät voimansa parempien palveluiden, uusien ratkaisujen, yhteisen hyvän tai hyvinvoinnin edistämiseksi (Salmi et al. 2018; Pirinen; 2018). Sanotaan, että parhaillaan muotoilun maailmassa eletään ”osallistumisen/yhdessä tekemisen kulta-aikaa” (”an era of participation” kuten asia kiteytettiin vuoden 2016 Participatory Design-konferenssin nimessä). Tämä käänne on samalla tarkoittanut, että yhteissuunnittelua tehdään yhä strategisemmin ja sen yhteys organisaatioiden muihin toimintoihin on kompleksisempi kuin aiemmin (Hyysalo et al. 2016).

Yhteissuunnittelu on lisääntynyt myös julkisella sektorilla huomattavasti ja se nähdään yhtenä julkisen sektorin uudistamisen kulmakivistä. Syitä yhteissuunnittelun suosion kasvuun on lukuisia, mutta yleensä sen tarpeellisuutta perustellaan kansalaisten tarpeiden huomioimisella (laatuargumentti), kansalaisten osallistamisella (demokratia-argumentti), resurssien tehokkaalla hyödyntämisellä (tuottavuusargumentti), uusilla ja luovilla ideoilla (innovaatioargumentti) sekä palvelujen yleisellä hyväksyttävyydellä (legitimiteettiargumentti). Myös vuonna 2015 voimaan astunut

kuntalaki (2015/410) velvoittaa kunnan aiempaa aktiivisemmin edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa, järjestämään asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla sekä huolehtimaan asukkaiden itsehallinnon sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toteutumisesta kunnan toiminnassa² (1§). Laki ei kuitenkaan määrittele sitä, miten tämä tehdään, vaan esittää vain ehdotuksia osallistumisen tavoista, joista yhtenä mainitaan yhteissuunnittelu. Yhteissuunnittelulla tuetaan osallisuutta, vahvistetaan yhteisöllisyyttä, luodaan mahdollisuuksia vaikuttamiselle, vahvistetaan osallistujien toimijuutta, tuodaan suunnitteluun monialaista osaamista, toimintakapasiteettia ja asiantuntijuutta, parannetaan lopputulosta ja sen toteutusedellytyksiä, luodaan yhteisöjä, verkostoja ja yhteistyövalmiuksia (Jalonen 2019, Faehnle 2016).

Toisaalta yhteissuunnittelun tavoitteita ei ole aina helppo saavuttaa. Yhteissuunnittelu voi mennä pahasti pieleen mitä moninaisimmilla tavoilla. Yhteisen työskentelyn päätteeksi fläppipaperilla saattaa lukea vain sanat ”luova” ja ”resilienssi”, koska prosessissa on unohtunut mieltä, kuinka tulokset dokumentoidaan. Dialogin lisäämiseen tähtäävä työpaja voi johtaa yksiköiden väliseen resurssikamppailuun. Saattaa käydä niin, että yhteisen työskentelyn päätteeksi johtaja kiittää osallistujia heidän työstämästään ratkaisuehdotuksesta ja lupaa viedä sen käytäntöön, mutta kuukausien päästä koko juttu on unohtunut. Naapuruston kehittäessä yhdessä lähipuistoa, ideointi voi vinoutua niin, että vain etuoikeutettujen ääni kuuluu. Siksi meidän on ymmärrettävä myös yhteissuunnittelussa piileviä vaaroja. Lisäämällä ymmärrystä ”yhteissuunnittelun pimeästä puolesta” (Steen 2018), voimme välttää paremmin sen riskejä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on analysoida sekä yhteissuunnittelun mahdollisuuksia että rajoituksia, vahvuuksia että heikkouksia sekä pohtia tarkemmin niiden taustalla vaikuttavia kehityskulkuja ja kytköksiä.

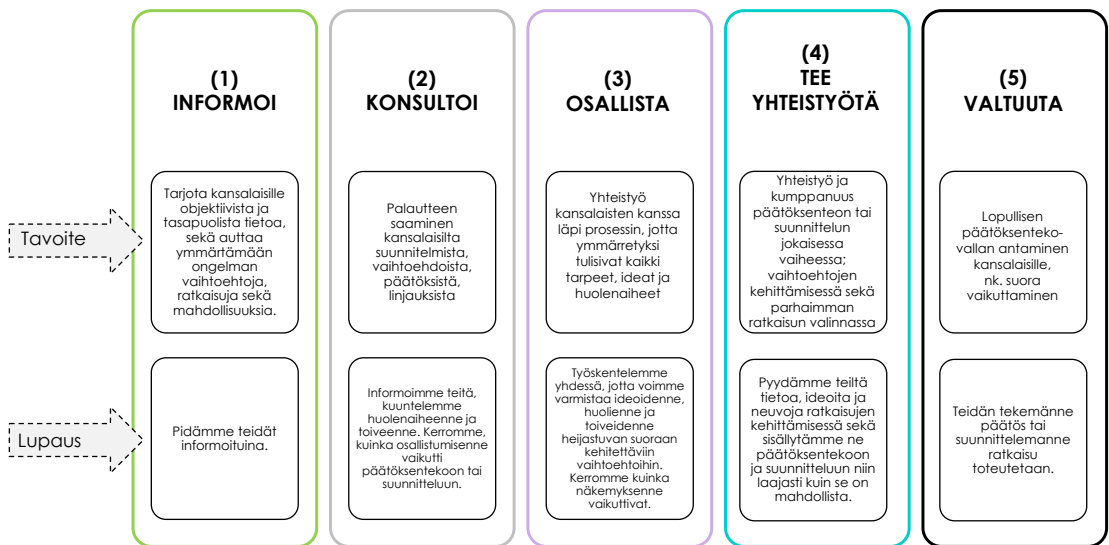
Sillä vaikka tällä hetkellä elämme ”osallisuuden kulta-aikaa”, niin totta on myös se, että olemme murroskohdassa, missä kukaan ei tiedä, miltä kaupungit, julkinen sektori, sen instituutiot ja palvelut näyttävät kymmenen tai kahdenkymmenen vuoden kuluttua. Vähintään yhtä paljon kuin tarvitsemme digitaalisia palveluja ja uutta teknistä infraa, tarvitsemme myös sosiaalista infraa: kykyä käydä dialogia, asettua itsestä erilaisen asemaan, kohdata erilaisia ihmisiä ja ajattelutapoja, rakentaa luottamusta ja empatiaa väestöryhmien kesken. Ja myös tästä oli kyse Oodin suunnittelun kohdalla: tulevaisuuden kirjastosta haluttiin muodostaa uudentyyppinen ”sosiaalinen infra” kaupungin keskustaan, siitä haluttiin tehdä kohtaamispaikka, joka edistäisi yhteiskunnallista vuoropuhelua. Väitöskirjan kirjoittamishetkellä koko yhteiskuntaa koettelee koronapandemia, minkä valossa ”osallisuuden kulta-aika” siintää yhä kauempana. Kaupunkien mahdollinen tulevaisuuden näkymä

2 Myös nykyisen perustuslain (1999/731) mukaan yksilöllä on oikeus osallistua ja vaikuttaa yhteiskunnan ja elinympäristönsä kehittämiseen (2§) ja julkisen vallan tehtävä on edistää yksilön mahdollisuuksia osallistua yhteiskunnalliseen toimintaan ja vaikuttaa häntä itseään koskevaan päätöksentekoon (14§).

voi olla myös sellainen, missä ihmiset eristäytyvät yhä kauemmas toisistaan ja missä demokratioidenkin asema saattaa tulla helposti haastetuksi.

1.3. Yhteissuunnittelu suuren mittakaavan julkisissa hankkeissa: case Oodi

Tässä väitöskirjassa edellä mainittuja aiheita tutkitaan syvällisen tapaustutkimuksen avulla. Kyseessä on uuden keskustakirjasto Oodin suunnittelu yhdessä sen käyttäjien kanssa, eli julkisella (kulttuuri-) sektorilla toteutettu pitkäkestoinen ja laajan mittakaavan yhteissuunnitteluprosessi. Oodin suunnitteluun luotiin yhteissuunnittelun portfolio, joka muodostui kymmenestä erilaisesta, toisiaan täydentävästä, laadullisesti eri tasoisesta (ks. kuva 1, International Association for Participation-järjestön kehittämä, kansainvälisesti hyvin käytetty yhteissuunnittelun ja osallisuuden menetelmien tasojen arviointitaulukko) ja eri kohderyhmille suunnatusta yhteissuunnittelun työkalusta. Oodi-hankkeessa käyttäjien mukanaolo kirjaston kehittämisessä, arvioimisessa ja tuottamisessa nähtiin alusta asti tärkeänä, mutta kirjastolla ei ollut valmiina tarvittavia työkaluja tai osaamista käyttäjien osallistamiseksi. Oodi-hankkeessa kehitettiin ja kokeiltiin uudenlaisia, monipuolisempia menetelmiä käyttäjien kanssa tapahtuvaan yhteistyöhön ja yhteissuunnitteluun. Pyrkimyksenä oli tavoittaa myös sellaiset ihmisryhmät, joita perinteiset osallistumisen kanavat eivät välttämättä houkuttele. Oodi-hankkeessa nähtiin, että muotoilun menetelmät ja yhteissuunnittelu mahdollistavat tavallista laajemman vuorovaikutuksen ja yhteistyön eri osapuolten välillä.



Kuva 1. International Association for Participation-järjestön kehittämä, kansainvälisesti hyvin käytetty yhteissuunnittelun ja osallisuuden menetelmien tasojen arviointitaulukko.

Oodin synnyllä ja kehittämisellä on pitkät juuret (ks. kuva 12). Idean Helsingin keskustaan rakennettavasta city-kirjastosta esitti alun perin kulttuurivaikuttaja Claes Andersson vuonna 1998 toimiessaan kulttuuriministerinä. Hankkeen konkreettinen valmistelu alkoi vuonna 2008, kun kaupunki julkaisi selvitysmies Mikko Leistin laatiman raportin *Keskustakirjasto – Metropolin sykkivä sydän*. Jo tässä selvityksessä kuului kaupunkilaisten ääni: käyttäjiä haastateltiin ja heidän kanssaan järjestettiin ryhmäkeskusteluita selvitystyön pohjaksi. Selvityksessä myös suositeltiin laajaa käyttäjien osallisuutta yhtenä keskustakirjasto-projektin seuraavista toimenpiteistä.

Keskustakirjasto Oodia on aina kehitetty myös tiiviissä kansainvälisessä yhteistyössä, etenkin yhteydet pohjoismaisten kirjaston välillä ovat olleet läheiset ja aktiiviset. Monissa kaupungeissa – niin Pohjoismaissa, Euroopassa, Aasiassa kuin Yhdysvalloissa - suunniteltiin, rakennettiin ja avattiin uusia, kaupungin ydinkeskustaan sijoituvia suuria kirjastoja Oodin kehittämisen aikoina. Oodin kehitystyön pohjana ollut Leistin raportti perustui kansainvälisiin tutustumiskäynteihin kirjastoissa, jotka olivat Oodin esikuvia. Oodin suunnittelussa mallia otettiin mm. Seattlen kirjastosta, Amsterdamin ja Rotterdamin keskustakirjastoista sekä myöhemmin Oslon uudesta pääkirjastosta Deichmanskesta, Birminghamin uudesta keskustakirjastosta sekä tärkeimpänä kaikista, Århusin uudesta Dokk-kirjastosta. Århusin uuden kirjaston kehittämisprosessista Helsinkiin ja Oodi-projektiin lainattiin yhteissuunnitteluun perustuva, muotoilullinen toimintatapa (Bech-Petersen, S., Mærkedahl, L., & Krogbæk, M., 2016; Østergård, M., 2018).

Tanskassa julkaistiin malliohjelma tulevaisuuden kirjastosuunnittelulle jo vuonna 2013. Sen takana oli halu etsiä kirjastoille uutta roolia tieto- ja kokemusyhteiskunnassa. Malli jakaa kirjastotilan neljään ulottuvuuteen: inspiroiva tila, oppimisen tila, tapaamistila ja tapahtumisen tila (Jochumsen, Hvenegaard Rasmussen & Skot-Hansen, 2012). Mallia kehitettiin rinnakkain vuonna 2015 avautuneen Århusin uuden Dokk-pääkirjaston kanssa. Mallissa (keskeiselle paikalle sijoittuva) kirjasto nähdään vaikuttavana ja tärkeänä kaupunkitilan elementtinä, joka voi antaa identiteetin koko kaupungille. Tämä oli myös Oodin suunnittelun lähtökohta. Uuden ajan kirjastosta visioitiin alusta saakka urbaanin ja luovan kaupunkitilan ilmentymää, joka vahvistaisi kansalaisuutta ja osallistumista, toimisi kokemuksellisena elämyksien ja tapahtumien tilana, oppimisen ja jakamisen tilana sekä yhteisöllisenä kohtaamispaikkana. Tästä syystä myös kirjaston kehittämisestä oli tehtävä osallistavaa, avointa ja yhteistyöhön perustuvaa.

Yksinkertaistaen, suunnittelun yhtenä keskeisenä tavoitteena oli kirjaston roolin ja merkityksen määrittely uudestaan: kuinka se voisi paremmin toimia osana ympäröivää yhteiskuntaa, olla vaikuttava toimija kaupunkilaisten elämässä tarjoten merkityksellisiä kokemuksia? Toisin sanoen, nyt ei oltu rakentamassa tilaa pelkästään kirjoille, vaan ihmisille. Kaupunkilaisilta saatiin yhteissuunnittelun aikana näkemyksiä siitä, minkä kirjastossa olisi muututtava ja mihin suuntaan kehitystä tulisi viedä. Muotoilun ja yhteissuunnittelun menetelmät auttoivat hahmottamaan ja

visualisoimaan tulevaa, suunnittelun kriittisiä kohtia sekä etsimään toimintamalleja ja palveluita, jotka ratkaisisivat kaupunkilaisen tarpeen aiempaa paremmin. Yhteissuunnittelun aktiviteettien avulla oli mahdollista löytää paljon asiakas- ja markkinatutkimuksia perusteellisempaa tietoa käyttäjien tarpeista, toiveista ja odotuksista. Samalla Oodien syvempien osallisuuden ja yhteissuunnittelun muotojen avulla kehitettiin täsmentyneempiä ratkaisuja vaativampiin suunnittelun haasteisiin.

Oodi oli kaupunkiorganisaation tasolla malli uudentyypiselle, inklusiivisemmalle suunnitteluprosessille, missä ei vain kysytty ja konsultoitu käyttäjien mielipiteitä vaan rakennettiin uuden ajan kirjaston sisältö ja konsepti yhdessä heidän kanssaan. Oodin aktiivisin yhteissuunnittelun kausi ajoittui vuosiin 2012-2015 ja tuona aikana toteutettiin kymmenen laadullisesti erilaista yhteissuunnittelun aktiviteettia, joihin osallistui kaiken kaikkiaan yli 3000 kaupunkilaista (ks. kuva 2 ja kuva 3 ja erillinen kuvaliite). Yhteissuunnittelun työkalujen skaala oli laaja ulottuen pinnallisehkoista muodoista syvällisiin. Tämä mahdollisti kaupunkilaisten monet eri roolit yhteissuunnittelussa – niin kokijoina, tekijöinä, käyttäjinä kuin kumppaneina.

OODIN YHTEISSUUNNITTELUN AKTIVITEETIT VAIHE VAIHEELTA VUOSINA 2012-2015

2012/maalis – 2013/joulu *Unel-moi!-kampanja* käynnisti keskustakirjaston yhteissuunnittelun. Kampanjassa kanavina ja menetelminä käytettiin ulkomainoskampanjaa, digitaalista unelmointialustaa keskustakirjasto.fi-verkkosivuilla ja sen avulla tapahtunutta joukkoistettua verkkoideointia, sekä kaupunkitapahtumia, missä oli mahdollista kohdata ja haastatella kaupunkilaisia. Tavoitteena oli avata suunnittelu kaupunkilaisille, nostaa tietoisuutta yhteissuunnittelun mahdollisuuksista, kerryttää asiakasymmärrystä ja kaupunkilaisten ideoita siitä, mitä uuden ajan kirjasto voisi heille tarjota ja millaisen roolin se voisi osana kaupunkitilaa ottaa. Kampanjassa mielipidevaikuttajat Rosa Liksomista Eicca Toppiseen, Dome Karukoskesta Kaisa Lekaan kertoivat omia ajatuksiaan siitä, mitä he haluaisivat tulevaisuuden kirjastosta löytää ja kannustivat kaupunkilaisia kertomaan omat ideansa digitaalisella unelmointialustalla.

2012/helmi – 2012/joulu *Tulevaisuuden kirjasto -kokeilut & kaupunkitapahtumat World Design Capital-vuoden aikana*, kanavina ja menetelminä kaupunkitapahtumissa toteutetut pop-up-kokeilut (esim. kirjastos sauna, digitaalinen kirjasto, vertaisoppiminen ja oppiminen) ja niiden aikana luodut asiakaskontaktit & lyhyet haastattelut. Tavoitteena oli kohtaamalla ja haastattelemalla kaupunkilaisia kerryttää asiakasymmärrystä sekä kokeilla samalla tulevaisuuden kirjaston eri ulottuvuuksia ja palveluiden idea-aihoita käytännössä. Haastattelut tapahtuivat Unel-moi!-kampanjasta sovelletulla menetelmällä.

2012/syys – 2013/joulu *Tapahtumat lähikirjastoissa: Ala laputtaa! ja Unel-moi!-kampanjat* toteutettiin yhteensä yli 30:ssä Helsingin lähikirjastossa. Kanavina ja menetelminä näissä kampanjoissa oli tapahtumat lähikirjastoissa sekä niitä varten fasilitoitu ideointiprosessi tai haastattelut *Unel-moi!-kampanjasta* sovelletulla menetelmällä. Tavoitteena oli kerryttää asiakasymmärrystä ja kartoittaa asiakkaiden ideoita ja tarpeita tulevaisuuden kirjastoa kohtaan.

2012/helmi – 2014/ maaliskuu *Kutsutyöpajoja rajatuille kohderyhmille* järjestettiin suunnitteluhaasteista, jotka olivat vaativia ja kohdentuivat tiettyyn käyttäjäryhmään. Mukaan suunnittelupajoihin kutsuttiin ko. kohderyhmän edustajia - osallistujamäärät vaihtelivat työpajan tavoitteista riippuen 15-60 henkilön välillä (työpajojen tavoitteina olivat esim. palvelut ja sisällöt nuorille, palvelut ja sisällöt lapsille ja lapsiperheille, palvelut ja sisällöt matkailijoille ja turisteille, palvelut ja sisällöt eri kieliyryhmille ja kulttuurivähemmistöille, vertaisoppiminen, 2020-luvun kansalaistaidot ja digitaaliset taidot, turismi ja monikulttuurisuus).

2013/ touko – 2015/maalis Keskustakirjaston vaikuttajaverkosto luotiin, jotta voitaisiin edistää kumppani- ja sidosryhmäyhteistyötä. Vaikuttajaverkostolle suunnatuissa työpajoissa ideointiin yhteistyössä toteutettavia palveluita tai muutoin ko. työpaja teeman mukaisia palvelu- ja sisältöideoita sekä konsepteja Oodiin. Teemoina olivat mm. toisen kerroksen sisällöt (makerspace, vertaisoppiminen, työskentelytilat, studiot ja oppimisympäristöt), digitaaliset palvelut, yhteistyömuotojen luominen Töölönlahden kulttuuritoimijoiden kanssa, kirjallisuuden ja lukemisen ympärille rakentuvat uudet konseptit.

2012/maalis – 2012/huhti & 2013/touko – 2013/kesä Arkkitehtuurikilpailun kilpailuehdotusten avaaminen yleisölle kahdessa eri vaiheessa, verkkoäänestys ja verkkokommentointi. Kaupunkilaisilla oli mahdollisuus tutustua kilpailuehdotuksiin (kansainvälisen ja kaksivaiheisen arkkitehtuurikilpailun ensimmäisessä vaiheessa esillä oli yli 500 ja toisessa vaiheessa 6 jatkokon valittua kilpailutyötä) näyttelyssä, verkossa sekä myös ydinkeskustan vuorovaikutteisilla digipinnoilla. Kilpailuehdotuksia oli mahdollista sekä äänestää että kommentoida. Äänestystulos ja kooste kommentteista oli arkkitehtuurikilpailun virallisen juryn tiedonlähteenä ja kiinnostuksenkohteena.

2012/loka – 2014/touko Osallistuvassa budjetoinnissa kaupunkilaiset päättivät 100 000 €:n suuruisen kehittämisrahan käytöstä, kehittivät edelleen *Unel-moi!*-kampanjassa kerätyn asiakasymmärryksen pohjalta luotuja palvelupilotteja ja valitsivat, mitkä niistä toteutetaan. Työskentely osallistujien kanssa tapahtui sekä työpajoissa että verkossa keskustakirjasto.fi-verkkosivuilla. Oodi-hankkeessa kokeiltiin osallistuvaa budjetointia ensimmäistä kertaa koko Suomessa. Kumppaneina olivat Sitra ja Avanto Insight. Kokeilu on myötävaikuttanut siihen, että Helsingin kaupungilla käynnistettiin koko kaupungin laajuinen *OmaStadi* osallistuva budjetointi.

2013/kesä Fillarikirjastot ja tontin valtaaminen. Arkkitehtuurikilpailun voittajan, ALA Arkkitehtien Käännöksen, valinta oli suuri hetki keskustakirjaston suunnitteluhistoriassa ja sitä haluttiin juhlistaa yhdessä kaupunkilaisten kanssa. Kuusi eri teemaista Fillarikirjastoa (eli kuusi Pelagon kuormapyörää keskustakirjasto-ilmeellä) toivat uuden ajan kirjaston sisältöjä kaduille ja kortteleihin ihmisten iloksi ja yllätykseksi. Samalla Fillarikirjastojen kuskit, eli kirjaston työntekijät antoivat hankkeelle kasvot, kohtasivat kaupunkilaisia ja haastattelivat heitä koskien heidän tarpeita uuden ajan kirjastoa kohtaan.

2013/syys – 2014/huhti Ideahippu-ideakilpailu oli kaikille avoin ideakilpailu, jossa etsittiin ja työstettiin yhdessä osallistujien ja heidän tiimiensä kanssa ideoita uusiksi palveluiksi keskustakirjastoon. Ideat liittyivät uusiin toimintamalleihin, sisältöihin, tuotteisiin tai yhteistyömuotoihin. Monialaista osaamista edustanut jury päätti kilpailun voittajat.

2014/ loka – 2015/ joulukuu Keskustakirjaston kaverit-kehittäjäyhteisöön valittiin markkinointikampanjan avulla ja kaupunkilaisten hakemuksiin perustuen 28 osallistujaa. He työskentelivät yhdessä työpajoissa ja verkkotehtävien avulla kolme kuukautta. Kehittäjäyhteisössä keskityttiin ratkomaan vaativia suunnitteluhaasteita, testaamaan alustavia palvelukonsepteja, ideoimaan ja kehittämään kokonaan uusia palveluita, samaan käyttäjäpalautetta rajatuista suunnittelukysymyksistä, työstämään käyttäjätarinoita ja palvelupolkuja. Kehittäjäyhteisön työskentely oli viritetty neljän eri teeman ympärille. Kehittäjäyhteisön tulokset esiteltiin hankkeen suunnittelijoiden ja arkkitehtien lisäksi myös apulaiskaupunginjohtajalle yhteisessä päätöstilaisuudessa.

Kuva 2. Aikajana. Oodin yhteissuunnittelu vaihe vaiheelta vuosina 2012-2015 ja yhteissuunnittelun kymmenen aktiiviteettia pähkinänkuoressa. Oodi rakentui kolmen vuoden aikana yli 3000 kaupunkilaisen toimesta. Katso myös erillinen kuvaliite yhteissuunnittelun aktiiviteeteista sekä kuva 3, jossa kerrotaan tarkemmin yhteissuunnitteluun liittyneistä tavoitteista, kohderyhmistä ja painopisteistä.

Oodin yhteissuunnittelussa keskityttiin uuden kirjaston palvelujen, sisältöjen, toimintojen ja asiakaskokemuksen suunnitteluun yhdessä kaupunkilaisten ja kumppanien kanssa. Palvelukehitystyö muodosti oman selkeähkön kokonaisuutensa hankkeen sisällä ja se oli kaupunginkirjaston vastuulla. Kuitenkin myös Oodin

arkkitehtuurista vastannut ALA-Arkkitehtitoimisto osallistui yhteissuunnitteluun, altisti ajatteluaan kaupunkilaisnäkökulmalle ja vei yhteissuunnittelun tuloksia osaksi itse rakennuksen suunnitteluprosessia. Oodin yhteiskehittämistä suunniteltiin vuositasolla, mutta suunnitelmia myös muutettiin ja sovellettiin tilanteen mukaan ja lennosta vastaamaan senhetkisen suunnittelun tarpeisiin. Laajan mittakaavan julkisen sektorin suunnitteluprojekteissa ei ole yhtä, selkeää varhaisvaihetta, johon osallisuus ja yhteiskehittäminen olisi fiksua kohdentaa, vaan pikemminkin vaihtelevia avautuvia ja sulkeutuvia muotoilun mahdollisuuksia (design space) eri tila-, palvelu-, sisältö- ja digitaalisille konsepteille. Suunnittelutilaa rajaavat jatkuvasti monet päällekkäiset ja osin ristiriitaiset reunaehdot. Avoimna on koko ajan rinnakkaisia muotoilualueita ja suunnittelutoimeksiantoja, monia ”early stage”-vaiheita (Botero, 2013; Botero & Hyysalo, 2013), jotka eivät ole selvärajaisia. Samalla tämän kokoluokan hankkeita määrittävät monimutkaiset päätöksentekomekanismit, monet eri ohjaus- ja alatyöryhmät, pitkät aikajänteet sekä useat kohde- ja käyttäjäryhmät (Daalsgaard, 2012, 2013).

Markkinointiviestinnällä oli Oodin yhteissuunnittelussa suuri rooli ja sen avulla kirjoitettiin kirjastolle uutta tarinaa vuoropuhelussa käyttäjien ja kansalaisten kanssa (ks. erillinen kuvaliite ja sen sisältämät kuvasarjat A, B & F). Markkinointiviestintä kytkettiin yhteissuunnittelun keskeiseen tavoitteeseen, eli kirjaston roolin ja merkityksen (tai markkinoinnin kielellä brändikokemuksen) uudelleenmäärittelyyn. Oodi-projektissa käytettiin erikseen markkinointiviestinnällisiä keinoja kaupunkilaisten innostamiseen, sitouttamiseen sekä yhteisön rakentamiseen Oodin ympärille. Suurella osalla yhteissuunnittelun aktiviteeteista oli myös emotionaalinen ulottuvuus, jolla luotiin uudenlaista kokemuksellisuutta ja joustavuutta yhteissuunnitteluun. Elämyksellisyyden ja tapahtumallisuuden avulla (esim. Fillarikirjasto, Tonttibileet, Unel-moi!-kampanja) yhteissuunnitteluun ja osallisuuteen rakennettiin (=tuotiin mukaan) mukaan kutsuvuutta, aitoutta, inhimillisyyttä ja kuuntelevuutta – sellaisia sävyjä, mitä kaupunkilaiset eivät olleet ehkä aina tottuneet odottamaan kaupungilta toimijana. Esimerkiksi Fillarikirjastojen avulla oli mahdollista kohdata kaupunkilaisia kasvokkain siellä, missä he itse liikkuvat. Fillarikirjastoja polkivat ja ajoivat kirjaston työntekijät, ja heidän avullaan hanke sai lähestyttävät kasvot. Usein ajatellen, että markkinointiviestintä ja yhteissuunnittelu ovat huono yhdistelmä, koska markkinointi syö uskottavuutta yhteissuunnittelulta. Oodi-projektissa yhteissuunnittelun sitominen markkinointiin antoi sen toteutukselle tavallista suuremmat resurssit, tilaisuuden tehdä yhteissuunnittelua puhuttelevalla ja mukaan kutsuvalla tavalla sekä paljon mahdollisuuksia kaupunkilaisten motivointiin.

Suunnittelun aikana määritettiin tarkemmin avainkohderyhmät (tiedostaen, että nämäkin ryhmät jakautuvat lukuisiin alaryhmiin), jotka uuden kirjaston tulisi ainakin tavoittaa ja joiden ääni yhteissuunnittelussa vähintään tulisi kuulua: I urbaanit, kokemukselliset & elämykselliset, II vaikuttamisesta ja osallistumisesta kiinnostuneet, III yhteisölliset, sosiaaliset & kaupunkikulttuurin rakentajat, IV turistit ja

matkailijat, IV perheelliset ja lapset, V nuoret, VI marginalisoidut ryhmät, erilaiset kielivähemmistöt ja monikulttuurinen asiakasryhmä, VII digitekijät, (vertais)oppijat, pelaajat & värkkääjät. Tavoitteena oli myös saada ymmärrystä siitä, miksi tietyt asiakasryhmät eivät käytä kirjaston palveluita ja mikä voisi saada heidät käyttämään niitä, sillä Oodin kohdalla kirjaston perinteistä asiakaskuntaa haluttiin laajentaa. Samoin oli tunnistettu ilmiö, että monet kaupunkilaiset kannattivat periaatteen tasolla kirjastopalveluja, mutta eivät kuitenkaan käyttäneet niitä omassa arjessaan. Keskustan muut kirjastot, Rikhardinkadun kirjasto, Kirjasto 10, Töölön kirjasto, Kallion ja Vallilan kirjastot täyttivät monen nk. kanta-asiakkaan tarpeet ja toiveet omalla palvelutarjonnallaan. Oodin suunnittelussa tavoitteena oli luoda radikaalisti uudentyyppinen kirjastotila –kirjaston perinteisiä vahvuuksia unohtamatta.

Millainen oli ”korkealta lentokorkeudelta katsottuna” Oodin yhteissuunnittelun maisema? Millaisia kysymyksiä sen avulla ratkottiin ja kehitettiin? Tässä lukijalle kiteytys keskeisimmistä kysymyksistä (ks. alla), jotta Oodin yhteissuunnittelun maastoa ja karttaa olisi helpompi hahmottaa. Haasteita ja kysymyksiä ei suinkaan kaikkia pystytty jännöksettä ratkaisemaan yhteissuunnitteluaktiiviteettien aikana, mutta ne ohjasivat ja suuntasivat yhteissuunnittelun fokusta:

- Miten muodostaa Oodin asiakaskokemuksesta saumaton, monikanavainen ja sujuva? Miten asiakaspolut sekä niiden eri vaiheiden kontaktipisteet määritetään yhtenäisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi?
- Miten sovittaa toisiaan täydentävästi yhteen fyysiset ja digitaaliset palvelut? Mikä rooli digitaalisilla palveluilla tulisi Oodissa olla?
- Millaiseksi etenkin Oodin toinen kerros – missä sijaitsisivat uusimmat toiminnot kuten työskentelytilat, studiot, oppimisympäristöt, makerspace ja pelitilat – muodostuisi ja millaisia palveluratkaisuja sinne tarvittaisiin?
- Millainen voisi olla monipuolinen ja elämyksellinen kohtaamispaikka, joka ilmentäisi kaikessa toiminnassaan yhteisöllisiä arvoja ja inklusiivisuutta? Miten toteuttaa käytännössä ajatusta siitä, että kirjastotila annetaan ihmisten ja yhteisöjen käyttöön? Kuinka uusi kirjasto toteuttaa konkreettisesti päivittäisessä toiminnassaan osallisuutta, vuorovaikutteisuutta ja yhteisöllisyyttä? Millä perusteilla erilaisia resursseja (mm. työvälineet, tilat, mediat) annetaan asiakkaiden käyttöön ja miten eri asiakas ryhmien käyttöä priorisoidaan (mm. varausjärjestelmä)? Kuinka vaalia vieraanvaraisuutta ja ystävällisyyttä ihmisten kohtaamisissa sekä turvallisuuden ilmapiiriä, kun kyseessä on suuri ja avoin tila aivan kaupungin ytimessä?
- Miten Oodi pystyisi kohtaamaan sellaisten avainkohderyhmien kuin lapsien ja lapsiperheiden, nuorten, turistien ja matkailijoiden, marginaaliryhmien, kielivähemmistöjen ja monikulttuuristen ihmisryhmien tarpeita? Millaisia nk. ”sisäänheitto”-tuotteita ja palveluita he tarvitsevat kiinnostuakseen kirjastosta? Millainen palvelutarjoaman tulisi olla kunkin kohderyhmän kohdalla?

- Voisiko uusi kirjasto keskellä keskustaa toimia ensimmäisenä kosketuskoh-
tana suomalaiseen kulttuuriin – niin matkailijoille kun muualta maailmasta
Suomeen muuttaneille? Millaisella palvelukonseptilla? Keiden yhteistyö-
kumppaneiden kanssa?
- Kuinka elämyksellisyys ja tapahtumallisuus tulisi toteuttaa Oodissa? Miten
ne tukisivat uuden kirjaston muodostamaa asiakaskokemusta ja sen tarjoamia
sisältöjä? Kuinka ihmisten Oodissa syntyvät kokemukset, oivallukset, koh-
taamiset ja ajatukset voisivat näkyä osana yhteisöllisiä tapahtumia?
- Kuinka sisällöt ja lainattavat aineistot – kuten kirjallisuus, sarjakuvat, lehdet,
elokuvat, pelit ja muu media, tavaralainat – tulisi esittää uudessa kirjastossa?
Kuinka keskustakirjasto voisi kuratoida ja avata medioita, kirjoja ja sisältöjä
vuorovaikutteisesti sekä yhteiskunnalliseen keskusteluun kytkeytyen? Kuinka
kirjasto voisi tuoda paremmin esiin ihmisten kokemuksia lukemistaan kir-
joista, käyttämistään medioista?
- Mitä täydentäviä palveluita ja arjen fasilitetteja tarvitaan, jotta Oodissa olisi
mahdollista viettää sujuvasti vaikka koko päivä etätyöskennellen, oppien, ver-
taisia tai kavereita kohdaten? Millaisen ravintolan ja kahvilan Oodi tarvitsee?
Miten WC-palvelut tulisi järjestää?
- Miten Oodi voisi palvella kirjan, lukemisen ja sanataiteen talona niin, että
niiden ympärille syntyisi uusia konsepteja, yhteistyömuotoja, sisältöjä ja pal-
veluita, kun lukeminen sosiaalistuu ja yhteisöllistyy? Miten Oodi voisi edistää
ajatusta kirjallisesti kiinnostavasta kulttuuri-Helsingistä?
- Millainen voisi olla keskittymiseen, hiljaisuuteen ja rentoutumiseen kannus-
tava tila, joka olisi (jossain määrin) myös digitaalisista ärsykkeistä vapaata?

Yhteissuunnittelu edisti kaupunkilaisten sitoutuneisuutta uuteen kirjastoon ja vahvasti heidän omistajuuden tunnettaan Oodista. Yhteissuunnittelun aktiviteettien avulla pystyttiin myös luomaan luontevia ja tarkoituksenmukaisia kumppanuuksia ja yhteistyön muotoja osana varhaista palvelukehitystä, sekä edistämään jo suunnit-
telun aikana Oodin vertaisuuteen, jakamiseen, oppimiseen ja avoimuuteen perustu-
vaa toimintakulttuuria. Oodissa yhteissuunnittelusta ja asiakkaiden osallisuudesta
muodostui työtapa kirjaston jo avattua ovensa: käytön aikaista kehittämistä yhdessä
asiakkaiden kanssa on jatkettu. Oodissa työskennellään itseohjautuvissa tiimeissä,
jotka voivat joustavasti reagoida muuttuviin olosuhteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin.
Työtapoihin kuuluu myös palveluiden yhteiskehittäminen. Myös mm. kehittäjäyh-
teisö Keskustakirjaston kaverit toimintaa jatkettiin nk. jatkuvana asiakaslähtöisen
kehittämisen työkaluna.

YHTEIS-SUUNNITTELUN AKTIVITEETTI	TAVOITE	KANAVAT JA TYÖKALUT	KOHDERYHMÄT	AJAN-KOHTA	OSALLISUUDEN TASO (1-5)
I UNEL-MOI! -KAMPANJA	-Oodin yhteissuunnittelun avaus ja kaupunkilaisten tietoisuuden lisääminen yhteissuunnittelun mahdollisuuksista - Asiakasymmärryksen kartoittaminen: mikä on tulevaisuuden kirjaston rooli ja kuinka kirjasto voisi paremmin kohdata kaupunkilaisten tarpeita? -Tulevaisuuden kirjaston palvelu-, sisältö, toimintoideoiden ja näkemysten joukkoistaminen digitaalisella ideointialustalla, joka sijaitsee keskustakirjasto.fi-sivulla - Vuorovaikutuksen lisääminen ja kaupunkilaisten kohtaaminen & haastattelemine kaupunkitapahtumissa - Kaupunkilaisten toimijuuden vahvistaminen	-Digitaalinen ideointialusta -Ulkomainoskampanja -Kaupunkitapahtumat	- Määritetyt kohderyhmät: I urbaanit, kokemukselliset & elämykselliset, II vaikuttamisesta ja osallistumisesta kiinnostuneet, III yhteisölliset, sosiaaliset & kaupunkikulttuurin rakentajat, IV turistit ja matkailijat, V perheelliset ja lapset, VI nuoret, VII marginalisoidut ryhmät, erilaiset kielivähemmistöt ja monikulttuurinen asiakasryhmä, VIII digitekijät, (vertais)oppijat, pelaajat & värkkääjät.	Maalis/12 – Joului/13	3
II TULEVAISUUDEN KIRJASTO -KOKEILUT & TAPAHTUMAT WDC-VUONNA	-Asiakasymmärryksen kartoittaminen: mikä on tulevaisuuden kirjaston rooli ja kuinka kirjasto voisi paremmin kohdata kaupunkilaisten tarpeita? -Kirjaston uusien palveluideoiden testaaminen tapahtumien ja kokeilujen avulla, kirjaston roolin muutoksen hahmottaminen konkreettisesti -Tulevaisuuden kirjaston palvelu-, sisältö, toimintoideoiden ja näkemysten joukkoistaminen Unel-moi-kampanjasta sovelletulla koostamismenetelmällä -Uusien kohderyhmien tavoittaminen kaupunkitapahtumien välityksellä sekä yhteisön rakentaminen ja laajentaminen - Kaupunkilaisten toimijuuden vahvistaminen - Työntekijät laajasti mukana aktiivisessa roolissa - > organisaation muotoilukykyiden kasvattaminen	-Kaupunkitapahtumat (World Design Capital -vuosi Helsingissä) -Pop-up-kokeilut	- Määritetyt kohderyhmät: I urbaanit, kokemukselliset & elämykselliset, II vaikuttamisesta ja osallistumisesta kiinnostuneet, III yhteisölliset, sosiaaliset & kaupunkikulttuurin rakentajat, IV turistit ja matkailijat, V digitekijät, (vertais)oppijat, pelaajat & värkkääjät. - Ei-käyttäjät, potentiaaliset käyttäjät	Helmi/12 – Joului/12	3

III TAPAHTUMAT LÄHI-KIRJAS- TOISSA, (ALA LAPUTTA! & UNEL-MOI! -KAMPANJAT)	-Tietoisuuden lisääminen Oodin yhteissuunnittelun mahdollisuuksista kirjaston asiakaskunnan ja kanta-asiakkaiden keskuudessa - Asiakasymmärryksen kartoittaminen: mikä on tulevaisuuden kirjaston rooli ja kuinka kirjasto voisi paremmin kohdata kaupunkilaisten tarpeita? -Tulevaisuuden kirjaston palvelu-, sisältö, toimintoideoiden ja näkemysten joukkoistaminen Unel-moi! -kampanjasta sovelletulla kohtaamis menetelmällä sekä Ala laputtaa! fasilitoidulla menetelmällä - Työntekijät laajasti mukana aktiivisessa roolissa - > organisaation muotoilukyvykkyden kasvattaminen	-Tapahtumat, kampanjat, työpajat	-Lähikirjastojen käyttäjät -Nk. kanta-asiakkaat	Syys/12 – Joulu/13	2
IV KUTSUTYÖPAJAT	-Palvelujen, toimintojen ja sisältöjen ideointi ja konseptointi - Asiakaskokemuksen kehittäminen - Ratkaisujen kehittäminen vaativiin suunnitteluhaasteisiin -Yhteistyömuotojen ja kumppanuuksien luominen -Suunnittelun kannalta kriittisten kohderyhmien tavoittaminen - Työntekijät laajasti mukana aktiivisessa roolissa - > organisaation muotoilukyvykkyden kasvattaminen	-Työpajat -Pienien ja rajattujen kehittäjäyhteisöjen luominen	-Kohderyhmät lapset & lapsiperheet, nuoret, makerspace ja digitekeminen, matkailijat, turistit, eri kieli- ja kulttuurivähemmistöt	Helmi/12 – Maalis/14	3-4
V VAIKUTTAJA- VERKOSTO	- Dialogin käynnistäminen kumppaneiden kanssa, yhteistyömuotojen ja kumppanuuksien luominen, yhdessä toteutettavien palvelujen ideointi - Palvelujen, toimintojen ja sisältöjen ideointi - Ratkaisujen kehittäminen vaativiin suunnitteluhaasteisiin -Suunnittelun kannalta kriittisten kohderyhmien tavoittaminen - Kumppanien toimijuuden vahvistaminen - Työntekijät laajasti mukana aktiivisessa roolissa - > organisaation muotoilukyvykkyden kasvattaminen	-Yhteistyön, kumppanuuksien ja yhteisöjen luominen	- Kumppanit ja sidosryhmät - Teemoina mm. vertaisoppiminen ja oppimisympäristöt, digitaaliset palvelut, yhteistyömuotojen luominen Töölönlahden kulttuuritoimijoiden kanssa, kirjallisuuden ja lukemisen ympärille rakentuvat uudet konseptit	Touko/13 – Maalis/15	3-4
VI AVOIN ARKKITEHTUURI-KILPAILU (ÄÄNESTYS JA KOMMENTOINTI, KAHEDESSA VAIHEESSA)	-Kansainvälisen arkkitehtuurikilpailun ehdotusten avaaminen äänestykselle ja kommentoimalla kaikille helsinkiläisille - Saada tietoon kaupunkilaisten mielipide ja kommentit ehdotuksista	-Näyttelyt -Vuorovaikutteiset pinnat ydinkeskustassa -Verkko-osallisuus, äänestys ja kommentointi	- Kaikki helsinkiläiset - Arkkitehtuuri- ja design entusiastit	Maalis/12 – Huhti/12 Touko/13 – Kesä/13	3

VII OSALLISTUVA BUDJETOINTI JA PILOTIT	<ul style="list-style-type: none"> - Kaupunkilaisten toimijuuden vahvistaminen ja suora vaikuttaminen: kaupunkilaiset päättivät 100 000 € kehittämisrahan käytöstä -Unel-moi-kampanjassa kerätyn asiakasymmärryksen pohjalta luotujen palvelupilottien jatkokehittäminen, testaaminen yhdessä osallistujien kanssa - Osallistujat valitsivat ja äänestivät, mitkä palvelupiloteista toteutetaan - Työntekijät laajasti mukana aktiivisessa roolissa - > organisaation muotoilukyvykkyden kasvattaminen 	<ul style="list-style-type: none"> -Työpajat - Verkkö-osallisuus, äänestys ja kommentointi 	<ul style="list-style-type: none"> - Kaikki helsinkiläiset - Kaupunkiaktiivit - Järjestöt ja yhteisöt, kolmas. ja neljäs sektori 	Loka/12 – Touko/14	4-5
VIII KAUPUNKI- LAISTEN PARIIN JALKAUTUVAT FILLARI-KIRJAS- TOT & TONTIN VALTAAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> -Uuden ajan kirjaston sisältöjen tuominen kaduille ja kortteleihin -Arkkitehtuurikilpailun voittajan juhliminen, kaupunkilaisten kohtaaminen & haastattelemine - "Kasvojen" antaminen uuden ajan kirjastolle, yhteisön kasvattaminen, lähestyttävyyys, puhuttelevuus, inhimillisyyys, mukana olemisen tunne - Työntekijät laajasti mukana aktiivisessa roolissa - > kohtaamisen, asiakaslähtöisen kehittämisotteen ja vuorovaikutuksen harjoittelu 	<ul style="list-style-type: none"> -Kaupunkita- pahtuma ja pop-up-kuorma- pyörät kaduilla ja kortteleissa (karttasovellus) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kaikki helsinkiläiset - Ei-käyttäjät, potentiaa- liset käyttäjät 	Kesä/13	2
XI IDEAHIPPU -IDEAKILPAILU	<ul style="list-style-type: none"> - Kaikille avoin ideakilpailu, jossa työstettiin yhdessä osallistujien kanssa ideoita uusiksi palveluiksi keskustakirjastoon - Ideat liittyivät uusiin toimintamalleihin, palveluihin, tuotteisiin - "Out of the box" ideoiden kehittäminen palvelukokeiluiksi yhdessä käyttäjien ja kumppanitoimijoiden kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> -Markkinoin- ti-kampanja - Kilpailun rajaus ja ohjeistus ehdotusten tekoon - Saatujen idea-ehdotusten sparraaminen ja jatkokehittäminen juryn kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> - Kaikki helsinkiläiset - Kaupungin työntekijät - Keksijät, start-up-yrittäjät, pienyritykset, kehittäjät 	Syys/13 – Huhti/14	3-4

X KESKUSTA- KIRJASTON KAVERIT - KEHITTÄJÄ- YHTEISÖ	-Kaupunkilaisten toimijuuden vahvistaminen ja syvälinen suunnittelukumppanuus - Yhteisöllisyyden, yhteistyömuotojen ja yhteisön rakentaminen -"Raakileideiden" kehittäminen konseptiksi - Asiakaskokemuksen kehittäminen - Palveluideiden testaaminen, prototyypit - Vaativien suunnitteluhaasteiden ratkaiseminen - Asiakasymmärryksen kartoittaminen palvelupolkujen ja visuaalisten tarinoiden muodossa - Täysin uusien palveluideiden luominen - Työntekijät laajasti mukana aktiivisessa roolissa - > organisaation muotoilukyvykkyyden kasvattaminen	-Yhteinen työskentely kolmen kuukauden ajan -Työpajat ja verkkotehtävät	- Kaikki helsinkiläiset - Kaupunkiaktiivit, järjestöt, yhteisöt, kolmas ja neljäs sektori - Keskustakirjaston kavereiden neljän eri työskentelyteeman mukaiset kohderyhmät	Loka/14 – Joului/15	4-5
---	--	--	--	------------------------	-----

Kuva 3. Oodin yhteissuunnittelun kymmenen aktiviteettia painopisteineen, kohderyhmineen ja tavoitteineen. Oikeassa sarakkeessa kuvattu osallisuuden taso kertoo, kuinka syvään/pinnalliseen yhteistyöhön ja osallisuuteen aktiviteetti pohjautui. Osallisuuden aktiviteettien arviointimalli (ks. kuva 1) on International Association for Public Participation järjestön kehittämä, kansainvälisesti hyvin käytetty malli, joka perustuu alun perin Sherry Arnsteinin kehittämään osallisuuden portaatt-malliin (A Ladder of Citizen Participation, Arnstein, 1969). Osallisuuden tasojen arvioinnista kerrotaan lisää luvussa 3.5 ”Julkiset palvelut ja osallistuva demokratia”. Oodin yhteissuunnittelun aktiviteeteista kertoo myös erillinen kuvaliite ja sen sisältämät kuvasarjat A, B, C, D, E, F ja H.

Keskustakirjasto Oodi lukeutuu kansainvälisessä(kin) vertailussa niihin harvoihin laajan mittakaavan julkisen sektorin suunnitteluprojekteihin (ks. myös erillinen kuvaliite, kuvasarjat G ja H), missä yhteiskehittämistä on tehty läpi koko prosessin (Dalsgaard, 2012; 2013). Vaikka muotoilullinen, yhteissuunnitteluun perustuva lähestymistapa resonoi laajalti ja niiden tarjoamia työkaluja on otettu paljon käyttöön julkisella sektorilla, käyttäjien mukanaolo ja osallisuus pitkäkestoisissa suunnitteluprosesseissa on edelleen hyvin harvinaista. Yleensä käyttäjät ovat olleet mukana kokeiluissa ja pistemäisissä projekteissa, jotka on erotettu organisaation omista, sisäisen muotoilukyvykkyyden lisäämiseen tähtäävistä hankkeista (Daalsgaard, 2012). Globaalisti(kin) on vain kourallinen suuren kokoluokan julkisen sektorin hankkeita, joissa käyttäjät ovat olleet suunnittelukumppaneina aktiivisessa roolissa (Shapiro, 2010; Daalsgaard, 2012). Tämän tutkimuksen lähtökohtia ja tarkoitusta perustelee myös se huomio, että yhteissuunnitteluprojektien toteutukset ”turmeltumattoman ja puhtaaksiviljellyn” akateemisen maailman ulkopuolella ovat olleet huonosti dokumentoituja ja analysoituja (Lee et al., 2018; Botero et al., 2020).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, kuinka yhteissuunnittelua kannattaa toteuttaa laajan mittakaavan julkisen kulttuurisektorin projekteissa ja tutkimuksen fokus on yhteissuunnittelun käytännön järjestelyissä. Osatutkimuksissa tarkastellaan sitä, kuinka ”tosi-elämän” yhteissuunnitteluprojektissa suunnittelun ja osallistumisen ideaalit on ikään kuin kyllästetty käytännön työn tilannesidonnaisilla kysymyksillä. Käytännön työllä viitataan muotoilun tutkimuksessa laajaan joukkoon erilaisia toimia ja tekoja, joihin kuuluvat mm. kohderyhmän ja osallistujien rajaaminen, osallistujien motivointi, saatujen tulosten analysoiminen, soveltaminen ja jatkojalostaminen, työpajan juoksutus ja aikataulutus, metodien ja työkalujen suunnittelu, dialogin rakentaminen, ryhmäytyminen, fasilitointi ja ryhmädynamiikkojen ohjaaminen. Osatutkimuksissa kiinnitetään huomiota siihen, kuinka tällainen lukuisista toisiinsa kytkeytyvistä elementeistä ja osaratkaisuisista koostuva työ on loppujen lopuksi suuressa roolissa yhteissuunnittelussa, vaikka se on akateemisessa tutkimuksessa jäänyt paitsioon, kun huomio on kohdentunut menetelmiin, prosesseihin tai laajempiin ideaaleihin.

Tietoisuus muotoilusta ja yhteissuunnittelussa julkisen sektorin piirissä on kasvanut paljon, mutta valmiuksia niiden täysimääräiseen käyttöön voisi vielä huomattavasti lisätä. Monimutkaisin haaste ei ole yksittäisten palvelujen kehittäminen vaan organisatorisen osaamisen ja valmiuksien luominen muotoilun hyödyntämiselle osana strategiaa ja palvelukehitystä (Design Commission 2013). Tämän vuoksi Oodin kohdalla toimintatavaksi valittiin organisaation sisäisen muotoilun ja yhteiskehittämiskyvykkyyden lisääminen. Oodi-projektin puitteissa pystyttiin kouluttamaan työntekijöitä muotoilun ja yhteissuunnittelun ajattelutapaan sekä menetelmien hyödyntämiseen Oodin eri projektien avulla ottamalla heidät mukaan kokeilemaan menetelmiä käytännössä ja toteuttamaan yhteissuunnittelua. Näin Oodi-projektin ympärille kasvoi myös organisaation sisällä sitoutuneiden toimijoiden yhteisö, joka samalla toimi resurssina ja muutosvoimana koko projektin läpiviemiselle.

Nämä reunaehdot huomioiden tässä tutkimuksessa etsitään vastauksia käytännön kysymyksiin siitä, kuinka laajan suunnitteluprojektin näkökulmasta voidaan edesauttaa yhteissuunnittelun käyttöä julkisella (kulttuuri-)sektorilla.

1.4 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämä väitöskirja koostuu viidestä osatutkimuksesta, jotka on julkaistu muotoilun ja yhteissuunnittelun tutkimuksen kansainvälisissä ja kotimaisissa julkaisuissa (katso listaus alkuperäisistä artikkeleista s. 2). Tutkimuksessani olen keskittynyt kysymykseen siitä, kuinka yhteissuunnittelun potentiaali ja mahdollisuudet kytkeytyvät käytännön tason toteutukseen ja kuinka yhteissuunnittelua voidaan toteuttaa toisiaan täydentävillä menetelmillä. Päättökäsitteidenäni on: **kuinka toteuttaa yh-**

teissuunnittelua vaikuttavalla tavalla laajoissa kehittämishankkeissa julkisella sektorilla?

Päätutkimuskysymykselle on asetettu seuraavat alakysymykset:

- A. Mistä strategisen tason ja käytännön tason yhteissuunnittelu muodostuu julkisen kulttuurisektorin laajoissa suunnitteluhankkeissa? (osatutkimus I)
- B. Millaista työtä demokraattinen muotoilu edellyttää? (osatutkimus II)
- C. Millainen on kevyt ja monistettava yhteiskehittämisen menetelmä, ja millaisia rajoitteita sekä mahdollisuuksia se luo yhteiskehittämislle? (osatutkimus III)
- D. Miten tulevaisuutta voidaan suunnitella yhdessä edelläkäyttäjien kanssa? (osatutkimus IV)
- E. Kuinka kirjasto voi yhteissuunnittelun avulla kohdata uudella tavalla käyttäjien tarpeita ja luoda ajantasaisia palveluita? (osatutkimus V)

Tässä tutkimuksessa pyrkimyksenä on kuvata, mistä strategisen ja käytännön tason yhteissuunnittelu muodostuu julkisen sektorin laajoissa suunnitteluhankkeissa. Tavoitteena on ymmärtää, mitä yhteissuunnittelussa käytännössä tapahtuu osana julkisen sektorin laajan mittakaavan suunnitteluprojektia, ja pohtia, kuinka se eroaa yhteissuunnittelun menetelmistä, periaatteista ja ideoista. Olen kartoittanut, mistä elementeistä ja osatekijöistä onnistunut yhteissuunnittelu syntyy, sekä sitä, kuinka yhteissuunnittelun eri vaiheet ja osa-alueet ovat kytköksissä toisiinsa luoden kerrannaisvaikutuksia suunnitteluprosessin aikana. Olen toteuttanut käytännössä ja analysoinut eri yhteissuunnittelustrategioita, -työkaluja ja -aktiiviteetteja, sekä eritellyt niiden sisältämiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja rajoituksia. Olen yrittänyt ottaa tutkimuksessani selkoa siitä, miten strategisen tason toimenpiteet ja käytännön tason toimenpiteet vaikuttavat toisiinsa, ja kuinka niiden välinen kytkös on monimutkaisempi kuin mitä tavallisesti ajatellaan.

Oodin suunnittelussa tavoitteena oli laajentaa tuolloin vielä paikoin ohutta kaupungin osallistumisen kulttuuria ja tarjota kaupunkilaisille monia, toisiaan täydentäviä tapoja tulla mukaan Oodin suunnitteluun. Oodin yhteissuunnittelu tarjoaa mielenkiintoisen tapausesimerkin analysoida sitä, kuinka erilaiset – syvät ja kevyet – yhteissuunnittelun muodot toimivat yhdessä, sekä millaisia rajoitteita ja mahdollisuuksia kukin menetelmä luo yhteissuunnittelulle. Tutkimuksessa eri tasoisia osallistumis- ja yhteissuunnittelun muotoja ei lähestytty irrallisina ja toisensa poissulkevinä toimintamalleina, vaan yritetään ymmärtää, millä tavoin kukin niistä loi samanaikaisesti sekä tilaa että reunaehdot Oodin yhteissuunnittelulle. Samalla tarkastellaan sitä, kuinka eri yhteissuunnittelun muodot kytkeytyivät laajempaan Oodin palvelukehitysprosessiin.

Oodi-hankkeessa monimutkaisin haaste ei ollut yksittäisten palvelujen kehittäminen vaan organisatorisen osaamisen ja valmiuksien luominen yhteissuunnittelun hyödyntämiselle osana julkisorganisaation strategista palvelukehitystä sekä

organisaation suunnittelu- ja toimintakulttuurin muuttaminen. Muotoilullinen ja yhteissuunnitteluun perustuva kehittäminen poikkeaa perinteisistä kehittämis-tavoista julkisella sektorilla, sillä niille ominaisia piirteitä ovat avoin lähtötilanne, yhteistyö, kokeilut, ketteryys, iteratiivisuus, käytännönläheisyys, ihmislähtöisyys ja osallistuminen. Tästä näkökulmasta analysoin tutkimuksessani myös sitä, kuinka yhteissuunnittelu ja muotoilu voivat vauhdittaa julkisen sektorin uudistumista.

Tarkastelen yhteissuunnittelua myös osallistavan suunnittelun ja palvelumuotoi-lun historian valossa, laajemmasta ajallisesta perspektiivistä. Pysin sitä kautta tunnis-tamaan keskeisiä yhteissuunnittelun kehittämisaikavälisiä alueita, joille haluan suunnata lisää huomiota. Tavoitteena on tämän tutkimuksen muodossa tarjota julkisen sektorin suunnittelijoille ja muotoilijoille katsaus todennäköisesti vastaantuleviin mahdolli-suuksiin ja haasteisiin sekä hahmottaa ehdotuksia ja suosituksia käytännön keinois-ta, joilla he voivat jatkossa onnistua paremmin yhteissuunnittelun hyödyntämisessä julkisella sektorilla. Samoin annan suosituksia ja ehdotuksia jatkotutkimukseen niin yhteissuunnittelun kuin palvelumuotoilun tutkimuksen osalta.

Kuten aiemmin totesin, kyseessä on vain yksi tapaustutkimus, jota ei voi laajen-taa koskemaan koko julkista sektoria. Mutta pyrkimyksenäni on sen valossa hah-mottaa menettelyä, jota kutsun yhteissuunnittelun refleksiiviseksi toteutustavaksi. Marc Steen kutsuu artikkelissaan ”Upon opening the black box and finding it full” (2014) muotoilijoita, suunnittelijoita ja yhteiskehittäjiä mukaan luomaan reflek-siivisempää tapaa toteuttaa yhteissuunnittelua. Yhteissuunnittelussa ominaista on vuorovaikutuksen korostuminen, mikä nousi esiin myös usean Oodin yhteissuun-nittelun aktiviteetin kohdalla. Tavoitteena oli osallistujien välisessä dialogisessa ja vastavuoroisessa luovassa prosessissa kehittää uuden ajan kirjaston konseptia ja sen palveluita. Vuorovaikutuksessa keskeistä on oppiminen, missä omien näkemysten peilaaminen muiden näkemyksiin ja ajatuksiin voi muuttaa osallistujien mielipi-teitä prosessin kuluessa ja tukea siten uusien ratkaisujen luomista. Steen kuvaa yh-teissuunnittelua sen dialogisen luonteen vuoksi ”hauraaksi kohtaamiseksi” (fragile encounter³, Steen 2012), missä suunnittelijalla ja muotoilijalla on A) yhtä suuret mahdollisuudet avata vuorovaikutus, kuunnella osallistujia ja löytää uusia ratkaisu-ja kuin B) kontrolloida ja ohjata vuorovaikutusta liikaa sekä redusoida osallistujien kokemukset ja näkemykset osaksi suunnittelun jo ennalta määritettyjä reunaehtoja (Steen 2012).

Anna Hyödynmaa kirjoittaa omassa yhteiskuntapolitiikan pro gradu -tutkiel-massaan ”*Demokratian leikkikentällä: osallistava suunnittelu hallinnon ja demo-kratian murroksessa*” (2015), missä hän tutki *Keskustakirjaston kaverit* -kehittäjä-yhteisöä, että: ”Hyvä ja toimiva vuorovaikutus sai aineistossa suuren merkityksen.

3 ”I propose understanding HCD as a process in which diverse people participate and move between other and self, and between openness and closure. I see HCD as a fragile encounter between people, as an encounter that can be beautiful, and as an encounter that can easily break.” (Steen, 2012; 74).

[Kehittäjäyhteisön osallistujien] haastatteluissa kuvailtiin runsaasti sitä, kuinka toimivassa vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä syntyi uusia, kaikkien yksittäisistä ideoista jalostuneita ajatuksia. Hyvään osallistumiseen katsottiin kuuluvan valmius kuunnella muiden ajatuksia ja kehittää niitä” (Hyödynmaa 2015; 61). Anna Hyödynmaan mukaan eräs osallistuja kuvasi kehittäjäyhteisön vuorovaikutusta näin:

”Se [osallistuminen] oli tehty hirveen helpoksi, mut ei sillä tavalla helpoksi et se olisi ollut tylsää tai jotenkin laiskaa ja leppoisaa se oleminen. Se oli tehty helpoksi se työskentelyn eteneminen, että meistä saatiin hirveen paljon irti sen takia että se oli niin hyvin suunniteltu. -- tuli paljon semmosia hetkiä, joissa joku sanoi jotain ja sit se lähti kantaan niin että me ruvettiin jo puhuun tavallaan sen idean päälle, koska me innostuttiin kaikki siitä niin paljon ja tavallaan ne puheenvuorot vei kaikki sitä eteenpäin. -- Et vaikka tultiin tosi eri kulumista ja meillä oli ehkä alun alkaen erilaisia ideoita siitä, et mitä meidän ryhmän tehtävät voisi olla ja mikä se keskustakirjasto voisi olla, niin sit tavallaan jollain hauskalla dynamiikalla meillä alkoi ne ideat liittymään yhteen ja kehittymään yhdessä --. (H6)” (Hyödynmaa, 2015; 57)

Kaikissa Oodin yhteissuunnittelun aktiviteettien vuorovaikutustilanteissa ei luonnollisestikaan onnistuttu yhtä hyvin. Siksikin Oodi-projekti tarjoaa kiinnostavan kohteen pohtia, miten yhteissuunnittelun prosessista muodostuu aidosti ihmis- ja käyttäjälähtöinen, refleksiivinen ja uutta avaava – eli sellainen, joka kannattelee ja kunnioittaa osallistujien kokemusta ja yksilöllisiä eroja, eikä pelkistä, rajoita tai supista niitä.

Arkielämässä olemme useimmiten kiinnostuneita suunnittelu- ja muotoilu-prosessien lopputuloksista – siitä, mitä konkreettisesti saatiin aikaiseksi yhdessä käyttäjien kanssa, tai siitä, miten jokin palvelu tai käyttöliittymä on muuttunut käyttäjäyhteistyön avulla. Tai sitten keskitymme siihen, mitä resursseja ja panoksia yhteissuunnittelu edellyttää, kuten työaika, osaamista, kustannuksia jne. Tässä tutkimuksessa keskiössä on yhteissuunnittelun prosessin reaalin toteutuminen ja sen ominaisuudet. Väitän, että yhteissuunnittelulla on monia tunnuspiirteitä ja laadullisia ominaisuuksia, jotka jäävät helposti implisiittisiksi ja julkilausumattomiksi. Niiden parempi tiedostaminen voi auttaa vapauttamaan muotoilussa ja yhteissuunnittelussa piilevää muutosvoimaa.

1.5 Tutkimuksen avainkäsitteet

Yhteissuunnittelun kenttä on moninainen ja monialainen, ja tämän vuoksi siihen liittyy lukuisia risteäviä ja osittain päällekkäisiä käsitteitä. Tässä työssä käytän käsitteitä seuraavasti:

Osallistava/ osallistuva suunnittelu (*participatory design*)

- Osallistavalla suunnittelulla on noin neljäkymmenen vuoden historia. Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa osallistavan suunnittelun metodeja kehitettiin 1970-luvulta lähtien teollisen tuotannon arvon lisäämiseksi osallistamalla työntekijöitä oman työympäristönsä kehittämiseen (Bødker 1996) (katso luku 2). Yksi keskeisistä syistä alan syntyyn oli huomio siitä, että loppukäyttäjät, eli tässä tapauksessa työntekijät, olisivat johtoa paremmin tietoisia työkäytännöistä, ja sen vuoksi juuri heidän tulisi olla mukana uusien järjestelmien ja työkäytäntöjen suunnittelussa ja käyttöönotossa. Osallistuva suunnittelu on myöhemmin painottunut ihmisen ja tietokoneen välisen vuorovaikutuksen suunnitteluun (Holmlid 2009). Osallistavassa suunnittelussa käyttäjät ja muut sidosryhmät osallistuvat suunnitteluun, jotta valmis tuote tai palvelu vastaisi ihmisten todellisia tarpeita (Schuler & Namioka 1993).
- 2000-luvun alkupuolella suurin piirtein samalle käsitteelle on annettu termi yhteissuunnittelu, vaikka osallistava suunnittelu -termi on elänyt koko ajan sen rinnalla. Osallistavan suunnittelun ja yhteissuunnittelun (co-design) välisen rajan veto ei ole helppoa tai selkeää. Termejä käytetään usein rinnakkain ja/tai synonyymeinä. Tuuli Mattelmäki ja Kirsikka Vaajakallio (2011) pohtivat yhteissuunnittelun määritelmää ja toteavat sen hyödyntävän samoja työkaluja ja ajattelutapaa osallistavan suunnittelun kanssa, mutta olevan laajemmin monialaista suunnittelua tarkoittavaa.
- Englanniksi termi on yksiselitteisesti ”participatory design”, mutta suomen kielessä sen johdannaisena näkee käytettävän sekä ”osallistava suunnittelu” että ”osallistuva suunnittelu” -muotoja. Näihin termeihin liittyy myös kato-käsite ”osallisuus” (katso lisää luku 3.5), joka sopii monenlaisiin käyttötarkoituksiin, mutta sen analyttinen määrittelykyky on heikko. Karkeasti voidaan sanoa, että käsitteenä osallistaminen tarkoittaa mahdollisuuksien tarjoamista, kun taas osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä. Kun kyseessä on Oodin kaltainen laajamittainen kehitysprojekti, jossa yhteissuunnittelulla oli selkeä omistaja ja koordinoiva taho eli Helsingin kaupunki ja kaupunginkirjasto, on osuvampaa puhua osallistavasta suunnittelusta. Kaupunkilaisille tarjottiin mahdollisuuksia osallistua Oodin suunnitteluun ja kehittämiseen. Kaupunkilaiset eivät itse-organisoiduneet tai luoneet oma-ehtoisia projekte-

ja/ aloitteita/ yhteisöjä Oodin suunnittelun edistämiseksi, vaan suunnittelun avaaminen oli kaupungin projektiorganisaation tietoinen päätös ja sitä edistettiin organisaation toteuttamalla yhteissuunnittelun menetelmillä. Tämä vuoksi ei voida puhua osallistuvasta suunnittelusta, vaikka toki niitäkin ominaispiirteitä sekä avoimen muotoilun piirteitä oli havaittavissa monissa projekteissa (esim. Keskustakirjaston kaverit-kehittäjäyhteisö). Eri yhteissuunnittelun aktiviteettien kohdalla osallistumisen taso vaihteli suunnittelijoiden ja kaupunkilaisten tiivistä yhteistyötä etäisempään vuorovaikutukseen ja joukkoistamiseen. Toisinaan osallistamis-termiin liittyy käsitys kansalaisista passiivisina osallistujina, joita kehoitetaan tai vaaditaan osallistumaan ylhäältä alas tarjottuihin toimenpiteisiin, mutta Oodi-projektissa pyrittiin päinvastaiseen lähtökohtaan. Oodi-projektissa käytettiin erikseen luovuutta, tapahtumallisuutta, elämyksellisyyttä ja markkinointiviestinnällisiä toimenpiteitä kaupunkilaisten innostamiseen, sitouttamiseen sekä yhteisön rakentamiseen Oodin ympärille. Osallistavilla menetelmillä ja aktiviteeteilla oli myös emotionaalinen ulottuvuus, jolla luotiin uudenlaista kokemuksellisuutta, dialogisuutta ja avoimuutta yhteissuunnitteluun. Oodi-projektissa tavoitteena oli kehittää ja kokeilla uudentyypin osallistumisen mahdollistavia, kaupunkilaisten näkökulmasta joustavia ja motivoivia yhteissuunnittelun aktiviteetteja (ks. lisää luku 4.2).

- Usein edelleen ajatellaan, että osallistavan suunnittelun tutkijoita ja harjoittajia motivoi ainakin osittain ajatus demokratian vahvistamisesta ja siitä, että osallistavan suunnittelun menetelmillä puretaan valtarakenteita samalla, kun monenlainen asiantuntijuus auttaa luomaan parempia tuotteita ja palveluja. Osallistava suunnittelu on mielestäni tätä nykyä poliittisesti vapaa suunnittelun lähestymistapa sen valtavirtaistuttua tällä vuosituohannella (Hyysalo, Jensen & Oudshoorn, 2016). Oodi-projektissa kyse oli samanaikaisesti a) lähidemokratian ja vaikuttamismahdollisuuksien lisäämisestä sekä b) ihmislähtöisestä palvelukehityksestä, joka perustuu ajatukselle siitä, että käyttäjät ovat omien tarpeidensa ja toimintatapojensa parhaita asiantuntijoita (ks. lisää luku 4.2).

Yhteissuunnittelu ja yhteiskehittäminen (*co-design, co-creation*)

- *Yhteissuunnittelu (co-design)* ja *yhteiskehittäminen (co-creation)* ovat termejä, jotka ovat viime aikoina nousseet osallistuvan suunnittelun rinnalle ja niitä käytetään vaihtelevasti, kontekstista riippuen. Käyttäjien osallistumisen tärkeys, käyttäjien luovuuden hyödyntäminen ja voimaantuminen nostetaan keskiöön, kun aihetta lähestytään osallistavan suunnittelun näkökulmasta. Kun mennään lähemmäs konkretiaa – palvelujen ideointiin ja suunnitteluun – yhteissuunnittelulla tarkoitetaan toimintaa, jossa nykyisten ja tulevien

- käyttäjien lisäksi eri alojen asiantuntijoita ja toimijoita otetaan mukaan suunnitteluprosessin eri vaiheisiin (Mattelmäki 2007).
- Sanders ja Stappers (2007) määrittelevät yhteissuunnittelun muotoiluprosessiin osallistuvien muotoilijoiden sekä muiden osallistujien yhteiseksi luovuudeksi. Tämä on yhtä pitkä kuin leveäkin määritelmä. Pyrkimyksenään kirkastaa käsitteiden käyttöä Tuuli Mattelmäki ja Froukje Sleeswijk Visser (2011) ovat tarkastelleet yhteissuunnittelun määrittelyä useisiin kansainvälisiin lähteisiin viitaten artikkelissaan *Lost in Co-X: Interpretations of Co-design and Co-creation*. He kiteyttävät yhteissuunnittelun näin:
 - o Yhteissuunnittelu on prosessi ja työtapoja mahdollisten käyttäjien sekä muiden sidosryhmien osallistamiseen.
 - o Siinä pyritään suunnittelumahdollisuuksien etsimiseen, visiointiin ja ratkaisun kehittämiseen.
 - o Se on myös ajattelutapa, joka pyrkii vahvistamaan kaikkien mukanaolijoiden toimijuutta ja antamaan niille, jotka eivät perinteisesti osallistu muotoiluprosessiin mahdollisuuden ja työkaluja saada äänensä kuuluville.
 - Yhteiskehittäminen -termiä (co-creation) käytetään usein yhteissuunnittelun ohella kuvaamaan samankaltaista lähestymistapaa (ks. esim. Cottam & Leadbeater 2004). Sanders ja Stappers (2007) selittävät termien eroavaisuutta näin: co-creation on laaja käsite, joka sisältää kaiken kollektiivisen luovuuden, kun taas codesign on kollektiivista luovuutta osana muotoiluprosessia. Tämä on edelleen melko laavaa käsitteen määrittelyä. Foverskov ja Dam (2010) sen sijaan näkevät yhteiskehittämisen hetkenä tai toimintana yhteissuunnitteluprosessin sisällä. Yhteiskehittäminen voi käsitteenä viitata hyvin monenlaisiin, tasoltaan, kestoltaan, työmuodoiltaan ja laajuudeltaan vaihteleviin yhteistyön muotoihin (Sanders & Stappers, 2008). Yhteissuunnittelussa puolestaan osallistuminen ja yhteistyö on useimmiten järjestetty prosessimaisesti (esim. osana laajempaa muotoiluprosessia), se korostaa käyttäjien osallisuuden sekä luovuuden merkitystä. Yhteissuunnittelussa onkin Johanssonin (ym. 2010) mukaan kyse suunnitteluhaasteiden monipuolisesta tarkastelemisesta, eikä tavoitteena ole vain suunnitteluideoiden tai nopeiden ratkaisujen löytäminen.
 - Mattelmäki ja Sleeswijk Visser (2011) toteavat käsitteiden käytön olevan kontekstisidonnaisia. Esimerkiksi liiketoiminnan ja markkinoinnin keskustelussa co-creation -termiä käytetään laajasti kuvaamaan kaikkea sidosryhmien innovaatioprosessiin osallistamista, kun taas muotoilussa yhteissuunnittelu -termiä käytetään yleisemmin. Myös muun muassa suhde sidosryhmien osallistamiseen, ammatillinen tausta ja työn tavoite määrittelevät mitä termiä kulloinkin käytetään.

Avoin muotoilu (*open design*)

- Avoin muotoilu tarkoittaa muotoiluprosessien avaamista halukkaille osapuolille ja muotoilutuotosten lisensoimista vapaaseen käyttöön. Avoin muotoilu voi sisältää digitaalis pohjaista avointa lähdekoodia hyödyntävien ohjelmistojen ja digitaalis-fyysisten tuotteiden muotoilua, mutta myös tilojen, sisältöjen ja palveluiden muotoilua. Kasvattaessaan kansalaisten vaikuttamisen mahdollisuuksia avoin muotoilu voi parhaimmillaan edistää moniäänisempää yhteiskuntaa, osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia sekä demokratiaa. Yhä useampi taho ja sektori yhteiskunnassa on kiinnostunut avoimen muotoilun mahdollisuuksista synnyttää hyvää yhteistyötä ja läpinäkyvyyttä – tarkoittipa se työkalujen ja menetelmien jakamista ja avoimuutta, muotoiluprosessin avoimuutta eri tahojen osallistumiselle tai muotoilutyön avulla syntyneiden ratkaisujen sekä tiedon jakamista (Kohtala C. & Bakırlıoğlu Y., 2019). Avoin muotoilu ja osallistuva suunnittelu ovat osin päällekkäisiä termejä sikäli että ammattimuotoilijoiden osallistuminen avoimen muotoilun projektien edistämiseen on osallistuvaa suunnittelua.

Yhteistuotanto (*co-production*)

- Uusi julkinen hallinta (New Public Governance) julkisen sektorin muutoksen ”kolmantena aaltona” nostaa esille kansalaisten osallistumisen tärkeyden (Hakari 2013; Osborne 2010). Perusajatuksena palvelujen yhteistuotannossa (co-production) on kansalaisten näkeminen aktiivisina julkis palvelujen tuotantoon ja kehittämiseen osallistuvina toimijoina, ei vain palveluja kulluttavina asiakkaina tai toimenpiteiden kohteina (esim. Osborne 2010). Ideana on palveluiden tuotanto kansalaisten kanssa, ei kansalaisille (”not for the public, but with the public”). Voidaan sanoa, että yhteistuotannossa on kyse erilaisista kansalaiskumppanuuden muodoista, jolloin julkinen hallinto ja kansalaiset yhdistävät voimansa yhteisen hyvän ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Ideologisesti tarkasteltuna uutta julkista hallintaa toteutetaan monista toimijoista koostuvassa pluraalissa yhteiskunnassa, jossa monet, toisistaan riippuvaiset toimijat antavat oman panoksensa esimerkiksi julkisten palveluiden tuottamiseen ja kehittämiseen (ks. lisää luvut 3.2 ja 3.3).

Muutoksen suunnittelu (*transformation design*)

- Muutoksen suunnittelu, kuten Burns, Cottam, Vanstone ja Winhall (2006) ovat käsitteen nimenneet, on termi, jolla kuvataan muutokseen tähtääviä muotoiluprojekteja. Tällaisia voivat olla yhteisöjen sisäiset, sosiaalisia päämääriä tavoittelevat hankkeet sekä organisaatioiden sisältä lähtevät pyrki-

mykset organisaation toimintatapojen muutoksessa ja mm. ihmislähtöisen kulttuurin käyttöönottamisessa (Sangiorgi 2011). Muutoksen suunnittelu kohdistuu ihmisten, organisaatioiden ja systeemien käyttäytymisen muokkaamiseen ja perustuu osallistaviin ja käyttäjälähtöisiin metodeihin. Muotoilutaitoja ja -työkaluja käytetään sosiaalisten ja ekonomisten haasteiden ratkomiseen fasilitoimalla alojen ja sidosryhmien välistä yhteistyötä (Burns ym. 2006). Oodin tapauksessa voidaan nähdä, että transformaatio kohdistui kirjasto-organisaation toimintatapojen muutokseen ja muotoilukyvykkyyden kasvattamiseen sekä uuden ajan kirjaston roolin uudelleenmäärittelyyn.

Yllä olevat tarkennukset huomioiden käytän näitä käsitteitä tästä eteenpäin osin rinnakkaisesti seuraavasti:

- Kun puhun yhteissuunnitteluprosesseista yleisesti linkittämättä niitä mihinkään täsmälliseen tutkimuskirjallisuuteen käytän termejä yhteissuunnittelu tai yhteiskehittäminen
- Kun tarkastelen yhteistyötä, avoimuutta ja osallistamista spesifisti Oodi-tapaustutkimuksessa käytän termiä yhteissuunnittelu, osallistava suunnittelu tai yhteiskehittäminen riippuen ko. yhteissuunnittelun aktiviteetista ja sen luonteesta

2 Tutkimustausta: osallistava suunnittelu, yhteissuunnittelu, palvelumuotoilu

Tässä luvussa esitellään ja käydään läpi yhteissuunnittelua ja palvelumuotoilua, niiden historiaa, kehityskulkuja ja kehityskulkujen yhteenkietoutumia, jotta voidaan selkiyttää, mitä annettavaa niillä on laajojen julkisen sektorin yhteissuunnitteluhankkeiden ymmärtämiseksi ja kehittämiseksi. Taustoitetaan eri osallistavan suunnittelun, yhteissuunnittelun ja palvelumuotoilun lajeja ja tyyppisiä yhteissuunnittelun alkuaajoista asti, koska uudempi kirjallisuus ajoittain esittää 'uutuuksina' periaatteita ja lähestymistapoja, jotka on kehitetty jo kauan sitten. Samalla tuon esiin erilaisia tutkimukseni kannalta keskeisiä case-esimerkkejä, toimintamalleja ja tapoja, joilla käyttäjillä, asiakkailta, kansalaisilla ja kumppaneilla on ollut mahdollisuus osallistua erilaisiin kehitysprojekteihin.

Käymällä läpi yhteissuunnittelun ja palvelumuotoilun kehitystä pyrin tarkemmin avaamaan ja käsitteellistämään sitä tutkimuksellista aukkoa, johon tässä väitöskirjassa aiheena oleva laajan mittakaavan ja pitkän aikavälin julkisen (kulttuuri-) sektorin käyttäjäkeskeisiä toimintatapoja hyödyntänyt suunnitteluhanke sijoittuu. Kyseessä on lukuisten eri palvelumuotoilun ja yhteissuunnittelun tutkimuksen lähestymistapojen risteyskohdassa oleva alue, jota ehkä juuri siitä syystä on ollut aiemmin tutkimuksellisesti haastavaa lähestyä. Toisaalta työ tarjoaa tuloksia ja oivalluksia myös strategisen muotoilun, muotoilun käytänteiden ja muutoksen muotoilun tutkimukselle hieman riippuen siitä, miten niiden alat rajataan ja nähdään. Pohjimmiltaan väitöskirjassani on kyse yhteissuunnittelun ja muotoilun työtapojen soveltamisesta julkisen sektorin palvelujen käyttäjälähtöiseen kehittämiseen.

2.1 Osallistavan suunnittelun perinne ja yhteissuunnittelu

Osallistavan suunnittelun, yhteissuunnittelun ja yhteiskehittämisen kehitys 2000-luvun loppupuolella ovat vaikuttaneet voimakkaasti siihen, miten ymmärrämme palvelumuotoilun. Tuulaniemen (2011: 116–117) mukaan palveluiden yhteissuunnittelu on palvelumuotoilua yhtä lailla kuin palvelumuotoilu on yhteissuunnittelua. Rajan vetäminen yhteissuunnittelun ja palvelumuotoilun välille voi olla ajoittain hankalaa. Käyttäjän käyttäytymisen ymmärtäminen on avainasemassa palvelumuotoilussa ja sen vuoksi eri yhteissuunnittelun menetelmät, jotka auttavat käyttäjän perspektiivin omaksumisessa, ovat niin keskeisiä palvelumuotoilussa. Käyttäjämäärityksen ja käyttäjäosallisuuden kautta tavoitteena on hahmottaa käyttäjien ja käyttäjäryhmien koko skaala, siinä missä perinteinen asiakastietoon perustuva

kehittäminen keskittyy tavallisesti kuvitteelliseen keskivertokäyttäjään, jolle yleensä myös julkiset palvelut suunnitellaan. (Design Commission 2013, 14).

Osallistava suunnittelu, yhteissuunnittelu, käyttäjakeskeinen tai käyttäjälähtöinen suunnittelu eivät ole millään tavalla yksiselitteisiä termejä. Yhteissuunnittelu (co-design), yhteiskehittäminen (co-creation), käyttäjakeskeinen suunnittelu (human centred design), käyttäjälähtöinen suunnittelu (user-driven design) nousivat 1990-luvulla osallistavan suunnittelun rinnalle. Termejä käytetään suhteellisen kirjavasti, usein myös synonyymeina. Kokoavasti voidaan todeta, että yhteissuunnittelu (co-design), yhteiskehittäminen (co-creation) ja osallistava suunnittelu (participatory design) ovat osin rinnakkaisia käsitteitä ja tarkoittavat yhdessä suunnittelua ja yhteistekemistä. Niiden ydin koostuu samanlaisesta asiakas- ja ihmiskeskeisestä lähestymistavasta suunnitteluun. Osallistavien menetelmien tavoitteena on eri sidosryhmien ja osallistujien yhteisen kielen ja metodologian sekä ymmärryksen synnyttäminen (Johansson ym. 2010). Mattelmäki ja Sleeswijk Visser (2011) toteavat yhteiskehittäminen/yhteissuunnittelu käsitteiden käytön olevan kontekstisidonnaisista. Esimerkiksi liiketoiminnan ja markkinoinnin keskustelussa co-creation -termiä käytetään laajasti kuvaamaan kaikkea sidosryhmien innovaatioprosessiin osallistamista, kun taas muotoilussa yhteissuunnittelu -termiä käytetään yleisemmin. Myös siis muun muassa suhde sidosryhmien osallistamiseen, ammatillinen tausta ja työn tavoite määrittelevät mitä termiä kulloinkin käytetään (Mattelmäki ja Sleeswijk Visser, 2011).

Sanders ja Stappers (2007) selittävät yhteiskehittäminen ja yhteissuunnittelu termien eroavaisuutta näin: ”co-creation” (yhteiskehittäminen) on laaja käsite, joka sisältää kaiken kollektiivisen luovuuden, kun taas ”co-design” (yhteissuunnittelu) on kollektiivista luovuutta osana muotoiluprosessia. Foverskov ja Dam (2010) puolestaan näkevät yhteiskehittämisen hetkenä tai toimintana yhteissuunnitteluprosessin sisällä. Yhteiskehittäminen voi käsitteenä viitata hyvin monenlaisiin, tasoltaan, kestoltaan, työmuodoiltaan ja laajuudeltaan vaihteleviin yhteistyön muotoihin (Sanders & Stappers, 2008). Yhteissuunnittelussa puolestaan osallistuminen ja yhteistyö on useimmiten järjestetty prosessimaisesti (esim. osana laajempaa muotoiluprosessia), se korostaa käyttäjien osallisuuden sekä luovuuden merkitystä ja käyttäjien voimaantumista. Yhteissuunnittelussa onkin Johanssonin (ym. 2010) mukaan kyse suunnitteluhaasteiden monipuolisesta tarkastelemisesta, eikä tavoitteena ole vain suunnitteluideoiden tai nopeiden ratkaisujen löytyminen. Siksi yhteissuunnittelu luo erinomaisen alustan yhteistyön syntymiselle.

Yhteissuunnittelu on yhteistoiminnallinen tiedon jakamisen ja luomisen prosessi, jossa eri ammattilaisten taidot, kokemukset ja luovuus yhdistyvät tukemaan suunnittelua ja siten saavuttamaan uusia ratkaisuja (Mattelmäki 2007). Yhteissuunnittelussa eri alojen asiantuntijoita, käyttäjiä, organisaatioita, asukkaita ja päättäjiä otetaan mukaan kartoittamaan, mitkä suunnitteluun vaikuttavat tekijät ovat yhteyksissä toisiinsa ja miten, sekä suunnittelemaan näitä toisiinsa linkittyviä ele-

menttejä ja rakenteita (Mattelmäki 2007). Holmlid (2009) korostaa eri osapuolten mukanaolosta syntyvää arvoa, kun keskustelu ja avoimuus asiakkaiden, asiakkaiden omien yhteisöjen, eri palveluntuottajien ja -tarjoajien ja yritysten kanssa lisääntyy. Yhteissuunnittelu on myös demokraattinen ja avoin ajattelutapa, joka kyseenalaistaa totuttuja rakenteita ottaen mukaan suunnitteluun kaikki osapuolet. Yhteissuunnittelu myös vastustaa asiantuntijoiden ylikorostamista. Asiantuntemus on tärkeää, mutta yhteissuunnittelussa se on vain yksi resurssista, ei ehdoton auktoriteetti (Schuler & Namioka, 1993, xii).

Yhteissuunnittelua ja osallistavaa suunnittelua käytettiin pitkään rinnakkain lähes synonyymeinä (Mattelmäki 2007), sillä niiden viitekehykset lähestyivät vuosien saatossa toisiaan (Sanders & Stappers, 2007). Yksi syy sille, miksi yhteissuunnittelu käsitteenä on saanut nykyään enemmän suosiota, on se, että osallistavan suunnittelun poliittisävytteistä historiaa on haluttu pehmentää ja vaimentaa (Mattelmäki 2007). Yhteissuunnittelu-sanan on myös nähty kiteyttävän paremmin monimuotoisen, ihmiskeskeisen yhteistyön näkökulman osallistumiseen.

Voidaan kuitenkin hyvällä syyllä sanoa, että kaikki erilaiset sidosryhmien ja käyttäjien yhteistyötä painottavat suuntaukset ja työskentelytavat perustuvat osallistavan suunnittelun perinteeseen ja rakentuvat siinä kehitetyn osaamisen varaan. Varhaiset yhteissuunnittelun/osallistavan suunnittelun kehityskulut osoittavat, kuinka vaikeaa on ottaa käyttäjät mukaan suunnitteluun muuta kuin nk. informantteina tai koekaniineina (Bjerkness, 1987; Greenbaum & Kyng, 1991; Schuler & Namioka, 1991; Kensing & Robinson, 2012). Eri yhteissuunnittelun lähestymistapojen jo aikanaan kohtaamat haasteet ovat niitä, joiden kanssa kamppailemme yhä tänä päivänä. Yhteissuunnittelun teoreettisten lähtökohtien ja historian ymmärtäminen antaa paremmat valmiudet mahdollisuuksien tunnistamiseen ja toisaalta haasteista selviämiseen. Ja yhteissuunnittelun haasteet vain kasvavat koko ajan kompleksisemmaksi käyvässä toimintaympäristössä. Yhteissuunnittelu ei enää (jos koskaan on tarkoittanut) tarkoita yhdenmukaista lähestymistapaa, vaan on heterogeeninen ja rikas sekoitus työkaluja ja metodeja, jotka profiloituvat ja asemoituvat hyvin eri tavalla ajatellen niiden keskeistä jäsentäjää eli suunnittelija-käyttäjä suhdetta (Voss et al., 2009; Kensing & Robinson, 2012).

2.1.1 Osallistavan suunnittelun tausta ja lähtökohdat

Jotta voisimme ymmärtää osallistavan suunnittelun syntyä, on hyvä tarkastella tuotteiden valmistuksessa ja kuluttamisessa tapahtuneita muutoksia hieman pidemmässä aikaperspektiivissä. Vielä 1900-luvun ensimmäisellä puoliskolla oli ollut hyvin yleistä, että ihmiset itse tekivät paljon korjaus- ja käsitöitä, kuten rakentamista, ompelemista, neulomista, korjaamista – osallistuminen oman arjen ja materiaalisen ympäristön muokkaamiseen oli enemmänkin välttämättömyys kuin jotain poikkeuksellista. 1960-luvulle tultaessa puute alkoi vaihtua paljouteen, kun massavalmistaminen ja massakulttuuri levisivät kaikkialle länsimaihin. Tavarat,

tuotteet, julkiset palvelut, kaupunkisuunnittelu ja media olivat suurimmaksi osaksi tuotettuja suurten, yhtenäisten ja keskitettyjen järjestelmien toimesta (Hyysalo et al., 2016; 9). Samanaikaisesti uudet, tuotantoa ja kulutusta silloittavat ammatit – kuten markkinointitutkimus, kuluttajatutkimus, teollinen muotoilu ja ergonomia – etsivät lähestymistapoja yhdistää tuottajat ja käyttäjät, jotka massatuotanto oli heittänyt erilleen (Hyysalo et al., 2016; 9).

Yhä suuremmaksi kasvava etäisyys käyttäjien ja tuottajien välillä edellytti kuitenkin uudenlaisia ratkaisuja ja toimia. 70-luvun aikana erilaiset kokeilut herättivät kiinnostuksen uudenlaiseen, monitieteiseen yhteistyöhön käyttäjien kanssa. Karkeasti voidaan sanoa, että tämä tarkoitti näkökulman muutosta käyttäjien näkemisestä objekteina, jotka tuottajien pitäisi tuntea paremmin, käyttäjien näkemiseen subjekteina, joilta voi oppia ja joiden kanssa voi tehdä yhteistyötä myös laajamittaisiin järjestelmiin ja -valmistukseen liittyen (ks. esim. Bannon, L., 1991). Tätä taustaa vasten osallistavan suunnittelun tarina alkaa 70-luvulla Ruotsissa, Tanskassa ja Norjassa, jolloin monet eri tutkimusprojektit loivat toimintatutkimuksen kautta yhteyksiä ja liittoumia ammattiyhdistysliikkeiden ja teknologiasuunnittelijoiden/-tutkijoiden välillä ehdottaakseen uudentyyppejä työkäytänteitä ja -teknologioita, jotka voisivat vahvistaa demokraattisuutta ja osallisuutta työpaikoilla (ks. Floyd et al, 1989). Pohjoismaisella osallistavalla suunnittelulla onkin juurensa sotienjälkeisessä poliittisessa liikehdinnässä, joka pyrki teolliseen ja taloudelliseen demokratiaan, kuin myös työelämän yleiseen parantamiseen, sisältäen myös ammattiyhdistysliikkeiden ja työntekijöiden väliset yhteistoimintamenettelyt. Osallistava suunnittelu on aina ollut vahvasti kytköksissä demokratian edistämiseen, vaikkakaan se ei ole koskaan ollut suoraviivaista tai helppoa (G. Bjerknes and T. Bratteteig, 1995, M. Kyng, 1998, P. Ehn and M. Kyng, 1991, P. Ehn and L. Malmborg, 1998, Clement and P. Van den Besselaar, 1993).

Osallistavan suunnittelun perustana oli alusta asti ajatus siitä, että niiden, joita suunnitteluratkaisu koskettaa, tulisi voida vaikuttaa sen suunnitteluun (D. Schuler and A. Namioka, 1993). Yksi osallistuvan suunnittelun vahvuuksista onkin, ettei se pidä käyttäjien osallisuutta mekaanisena tai välineellisenä toimintana vaan yhteisenä oppimisprosessina, missä suunnittelijat ja käyttäjät ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja kehittyvät yhdessä. Osallistavassa suunnittelussa kaikki yhteisön jäsenet – lähtien käyttäjistä, joita suunnittelu suoraan koskettaa aina sellaisiin kumppaneihin, jotka ovat vain välillisesti tekemisissä suunnitteluratkaisun kanssa - tunnustetaan merkityksellisiksi ja kyvykkäiksi osallisiksi suunnittelussa (Schuler & Namioka, 1993; Kensing & Robertson, 2012). Heidän osallistumisensa painoarvo ja laajuus saattaa vaihdella paljonkin, osan ollessa vain (passiivisesti) tietoisia suunnittelun etenemisestä, siinä missä toiset vaikuttavat suunnitteluun ja päätöksentekoon paljonkin. Toisaalta, osallistavassa suunnittelussa ei ole kyse vain siitä, kuinka käyttäjät osallistuvat suunnitteluun, vaan myös siitä, kuinka suunnittelijat osallistuvat käyttöön ja käyttöympäristöihin.

Termi ”osallistava suunnittelu” vakiintui vasta ensimmäisten, laajamittaisten kokeilujen jälkeen, jotka toteutettiin pääosin Pohjoismaissa. Termi muotoutui kuitenkin kansainvälisessä vuoropuhelussa ja vakiintui osallistavan suunnittelun konferenssin myötä (participatory design conference, PDC). Vuosien saatossa osallistava suunnittelu on tunnettu myös nimillä yhteisöllisten resurssien lähestymistapa (engl. Collective Resource Approach) (G. Bjerknes, P. Ehn and M. Kyng, 1987 & M. Kyng, 1998), yhteistyössä tapahtuva suunnittelu / osuuskuntasuunnittelu (engl. Cooperative design, joka sisältää tämän kaksoismerkityksen) (S. Bodker, K. Gronbaek, and M. Kyng, 1993 & K. Gronbaek, J. Grudin, S. Bodker, and L. Bannon, 1993) ja yhteistoiminnallinen kokeellinen järjestelmäsuunnittelu (engl. Cooperative Experimental System Development) (K. Gronbaek, M Kyng, and P. Mogensen, 1997).

Varhaisia osallistavan suunnittelun käynnistäneitä projekteja olivat mm. vuonna 1970 alkanut norjalaisten rauta- ja metallityöntekijöiden liiton teknologiaprojekti yhteistyössä paikallisen tietojenkäsittelykeskuksen kanssa, ruotsalainen DEMOS projekti (Democratic Planning and Control in Working Life, 1975-1979), tanskalainen DUE-projekti (Development, Democracy and Electronic Data Processing, 1977-1980), UTOPIA (1981-1984), yhteinen projekti, jossa oli mukana pohjoismaainen graafikoiden liitto, tietojenkäsittelytieteilijöitä, sosiologeja, ekonomieja ja insinöörejä useasta eri instituutista kuin ruotsalaisesta Arbetslivscentrumista, ja Florence-projekti (1984-1987), joka oli puolestaan yhteistyöprojekti tietojenkäsittelytieteilijöiden ja sairaanhoitajien välillä.

Näiden varhaisten projektien tavoitteena oli se, että osallistavien käytäntöjen ja prosessin avulla voitaisiin kyseenalaistaa itsestään selvinä pidettyjä teknologisen tuotannon konfiguraatioita ja laajemmin tutkimuksen ja tuotekehityksen prosesseja (research & development, R & D). Taustalla vaikutti kuitenkin myös se, että yleisesti ottaen ammattiyhdistysliikkeiltä, jotka olivat olleet hyvin menestyksekkäitä palkkaneuvotteluissa, puuttui keinoja sellaisten työnantajavetoisten uudistusten estämisessä, joissa oli kyse uuden työntekijöiden taitotasoa ja palkkausta alentavan teknologian käyttöönotosta (Botero, 2013; 43). Ammattiliitoille osallistava suunnittelu merkitsi mahdollisuutta tuoda teknologiset uudistukset osaksi neuvotteluprosessia (Botero, 2013; 43). Tässä tavoitteessa osallistava suunnittelu ei kuitenkaan onnistunut. Siltikin, se onnistui tuomaan käyttöön jaettuja työtapoja ja välineitä työpaikkojen demokratian edistämiseen ja yhteistyössä tehtyyn teknologian kehittämiseen (Ehn, 1988).

Osallistavan suunnittelun varhaiset projektit pyrkivät keskittymään 1) äänen antamiseen niille, joilta se yleensä puuttuu suunnittelu- ja kehitysprojekteissa 2) tasapainottamaan työnantajien ja eri työntekijäryhmien voimasuhteita ja fasilitoimaan keskinäistä oppimista sekä 3) tuomaan suunnittelu- ja kehitysprojektit pois eriytyneistä nk. ”vain harvojen ja valittujen”/ ”eliitin” suunnitteluhuoneista osaksi todellisia, jokapäiväisiä käytänteitä ja toimia (Kensing & Greenbaum, 2013; 21-36, Ehn, 1988). Näiden tavoitteiden taustana oli pyrkimys laajentaa ja parantaa sitä

(käyttäjä)tietoperustaa, jonka pohjalle teknologiset järjestelmät rakentuvat, luoda työntekijöille ja muille osallisille mahdollisuuksia muodostaa realistisia odotuksia sekä omakohtaisia näkemyksiä käynnissä olevista muutoksista, vähentää muutosvastarintaa sekä lisätä työpaikkojen demokratiaa vahvistamalla mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Ensimmäiset tässä listatuista syistä eivät koske vain osallistavan suunnittelun perinnettä: ne löytyvät monista muistakin järjestelmien kehittämisen lähestymistavoista. Mutta pyrkimys lisätä suunnittelun demokratiaa työpaikoilla osallistamalla on ainutlaatuinen osallistavalle suunnittelulle (G. Bjerknes and T. Bratteteig, 1995).

1990-luvulla pohjoismaiset rahastot ja tutkijat esittivät vaatimuksen siitä, että osallistavasta suunnittelusta tulisi tehdä yhä hyödyllisempää tutkimusprojekteissa, joissa tehtiin yhteistyötä yksityisen sektorin kanssa (Bodker & Pekkola, 2010, 45-48). Tämä avasi uudenlaisen kumppanuuden kaupallisten toimijoiden kanssa ja pohjusti myös sitä, että osallistavan suunnittelun toimintatavat matkasivat valtameren yli Pohjois-Amerikkaan, jossa niitä käytettiin tuotteiden ja palveluiden luomisessa yrityksille ja yhteisöille. (Greenbaum & Kyng, 1991; Schuler & Namioka, 1993, Kraft & Bansler, 1994). Osallistavaa suunnittelua on pidetty, ja pidetään, lähestymistapana, joka sopii erityisesti työympäristöjen ja järjestelmien kehittämiseen – ja kuten sanottu, siitä se on lähtenyt liikkeelle. Kuitenkin mitä lähemmäs nykypäivää tullaan, sitä laajemmin osallistavaa suunnittelua on käytetty myös muualla kuin työympäristössä (Iivari & Iivari, 2006; Botero, 2013;

Marttila, S., Nilsson, E. M., & Seravalli, A., 2014). Yhteiskunnallisen ja teknologisen kehityksen ja muutoksen vauhti organisaatioissa on vaikuttanut osaltaan myös osallistavaan suunnitteluun. Esimerkiksi viime vuosina Participatory Design-konferenssin aiheina ovat olleet mm. yhteisömuotoilu, osallistavat organisaatiot, voimaannuttaminen ja etiikka, massadata (big data), algoritmisuunnittelu, creative commons, kollektiivinen paikan tekeminen (placemaking) ja kaupunkisuunnittelu jne.

Pohjoismaisen osallistavan suunnittelun erottaa sen sitoutumisesta yhteisen hyvän edistämiseen, kiinnostuksesta sosiaalisten ratkaisujen luomiseen sekä läheisestä suhteesta käyttäjiin ja käyttäjäyhteisöihin (P. Ehn 1993; 47). Sen keinovalikoimassa huomiota suunnataan siihen, kuinka osallisuutta voidaan toteuttaa käyttäjien ja kumppanien kanssa, ja lukuisia työkaluja, tekniikoita ja metodeja on kehitetty tätä tarkoitusta silmälläpitäen aina itsedokumentointityökaluista kuten muotoilu- luotaimista (Mattelmäki, 2006) kattavampiin taustoituksiin ja kehikkoihin kuten MUST (Bodker et al, 2004) sisältäen (mutta ei rajoittuen niihin) tulevaisuuspiirejä ja -työpajoja, organisaatioiden tarpeisiin suunniteltuja erilaisia pelejä, yhteistyössä tehtyjä prototyyppisiä, etnografista kenttätutkimusta, demokraattista dialogia jne (D. Schuler & A. Namioka, 1993; J. Greenbaum & M. Kyng, 1991).

Pohjoismainen osallistava suunnittelu korostaa muutoksen ja kehityksen roolia, ei ainoastaan teknologista muutosta tai järjestelmien kehittämistä, vaan ihmisten,

organisaatioiden ja toimintatapojen muutosta, joka tapahtuu sosio-kulttuuris-historiallisissa kontekstissa. Ideaalitapauksessa käyttäjät osallistuvat eri vaiheissa ja eritasoisesti, jotta muutosta voidaan muokata ja luoda monesta eri näkökulmasta käsin.

Osallisuus voi tapahtua suunnittelun eri vaiheissa ja osana eri toimintoja, kuten päätöksentekoa, suunnittelua, kehittämistä, käyttöönottoa ja jatkokehitystä osana käyttöä (Törpel, Voss, Hartswood and Procter, 2009; 14). Vähimmillään, kuten Finn Kensing asian sanoittaa, kehittämiseen osallistuvilla työntekijöillä osallistavan suunnittelun projektissa on oltava pääsy kaikkeen relevanttiin tietoon, mahdollisuus muodostaa täysin itsenäinen kanta suunnitteluratkaisuun, ja heidän on edes jollain tavalla päästävä osallistumaan myös päätöksentekoon (F. Kensing, 1983; 223). Sekä tulosten että prosessin toimivuuden kannalta on keskeistä, että osallistujat kokevat omistajuutta vuoropuhelusta ja yhteisestä kehittämisestä, sillä ulkoa sanellut ratkaisut eivät juuri koskaan toimi.

Osallistavan suunnittelun keskeisiä elementtejä ovat: (1) asiantuntijuus (toisin sanoen asiantuntijuutta työntekijöiden ts. osallistujien osaamista kohtaan hyödyllisenä resurssina suunnitteluprojekteissa), (2) uudet ideat ja innovaatiot, jotka ovat hyvää tekeviä, hyödyllisiä ja kestäviä, (3) lukuisat eri näkökulmat suunnitteilla olevaan ratkaisuun, ja näkökulmaerojen arvostaminen resursseina, (4) työkäytäntöiden, teknologian, organisaatiokulttuurin ja muiden suunnitteluun vaikuttavien osatekijöiden välinen vuorovaikutus ja konteksti, (5) autenttisen kokemuksen merkitys, eli ”läsnä oleminen” sen sijaan että vain ”puhuis aiheesta” tai ”kehittäisi aihetta”, (6) tosi-elämän haasteet ja niihin kehitettävät ratkaisut, jotka saavutetaan ”hands-on”-metodeilla ja aktiivisuudella, (7) heikkojen tai marginalisoitujen ryhmien ja yhteisöjen toimijuuden vahvistaminen osana suunnitteluprosessia ja (8) reflektiivinen toimintatapa (Törpel, Voss, Hartswood and Procter, 2009; 14).

Varhainen pohjoismainen osallistava suunnittelu pohjautui pyrkimykseen vahvistaa työntekijöiden toimijuutta, lisätä vaikutusmahdollisuuksia ja demokratiaa työpaikoilla. Osallistava suunnittelu vastusti tayloristista lähestymistapaa, jonka mukaan tieto on luokiteltua ja työ pilkottu pieniin tehtäviin ja opetettu työntekijöille, joilla ei ole mitään vaikutusmahdollisuutta omaan tekemiseensä. Päinvastoin osallistavan suunnittelun teoreettinen pohja on konstruktivismissa eli teoriassa, jonka mukaan tietoa ei voi määritellä ja luokitella aukottomasti. Konstruktivismin näkökulmassa kaikkien osallistujien tieto on arvokasta ja heidän kokemuksensa on korvaamaton, kun tutkitaan ja suunnitellaan uusia tapoja kehittää heidän toimintansa (Spinuzzi, 2005, 164–165).

Varhaiset pohjoismaisen osallistavan suunnittelun projektit lähtivät siitä, että suunnitteluprosessin aikana syntyvät mahdolliset konfliktit esim. johdon ja työntekijöiden tai eri osallistujien tai eri osallistujayhteisöjen välillä voivat olla projektin suurin vahvuus. Näin osallistava suunnittelu valitsi (marxilaiseen teoriaan pohjaten) ”konflikti-näkökulman” sosioteknisessä suunnittelussa aiemmin vallinneen yhteisiä etuja korostaneen ”harmonia-näkökulman” sijaan (Kyng, 1998; 25). Kyng kiteyttää:

“Suunnitteluprosessi on aina poliittinen ja sisältää mahdollisesti konflikteja jokaisessa sen vaiheessa. Jos konfliktit lakaistaan syrjään tai jätetään huomiotta, koska halutaan päästä nopeasti lopputulokseen, luotu ratkaisu on yleensä toimimaton ja tulee synnyttämään lisää ongelmia” (Kyng 1998; 25).

Cherkasky (2002) viittaa osallistavaan suunnitteluun työskentelytapana, joka tarjoaa keinoja monenlaisten, toisistaan eroavien näkökulmien vuoropuheluun ja orkestrointiin muotoilu- ja suunnitteluprojekteissa. Samoin Susanne Bodker pitää analyysissään (koskien käyttöliittymäsuunnittelua) muotoiluprosessin aikaisia konflikteja tärkeinä luovuuden lähteinä ja resursseina (S. Bodker, 1991; 48). Kaiken kaikkiaan keskustelut muotoilun arvosta – eksplisiittiset keskustelut suunnittelun tarkoituksesta; kommentaarit implisiittisistä tai eksplisiittisistä muotoilupäätösten ja -valintojen sisältämistä arvoista; osallistujien keskustelut heidän kokemuksistaan muotoiluprosessin aikana ja ehdotukset sen parantamiseksi – kaikki nämä kuvaavat hyvin yhteistyön luonnetta osallistavan suunnittelun prosesseissa. Jos osallistujien on mahdollista ymmärtää, että mukana on erilaisia ja jopa kilpailevia näkökulmia ja suhtautumisia suunnittelun teemaan, he usein kehittävät vivahteikkaamman kokonaiskuvan asiasta ja ovat sen vuoksi avoimempia tutkimaan uusia ratkaisuja.

Osallistavaa suunnittelua vahvana arvona ohjaava ajatus demokratiasta johtaa myös käytännössä sellaisten olosuhteiden ja käytäntöjen rakentamiseen, jotka mahdollistavat todellisen ja vaikuttavan käyttäjäosallisuuden – käyttäjien kokemukset ja taidot pystytään muuttamaan resurssiksi suunnittelussa (Kensing & Robertson, 2012). Toisena arvona voidaan pitää sen myöntämistä, että osallistujien hiljaisella tiedolla on merkitystä ja se tulisi saada esiin suunnitteluprosessin aikana – ei vain heidän formaali ja eksplisiittinen osaamisensa, vaan käyttäjien työprosesseja ja -ympäristöjä koskeva tieto, jota on vaikea käsitteellistää tai artikuloida. Hiljaisen tiedon mukaan ottaminen suunnitteluprosessiin on suuri haaste, mutta osallistava suunnittelu on vastannut siihen kehittämällä erilaisia käytännön tekniikoita ja tutkimusmenetelmiä.

Arvo-pohjaisen osallistavan suunnittelun käyttö pitää sisällään huomion suuntaamiseen suhteiden ja ryhmädynamiikan rakentamiseen niin, että ne perustuvat luottamukselle, vastavuoroisuudelle ja keskinäiselle oppimiselle ja on tarkoitettu kestämään, muodostaen pohjan pitkäkestoisellekin ja vaikuttavalle osallistumiselle (sillä suunnittelu tapahtuu iteratiivisesti). Osallistavan suunnittelun lähestymistapa luo yhteisölle mahdollisuuksia myös suunnitteluratkaisun omistajuuteen. Kun osallistujien on mahdollista antaa niin luovaa kuin kriittistä panosta suunnitteluun, pystytään samalla kehittämään omistajuutta ja vastuullisuutta lopullista ratkaisua tai tuotosta kohtaan.

2.1.3 Osallistavan suunnittelun ja yhteissuunnittelun kritiikki ja tulevaisuus

Osallistava suunnittelu on luonteeltaan sosiaalista toimintaa, jonka tarkoituksena on ottaa mukaan suunnitteluun ja vuorovaikutukseen monia erilaisia käyttäjiä,

kumppaneita ja yhteisöjä. Tällä tavoin osallistava suunnittelu on avannut huomattavasti nk. suunnittelutilaa (tai muotoilutilaa, design space, Botero, 2013). Se on radikaalisti laajentanut suunnittelutiimejä murtamalla raja-aitoja asiantuntijoiden, suunnittelijoiden, johtajien, työntekijöiden ja eri käyttäjäryhmien välillä, sekä rakentamalla suunnittelusta keskinäiseen vuorovaikutukseen perustuvan oppimisprosessin. Lisäksi, muodostamalla kumppanuussuhteita usein aliedustettujen tai marginalisoitujen käyttäjäryhmien kanssa, se on lisännyt merkittävästi uskoa siihen, että suunnittelua voidaan tehdä ”kaikki mukaan”-periaatteella.

Osallistava suunnittelu on myös näyttänyt, että ideointia ja kehittämisaktiviteetteja voidaan tehokkaasti toteuttaa epäsovinnaisissa konfiguraatioissa ja rakenteissa, sekä saavuttaa hyviä ja jopa emansipatorisia tuloksia osallistujien kanssa (Botero, 2013; 45). Osallistava suunnittelu vie muotoilua projektihuoneiden, laboratorioiden ja studioiden ulkopuolelle arkipäiväisempiin kokeilun paikkoihin ja tämänkaltaisen orientaatio kohti sitä, kuinka kehitettävä ratkaisu sopii ja istuu laajempaan käyttäjien elämän kontekstiin – sisältäen osallistavan suunnittelun muutosta visioivat metodit – liittyy käsitykseen muotoilusta avoimena ja prosessorientoituneena kapean ja tuotekeskeisen näkökulman sijaan (Kyng, 1998, Suchman, 1998). On kuitenkin hyvin harvinaista, että suunnittelijat ja käyttäjäyhteisöt säilyttäisivät yhteyden tehokkaan suunnittelujakson jälkeen (jos keskustelu ”tuotekeskeisen” ja ”prosessikeskeisen” suunnittelun eroista kiinnostaa, katso K. Gronbaek K., Grudin, Bødker S., and Bannon L., 1993 & Floyd, 1987, Voss & et al., 2009).

Yhteissuunnittelun suosion kasvu nojautuu vahvasti muotoilun muutokseen muotoilukeskeisestä toiminnasta ihmiskeskeiseen suunnitteluun (Moritz, 2005). Yhteissuunnittelu uudistaa olemassa olevia (vallan) rakenteita vaatimalla, että valta luovutetaan myös potentiaalisille asiakkaille ja loppukäyttäjille (Sanders & Stappers, 2008). Toimintatapana se on usein välttämätön keino kehittämiselle (Jäppinen & Sorsimo, 2014, 87). Cottam & Leadbeater (2004) määrittelevät yhteissuunnittelun tapahtumasarjana, joka ylittää kenenkään yhden osapuolen näkemykset, ja joka perustuu siihen osallistuvien väliselle dialogille. Yhteissuunnittelu ei ole päätöksentekoa siitä, mitä seuraavaksi tulisi tehdä, eikä yksittäinen tapahtuma, vaan kyseessä on luova ja vuorovaikutteisempi prosessi, joka haastaa kaikkien osapuolten näkemykset ja pyrkii yhdistämään ammattilaisen ja asiakkaiden asiantuntemuksen uusilla tavoilla (Cottam & Leadbeater, 2004, Sanders, 2006, Holmlid, 2009).

Osallistava suunnittelu ammentaa niin toimintatutkimuksen kuin etnografisen kenttätutkimuksen perinteestä ja menetelmistä, joissa käyttäjäosallisuudella on vahva rooli. Morten Kyng toteaa, että osallistavan suunnittelun luonne kokeilevana oppimisprosessina on jättänyt jälkensä muotoiluun, inspiroinut venyttämään muotoilun rajoja ja saanut pohtimaan kokonaan uudella tavalla muotoilun tarkoitusta (Kyng, 1998; 17). Tähän liittyy myös radikaaleja muutoksia suunnitteluprosessien organisointiin ja käyttäjien osallistamiseen sen kuluessa. Perinteisesti suunnittelun on nähty etenevän asteittain, toisiaan seuraavissa vaiheissa, jossa suunnittelukysy-

mykset tarkentuvat ja kiteytyvät pala palalta. Näitä vaihteita on nimitetty tyypillisesti ”analyysiksi”, ”suunnitteluksi”, ”toteutukseksi” jne. Osallistavassa lähestymistavassa projekteja ei ajatella nk. ”sarjoina”, joissa tietyt, määrämittaiset vaiheet seuraavat toisiaan tietyssä, peräkkäisessä järjestyksessä, vaan se korostaa projektia keskinäisenä ja yhteistyöhön perustuvana oppimisena, jossa on huomioitava niin perinteinen käytön ennakointi suunnittelussa (use-before-use) ja sitä seuraava käytön aikainen edelleen kehittäminen (design-after-design) (Redström, 2009; Botero, 2013; Botero, Kommonen & Marttila 2010).

Osallistava suunnittelu rakentuu ajatukselle siitä, että ei-ammattilaiset otetaan mukaan muotoilun ja suunnittelun prosessiin. Muotoiluntutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on ollut selvittää, mitä osallisuus ja yhteistyö käytännössä tarkoittaa sekä millaisten aktiviteettien tai menetelmien avulla se saa muotonsa: se voi olla yhteinen oppimisprosessi muotoilijoiden ja ei-muotoilijoiden välillä (Suchman 1987, Ehn 1988), loppukäyttäjien aktiivista osallistumista IT-järjestelmien yhteisöllisiin suunnitteluprosesseihin (Greenbaum & Kyng 1991), tai esimerkiksi käyttäjakeskeisen suunnittelun oppien soveltamista (Norman & Draper 1986) (Marttila 2018; 43).

Sen myötä, kun avoimuus yhteiskunnassa on lisääntynyt, kuluttajien ja kansalaisten osallistumismahdollisuudet ovat yleistyneet sekä mahdollisuudet tuoda ihmisten tietoa, taitoa ja osaamista yhteen laajentuneet (mm. digitaaliset ratkaistu, sovellukset ja alustat, sosiaalinen media), osallistavan suunnittelun periaatteita näkee hyödynnettävän yhä useammassa eri kontekstissa – kuten tilasuunnittelussa, tuotesuunnittelussa, teollisessa muotoilussa, arkkitehtuurissa ja palvelumuotoilussa. Silti samat periaatteet ja perusteet osallisuudelle ja yhteistyölle säilyvät. Koska tavoitteena on synnyttää palveluita, tuotteita ja sisältöjä, jotka vastaavat ihmisten tarpeisiin, on tärkeää, että he itse osallistuvat niiden suunnitteluun. Ihmiset, jotka tuntevat kehitettävän palvelun käyttökotekstin, pystyvät antamaan suunnitteluun sellaista panosta, mitä ammattisuunnittelijoiden ja -muotoilijoiden on vaikea itse synnyttää. Ei-ammattilaisten ja käyttäjien osallisuus suunnitteluprosessissa lisää todennäköisyyttä sille, että uudet palvelut ja tuotteet saavuttavat kestäväää suosiota (Robertson & Simonsen, 2012). Vaikka osallistavan suunnittelun harjoittajien juuret juontavat hyvin erilaisille akateemisille aloille, he jakavat monia keskeisiä näkemyksiä: (1) suunnitteluideat syntyvät yhteistyössä eri taustoista tulevien osallistujien kanssa, (2) suunnittelijoiden tulisi viettää aikaa käyttäjien ympäristöissä, ei pelkästään testilaboratorioissa sekä (3) päätökset tulisi tehdä demokraattisesti osallistujien kanssa eikä vain suunnittelijoiden toimesta (Aitamurto et al. 2015; 21).

Muotoiluntutkimuksessa on empiiristen löydösten keinoin raportoitu siitä, kuinka hyödyllistä on tuoda ja nivoa yhteen käyttäjien ja suunnittelijoiden alueita ja luoda välitiloja (in-between spaces) ja välittäviä rakenteita (in-between infrastructures) (Botero & Saad-Sulonen 2010). Käyttöä ja käyttäjiä koskeva tieto (käyttäjakeskeiset menetelmät, ihmiskeskeisyys ja yhteissuunnittelu) on yhä tärkeämpää yhteiskunnan

kaikilla sektoreilla. Alkuaikojen osallistava suunnittelu on digitalisaatiokehityksen myötä murtautunut ulos työpaikoilta ja toimistoista (Robertson & Simonsen 2012). Käyttäjillä on yhä enemmän mahdollisuuksia osallistua suunnitteluun ja olla osana suunnittelun nk. laajentunutta tilaa (design space, Botero et al. 2010). Samalla osallistavan suunnittelun fokus on siirtynyt jokapäiväisiin - villeihin, sotkuisiin ja vaikeasti kontrolloitaviin - konteksteihin.

Marttila on omassa väitöskirjassaan luonut viitekehityksen, jonka avulla on mahdollista tarkastella osallistavan suunnittelun evoluutiota ja muutosta kohti yhä avoimempaa suunnittelun kulttuuria neljän erilaisen vaiheen avulla (Marttila 2018; 49, Marttila & Botero 2013). Marttila käyttää vaiheista nimityksiä käytettävyys, sosiaalisuus, muotoiltavuus ja avoimuus (usability, sociability, designability, openness) (Marttila 2018; 45). Käytettävyys-vaiheessa fokus oli suoraan käytössä ja käyttötilanteissa, ja sitä luonnehtii ajatus siitä, että käyttöä ja käytettävyyttä voidaan mitata ja arvioida (ks. esim. HCI Human Computer Interaction, Bødker 2006, Bannon 1991, Human-Centred Design ISO-1999). Sosiaalisuus-vaiheessa keskityttiin muotoilu- ja suunnittelutyön sekä käyttökontekstin sosiaalisiin aspekteihin. Suunnitteluyhteistyö nähtiin ammattilaisten toteuttamana aktiviteettien sarjana ja käyttäjien kanssa pyrittiin muodostamaan toimivia kumppanuuksia (Sanders & Stappers 2008). Kolmannessa vaiheessa, eli muotoiltavuus-vaiheessa käyttäjät nähdään yhä enemmän potentiaalisina muodonantajina ja suunnittelijoina, jotka parantavat, tarkoituksenmukaistavat ja laajentavat ratkaisuja. Keskeisiä ovat menetelmät ja lähestymistavat, joiden avulla voidaan parantaa käytön aikaista suunnittelua (design-in-use) ja vähentää esteitä suunnittelijoiden ja käyttäjien väliselle yhteistyölle. Näin muotoiltavuus-vaihe vie osallistavan suunnittelun fokusta yhä enemmän kohti jokapäiväisen elämän konteksteja (Marttila 2018; 46). Neljäs eli avoimuus-vaihe kääntää kiinnostuksen yhä enemmän suunnittelun avoimuuteen, yhteisyyteen ja jopa yhteisomaan.

Vaiheet	Käytettävyys	Sosiaalisuus	Muotoiltavuus	Avoimuus
Viitekehys	Human-Computer Interaction (HCI) (1. ja 2. aalto)	Osallistava suunnittelu HCI (3. aalto) Computer-Supported Cooperative Work (CSCW)	Meta-muotoilu (meta-design) Loppukäyttäjät (End-User Development EUD) Yhteisöllinen media (collaborative media design)	Avoin muotoilu (open design) Avoin tuotanto (open production) Yhteisöperustainen osallistava suunnittelu (community-based participatory design)
Tavoite	Käyttökontekstin ymmärrys Työnkulkujen ymmärtäminen (task flows)	Käytön havainnointi Käytön simulointi Käyttökokemusten ja käytäntöjen ymmärtäminen	Käyttöympäristöjen simulointi ja stimulointi Yhteissuunnittelu	Muotoilu kollektiivisen ja yhteisöllisen toiminnan tukena Infrastrukturointi (infrastructuring)
Mitä käyttäjät tekevät?	Soveltavat Käyttävät väärin	Tutkivat Uudelleentulkitsevat	Parantavat Kehittävät Laajentavat	Keksivät uudelleen Miksaavat Uudelleenkäyttävät Forkkaavat Yhteisömistävät
Kuinka yhteistyö toteutuu?	Asiantuntija-tiimi (vain tietyt käyttäjät kutsuttuina mukana)	Laajennettu tiimi (ennakkoon määritetty prosessi)	Laajennettu tiimi (avoin prosessi)	Vertaiset ja yhteisöt (jatkuva ja pitkä-aikainen sitoutuminen)
Suhteet yhteistyössä	Yksilöt - Ammatillaiset yrittävät tavoittaa käyttäjät - Käyttäjät informanteina	Kumppanit - Ammatillaiset fasilitoivat ja suunnittelevat tapahtumia ja kokeiluja - Käyttäjät sidosryhminä	Yhteisöt - Ammatillaiset tuottavat työkaluja ja lähestymistapoja - Käyttäjät potentiaalisina kärkikäyttäjinä ja edelläkäyttäjinä	Kollektiivit - Ammatillaiset myötävaikuttavat yhteissuunnitteluun ja yhteisomaan yhdessä muiden käyttäjien ja suunnittelijoiden kanssa

Kuva 4. Osallistavan suunnittelun evoluution kaari ja vaiheet. Lähde: Marttila 2018; 49 (lyhennetty ja mukailtu versio, suomenkieliset käännökset omia)

Vaikka avoimuus on aina ollut osallistavan suunnittelun ytimessä, termi introdusoitiin osana muotoiluntutkimusta vasta melko myöhään (Aitamurto et al. 2015). Avoimessa muotoilussa voidaan erottaa kaksi eri virtausta, toinen niistä keskittyä nimenomaan avoimuuteen ja julkisesti saatavilla oleviin suunnittelumalleihin- ja työkaluihin (mm. suunnitteluresurssit) ja toinen taas suunnitteluosallisuuteen infrastrukturoidena (infrastructuring) sekä yhteisöpohjaiseen osallistavaan suunnitteluun (community-based participation design) (Marttila 2018; 47).

Aitamurto et al. (2015) toteaa, että avoin muotoilu pitää sisällään täysin julkiset, kaikille saavutettavat ja avoimet suunnitteluprosessit, joihin voivat osallistua niin

ei-suunnittelijat kuin suunnittelijat. Tämän tuloksena rajat ammattilaisten ja ei-ammattilaisten välillä hämärtyvät (Aitamurto et al. 2015; 23). Sen sijaan, että suunnitteluun kutsuttaisiin mukaan vain tietty rajattu joukko kärkikäyttäjii tai muilla perusteilla tunnistettuja tärkeitä kohderyhmiä, suunnittelu avataan kaikille – huolimatta käyttäjien taidoista, osaamisesta tai ammatillisesta asemasta (Aitamurto et al. 2015; 23). Aitamurto et al. näkee, että juuri tässä on avoimen muotoilun ratkaiseva ero osallistavaan suunnitteluun (PD): se on lähtökohtaisesti avointa kaikille, ei vain kutsutuille osallistujille. Avoimessa muotoilussa keskitytään myös muotoiluprosessin myöhempiin vaiheisiin (ei ainoastaan ideointiin tai konseptointiin), kuten tuotteen tai palvelun lanseerauksen ja käyttöönoton suunnitteluun (Aitamurto et al. 2015; 23).

Demokratian näkökulmasta avoin muotoilu avaa uusia mahdollisuuksia, kun kansalaiset kutsutaan mukaan ideoimaan, kehittämään, kokeilemaan ja testaamaan päätöksiä ja suunnitelmia, jotka ovat aiemmin olleet valikoidun asiantuntijaeliitin kenttää. Näin tapahtui myös Oodin suunnittelun kohdalla. Oodin yhteissuunnittelu toteutui paljolti organisaatiovetoisesti, Marttilan mallin vaiheista 2 ja 3 aineksia ammentaen. Valmiin Oodin toiminta-ajatus tulee puolestaan lähelle vaiheen 4 mukaista avoimuutta ja yhteisomaa, missä kirjasto muodostaa alustan ja yhteisöllisen tilan, joka mahdollistaa sekä yksilöiden että kollektiivien omaehtoista tekemistä.

Koska lopullista toteutunutta käyttöä on vaikeaa ennakoida ilman että jotain jää huomiotta tai että ratkaisusta ei löytyisi vielä uutta potentiaalia käytön aikana (Hyysalo, 2004; Redström, 2009), on yhteissuunnittelua pyritty tällä vuosituhanella ulottamaan eri tavoin myös käytön aikaiseen suunnitteluun (e.g. Hartswood et al., 2002; Botero, 2013). Silti varhaisen osallistavan suunnittelun projektien tavoitteet ovat yhä osin ratkaisemattomia haasteita (Botero, 2013; 46). Usein mainittu varjopuoli osallistavan suunnittelun kohdalla on se, että huolimatta kunnianhimoisista tavoitteista, suurin osa erilaisista osallistavan suunnittelun suuntauksista on epäonnistunut osallistamisen laajentamisessa/jatkamisessa yli suunnitteluratkaisun/prototyypin varhaisen käyttöönoton (Hartswood et al., 2002; Voss et al., 2009; Hyysalo, 2004; Giaccardi, 2004). Toinen kritiikin aihe on, että vähänkään laajemman järjestelmän, palvelun tai tilan suunnittelun alkuvaiheessa on todella haastavaa pystyä paikallistamaan ja tunnistamaan kaikki mahdolliset käyttäjät ja käyttäjäryhmät, joita suunnitteluratkaisu koskee, saati, että voisi taata heille kaikille tilaisuuden osallistua (Bodker, 2006, Clement et al., 2008), tai tunnistaa ketkä käyttäjät ylipäättään tarvitsevat parempia osallistumismahdollisuuksia (Spinuzzi, 2003, Stewart & Williams, 2005).

Kolmas tälle tutkimukselle keskeinen kritiikki on se, että osallistavaa suunnittelua on hyödynnetty ennen kaikkea pienen mittakaavan projekteissa, vaikka alkuvaiheen ammattiliittoprojektit tähtäsivätkin laajaan yhteiskunnalliseen muutokseen (e.g., Oostveen & van den Besselaar, 2004). Rajoittuminen pienen skaalan projekteihin on jossain määrin yllättävää, etenkin kun juuri laajojen (järjestelmien)kehitys-

projektit yleensä epäonnistuvat käyttäjätarpeiden huomioinnissa, kohtaamisessa ja täyttämässä (cf. Hansen et al., 2008). Osallistavalla suunnittelulla olisi mahdollista ratkaista näitä ongelmia, sillä sen tarjoamia lähestymistapoja hyödyntämällä saadaan syvää käyttäjämarrystä ja tutustutaan asiakkaiden tarpeisiin perustavalla tavalla niin, että tuote-, järjestelmä- ja palvelukehitys helpottuu (Bodker & Pekkola, 2010, 45-48). Ironista on myös se, että samanaikaisesti osallistavan suunnittelun tekijät ja yhteisö käyvät koko ajan säännöllistä keskustelua heidän työnsä ja osaamisensa relevanssista ja arvosta (Ramiller et al., 2008; Baskerville & Myers, 2009; Gill & Bhattacharjee, 2009).

Neljänneksi tutkijat ovat viime vuosina heränneet siihen, että osallistavan suunnittelun painotus suunnittelutyön tilannesidonnaisuuteen ja suunnitteluratkaisuiden löytämiseen käytännössä (Suchman, 2002; Greenbaum & Kyng, 1991), on paradoksaalisesti johtanut siihen, ettei osallistavan suunnittelun käytännön toteutusta ole tutkittu ja raportoitu systemaattisesti (Jensen, 2012; Jensen & Petersen, 2016; Hyysalo et al., 2016; Botero et al., 2020). Kirjallisuus painottuu voimakkaasti periaatteisiin ja menetelmiin, kun taas monimutkaisten yhteissuunnitteluprojektien käytännön toteutusta on tutkittu vähemmän. Kun kyseessä on laajan mittakaavan yhteissuunnitteluprojektit, on myös huomioitavien demokraattisten ja poliittisten näkökohtien määrä suuri ja näihin osallistava suunnittelu ei toistaiseksi ole tarjonnut vastauksia.

YHTEENVETO

Osallistavan suunnittelun keskeiset tunnuspiirteet

- Osallistavan suunnittelun synnyn taustalla vaikutti ajatus demokraattisesta suunnittelusta, joka kytkeytyi tarpeisiin yhdistää monenlaista tietämystä kompleksisten suunnitteluongelmien ratkaisemiseksi
- Tähtää käyttäjien osallisuuteen luovina suunnittelukumppaneina, painottaa vastavuoroisuutta käyttäjä-suunnittelija-suhteissa: ei ole ainoastaan niin, että käyttäjien olisi hyvä osallistua suunnitteluun, vaan myös niin, että suunnittelijoiden olisi hyvä sukeltaa mukaan erilaisiin käyttäjätodellisuuksiin, joita valmisteilla oleva suunnitteluratkaisu koskettaa
- Muotoilu ja suunnittelu tapahtuu erilaisten sidos- ja käyttäjäryhmien kohtaamisesta syntyvien konfliktien, ristiriitojen ja reunaehto- ja puitteissa; konflikteja ja ristiriitoja voidaan toisaalta myös pitää suunnittelun resursseina ja inspiraation lähteenä
- Näkee suunnittelun kokeilevana ja yhteisenä oppimisprosessina mihin ammattimuotoilijat ja -suunnittelijat, suunnitteluratkaisun omistajat, eri käyttäjätahot sekä intressiryhmät osallistuvat yhdessä
- Osallistavaan suunnitteluun on luotu satoja menetelmiä, joiden avulla erilaisia käyttäjäryhmiä pystytään osallistamaan suoraan suunnittelutyöhön sen eri vaiheissa

- Keskittyy lisäämään kykyä moninäkökulmaisuuuteen ja refleksiivisyyteen suunnitteluprosessin aikana

Osallistavan suunnittelun opit laajan mittakaavan yhteissuunnitteluprojekteille julkisella sektorilla:

- Yksi osallistavan suunnittelun ydinarvoista on demokratia, mikä laajan skaalan julkisen sektorin hankkeissa laajenee koskemaan rajatusta työpaikkademokratian ajatuksesta yhteiskuntaa kokonaisuutena
- Keskeinen osallistavan suunnittelun etu ajatellen laajan skaalan julkisen sektorin suunnitteluprojekteja on ihmisten suora osallistuminen suunnitteluun ja kyky tuoda esiin tuottelias yhdistelmä eri näkökulmia: näin yhteissuunnittelu ei ole vain nk. formaalia konsultointia, jossa ammattilaiset antavat käyttäjille mahdollisuuden jakaa näkemyksiään, vaan se on prosessi, minkä aikana haastetaan kaikkien mukanaolijoiden näkemyksiä
- Osallistava suunnittelu on avannut suunnittelutilaa (design space) ja muotoilutyötä (design): suunnittelu ei ole prosessi, joka etenee kohti organisaation ennalta määrittämiä tavoitteita, vaan prosessi, jossa tavoitteet muodostuvat jatkuvassa vuorovaikutuksessa käyttäjien, työntekijöiden, sidosryhmien ja kumppanien kanssa
- Osallistava suunnittelu tarjoaa käyttäjäyhteistyöhön monipuolisesti erilaisia metodeja, tekniikoita ja työkaluja, joita on helppo kehittää edelleen, kokeilla ja soveltaa laajan mittakaavan julkisen sektorin suunnitteluhankkeen tarpeisiin
- Paitsi että osallistava suunnittelu tarjoaa paljon työkaluja, sen ideaalina on jo pitkään ollut vahvistaa osallistujien toimijuutta – myös tässä mielessä osallistavalla suunnittelulla on paljon annettavaa julkisen sektorin kehittämistyössä
- Osallistava suunnittelu alana on jatkuvassa liikkeessä ja kehityksen tilassa: kun osallistavan suunnittelun työkalut ja metodit viedään uusiin konteksteihin (esim. laajan mittakaavan julkisen sektorin projekteihin), ne muovautuvat kohdatessaan uusia haasteita. Tämä on yksi syy, miksi osallistava suunnittelu on pystynyt uusiutumaan ja pysymään relevanttina muotoilukentällä.
- Osallistava suunnittelu tarjoaa yhteisen alusta ja paikan, missä voidaan käsitellä monimutkaisia kokonaisuuksia. Näin eri tahojen osaamista ja tietämystä voidaan hyödyntää palvelun kehittämisessä paremmin. Samalla osallistavan suunnittelun avulla voidaan motivoida ja sitouttaa osallistujia ja työntekijöitä toimimaan sekä tuomaan äänensä kuuluviin. Osallistavassa suunnittelussa pyritään samaan kaikkien osapuolten ääni kuuluviin, rooleista, positioista, silloista ja hierarkioista riippumatta

Selvittämättömät, keskustelua ja lisätutkimusta kaipaavat tekijät koskien osallistavan suunnittelun hyödyntämistä laajan skaalan julkisen sektorin suunnitteluhankkeissa:

- Osallistavan suunnittelun projektit ovat olleet läpi historian pieniä ja yksittäisiä, on vain muutamia esimerkkejä osallistavan suunnittelun hyödyntämisestä osana laajan mittakaavan yhteissuunnitteluprojekteja
- Erilaiset tavoitteet ja intressit – sekä myös erilaiset demokratiapainotukset ja -ymmärrykset – joita eri osallistujat, sidosryhmät, yksiköt, organisaatiot ja päättäjät esittävät, on erikseen johdettava ja tasapainotettava osaksi suunnittelukokonaisuutta, ja tämä yleensä vaatii ylimääräisiä koordinoititekoja; osallistava suunnittelu ei ota tätä riittävästi huomioon
- Osallistava suunnittelu ei tarjoa vastauksia sille, kuinka käsitellään monimutkaisia yhteissuunnitteluprosesseja, joissa mukana on sekä keskenään erilainen joukko kaupunkilaisia ja sidosryhmiä, sekä monimutkaiset päätöksentekomekanismit
- Alkuaikojen osallistava suunnittelu pyrki muuttamaan kokonaisten sektoreiden toimintatapoja, mutta sittemmin tämä on jäänyt sivuun poliittisten kytkentöjen liudentuessa. Sektorien toimintatapojen muutoksen tarve ei ole kuitenkaan kadonnut mihinkään ja osallistamisen roolia siinä on syytä selkiyttää. Esimerkiksi Oodin yhteiskehittämisessä pyrittiin samalla kirjaston roolinmuutokseen ja julkisen sektorin palvelutehtävän hahmottamiseen uudesta näkökulmasta

2.2 Palvelumuotoilu

2.2.1 Palvelumuotoilun määritelmiä ja sen kytkökset muihin aloihin

Palvelumuotoilu on nuori ja nopeasti kasvava ala, joka on kehittynyt viime vuosikymmeninä vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Muotoilun fokus on siirtynyt yksittäisistä esineistä ihmisten välisiin vuorovaikutuksiin samalla, kun palvelut ovat vallanneet alaa teolliselta tuotannolta kehittyneissä maissa (Brown, 2009). Enää ei suunnitella vain esineitä, vaan kokonaisvaltaisia kokemuksia ihmisille ja yhteisöille, joilla on aiempaa suuremmat mahdollisuudet verkostoitua, jakaa ja saada tietoa (Sanders & Stappers, 2008). Globalisoituneen kilpailun myötä kannattavan liiketoiminnan rakentaminen minkään yksinkertaisen ratkaisun varaan on käynyt yhä vaikeammaksi, sillä tuotteen ohella on pystyttävä tarjoamaan asiakkaalle jotain kilpailijoista poikkeavaa lisäarvoa (Miettinen, 2011). Palvelumuotoilun voi nähdä osana laajempaa yhteiskunnallista suuntausta, jossa toisaalta asiakaskokemuksen merkitys on kasvanut merkittävästi ja toisaalta asiakkaiden vaikutusmahdollisuudet, avoimuus ja yhteistyö ovat lisääntyneet (Hyysalo et al., 2016; Penin, 2018).

Palvelumuotoilu alana on kehittynyt useiden eri tahojen toimesta monia kanavia pitkin (Moritz, 2005). Esimerkiksi kattokäsite palvelumuotoilu sisältää elementtejä mm. organisaatiotutkimuksesta, tuote-, tila-, käyttöliittymä-, graafisesta-, käyttöliittymäsuunnittelusta sekä markkinoinnista (Kimbell, 2011; Penin, 2018). Muotoilun kentällä monet määritelmät ovat päällekkäisiä ja lomittuvat keskenään. Käsitteellisiä erontekoja ei helpota se, että palvelumuotoiluun rinnastettavaa lähestymistapaa ja metodiikkaa kutsutaan usein organisaatioiden kontekstissa muotoilujatteluksi (eng. design thinking) tai pelkästään palveluiden innovoinniksi.

Vaikka palvelumuotoilun eri kehityskulkuja voidaan jäljittää ja palata niitä pitkin sen juurille, tutkijoiden ja muotoilijoiden keskuudessa ei ole konsensusta siitä, mitä palvelumuotoilulla tarkoitetaan (Kimbell, 2009). Toiset katsovat, että palvelumuotoilu on perinteisen muotoilun uusi aluevaltaus, toiset taas pitävät palvelumuotoilua laajentumana ja jatkona vallitseville muotoilun, palveluiden kehittämisen, organisaatioiden kehittämisen, johtamisen ja yhteiskuntatieteiden suuntauksille. Kriittisiä huomioita on myös esitetty paljon. Esimerkiksi Fabian Segelström (2010) toteaa palvelumuotoilun olevan enemmänkin muotoilun kuin palvelun tiedonala - ja samalla muiden alojen tekemä palvelujen tutkimus on hänen mielestään jätetty suureksi osaksi huomiotta aiheuttaen sen, että palvelumuotoilualan tietämys painottuu vielä nykyiselläänkin pikemminkin arkitietoon kuin tutkimukseen.

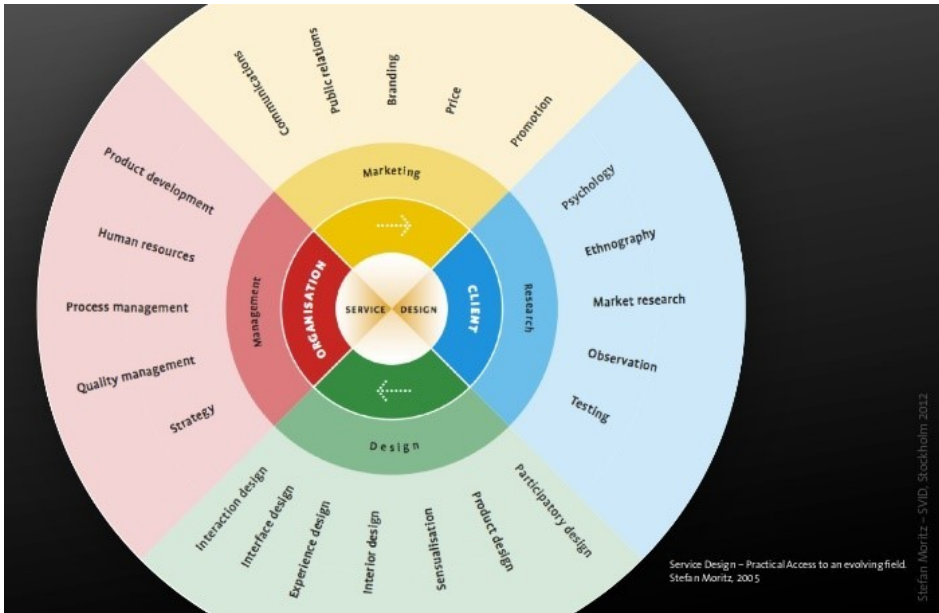
Muotoilun suuri murros materiaalisista kohteista kohti aineettomien kohteiden suunnittelua tapahtui 1990-luvulla vuorovaikutussuunnittelun (interaction design) myötä. Vuorovaikutussuunnittelussa ryhdyttiin muotoilemaan vuorovaikutteisia rajapintoja ihmisen ja laitteistojen sekä ohjelmistojen välillä. Muotoilijat eivät enää keskittyneet vain tuotteen aineelliseen muotoon, vaan aineettomien osatekijöiden, kuten ohjelmistojen, käyttöliittymien ja käyttöympäristöjen suunnitteluun (Koivisto, 2007, Bürdek, 2005). Vuorovaikutussuunnittelun myötä muotoilun kiinnostus kohdistui ajassa tapahtuvien prosessien, kokemusten ja palvelujen suunnitteluun.

Yksi varhaisista, tietoisista avauksista palvelujen muotoiluun oli Lynn Shostackin vuonna 1982 julkaisema artikkeli ”How to Design a Service”, jossa mm. ehdotettiin service blueprint-visualisointia (suomeksi ”palveluketju-visualisointi”) palvelun dokumentointiin ja havainnointiin. Ennen kuin palvelumuotoilua (engl. service design) alettiin 1990-luvun alussa nähdä itsenäisenä tieteenalana, siitä puhuttiin lähinnä johtamisen ja markkinoinnin kontekstissa (Mager, 2007). Palvelumuotoilu konseptina ja koulutuksen kohteena esiteltiin 1990-luvun alkupuolella osana muotoilun koulutuksen modernisointia Kölnin International School of Design’ssa vuonna 1992. Pitkään uskottavuutensa puolesta kamppaillut palvelumuotoilu on sittemmin hyväksytty maailmanlaajuisesti osaksi muotoilun opetusta, tutkimusta ja konsultointia (Mager, 2007). Tärkeitä virstanpylväitä uuden alan kehityksessä 2000-luvun taitteesta on myös ensimmäisen varsinaisen palvelumuotoilutoimiston Liveworks’n toiminnan käynnistyminen Lontoossa 2000-luvun alussa sekä kolmen ministeriön alaisen Mindlab -innovaatioyksikön avaaminen Tanskassa vuonna 2002.

Palvelumuotoilusta ei silti edelleenkään olemassa tyhjentävää määritelmää. Määrittelymisen hankaluus piilee siinä, että kyseessä ei ole selvärajainen ”metodi” tai rajattu osaamisalue, vaan sateenvarjokäsite, johon yhdistyy elementtejä eri aloilta. Myös palvelumuotoilun työtapa ja käytännöt muuntuvat jatkuvasti, mikä jättää hyvin vähän aikaa ja tilaa yrityksille määritellä alaa (Sangiorgi, 2009). Lisäksi suuri osa palvelumuotoilun työkaluista on joko omaksuttu rinnakkaisilta muotoilun aloilta erityisesti ihmiskeskeisestä ja yhteissuunnittelusta tai kehitetty itsenäisten tutkijoiden ja/tai konsulttien toimesta ilman varsinaista jaettua ja yhteistä tietoperustaa, ja työkalut ovat samalla olleet riippuvaisia käynnissä olevan projektin luonteesta sekä resursseista (Saco & Goncalves, 2008). Myös tämän vuoksi palvelumuotoilua on hankala määritellä.

Moritz (2005) kirjoittaa, palvelumuotoilu muistuttaa enemmän nk. ”alustaa” kuin itsenäistä tieteenalaa. Johtuen palvelumuotoilun mahdollistavasta, yhteistyöhön ja osallistamiseen perustuvasta luonteesta, se on riippuvainen muilta aloilta polveutuvasta asiantuntijatiedosta ja osaamisesta (Holmlid, 2007). Palvelumuotoilu on yhdistänyt ja mukauttanut metodeja, työkaluja ja konsepteja lukuisilta muilta aloilta, mukaan lukien mm. muotoilusta ja teollisesta muotoilusta (tuotesuunnittelu, vuorovaikutussuunnittelu), markkinoinnista (esim. service encounter eli palvelukohtaaminen), yhteiskuntatieteistä (esim. etnografia, tarinallistaminen ja narratiivisuus, havainnointi ja haastattelut, kenttätutkimus), ihmisen ja tietokoneen välisen vuorovaikutuksen tutkimuksesta (human computer interaction, HCI) (esim. wizard of oz-prototyypitestausten menetelmä) (Sangiorgi & Junginger, 2015).

Kuvio 1 (Moritz, 2005) kiteyttää hyvin sen, kuinka monet alat ovat kytköksissä palvelumuotoiluun. Kuvion ei ole tarkoitus olla tyhjentävä, vaan yksinkertaisesti näyttää, kuinka monesta eri näkökulmasta palvelumuotoilua voidaan lähestyä. Vaikka palvelumuotoilulla on vahvat sidokset monille alueille, sitä ei voida määritellä niihin perustuen: sovellettavat näkökulmat ja alat vaihtelevat aina riippuen kehitteillä olevasta projektista ja tekijöistä (Moritz, 2005). Tätä nykyä palvelumuotoilu määritelläänkin monitieteisenä alana, missä muotoilu yhtenä alana monien muiden joukossa antaa oman panoksensa palveluiden innovointiin ja kehittämiseen.



Kuva 5. *Service Design – Practical Access to an Evolving Field*, Stefan Moritz, 2005.

Koska palvelumuotoilu ponnistaa hyvin monialaisesta taustasta, on luonnollista, että palvelumuotoilua on vuosien saatossa määritelty eri näkökulmista. Palveluntuotannon näkökulmasta palvelumuotoilussa pyritään varmistamaan, että palvelut ovat käytettäviä, haluttavia ja hyödyllisiä asiakkaalle ja tehokkaita sekä erottuvia palveluntarjoajalle (Mager, 2009). Liiketoimintapainotteisesta näkökulmasta palvelumuotoilu voidaan määritellä ihmiskeskeiseksi ja yhteistyöhön perustuvaksi lähestymistavaksi, joka keskittyy käyttäjäkokemuksen ja palvelukohtaamisen (engl. service encounter) parantamiseen keskeisenä menestystekijänä (Saco & Goncalves, 2008). Strategisen muotoilun näkökulmasta puolestaan keskeistä on uudelleenajattella käytössä olevia toimintatapoja ja menetelmiä, tai jopa luoda kokonaan uusia (Helsinki Design Lab, 2013).

Oman tutkimukseni näkökulmasta yhteydet palvelumuotoilun, osallistavan suunnittelun, strategisen muotoilun sekä muutoksen muotoilun välillä ovat erityisen kiinnostavia. Yksi oleellisimmista palvelumuotoilun elementeistä ja vaikutteista on peräisin ihmiskeskeisen suunnittelun ja suunnittelu-yhteistyön perinteestä (Sangiorgi & Prendiville, 2014), jotka pohjautuvat osallistavan suunnittelun perinteelle (esim. Ehn, 1988; Schuler & Namioka, 1993, Simonsen & Robertson, 2012). Holmlid (2007) on nimennyt kolme nykyisten palvelumuotoilukäytänteiden tavoitetta, jotka ovat lähtöisin osallistavan suunnittelun metodeista: käyttäjien osallisuus, yhteistyö ja emansipaatio.

Jos ”palvelumuotoilu”-termin jälkimmäinen osa ”muotoilu” on vaikea määrittellä, niin sama pätee myös sen ensimmäiseen osaan ”palvelu”. Alun perin alaa määritti ”tuotteet/tavarat vastaan palvelut”-paradigma (Lovelock & Gummesson, 2004). Tällöin IHIP-mallin (intangibility, heterogeneity, inseparability, perishability eli aineettomuus, heterogeenisuus, erottamattomuus, katoavaisuus) avulla erotettiin palvelut tuotteista (Zeithaml et al., 1984). Samalla palveluja kuvattiin sarjana kohtaamisia (engl. ”encounters”, Czepiel et al., 1985) tai totuuden hetkinä (engl. ”moments of truth”, Normann, 1984) käyttäjien ja palvelutarjoajan välillä. Lisäksi ”yhteistuotannon” (engl. ”co-production”) idea painotti asiakkaiden osallistumisen merkitystä palvelun tuottamisessa ja palvelun laadun takeena (Bitner et al., 1997). Palvelujen luonnetta on myös kuvattu teatterimetaforalla (Grove & Fisk, 1992), tai lähestytty palvelutuotannon kautta, missä ”servuction”-termiin on yhdistetty käsitteet ”service” (palvelu) ja ”production” (tuotanto) (Langeard & Eigler, 1987). Aiemmin jo mainittu service blueprint-malli (Shostack, 1977) pyrki kokonaisvaltaiseen palvelujen mallintamiseen, missä tukitoiminnot (engl. ”back office”) on erotettu palvelujen näyttämöstä (engl. ”front office”). Palvelulähtöisessä ajattelutavassa puolestaan nähdään, että arvonluontia tapahtuu yhdessä usean eri toimijan vuorovaikutuksen kautta. Merkityksellistä on erityisesti asiakkaan muuttunut rooli arvon yhteisluojana (engl. ”value co-creation”). Asiakas ei siis enää ole vain palveluketjun loppupää, jolle yritys tarjoaa tuotettaan, vaan asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa itse kokemukseen ja siitä syntyvään arvoon omalla osallistumisellaan. (Vargo, Maglio & Akaka, 2008; 146-149).

Viimeaikainen palvelumuotoilun tutkimus on haastanut ”tuotteet/tavarat vastaan palvelut”-paradigman (Sangiorgi & Junginger, 2015). Nykypäivänä palvelut voidaan nähdä vähemmän tuotteina tai tavaroina, ja enemmän keinoina tukea kehitystä kohti kestävämpää, luovempaa, avoimempaa ja yhteistyöhön perustuvaa yhteiskuntaa ja taloutta (Sangiorgi, 2011; 29). Tällöin muotoilun fokuksessa ovat mm. sosiaalisia päämääriä tavoittelevat hankkeet sekä organisaatioiden sisältä lähtevät pyrkimykset ihmislähtöisen toimintakulttuurin kehittämiseksi (Sangiorgi, 2011). Koska tämänkaltainen muutoksen muotoilu sisältää kauaskantoisia vastuita, muotoilijoiden tulisi olla refleksiivisempiä ja tietoisempia mm. valta-, hierarkia- ja kontrolliasetelmista, mitä jokainen muotoilukohtaaminen pitää sisällään (Sangiorgi, 2011).

Yhteenvedona edellä esitetystä voidaan erottaa kolme lähestymistapaa, joiden avulla on mahdollista määrittellä palvelumuotoilun kohdetta/ objektia: 1) palvelukohtaaminen (engl. ”service encounter”), 2) arvon yhteisluonti (engl. ”value co-creating system”) sekä 3) palvelussa tapahtuva sosiomateriaalinen yhteenkytkeminen palvelun muodostavan toimijaverkon ja erilaisten materiaalisuuksien synnyttämiseksi (engl. ”socio-material configuration”) (Kimbellin ja Blomberg, 2017; 84, 87). Sosiomateriaalisesta näkökulmasta palvelun osatekijät muuttuvat vaikuttaviksi vain niiden keskinäisten yhteyksien kautta (Suchman, Trigg & Blomberg, 2002), toisin sanoen vain osallisuuden ja yhteistyön avulla.

Kimbellin ja Blombergin mukaan tämänkaltainen käytännönläheinen ja ihmisten jokapäiväisiä kokemuksia kunnioittava lähestymistapa mahdollistaa palvelujen kehittämisen moniulotteisesti (Kimbell & Blomberg, 2017, p. 86). Tämä lähestymistapa ulottuu koskettamaan myös käsityksiä siitä, mitä on palvelumuotoilijan työ, kuka sitä saa olla mukana tekemässä ja mitä voidaan pitää palvelumuotoiluprojektina. Kuten Junginger & Sangiorgi (2015; 166-168) toteavat:

“Meidän näkökulmastamme tämä viittaa siihen, että muotoilua voidaan lähestyä kahdella eri tavalla. Toinen lähestymistapa näkee muotoilun ainutkertaisena toimintatapana, yksilösuorituksena ja konseptina, mitä vain muotoiluammattilaisten on mahdollista toteuttaa. Toinen lähestymistapa taas käsittelee muotoilua pluraalina ja sosiaalisena toimintatapana ja prosessina, missä monet eri osapuolet (esim. insinöörit, johtajat, työntekijät, käyttäjät) vaikuttavat lopputulokseen. Eri lähtökohdista tulevat ihmiset haluavat yhdessä kehittää ja löytää ratkaisun, joka palvelee mahdollisimman hyvin eri käyttäjäryhmiä. Tämä lähestymistapa kunnioittaa jokaisen suunnitteluprosessiin antamaa panosta sekä pyrkii samalla parantamaan mukanaolijoiden muotoiluosaamista. Molemmilla lähestymistavoilla on seuraksensa ja vaikutuksensa siihen, kuinka suunnittelutyö toteutetaan, ketkä pääsevät mukaan ja vaikuttamaan, sekä miten prosessiin luodaan yhteistä mielekkyyttä” (Junginger & Sangiorgi 2015; 166-168).

Julkisella sektorilla palvelukehitys edellyttää palveluiden ymmärtämistä osana monia erilaisia sosiaalisia konteksteja, missä ne toteutuvat osana ihmisten jokapäiväisiä käytänteitä. Palvelut ovat kokonaisuuksia, joita luonnehtivat vuorovaikutus, muutokset, merkitykset sekä koko kuntalaisten ja kansalaisten arkisten kokemusten ja käytänteiden kirjo. Tästä näkökulmasta on tärkeää tunnistaa entistä paremmin palvelujen kompleksinen luonne, jotta voisimme pyrkiä kohti laajempia ja vaikuttavampia yhteiskunnallisia, sosiokulttuurisia ja yhteisöllisiä tavoitteita, jotka ulottuvat palvelun välittömän lopputuloksen tai arvon tuolle puolen (Sangiorgi, 2011). Esimerkiksi Oodin kohdalla kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialajohtaja Tommi Laitio (Ylen Uutinen, Niina Mäkeläinen, YLE, 2018) näki uuden kirjaston olevan laajemmin viesti siitä, millainen yhteiskunta Suomi haluaa olla ja miten kirjasto palveluna voi viedä meitä sitä kohti:

”Kun yhteiskunnasta tulee vähemmän ennakoitava, tiettyjen taitojen merkitys kasvaa: kyky ilmaista omia tunteitaan ja tarpeitaan, kyky olla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa, kyky asettua toisten ihmisten asemaan ja ja kyky suhtautua positiivisesti tulevaisuuteen. Kirjasto vahvistaa yhteiskunnan resilienssiä, eli kimmoisuutta. Se tarjoaa ihmisille mahdollisuuden ymmärtää, mitä maailmassa tapahtuu ja miten siitä voisi saada otetta”.

2.2.2 *Palvelumuotoilun ominaispiirteet*

Useita lähteitä vertailemalla ja tulkitsemalla voidaan löytää joukko palvelumuotoilun keskeisiä ominaispiirteitä ja periaatteita, joiden avulla voidaan antaa konkreettisin vastaus sille, mitä palvelumuotoilulla lähestymistapana tarkoitetaan (näissäkin on toki vuosien myötä tapahtunut kehitystä ja muutosta). Listauksia palvelumuotoilun periaatteista on tehty useita, tähän olen valinnut kaksi tuoretta ja omasta mielestäni keskeistä esimerkkiä.

Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider ovat kiteyttäneet palvelumuotoilun keskeiset periaatteet uusimmassa teoksessaan (2018) seuraavasti:

- Ihmiskeskeinen (human-centred)
- Yhteistyöhön ja yhteissuunnitteluun perustuva (collaborative)
- Iteratiivinen (iterative)
- Sekvensoivaa (poluttavaa)
- Todentavaa, kokemuksellista, konkreettista (real)
- Kokonaisvaltainen (holistic)

Lara Penin on puolestaan konkretisoinut palvelumuotoilun keskeiset periaatteet näin uusimmassa teoksessaan (2018):

- Palvelumuotoilun on ihmiskeskeistä (people-centered)
- Palvelumuotoilu rakentuu osallistumiselle ja yhteissuunnittelulle (participation, co-design)
- Palvelumuotoilu välitetään ja viestitään palvelunarratiiveilla (service narratives)
- Palvelumuotoiluun sisältyy aina palvelujen materiaalisuus (material side of services)
- Palvelumuotoilu on kokonaisvaltaista (holistic)

Ihmiskeskeinen

Palvelumuotoilu asettaa ihmiset kehittämisen keskiöön ja lähtökohdaksi – ei teknologiaa, organisaatiota tai suunnittelijan henkilökohtaisia mieltymyksiä. Palvelumuotoilussa oleellista on se tapa, jolla käyttäjä kohtaa palvelun ja sitä pidetään keskeisenä mittarina palvelun onnistumisen arvioinnissa. Inhimillinen kokemus, tunteet (Desmet & Hekkert, 2009) ja empatia (Sustar & Mattelmäki, 2017) ovat oleellinen osa palvelumuotoilua. Palvelua havainnoidaan käyttäjän näkökulmasta ja pyritään tekemään palvelusta käytettävä, hyödyllinen ja miellyttävä (Mager, 2007). Ymmärrystä kerrytetään sekä monipuolisesti käyttäjien tarpeista, päämääristä, kokemuksista, tunteista että kulttuurin, kontekstin, ympäristön ja yhteiskunnan vaikutuksesta ihmisen toimintaan. Käyttäjän näkökulman omaksuminen kääntää monia yleisiä palveluntuottajien käytäntöjä pääläelleen ja haastaa etsimään aidosti käyttäjälähtöisiä, joustavia ja dynaamisia rakenteita ja prosesseja (Mager, 2007). Pal-

velumuotoilun ihmiskeskeisyys on pitkälti periytynyt ihmiskeskeisen suunnittelun perinteestä 1980-luvulta lähtien (Brown, 2009; Steen, 2011).

Palvelumuotoilu tarjoaa runsaasti työkaluja, joiden avulla on mahdollista ymmärtää ja reflektoida toisen ihmisen kokemusta. Menetelminä voidaan käyttää mm. kenttätutkimusta, etnografisia tutkimusmenetelmiä, haastatteluja, havainnointia, luotaimia (design probes), eläytyviä ja draamallisia menetelmiä, empaattisia lähestymistapoja, tarinankerrontaa jne. Organisaatiot ja palveluntarjoajat tarvitsevat koko ajan tarkempia, hyödyllisempiä ja herkempiä menetelmiä saadakseen selville, mitä asiakkaat ja käyttäjät odottavat ja arvostavat, sekä tavoittaakseen heidät (Miettinen, 2011; 29). Käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa on vuosien varrella kehitetty valtava määrä työtapoja, joiden soveltamisessa on monenlaisia painotuksia. Silti uudet tavat, joilla käyttäjät voivat osallistua sekä palvelun kehittämisprosesseihin että palvelun arvon tuottamiseen, ovat haasteita palvelumuotoilun alueella (Miettinen, 2011; 38).

Voidaan jopa sanoa, että palvelumuotoilu on suurelta osin kykyä hyödyntää kokemuksellista tietoa (Steen, 2008), ja laajemmin palvelumuotoilu voidaan nähdä nimenomaan erilaisten vuorovaikutussuhteiden muotoiluna.

Yhteistyöhön ja yhteissuunnitteluun perustuva

Ajatuksellisesti yhteiskehittäminen tarkoittaa siirtymää asiantuntijalähtöisestä tai organisaatiovetoisesta käyttäjälle suunnittelusta käyttäjän kanssa yhdessä kehittämiseen. Palvelumuotoilu perustuu yhteissuunnitteluun, jossa käyttäjä osallistuu omiin tarpeisiinsa ja käyttöympäristöönsä sopivan palvelun kehittämiseen (Miettinen, 2011). Yhteissuunnittelu parantaa monimutkaisten asioiden ymmärrettävyyttä ja auttaa sitouttamaan käyttäjiä suunnitteluratkaisuun.

Yhteissuunnittelu voi tapahtua palvelukehitysprosessin eri vaiheissa ja sen tavoitteena voi olla esimerkiksi ideointi, konseptointi, testaaminen tai lanseerauksen suunnittelu (Miettinen, 2011; Steen, 2013). Paras vaikuttavuus saavutetaan, kun käyttäjät otetaan mukaan palvelukehitykseen jo sen alkuvaiheesta alkaen. Yhteissuunnittelussa käyttäjät nähdään suunnittelukumppaneina, ja siksi heidän tulisi olla mukana läpi koko suunnitteluprosessin, mieluiten ei vain konsultoivassa roolissa tai hierarkkisiin suhteisiin perustuen, vaan käyttäjää kunnioittavissa, kestävällä tavalla toteutetussa vuorovaikutuksessa ja dialogissa, kuten esim. kokeellisissa työpajoissa, haastatteluissa, tapaamisissa ja keskusteluissa (Penin, 2018; 151).

Voidaan väittää, että muotoilijoiden ja suunnittelijoiden luovuus ei suuntaudu enää vain uusien palveluiden ja tuotteiden suunnitteluun, vaan enenevässä määrin mahdollistamaan erilaisten ihmisten luovaa yhteistyötä (Vaajakallio, 2012, 51, Sanders & Stappers, 2008). Yhteissuunnittelussa muotoilijan rooli muuttuu käyttäjien tulkitsijasta fasilitaattoriksi. Tällöin korostuu muun muassa muiden luovuuden ohjaaminen ja tukeminen sekä viitekehysten luominen. Käyttäjän rooli taas muuttuu eräänlaiseksi apumuotoilijaksi kunkin yksilön luovuuden ja taitojen mukaisesti.

Etenkin julkisella sektorilla monimutkaistumisen taustalla on usein näköalaton kehittäminen ja loputon osaongelmien ratkominen, missä uudet palvelumallit ja innovaatiot saattavat nousta käyttäjän tarpeita ja kokemuksia tärkeämmiksi. Palvelumuotoilu ja yhteissuunnittelu auttavat tuomaan käyttäjän kehittämisen keskiöön sekä samalla luomaan yhteisen ymmärryksen ja kielen, jonka avulla palveluiden kehittämistyötä voidaan toteuttaa yhteistyössä läpi koko organisaation.

Yhteissuunnittelu ja palvelumuotoilu ovat hyviä muutoksen apureita, sillä ne auttavat näkemään totutut ja tutut asiat epätavallisesta näkökulmasta ja käyttäjän näkökulmasta. Tällä tavoin ne tukevat, ja jopa provosoivat, muutosta (Coughlan & Prokoff, 2004).

Iteratiivinen

Palvelumuotoilun prosessia kuvataan iteratiiviseksi (Stickdorn & Schneider, 2011, 124) ja vähittäiseksi (incremental) prosessiksi (Tuulaniemi, 2011, 112). Vähittäisyydellä viitataan siihen, että kokonaisuus pilkotaan pienempiin osiin. Palvelumuotoilussa tämä näkyy siten, että palvelumuotoiluprosessi on jaettu pienempiin vaiheisiin. Iteratiivisuudella taas tarkoitetaan sitä, että kehitysvaiheita toistetaan uudestaan, kunnes on kehitetty haluttu ratkaisu. (Tuulaniemi, 2011, 112.) Ensimmäinen ratkaisuvaihtoehto ei välttämättä ole suoraan vastaus suunnitteluongelmaan, mutta se auttaa suunnittelutiimiä luomaan tietoa ja oppimaan, millainen paremman ratkaisun pitäisi olla (Holmlid, 2007).

Palvelumuotoilussa tarvitaan jatkuvaa ongelman, sen rajauksen ja ratkaisun uudelleenmäärittelyä ja oikeaa tunnistamista. Oikeastaan koko muotoiluprosessia voidaan pitää monitasoisesti iteratiivisena, sillä jokainen sen vaihe voi sisältää iteratiivisia elementtejä (Stickdorn, 2011). Lucy Kimbell (2009) kuvaa palvelumuotoilun prosessia ongelman ja ratkaisun rinnakkaisena evoluutiona, jossa kokeillaan erilaisia ideoita. Prosessi ei etene lineaarisesti, vaan oppimalla ymmärtämään ongelmaa ratkaisuja ehdottamalla. Kimbell huomauttaa, ettei iteratiivisuus ole sinällään tärkeää, vaan se, että prosessin aikana syvennetään ymmärrystä työstettävästä aiheesta. Parhaimmillaan tästä muodostuu oppimisen jatkumo, jossa iteraation eli toistuvan suunnittelun avulla palvelua kehitetään asteittain haluttuun suuntaan kokeilujen ja arviointien sykleissä (Mager, 2007).

Palvelumuotoiluprosessi ei pääty valmiiseen tuotteeseen vaan lopputulos on itsessäänkin prosessi, jossa arvo syntyy käyttäjien ja palveluntarjoajien vuorovaikutuksesta (Holmlid, 2007). Saco ja Concalves uskovatkin, että hyvin muotoiltu palvelu mahdollistaa jatkuvan muutokseen vastaamisen ja palvelun kehittämisen (Saco & Goncalves, 2008). Tämä kehityskulku on pitkälti yhtenevä osallistavan suunnittelun ulottamiseen käytönaikaiseen suunnitteluun tällä vuosituhanella (ks 2.2. Redström, 2006; Botero, 2013; Kohtala et al., 2020)

Sekvensoiva, sarjallinen, polkumainen

Sekvensoinnilla viitataan siihen, että palvelu visualisoidaan toisiinsa liittyvien toimien ja vaiheiden sarjana. Jokainen palvelu rakentuu jaksojen tai episodien sarjasta tai joukosta osapalveluja, jotka yhdessä muodostavat asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun kokonaisuuden. Asiakas kokee palvelutuokioiden ja niihin sidotut moninaiset kontaktipisteet ajassa palvelupolkuna, johon vaikuttaa sekä suunniteltu palvelun tuotantoprosessi että asiakkaan omat valinnat. Asiakaskokemus kokonaisuudessaan koostuu moninaisesta joukosta kohtaamisia, vuorovaikutuksia ja tapahtumia, joista jokainen yksittäinen on tärkeä, kun palvelusta halutaan luoda yhtenäinen ja mieleenpainuva kokemus. Käytännössä tämä tarkoittaa koko sen verkoston ja niiden elementtien sekä taustaprosessien luomista, mitä palvelu edellyttää (mm. kontaktipisteet, ihmiset, vuorovaikutus, digitaalisten palveluiden käyttöliittymät ja materiaaliset vastineet), sekä niiden välisen yhteispelin orkestroimista (Kimbell, 2009; Penin, 2018). Visualisoimalla ja rakentamalla vaiheistettuja polkuja pystytään selkeyttämään kaikkien eri tekijöiden kosketuskohdat palvelun alkuvaiheesta sen loppuun saakka.

Lara Penin tuo esiin, että palvelumuotoilussa käytettyihin visuaalisiin narratiiveihin sisältyy laajasti myös muunlaisia työkaluja kuin vain palvelupolku-kuvaukset tai service blueprint-mallit. Hän myös muistuttaa, että pelkistetyimmillään palvelunarratiiveissa yritetään kiteyttää ihmiselämän monimuotoisuutta (Penin, 2018; 151). Ihmiskeskeiset muotoilun työkalut ovat saaneet vaikutteita etnografian keinovalikoimasta, jonka tarkoituksena oli alun perin pystyä kuvaamaan ja tavoittamaan ihminen hänen luonnollisissa olosuhteissaan. Mutta palvelumuotoilussa ei tähdätä ainoastaan ihmisten ymmärtämiseen, vaan haluttujen tulevaisuuksien kuvaamiseen ja sellaisten toimenpiteiden suunnitteluun, jotka auttavat pääsemään sinne. Visuaaliset narratiivit ovat tehokkaita halutun kaltaisten tulevaisuuksien hahmottamisessa: ne voidaan jakaa yhdessä muiden kanssa, niiden avulla voidaan käydä keskustelua konkreettisista vaihtoehdoista ja tehdä perusteltuja päätöksiä (Penin, 2018; 152).

Materiaalinen, kokemuksellinen, todentava

Palvelumuotoilu on käytännöllistä ja konkreettista, se pohjautuu tekemiseen ja todellisuuteen, tiettyyn ja erityiseen oletusten ja yleistysten sijaan, kolmessa eri merkityksessä: A) asiakasymmärrystä ja käyttäjätietoa tulisi kerätä yhdessä käyttäjien kanssa tai itse kokemalla oppien, B) ideoita tulisi kokeilla käytännössä kehittämällä prototyyppejä ja testaamalla konsepteja jo raakilevaiheessa sekä C) tuottaa käytännössä toteutettuja materialisoituja tuotteita.

Moritz (2005) on määritellyt asiakasymmärryksen ensimmäiseksi palvelumuotoiluprosessin vaiheista. Palvelumuotoilussa kehittäminen perustuu käyttäjien tarpeiden tai ongelman syvälliseen ymmärtämiseen ja laadullisten menetelmien monipuoliseen hyödyntämiseen, jolloin on mahdollista päästä kiinni käyttäjien todellisiin tarpeisiin ja ongelmiin sekä tunnistaa myös lausumattomia tarpeita.

Muotoilun menetelmin toteutettu käyttäjätiedon ja asiakasymmärryksen kartuttamisen prosessi laajentaa niitä käsityksiä, miksi käyttäjät toimivat tietyllä tavalla (Miettinen, 2011; 71).

Prototypoinnilla ideoita ja konsepteja viestitään ja havainnollistetaan käyttäjille. Kun palvelua voi kokeilla ja testata, on myös sen arviointi helpompaa. Fulton Suri (2008) on määritellyt prototypoinnin (koemallintamisen) seuraavasti: muotoilussa ideat eivät roiku kauan aineettomalla ideatasolla, vaan ne pyritään konkretisoimaan, aineellistamaan mallien ja prototypoinnin kautta. Prototypoinnilla ei tarkoiteta täysin toimintakykyistä pilottia, vaan idean konkretisointia, ajatuskokeilua. Prototyypit pyritään toteuttamaan yksinkertaisesti ja kustannustehokkaasti, mutta luonnollisesti kehitystyön ja iteraatioiden edetessä laatutaso kasvaa. Usein testaus tuntuu työläältä toteuttaa, mutta silti ne ovat oleellinen osa palvelumuotoiluprosessia ja voivat tuoda tehokkaasti esiin palvelun tai tuotteen nk. ”sokeat pisteet”.

Kaikilla palveluilla on niiden aineettomasta luonteesta huolimatta materiaalisia piirteitä ja tunnusmerkkejä, eli toisin sanoen kontaktipisteitä, jotka mahdollistavat tietynkaltaisen kokemuksen palvelupolun aikana (Penin, 2018; 152). Ravintolan lasku, hotellista mukaan pakattu pieni shampoo-pullo, kirjastokortti, ostoskärryt kaupassa, äidin ja vastasyntyneen lapsen synnytyssairaalassa käyttämä ranneke – kaikki nämä todistavat palvelun muodostamasta kokemuksesta. Kontaktipisteillä ei ole vain tiettyä funktiota palvelupolulla, vaan toimivat samalla aineettoman kokemuksen materiaalisina vastineina, joihin kiinnitämme merkityksiä, kuten mihin tahansa muihinkin arkielämän objekteihin (Penin, 2018; 152).

Palvelumuotoilun haaste onkin juuri tämä: jos palvelulla tavoitellaan tietynkaltaista kokemusta, niin millaiseksi palvelupolku ja kontaktipisteet tulisi rakentaa, jotta ne tukisivat tuon kokemuksen muodostumista. Yksinkertaistaen, palvelumuotoilun ideana on sitoa aineeton ja aineellinen yhteen niin, että näkymätön muuttuu materiaaliseksi ja todeksi.

Kokonaisvaltainen

Kokonaisvaltaisuus tarkoittaa kokonaisuuden arvon tunnustamista ja tarkastelemista, kaikkien eri osien huomioon ottamista. Se tarkoittaa integraatiota, yhteyttä, harmoniaa – ja tähän palvelumuotoilussakin pyritään. Palvelumuotoilun avulla voidaan muodostaa ratkaistavasta haasteesta kokonaisvaltainen kuva, joka ottaa huomioon käyttäjien ja markkinoiden tarpeet sekä käytössä olevat resurssit. Palvelumuotoilulla paljastetaan ratkaisumahdollisuuksia, ja tuotetaan ideoita. Sen metodeilla voidaan lisäksi arvioida ja valita parhaiden ratkaisuvaihtoehtojen välillä, kuvata monimutkaisia kokonaisuuksia ja luoda kaavioita palvelun käyttöönottamiseksi (Moritz, 2005).

Palvelumuotoilussa ei suunnitella vain yksittäisiä kontaktipisteitä, vaan kaikki niiden väliset suhteet sekä koko palveluekosysteemi; palvelumuotoilun tulee huomioida sekä fyysiset että digitaaliset yksityiskohdat kuten myös kokonaiskuva (Kimbell, 2013). Palvelun muotoilussa otetaan huomioon jokainen asiakkaalle nä-

kyvä tekijä, mutta myös prosessit, organisaatio, liiketoiminta ym. (Moritz, 2005). Voidakseen muodostaa kokonaisvaltaisen ymmärryksen palvelun eri aspekteista, suunnittelijoiden ja muotoilijoiden on vaihdeltava näkökulmaa käyttäjien tarpeiden, organisaation arvojen, sidosryhmien näkökantojen ja teknisten vaatimusten välillä (Stickdorn & Schneider, 2011). Oikeastaan, muotoilijat pyrkivät näkemään palvelut osana suurempaa kokonaisuutta – kuten organisaatiota tai yhteiskuntaa – ja suunnittelemaan ne niin, että ne joko sopivat kontekstiinsa tai tarkoituksellisesti muuttavat ympäristöään (Junginger & Sangiorgi, 2009).

2.2.3 Muotoilukyvykkyden kasvattaminen organisaatiossa

Palvelumuotoilua kuvataan usein tarkastelutapana, joka ottaa huomioon hyvin eritasoiset käyttäjänsä ja asiakaskokemukseen vaikuttavat suunnittelupäätökset. Muotoilua on ehdotettu siitä syystä myös eräänä keinona vaikuttaa monimutkaisiin järjestelmiin ja kulttuuriin ympäristöihin kuten organisaatioihin (Buchanan & Huczynski, 2004).

Viime vuosikymmeninä on kehitetty lukuisia erilaisia muotoilukypsyys ja porrasmalleja, joiden tarkoituksena on organisaation muotoilun kypsyyden määrittäminen (mm. The Danish Design Ladder 2003/ Danish Design Council, Four places of Design Thinking in Organization 2009/ Sabine Junginger, Design Maturity Matrix 2015 / Design Management Institute, Design Maturity Survey 2015/ Artefact. Design Maturity Assessment/ Invision). Tässä esitetty mukaillee The Danish Design Ladder-mallia:

- Muotoilukypsyyden ensimmäisellä portaalla muotoilua ei ole. Tuotteita ja palveluita kehitetään ja lanseerataan, mutta muotoilulla ei ole roolia niiden kehittämisessä.
- Muotoilukypsyyden toisella portaalla muotoilu otetaan kehitysprojekteihin mukaan vasta loppuvaiheessa varmistamaan tuotteen tai palvelun käytettävyys ja visuaalinen ilme. Muotoilun ei nähdä tuottavan lisäarvoa kuin muodon antajana
- Muotoilukypsyyden kolmannella portaalla muotoilu vakiinnuttaa asemansa osana kehitysprosessia alusta loppuun, palveluideasta sen lanseeraukseen. Muotoilua ei nähdä lopputuotteena vaan lähestymistapana, jossa käyttäjällä ja asiakkaalla on keskeinen merkitys.
- Neljännellä portaalla muotoilun rooli laajenee osaksi kaikkea organisaation päätöksentekoa ja kehittämistä. Muotoilu nähdään osana palvelukehitystä ja ihmislähtöinen ajattelu on organisaation toimintakulttuurin ytimessä. Muotoilun menetelmiä käyttävät sujuvasti muutkin kuin kehitystiimit.

Vaikka muotoilun hyödyt ovat abstrakteja ja vaikeasti mitattavia, niin useat tutkimukset osoittavat, että muotoilua hyödyntävät organisaatiot pärjäävät kilpai-

lijoitaan paremmin (ks. esim. Pitkänen et al., 2012). Tuoreen väitöskirjan (Eklund, 2019) mukaan muotoilu tuottaa hyötyä, oli yrityksen muotoilukypsyys mikä hyvänsä, eli hyödynnettiin muotoilua vain inkrementaalisesti viimeistelyssä tai revolutio-naarisesti osana yrityksen läpileikkaavaa toimintaa. Muotoilun ja yhteissuunnittelun menetelmien käyttö käynnistää organisaatiossa kokemuksellisen oppimisprosessin, joka tukee koko toimintakulttuurin kehittymistä asiakaskeskeisempään, yhteistyötä suosivampaan, riskejä sietävämpään, alttiimpaan ja kyvykkäämpään suuntaan (Elsbach & Stigliani, 2018). Yhteistä erilaisille muotoilukypsyyttä mittaaville malleille on, että niissä toistuu samankaltainen kehityskaari: mitä laajemmalle muotoilullinen ajattelu on organisaation sisällä levinnyt, sitä parempia palveluja, toimintoja ja sisältöjä (liiketoimintaa) organisaatio tarjoaa (Candi et al., 2010). Keskeistä malleissa on se, että muotoilun lähestymistapaa tulisi pystyä hyödyntämään laajasti erilaisissa työrooleissa läpi organisaation.

Varsinaisia malleja, joiden avulla muotoiluajattelu jalkautetaan organisaatioon, on niukasti. Esimerkiksi Chen & Venkatesh (2013) kertovat, kuinka systemaattisia ja yhteneviä malleja muotoiluajattelun levittämiseen organisaatioissa on olemassa vähän. Lockwood (2009, 90) listaa seitsemän vaihetta siihen, miten muotoiluajattelu voidaan integroida organisaatiokulttuuriin: (1) määrittämällä kulttuuriset arvot ja ajurit, (2) määrittämällä, miten muotoilu voi tukea näitä arvoja, (3) rakentamalla tietoisuutta suunnittelun arvosta, (4) kokoamalla sopivan suunnitteluorganisaation ja kumppanit, (5) integroimalla muotoiluprosesseja yrityksen toimintaperiaatteisiin ja käytäntöihin, (6) mittaamalla muotoilun tuomaa arvoa ja (7) kouluttamalla ja valtuuttamalla muita muotoiluajattelun menetelmiin.

Myös Rauth, Carlgren & Elmquist (2015, 55-57) ovat listanneet tutkimuksessaan viisi pyrkimystä muotoiluajattelun legitimitettiin rakentamiseksi organisaatiossa. Tämä voidaan määritellä joukoksi sellaisia tekijöitä, jotka tekevät muotoiluajattelun hyödylliseksi ja toivottavaksi organisaatiossa. Näitä pyrkimyksiä ovat: (1) muotoiluajattelun hyötyjen demonstroiminen ja etenkin juuri sisäisten menestystarinoiden viestiminen, (2) muotoiluajattelun limittäminen organisaatiokulttuurin kanssa, kuten esimerkiksi toteuttamalla muotoiluajattelua olemassa olevien prosessien valossa, (3) vakuuttaa muut muotoiluajattelusta kokemusten kautta esimerkiksi työpajojen avulla, (4) fyysisten tilojen ja muiden artefaktien luominen muotoiluajatteluun liittyvään toimintaan sekä konkreettisena näyttäytymisenä muulle organisaatiolle, sekä lopuksi (5) muotoiluajattelun lähettiläsverkoston luominen, mikä mahdollistaa muotoiluajattelun nopean levittäytymisen organisaatiossa (Rauth, Carlgren & Elmquist, 2015, 55-57).

Erilaiset muotoilukypsyys-mallit antavat suuntaa ja ovat hyvä tuki tavoiteasetanassa, mutta toiminnan tarkempaan ohjaamiseen niistä on turha etsiä näkemystä. Yksi syy on se, etteivät ne sisällä objektiivista tapaa mitata muotoilukypsyyttä, ja jokainen organisaatio joutuu edelleen luomaan itse mittaristonsa (näin ollen myöskään vertailu ei ole mahdollista). Viime vuosina on kuitenkin syntynyt uusia

muotoilukypsyyden arviointiin soveltuvia malleja, mm. InVisionin tekemä Design Maturity Assessment (DMA, 2019), jonka viisiportainen malli tarkastelee muotoilukypsyyttä ihmisten, prosessien ja muotoilukyvykkyyksien kautta ja antaa konkreettisia työkaluja muotoilukypsyyden analysointiin sekä sen kasvattamiseen. DMA:n mukaisessa arvioinnissa on ollut globaalisti mukana nyt jo yli 2000 yritystä, mutta sitä ei ollut vielä Oodin kehittämisen aikaan saatavilla.

YHTEENVETO

Palvelumuotoilun keskeiset tunnuspiirteet:

- Palvelumuotoilu pyrkii kehittämismenetelmänä takaamaan, että palvelut ovat hyödyllisiä, haluttavia ja käytettäviä asiakkaan näkökulmasta sekä tehokkaita, vaikuttavia ja selvästi erottuvia palveluntarjoajan kannalta.
- Palvelumuotoilu on saanut paljon vaikutteita osallistavasta suunnittelusta (participatory design), vuorovaikutuksen suunnittelusta (interaction design) ja käyttöliittymäsuunnittelusta. Palvelumuotoilu liittyy näin ihmiskeskeisen tuote- ja käyttöliittymäsuunnittelun perinteeseen, missä tyypillistä on ratkaisujen hakeminen yhteistyössä, osallistumalla, keskustelemalla, kokemuksia jakamalla ja konkretisoimalla.
- Palvelumuotoilun työkaluilla voidaan visualisoida monimutkaisia rakenteita ja systeemejä sekä ideoita, jolloin niistä tulee käsinkosketeltavia ja helpommin ymmärrettäviä kaikille sidosryhmille. Niiden avulla voi olla helpompi asettua niin käyttäjän kuin suunnittelukumppanin tai työntekijän asemaan. Ne helpottavat kehittämiseen tarvittavaa yhteistyötä myös siinä mielessä, että ne mahdollistavat luovan vuorovaikutuksen kaikessa laajuudessaan usein monialaisen kehittäjätiimin jäsenten välillä.
- Palvelumuotoilussa on ihmiskeskeinen näkökulma. Palvelumuotoilu painottaa tapaa, jolla käyttäjä kohtaa palvelun keskeisenä arvona palvelun menestyksen arvioinnissa. Käyttäjän käyttäytymisen ymmärtäminen onkin avainasemassa palvelumuotoilussa. Käyttäjän perspektiivin omaksuminen kääntää monia yleisiä organisaatioiden käytäntöjä pääläelleen ja haastaa etsimään aidosti innovatiivisia, käyttäjälähtöisiä, joustavia ja dynaamisia rakenteita ja prosesseja.
- Palveluiden ajallisesta ja monipuolisesta luonteesta johtuen useat kontaktipisteet kuten laitteet, ympäristöt ja ihmiset muodostavat dynaamisen palvelukokonaisuuden. Näiden osien näkyminen palvelun käyttäjille selkeänä yleisvaikutelmana (riippumatta eri kontaktipisteiden useista eri mahdollisista tuottajista ja asiakkaan mahdollisuudesta muokata omanlaisensa asiointitapa) sekä toimivuus yhdessä ovat ensiarvoisen tärkeitä myönteisen palvelukokemuksen saavuttamiseksi.

Palvelumuotoilun opit laajan mittakaavan yhteissuunnitteluprojekteille julkisella sektorilla:

- Palvelumuotoilussa kehittäminen perustuu käyttäjän tarpeiden (ja suunniteluhaasteen) syvälliseen ymmärtämiseen. Ymmärtämisellä tässä yhteydessä tarkoitetaan kvalitatiivisten menetelmien monipuolista hyödyntämistä, joiden avulla on mahdollista selvittää käyttäjien todellisia tarpeita, odotuksia, motiiveja ja ongelmia sekä tunnistaa myös ilmaisemattomia tarpeita ja odotuksia. Tämä on oleellista etenkin julkisten palvelujen kontekstissa, sillä niitä ollaan pitkään kehitetty lähinnä kvantitatiivisen asiakastiedon, kyselytutkimustiedon jne. perusteella sekä kohdennettu kaikille – eli samalla ei oikein kenellekään.
- Kerrytetty käyttäjäymmärrys on pystyttävä kytkemään palveluntarjoajan pyrkimyksiin ja mahdollisuuksiin, mikä ei ole yksinkertainen tehtävä. Julkisilla organisaatioilla onkin tarve pilottihankkeisiin (kuten Oodi), joiden avulla ne voivat vaiheittain tuoda ja vakiinnuttaa uudentyyppisen käyttäjäymmärryksen osaksi palvelusuunnittelua sekä tuoda palvelumuotoilun menetelmät ja toimintatavat osaksi arjen käytäntöjä ja organisaation toimintakulttuuria.
- Palvelumuotoilu kasvattaa paitsi käyttäjäymmärrystä, myös käyttäjän roolia ja vaikutusmahdollisuuksia. Ideaalitapauksessa julkisia palveluita kehitettäisiin jatkuvasti dialogissa käyttäjien kanssa. Samalla avoimuus ja yhteistyö voisivat johtaa parempaan luottamukseen ja vuorovaikutukseen palveluntarjoajien ja käyttäjien välillä. Käyttäjäyhteistyö voisi myös olla tapa vastata yhä paremmin erilaisiin, paikallisiin tarpeisiin.

Selvittämättömät, keskustelua ja lisätutkimusta kaipaavat tekijät koskien palvelumuotoilun hyödyntämistä laajan skaalan julkisen sektorin yhteissuunnitteluhankkeissa:

- Palvelumuotoilu-termi on moniselitteinen. Julkisella sektorilla muotoilua on hyödynnetty lähinnä yksittäisissä ja erillisissä projekteissa, joiden sisällä niiden käyttö on voinut olla sujuvaa. Nämä projektit ovat kuitenkin jääneet liian irralleen organisaation muista kehittämiskokonaisuuksista ja strategisesta suunnittelusta (ts. pitkäjänteisyys, suunnitelmallisuus). Laajasti ottaen julkisella sektorilla palvelumuotoilun strategisia mahdollisuuksia ei tunnisteta, ja sen tuomasta arvosta on suhteellisen vähän näyttöä (pistemäisiä kokeiluja muotoilun vaikuttavuuden arviointiin löytyy kyllä, esim. Helsingin kaupungin käynnistämä yhteistyö Aalto-yliopiston muotoilun laitoksen kanssa muotoilutoiminnan vaikuttavuuden arvioimiseksi). Tällaisessa tilanteessa on haasteellista yrittää hyödyntää palvelumuotoilua ja edistää sen käyttöä.
- Palvelumuotoilu näkee palvelut nykyisin myös yhteiskunnallisen ja organisatorisen muutoksen välineinä pelkkien tuotteiden tai palvelujen sijaan. Tämä on samalla osaamishaaste. Palvelumuotoilijoita ei perinteisesti ole koulutettu

työskentelemään julkisen sektorin monimutkaisten projektien parissa ja monet muotoilijat ovat huonosti valmistautuneita kohtaamaan julkisen sektorin haasteita. Useat palvelumuotoilun toimintatavat ja mallit on kehitetty nimenomaan yksityiselle sektorille, eivätkä ne sellaisenaan käänny vastaamaan julkisen sektorin tavoitteita ja toimintakulttuuria (esim. asiakaskokemuksen kehittämisen liiketoimintamittarit, tuottavuuden kasvu, lisämyynti). Toisaalta julkisten organisaatioiden omat suunnittelijat ja ammattilaiset omaksuvat palvelumuotoiluosaamista hitaasti ja asteittain. Muotoilun menetelmien ja uusien ammatillisten roolien omaksuminen vie aikaa ja organisaation muotoilukypsyyden kasvattaminen julkisen sektorin niukkojen kehittämisresursien puitteissa on haasteellista.

- Palvelumuotoilukirjallisuus suhtautuu palvelumuotoilun sosiaalisiin vaikutuksiin idealistisesti. Kuinka palvelumuotoilua ja yhteissuunnittelua voidaan soveltaa julkisen sektorin haasteisiin, joiden vastuullinen luonne edellyttää refleksiivisyyttä suhteessa palvelumuotoilutyöhön?

3 Yhteissuunnittelu osana julkisen sektorin muutosta

Tässä luvussa teoreettisena viitekehyksenä toimii uusi julkinen hallinta (NPG) julkisten palvelujen järjestämisen mallina. Sitä tarkastellaan erityisesti yhteissuunnittelun ja palvelumuotoilun näkökulmasta. Jäsentelyn apuna hyödynnetään Osbornen (2006, 2010) kuvaamia NPG:n avaintekijöitä sekä Torfingin & Triantafilloun (2013) NPG:n kehyksessä nimeämiä elementtejä. Uusi julkinen hallinta edustaa julkisen sektorin uudistusten kolmatta aaltoa, ja se on muodostunut perinteisen julkishallinnon ja tätä seuranneen uuden julkisjohtamisen jälkeen. Uusi julkinen hallinta painottaa yhteistyötä ja osallistumista, jonka ytimenä on ymmärrys julkisesta toiminnasta ja palvelujärjestelmästä osana laajempaa, kompleksista toimijaverkostoa ja -ympäristöä. Mallin kolme keskeistä periaatetta ovat toimijoiden kumppanuus, yhteistuotanto ja yhteissuunnittelu sekä tulosperustaisuus. Uudessa julkisessa hallinnassa kansalaisten ja kumppanien mahdollisuus osallistua korostuu verrattuna ajallisesti edeltäviin perinteiseen hallintoon ja uuteen julkiseen johtamiseen. Uusi julkinen hallinta merkitsee uudentyyppisen toimintalogiikan soveltamista aiempien rinnalla. Siihen liittyy myös haasteita ja riskejä.

3.1 Julkiset palvelut murroksessa

Julkiset palvelut ovat palveluita, joihin tietyssä yhteiskunnassa asuvilla ihmisillä on oikeus. Julkiset palvelut kertovat samalla yhteiskunnan perusluonteesta (Penin, 2018; 98). Kuinka paljon lasten ja nuorten koulutukseen ollaan valmiita panostamaan? Kuinka vanhusväestöstä pidetään huolta? Kuinka elinvoimaisia ovat kaupungit? Miten terveydenhoito järjestetään? (Penin, 2018; 99). Myös esimerkiksi kirjastopalvelujen järjestämisen voi nähdä viestivän siitä, millainen yhteiskunta on tai millainen se haluaisi olla. Pohjoismaiseen hyvinvointivaltioon on aina kuulunut vahvana osana laaja julkinen hallinto, jonka toiminnan tavoitteena on ollut ihmisten hyvinvoinnin edistäminen. Samaan aikaan yhteiskuntamme on siirtynyt hevoskärryjen ajasta digitaaliseen aikaan, joille tunnusomaista on verkostot, yhteistyö, avoimuus, keskinäisriippuvuudet, viheliäiset ongelmat, teknologian nopea kehitys, demokratian kriisi, ilmastokriisi sekä muu yhteiskuntaa muokkaava systeeminen kehitys.

Julkisten palvelujen ja julkisen sektorin kehittäminen on ollut jo pitkään yksi maamme polttavimpia kysymyksiä (Mokka & Neuvonen, 2006). Eräs syy on väestörakenteessa tapahtuvat muutokset – toisaalta ikääntyminen sekä toisaalta se, että

ihmiset elävät entistä pidempään –, mitkä aiheuttavat sen, että työvoiman tarjonta vähenee ja työvoiman tarve esimerkiksi hoivapalveluissa kasvaa. Samalla lisääntyvä globaali kilpailu luo paineita lisätä talouden joustavuutta ja madaltaa verotusta. Julkisen talouden kiristynyt tilanne on pakottanut kiinnittämään huomiota palveluiden järjestämisen tapaan. Valtiot ja kunnat velkaantuvat kiihtyvällä tahdilla, Suomen julkisia palveluja painottava hyvinvointimalli on johtanut yhteen maailman raskaimmista julkisista sektoreista BKT:hen suhteutettuna (European Commission, 2019, erityisesti sosiaali- ja terveyssektorin kustannukset ovat nousseet). Myös ihmisten arjessa on tapahtunut suuria muutoksia, joiden vuoksi julkisiin palveluihin ja niiden tämänhetkiseen järjestämistapaan kohdistuu tyytymättömyyttä ja toiveita. Kansalaiset – palveluiden käyttäjät – haluavat lisää valinnanvapautta ja joustavuutta palveluilta, sillä heidän tarpeensa ovat erilaiset kuin ennen. Toisin sanoen, julkiselta sektorilta edellytetään koko ajan parempia palveluita yhä pienemmillä resursseilla ja kuilu kasvavien tarpeiden ja alenevien verotulojen välillä kasvaa. On siis selvää, että julkissektorin on löydettävä uudistuva roolinsa ratkaistaessa koko yhteiskunnan muutosmahdollisuuksia.

Tässä osiossa lähestyn julkisen sektorin uudistamista ja muutosta aktiivista kansalaisuutta, yhteistyötä ja kumppanuutta korostavan uudistuksen, eli uuden julkisen hallinnan (New Public Governance) ja yhteistuotannon (co-production) näkökulmasta (ks. esim. Greve, 2013; Verschuere ym., 2012, Osborne, 2010; Osborne et al., 2016). Uusi julkinen hallinta on Stephen Osbornen 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä kehittämä teoria julkisen sektorin ja sen toimintaympäristön muutoksesta, joka nostaa esiin kansalaisten ja myös sidosryhmien osallistumisen tärkeyden. Uudistuksen sisältämä ideaali kansalaisista, yhteisöistä, yrityksistä ja järjestöistä julkisten palvelujen ammattilaisten kumppaneina muuttaa julkissektorin toimintakulttuuria ja -logiikkaa suurelta osin.

Uusi paradigma tähtää julkisen sektorin muuttamiseen auktoriteetista ja palvelutuottajasta yhteisen tekemisen areenaksi ja alustaksi (arena for co-creation) (Alford, 2009; Bovaird & Loeffler, 2012). Tästä näkökulmasta julkinen sektori toimisi yhteistyön, vaikuttavien tekojen ja käyttäjälähtöisen kehittämisen mahdollistajana. Sen tehtävänä olisi ymmärtää, määrittää ja ratkaista yhteisiä ongelmia ja haasteita tuoden yhteen erilaisia toimijoita, kasvattaen paikallisia voimavaroja (Torfing et al., 2019). Esimerkiksi kirjasto voisi toimia käytännön tasolla monenlaisia käyttäjiä yhdistävänä yhteistyön alustana, missä heidän on mahdollista synnyttää uudenlaista paikallista hyvinvointia ja yhteiskunnallista vuoropuhelua. Samalla on kyse siitä, että julkisen sektorin toimintaa ohjaavien tiedon, kehittämisen ja päätöksenteon prosessien tulisi muuttua suljetuista avoimiksi ja vuorovaikutteisiksi yhteistyömalliksi, joista on saatu hyviä kokemuksia kompleksisten yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisussa (Jousilahti, Kolehmainen, Lonkila & Sorsa, 2019).

Uusi julkinen hallinta perustuu näkemykseen, jonka mukaan julkinen hallinto ei enää kykene ohjaamaan yhteiskuntaa yksin, vaan onnistuminen perustuu yhteis-

työhön sidosryhmien, yksityisen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan toimijoiden kanssa erilaisissa päätöksenteko-, palvelu- ja kehittämisprosesseissa. Kuntien onkin etsittävä uusia toimintatapoja, jotka mahdollistavat uudentyypisen vaikuttamisen ja osallistumisen, ja joissa osapuolet verkostoituvat yhteisöiksi yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Kumppanuuksien rakentaminen, ja mahdollistaminen asettavat haasteita organisaation toimintakulttuurille, johtamiselle sekä kyvyille koordinoida sidosryhmäsuhteita (Torfing et al., 2019).

Meneillään on myös murros, missä käsitys tiedosta harvojen oikeutena, jossa sitä vartioidaan ja puolustetaan, joutuu toisenlaisen käsityksen haastamaksi, jossa tieto on jaettava ja avointa. Ihmisten valmiudet ja mahdollisuudet etsiä tietoa, reagoida, ottaa kantaa ja tuottaa itse vaihtoehtoisia palveluja ja toimintamalleja ovat kasvaneet (Jousilahti, Kolehmainen, Lonkila & Sorsa, 2019). Tämä muutos on kytköksissä samalla myös siihen, että kansalaisilla on nykypäivänä enemmän osaamista ja vapaa-aikaa kuin aikaisemmin sekä siihen, että verkostomainen, ei-muodollinen kansalaistoiminta (neljäs sektori) on nousussa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ihmiset haluaisivat vaikuttaa virallisissa kanavissa tai rakenteissa, vaan nykyistä osallistumisen kulttuuria voisi luonnehtia individualisoituneeksi kollektiiviseksi toiminnaksi (Micheletti M., 2003), joka tapahtuu paljolti hallinnon ylläpitämien kanavien ulkopuolella. Individualisoitunut kollektiivinen toiminta tarkoittaa vastuun kantamista yhteisestä hyvinvoinnista luomalla konkreettisia arjen areenoita, joilla kansalaiset yksin tai yhdessä muiden kanssa käsittelevät ongelmia, jotka vastaavat heidän käsitykseensä hyvästä elämästä (Micheletti, M., 2003).

Käyttäjien aktiivinen rooli julkisten palvelujen kehittämisessä on saanut jalansijaa niin uuden asiakassuuntautuneen johtamistavan (NPM) kuin uuden julkisen hallinnan myötä (NPG). Muotoilu ja yhteissuunnittelu tarjoavat omalta osaltaan julkisen sektorin uudistamiselle työkaluja, joiden avulla voidaan paremmin luoda asiakasperustaisia palveluita, vahvistaa yhteistyötä sekä raivata tietä julkisen toiminnan roolinmuutokselle. Muotoilun ja yhteissuunnittelun keinovalikoimassa on avoimia, vuorovaikutteisia ja vaikuttavia tapoja ymmärtää asiakkuutta, luoda osallisuutta ja muodostaa tietoa julkissektorin perinteisen, siiloutuneen ja hallintaperustaisen toiminnan tilalle.

Työ ja elinkeinoministeriö näkee käyttäjien osallistamisen ja yhteistyön eri tahojen välillä keskeisenä julkisten palveluiden uudistamisen välineenä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011) ja tunnistaa käyttäjälähtöisyyden yhdeksi palvelukehityksen avainalueeksi (julkisten ja yksityisten kumppanuuksien ohella) (Kysyntä- ja käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka – jäsentely (osa 1) ja toimenpideohjelma (osa 2), Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, 47/2010). Myös esimerkiksi Cottam ja Leadbeater (2004) argumentoivat yhdessä luotujen (co-created) palvelujen puolesta, heidän mielestään resurssit tulisi mobilisoida ja jakaa yhteisöjen ja kotitalouksien kanssa sen sijaan, että luotettaisiin pelkästään instituutioihin ratkaisujen toimittajina. Samaan

aikaan, kun yhteissuunnittelu on yhä suositumpaa ja yleisempää, huomataan, ettei se kaikissa tapauksissa toimikaan kuin ”ihmelääke”:

”Yhteiskehittämisestä on tullut suosittu motto – samalla kansalaisten osallisuuden tosiasiallinen laajuus vaihtelee voimakkaasti riippuen palvelusta, organisaatiosta ja kulttuurisesta kontekstista. Jos onkin nähtävillä siirtymä kohti uudentyypistä palvelutuotantoa, se on hidas ja mutkainen. Samanaikaisesti on käynyt selväksi, ettei yhteiskehittäminen toimi kuin ihmelääke. Uskotaan, että uudentyypiset osallisuuden ja osallistumisen muodot auttavat edustuksellisen demokratian kriisissä. Tosiasiassa useimpia yhteiskunnallisia ponnistuksia ja toimia kansalaisten osallistamiseksi on moitittu välinpitämättömyydestä, molemminpuolisesta turhautumisesta ja liian rajatusta edustavuudesta” (Brandsen, Steen & Verschuere, 2018; 3-8).

Suomalainen kuntasektori on ollut kansainvälisessä vertailussa aktiivinen kehittämään uudentyypisiä osallistumisen ja yhteissuunnittelun tapoja (ks. esim. CoSIE-hanke, Co-creation of Service Innovation in Europe). Meillä ei ole puutetta erilaisista kokeiluista ja kehittämisprojekteista, joiden tavoitteena on parantaa olemassa olevia palveluprosesseja, ja joissa eri toimijoita saatetaan yhteen luomaan ratkaisuja paikallisiin tarpeisiin, palvelukehityksen tueksi tai yhteiskunnallisiin haasteisiin. Kuntasektorin toimintamallit ovat kuitenkin vielä pääosin yksittäisiä ja mittakaavaltaan pieniä pilotteja, joiden toteutus voi olla yksittäisten työntekijöiden vastuulla. Osallistumisen ja yhteissuunnittelun työtavat ja aktiviteetit voivat helposti tyypistyä liian ohuiksi tai jäykiksi, jolloin niille asetetut tavoitteet jäävät saavuttamatta (Brandsen, Steen & Verschuere, 2018; 3-8). Muotoile Suomi-ohjelman väliarvioinnissa (2017) todetaan puolestaan, että muotoilun ja yhteissuunnittelun käyttö on vahvistunut julkisella sektorilla, etenkin niin kutsutuissa edelläkävijäkunnissa, mutta niiden hyödyntäminen strategisen päätöksenteon tasolla ei ole merkittävästi edennyt. Samalla arvioinnissa todetaan, että suomalaista tutkimusta muotoilun hyödyistä julkisella sektorilla on vielä vähän, ja että hyötyjen kommunikointia tarvittaisiin myös organisaatiotasolla enemmän (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2017).

Yhteissuunnittelu on vaativaa toimintaa, jossa onnistuminen ei ole itsestään selvää. Tällä hetkellä innostus yhteissuunnittelua ja erilaisia yhteistyön tapoja kohtaan on suurta, ja niitä toteutetaan paljon. Onkin tutkijoiden tehtävä pysyä tässä kehityksessä mukana ja arvioida kriittisesti, tutkimuksen keinoin, saavutetaanko yhteissuunnittelussa ja osallistumismahdollisuuksien lisäämisessä niille asetettuja tavoitteita (Brandsen, Steen & Verschuere, 2018; 3-8). Keskeisiä kysymyksiä ovat mm. a) kun kansalaiset ja kaupunkilaiset ottavat aktiivisen roolin palvelukehityksessä, johtaako tämä parempiin palveluihin, b) vahvistaako yhteissuunnittelu ja osallisuus demokratiaa, c) mikä kansalaisia motivoi ja miksi he haluaisivat osallistua palvelukehitykseen. Kun osallisuus, yhteissuunnittelu ja erilaiset yhteistuotannon mallit ovat

hiljalleen muuttumassa marginaalisista valtavirraksi, näihin perustaviin kysymyksiin tarvitaan vastauksia (Brandsen, Steen & Verschuere, 2018; 3-8).

Yleisesti ottaen käyttäjän rooli on julkisissa palveluissa muuttunut passiivisesta vastaanottajasta ideoiden lähteeksi ja avaintoimijaksi. Tämä kehitys on saanut osakseen myös kritiikkiä. Kansalaisten näkeminen ensisijaisesti aktiivisina osallistujina on sanottu voivan myös rikkoa tasa-arvoisuuden periaatteen luomalla kuilun niiden välille, joilla on oikeus tai kyky osallistua palveluiden kehittämiseen ja niiden, joilla ei ole siihen mahdollisuutta (Langergaard, 2011). Käyttäjälähtöisyys julkisissa palveluissa ei kuitenkaan tarkoita sitä, että palvelun arvoa pyritään optimoimaan vain tietylle käyttäjäryhmälle – esimerkiksi niille loppukäyttäjille, jotka maksavat palvelusta tai pystyvät osallistumaan sen yhteissuunnitteluun (Kuusisto & Kuusisto, 2015; 74). Käyttäjälähtöisen kehittämisen ydin on oppiminen palveluiden käyttäjiltä ja yhdessä heidän kanssaan, jotta voidaan tarjota vaikuttavia palveluita ja luoda lisää julkisten palvelujen arvoa.

3.2. Uusi julkinen hallinta – yhteistyö, avoimuus ja osallisuus

Monissa Euroopan maissa, myös Suomessa, on tehty laajamittaisia julkisen sektorin uudistuksia aina 1970-luvulta lähtien. Julkisen sektorin muutosta Suomessa voi kuvata asteittain tapahtuneina siirtyminä perinteisestä hyvinvointivaltiomallista ja julkishallinnosta (Public Administration Management, PAM) uuden julkisjohtamisen (New Public Management) kautta kohti monitoimijaista hallintaa ja osallistuvaa tuotantoa eli uutta julkista hallintaa (mm. Osborne, New Public Governance; Leadbeater, osallistuva tuotanto). Monissa julkishallinnon organisaatioissa on nykytilanteessa erotettavissa näiden kolmen toimintatavan yhtäaikaista läsnäoloa. En omassa tutkimuksessani tarkastele kutakin suuntausta ja lähestymistapaa yksityiskohtaisesti erikseen, vaan suuntaan huomioni ennen kaikkea uuteen julkiseen hallintaan. Vaikka uusi julkinen hallinta keskittyy ensisijaisesti julkisen sektorin ja sen hallinnon tutkimukseen, sen ominaispiirteissä ja ajattelutavassa on yhtäläisyyksiä yhteissuunnittelun ja osallistavan suunnittelun kanssa. Koska uuden julkisen hallinnan teoriaa on nimitetty hallinnonuudistusten ”kolmanneksi aalloksi” ja se on syntynyt aiempien teorioiden kritiikistä, on kuitenkin perusteltua käydä lyhyesti läpi myös perinteisen julkishallinnon ja uuden julkisjohtamisen periaatteita (seuraan useiden aihetta tutkineiden jäsennyksiä, ks. esim. Osborne, 2010; Hakari, 2013, Torfing & Triantafillou, 2013; Homburg et al., 2007).

Ensinnäkin, 1980-luvulle tultaessa julkisten organisaatioiden uudistuksia tehtiin soveltamalla liikkeenjohtamisen periaatteita julkiseen hallintoon (New Public Management) ja painottaen taloudellisen tehokkuuden parantamista (Langergaard, 2011 s.205). NPM määrittely on jossain määrin haastavaa, se voi näkökulmasta riippuen olla paradigma, reformi (Kallio et al., 2006), ilmiö tai vaihe murroksessa jul-

kishallinnon teoriasta uuteen julkiseen hallintaan. NPM:ää voidaan pitää irtiottona satavuotisesta julkishallinnon perinteestä (Public Administration and Management, PAM). NPM-uudistuksen tavoitteena oli ensisijaisesti parantaa julkisen sektorin tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Uudessa julkisjohtamisessa korostettiin muun muassa tulossuuntautuneisuutta, asiakaslähtöisyyttä, ammattimaista johtamista, arviointia, kilpailutusta ja erilaisten organisointitapojen joustavaa käyttöä (Hood, 1991; Osborne, 2010; Denhardt & Denhardt, 2003). Ajatus kansalaisesta asiakkaana muovasi julkisorganisaatioiden identiteettejä uusiksi, sillä hallinnollis-byrokrattinen identiteetti sai tehdä (osittain) tilaa yritysmäiselle johtamiselle (vrt. Scott, 2008). Monet NPM:n mukanaan tuomat työkalut ja ajattelutavat olivat jo 2000-luvulle tultaessa osa julkisen sektorin arkipäivää.

NPM näkee palveluiden kehittämisen etupäässä sisäisten prosessien tehostamisena, eikä asemoi julkisia palveluja osaksi laajempaa toimintaympäristöä (Osborne, 2010). Osbornen (emt.) mukaan NPM:n keskeisenä puutteena oli ratkaisujen etsiminen julkisorganisaation sisäisistä suhteista. Tämä on ongelma maailmassa, jossa julkisyhteisöt ovat yhä useammin tekemisissä organisatoriset ja hallinnolliset raja-aidat ylittävien sekä tapahtumien keskinäisriippuvuuksista ja yhteenkietoutumisesta syntyvien ilmiöiden (esim. Kooiman, 2003; Osborne, 2010) ja pirullisten ongelmien (wicked problems) kanssa (esim. Alford & Head, 2017).

Osittain tämän johdosta NPM-suuntausta on seurannut julkisen sektorin uudistusten nk. ”kolmas aalto, uusi julkinen hallinta (New Public Governance), joka korostaa aktiivisen kansalaisuuden, yhteistyön ja kumppanuuden merkitystä julkisten palvelujen kehittämisessä (Osborne, 2010; Hakari, 2013). Sitä voi tulkita vastareaktionä NPM:n ilmeisiin ongelmakohtiin. NPM unohti valtion ja kuntien toiminnan erityispiirteet. Ihmisten ja organisaatioiden verkostoituminen, hyvä hallinto, etiikkakysymykset sekä erilaiset demokratian ja laajemman kansalaisosallistumisen teemat ovat NPG:n ajattelulle tyypillisiä piirteitä. Kuten uudistusten ja muutosten kohdalla usein, ”kolmas aalto” ei tarkoita, että uusi julkinen hallinta hylkäisi kokonaan aiempia malleja (PAM ja NPM), vaan se täydentää niitä uusilla ratkaisuilla ja lähestymistavoilla. Erilaiset käsitykset julkisesta sektorista ja sen tehtävistä tulevat elämään rinnakkain ikään kuin sedimenttikerrostumat samalla kuin NPG-ajattelu leviää edellisten tasojen päälle (Torfing & Triantafillou, 2013).

Uudessa julkisessa hallinnassa kumppanuudet julkisen sektorin, yksityisten yritysten ja käyttäjien välillä nähdään merkittävänä voimavarana palveluiden kehittämisessä (Osborne, 2010). Taustalla on ideaali moniarvoisesta, pluralistisesta yhteiskunnasta, jossa päätöksiä tehdään monista erilaisista prosesseista koostuvassa kompleksisessä toimintaympäristössä (Osborne, 2010). Osborne määrittelee uuden julkisen hallinnan seuraavasti (2010):

”NPG, mikäli sitä kohdellaan julkisten palveluiden tuottamisen paradigmana, sijoittuu tiiviisti institutionaalisiin ja verkostoteorioihin --- se perustuu sekä pluraalille valtiolle

(plural state), jossa useat keskinäisriippuvaiset toimijat vaikuttavat julkisten palveluiden tuotantoon, että pluralistiselle valtiolle (pluralist state), jossa useat prosessit tuottavat tietoa/vaikutteita poliittiseen järjestelmään (policy-making system). -- NPG on näin ollen sekä vastaus jatkuvasti kompleksisempaan, monimuotoisempaan ja hajautuneempaan julkisten päätösten toimeenpanoon ja palveluntuotantoon, että tämän [kehityksen] tuote.”

NPG:n ydintermi ”governance” suomennetaan usein hallinnaksi. Se viittaa monien julkisten ja yksityisten toimijoiden yhteistyönä tapahtuvaan toimintaan pelkän hallinnon (engl. ”government”) oman toiminnan sijaan. NPG ei ole yhtenäinen oppi, vaan se pitää sisällään erilaisia kehityssuuntia. Alla näkyvässä taulukossa (kuva 3) on esitetty todennäköisesti tunnetuin New Public Governancen luokittelu (Osborne, 2006) sekä myös Leadbeaterin kolmijakoinen malli hyvinvointivaltiosta, suoritetaloudesta sekä osallistuvasta tuotannosta (2004).

	PA	NPM	NPG
Teoriaperusta	Valtiotiede, julkinen politiikka	Julkisen valinnan teoria/ johtamisoppi	Organisaation sosiologia ja verkostoteoriat
Julkisen sektorin rooli	Yhdistävä	Sääntelevä	Moniarvoistava
Keskiössä	Poliittis-hallinnollinen järjestelmä	Organisaatioiden johtaminen	Yhteistyö ja organisaatio osana toimintaympäristöään
Painotus	Päätösten, linjauksen ja ohjelmien toimeenpano	Palveluihin käytetyt panokset ja niillä syntyneet tuotokset, resurssien ja suorituskyvyn johtaminen	Valitut tuottajat, jotka ovat usein keskinäisriippuvaisia. Neuvottelu toiminnan tarkoituksesta, arvoista ja yhteistyösuhteista.
Suhde hallinnon ulkopuolisiin toimijoihin	Etäinen	Yhteistyön etsiminen markkinoiden ja sopimusten kautta	Läheinen, hallinto ja muut toimijat yhteistyössä
Hallintomekanismi	Hierarkia	Markkinat, sopimukset, kilpailutukset	Kumppanuudet ja verkostot, luottamus
Arvoperusta	Julkisen sektorin eetos	Tulossuuntautuneisuus, ammattimainen johtaminen	Hajautunut, moniarvoinen

Kuva 6. PA, NPM ja NPG julkisella sektorilla (mukaillen ja vapaasti kääntäen, Osborne, 2006; 383)

	Perinteinen hyvinvointivaltio 1960-	Suoritetalous 1990-	Osallistuva tuotanto 2007-
Julkisten palveluiden tavoitteet	Poliitikkojen ja asiantuntijoiden määritlemiä	Asiakastutkimukset ja kyselyt	Dialogi palveluntarjoajien, rahoittajien, päättäjien ja käyttäjien välillä
Tuotanto-muoto	Julkiset instituutiot Ammatillinen sääntely Hierarkiset ministeriöt	”New Public Management” Tehokkuus, eli panosten ja tuotosten suhde	Ratkaisut ja palvelut koottu eri lähteistä ja toimijoilta käyttäjien tarpeet keskiössä ja huomioiden
Eetos	Elitistinen Teknokraattinen	Markkinoiden ohjaama	Demokraattinen ja käyttäjäkeskeinen, yksilöity
Käyttäjä	Auktoriteettia kunnioittava	Itsepalveluun tottunut kuluttaja ja shoppailija	Osallistuva käyttäjä, joka luo ratkaisuja yhdessä asiantuntijoiden kanssa
Johdon tavoitteet	Päättäjien ja poliitikkojen myötäminen	Tehokkuustavoitteiden täyttäminen	Käyttäjätyytyväisyys, käyttäjämääritys, laajemmat yhteiskunnalliset hyödyt
Yksityisen sektorin rooli	Vähäinen ja erillään	Suuri	Yhteinen hyvä tulee yhdistelemällä julkisia ja yksityisiä voimavaroja ja aloitteita
Ammattilaisen rooli	Päätää ja jakaa voimavaroista	Tilaa ja valvoo tuotantoa	Neuvoo, yhdistää, fasilitoi, kokoaa yksilöllisiä ratkaisuja eri lähteistä
Kehittäminen ja innovaatiot	Institutionaalisia ja rakenteellisia	Suorituskyvyn ja tehokkuuden parantamiseen keskittyviä	Yhteistyöstä, käyttäjiltä tai muista arkisista konteksteista nousevia

Kuva 7. Perinteinen hyvinvointivaltio, suoritetalous, osallistuva tuotanto (muokattu teoksesta Leadbeater, C, 2004)

Mitä tämä kumppanuuksien ja verkostojen johtamiseen pyrkivä lähestymistapa varsinaisesti pitää sisällään? Tätä voi kuvata parhaiten esimerkin kautta. Ajattele kaupungin keskustassa olevaa puistoa, joka on hyvällä paikalla, mutta vandalismin takia lähes käyttökelvoton. Byrokraattinen hallinta kieltäisi vandalismin ja lisäksi valvontaa, ehkä jopa sulkisi puiston käyttäjiltä. NPM:n keskeisiä arvoja noudattava hallintoajattelu lähtisi ratkaisemaan ongelmaa osin tehokkaammasta puiston johtamisesta, osin ymmärtämällä puiston käyttäjät asiakkaina. Myös puiston siirtäminen yksityisiin käsiin olisi mahdollista, jos julkisen hallinnon toimintaan perustuva malli ei enää toimi. NPG tarkastelee ongelmaa toisella tavalla. Puistolle ei sen oppien mukaan kannata tehdä mitään, jos sen kehittämiseen ei saada mukaan puiston läheisyydessä asuvia. Muutos lähtee siksi ottamalla asukkaat, puiston eri käyttäjäryhmät ja asukasjärjestöt ja lähiyhteisöt mukaan puiston kehittämiseen. Ratkaisu perustuu tällöin puiston lähiasukkaiden ja julkisen hallinnon kumppanuuteen, jossa puistoa kehitetään yhdessä. Mekanismi on ihan sama esimerkiksi kirjaston kehittämisessä.

2010-luvulla yhteistuotanto nousi yhdeksi julkisen sektorin uudistamisen ydinkäsitteistä (esim. Bovaird, 2007; Verschuere et al., 2012). Suomessa monet kunnat ovat käynnistäneet erilaisia yhteistuotantoon perustuvia projekteja ja hankkeita

(esim. Jäppinen, 2013). Osborne et al. (2016) selvittävät yhteistuotannon (co-production) ja julkisen hyödyn (public value) keskinäistä suhdetta. Yksilöt voivat olla yhdessä luomassa oman palvelunsa arvoa, ja he voivat olla luomassa ja kehittämässä sitä myös muille palvelunkäyttäjille. Julkiset palvelut edesauttavat julkisen hyödyn kehittämistä yhdessä edistäessään hyvinvointia tai sosiaalista koheesiota tai muita yhteiskunnallisia tavoitteita. Yhteistuotanto on luontaista julkisille palveluille, ja se linkittyy arvon yhdessä kehittämiseen sekä palvelujen käyttäjille että yhteiskunnalle. Tätä jälkimmäistä nimitetään julkiseksi hyödyksi, public value. Käyttäjän kokemus palvelusta tai pelkästään vaikutukset yksittäiselle palvelujen käyttäjälle eivät sitä ole, vaan palvelun vaikutukset laajemmin. (Osborne et al., 2016, 643– 644, 646 ja 649.)

Uuden julkisen hallinnan viitekehyksen sisällä voidaan (niin haluttaessa) nähdä kolme eri ajallisesti erottuvaa vaihetta ja suuntausta (Hakari, 2013). Keskustelu uudesta julkisesta hallinnasta käynnistyi verkostojen hallintana. Seuraavaksi uusi julkinen hallinta korosti demokraattisen päätöksenteon ja kansalaisten osallistumisen merkitystä. Kolmas painotus oli uusi julkinen hallinta palveluiden asiakaslähtöisenä kehittämisenä ja yhteistuotantona. Uuden julkisen hallinnan viitekehyksessä julkisen sektorin rooli muuttuu liikkeellepanijaksi ja koordinaattoriksi (Pierre & Peters, 2000, 82). Uuden julkisen hallinnan kokonaisuus julkisen sektorin kehittämisen näkökulmasta muodostuu 1) avoimesta kumppanuudesta asukkaiden, palvelutuottajien ja muiden sidosryhmien kanssa, 2) paikallisuuden ja yhteisöllisyyden korostamisesta, 3) monimuotoisesta suorasta ja edustuksellisesta demokratiasta, 4) asiakaslähtöisestä palvelujen kehittämisestä, 5) tulosperusteisesta palveluiden hankinnasta sekä 6) monimuotoisesta palvelutuotannosta (Hakari, 2013).

Usein siirtymä uudesta julkisjohtamisesta uuteen julkisen hallintaan esitetään luonnollisena jatkumona, vaikka osa uuden julkisen hallinnan peruseriaatteista on miltei NPM:n vastakohtia (Torfing & Triantafillou, 2013; 12). Siinä missä uusi julkisjohtaminen käänsi katseet organisaation sisälle, uusi julkinen hallinta suuntaa ne ulospäin, toimintaympäristöön ja yhteistyömahdollisuuksiin. Osbornen määritelmän keskiössä on termipari ”plural – pluralist”, mikä kääntyy vaikeasti suomen kielelle, mutta uuden julkisen hallinnan kontekstissa se tulkitaan kasvaneina toimijoiden ja toimintatapojen joukkona, mitkä vaikuttavat julkisen sektorin työhön ja mitkä tulisi huomioida. Tämä merkitsee esimerkiksi julkisten palveluiden yhteiskehittämistä kansalaisten ja kumppanien kanssa, jolloin organisaatioiden (roolin, vastuiden, valtuuksien) rajat muuttuvat samalla häilyvimmiksi.

Erik-Hans Klijn (2010) on esittänyt kritiikkiä Osbornen näkemyksiä kohtaan ja hän kysyy, voidaanko monimutkaisia asioita hallita (edes) monimutkaisilla ratkaisuilla ja jos voidaan, niin miten? Mitä jos ajaututaankin tilanteeseen, jossa useiden toimijoiden mukanaolosta, osallisuudesta, yhteistyöstä ja laajoista verkostoista aiheutuukin vain lisää prosessien ja päätöksenteon hitautta sekä intressien yhteensovittamisen vaikeutta? Klijn toteaa, että haastavinta verkostoimisessa työskentelytavassa on löytää sellainen yhteisesti hyväksyttävä toimintatapa, jolla voidaan

saavuttaa kaikkia toimijoita tyydyttäviä tuloksia. Hän kyseenalaistaa Osbornen esiin nostaman ajatuksen, jonka mukaan verkostojen yhteistyö perustuisi luottamukselle hierarkioiden tai markkinoiden sijaan (ks. kuva 3) (Klijn, 2010; 304-305). Klijin mukaan luottamus synnyttää useita hyötyjä kuten parempaa yhteistyötä, vakautta ja tuloksia, mutta hyödyt syntyvät vain jos järjestelyt ovat onnistuneet, neuvottelujen tuloksena. Luottamuksen synnyttäminen ja ylläpito vaatii onnistunutta yhteistyön johtamista, koordinoitua ja managerointia (Klijn, 2010; 315-316). Kritiikissään Klijn lähestyy samalla osittain Osbornen itsensä tekemiä johtopäätöksiä: vaikka uusi julkinen hallinta näyttäytyisi nk. ”kolmantena aaltona”, ei julkisen sektorin järjestäminen pelkästään sen toimintatapojen perusteella ole realistisesti mahdollista tai suotavaa.

3.3. Kansalaisen muuttuva rooli – hallintoalamaisesta avaintoimijaksi

Perinteisessä eli byrokratiamallissa kansalaisen roolia on usein hieman kärjistään kutsuttu hallintoalamaiseksi (esim. Nyholm et al., 2016). Hallintoalamaisena kansalainen on toimintojen objekti ja asioiden vastaanottaja ilman omaa aktiivista panosta. Hallintoalamaisuus on kärjistettyä siinä mielessä, että kansalaisella on demokratiassa aina myös ohjaajan rooli (kuntavaalit ja äänioikeus). Mutta perinteisessä hallinnossa ”liian suuri” aktiivisuus voidaan nähdä jopa haittana, koska hallintokoneisto ei pysty käsittelemään aktiivisuutta vaan tukkiutuu (Peters, 2002).

Julkisjohtamisen mallissa (New Public Management) kansalainen nähtiin etupäässä asiakkaan ja kuluttajan roolissa. Asiakkaana kansalaisen odotettiin olevan kiinnostunut julkisesta sektorista vain käyttäessään sen tarjoamia palveluita. Uudistuksen kritisoijat ovat asettaneet kyseenalaiseksi erityisesti väitteen siitä, että kansalaisten vaikutusmahdollisuudet olisivat lisääntyneet NPM-uudistuksen myötä (Denhardt & Denhardt, 2008). Esimerkiksi Greve & Jespersen (1999; 148) ovat kritisoineet kansalaisten asemoimista kuluttajan rooliin. Kuluttajuus antaa kansalaiselle ja käyttäjälle kyllä nk. ”jaloilla äänestämisen” mahdollisuuden, mutta ei suoranaisesti mahdollisuutta vaikuttamiseen, osallistumiseen tai äänen kuuluville saamiseen palveluiden kehittämisessä (Denhardt & Denhardt, 2008; Osborne, 2010). NPM:n kontekstissa kansalaista ei nähdä laajemmassa yhteiskunnallisessa kontekstissa tai yhteistä hyvää tavoittelevana yhteisön jäsenenä.

Edellisinä vuosikymmeninä tasaiseen tahtiin jatkunut talouden kehitys varmistui sen, että pystyimme jatkuvasti myös parantamaan elintasoamme ja aineellista hyvinvointiamme julkisia palveluja lisäämällä. Teollisuuden ja kapitalismin nousukiito johti kuitenkin liberalistiseen ideologiaan ja pessimistiseen ihmiskuvaan, jonka myötä tuotanto erkaantui inhimillisestä ja yhteiskunnallisesta kontekstista. NPM:n tilaaja-tuottaja-mallin suosion myötä hyvinvointia alettiin mitata määrällisesti, ei

laadullisesti. Mallissa pyrittiin laskemaan, kuinka monta kansalaista kukin instituutio ja sen palveluksessa oleva yksilö tai kone – kirjastonhoitaja, opettaja, tietokone, hengityslaita, terveydenhoitaja – pystyy palvelemaan minimikustannuksilla (Mokka & Neuvonen, 2006). Tämänkaltaisessa suoritetaloudessa yksilö ja kansalainen kokonaisuutena unohtui asiakkuuden ja kuluttajuuden nk. ”ulkopuolella”.

Uudessa julkisessa hallinnassa (New Public Governance) näkökulma on puolestaan se, että julkisten palveluiden ja kuntien tehtävä on mobilisoida asukkaiden osallistumista ja kannustaa osallistumaan. Siinä nähdään, että osallistumisen ja yhteistyön avulla on mahdollista tuottaa tekoja ja ratkaisuja toimivampaan yhteiskuntaan – eli julkiset palvelut ovat osa laajempaa yhteisöllistä kontekstia (Nyholm & Haveri, 2009; Klijn, 2008). Tässä lähestymistavassa asukas ja kansalainen on aktiivisessa roolissa ja pyrkii monin tavoin osallistumaan sekä vaikuttamaan oman lähiympäristönsä kehittämiseen ja julkisten palvelujen toimintaan. Asukas, kuntalainen ja kansalainen on siis sekä omistaja, kumppani että aktiivinen palvelujen kehittäjä.

Tämänkaltaisen muuttunut rooli ei välttämättä ole käyttäjille luontainen tai helppo, sillä käyttäjälähtöinen toimintatapa vaatii myös käyttäjiltä enemmän. NPG:n keskeinen ongelmakohta liittyy juuri tähän edellytettyyn kumppanuuteen ja aktiiviseen rooliin. Haluavatko kansalaiset osallistua yhteisten asioiden kehittämiseen erilaisten osallistavien tai yhteiskehittämisen muotojen avulla? Esimerkiksi asiantuntijoiden osallistuminen verkostoyhteistyöhön on osoittautunut vaikeaksi (Torfing & Triantafillou, 2013; Bovaird & Löffler, 2012). Myöskään valtaosa kansalaisista ei näyttäisi olevan valmis tällaista roolia ottamaan. Osallistuminen keskittyisi helposti pienelle osalle aktiivisia kansalaisia. Se on ongelma mm. siksi, että NPG:n perimmäisenä tavoitteena on laajempi kansalaisosallistuminen, kansalaisten äänen kuuluminen, ja sitä myöten lisääntynyt demokratia. Lisäksi suurempi vastuu omasta hyvinvoinnista ja vaikutusmahdollisuuksista voi tuntua pelottavalta ammattilaisten toimittamiin ratkaisuihin tottuneelle (Larjovuori et al., 2012).

Sekä NPM että NPG näkevät asiakkaan/kansalaisen aktiivisena – vaikka aktiivisuus kohdistuu hieman eri asioihin. (julkisten palveluiden ”kohdetta” määrittävät sanat ’käyttäjä’, ’kansalainen’, ’asukas’ ja ’asiakas’ kantavat kaikki mukanaan erilaista tulkinnallista kehikkoa ja näkökulmaa, ks. mm. Valkama, 2009 ja Bäcklund, 2014). Myös asiakaslähtöisyys/ käyttäjälähtöisyys määrittyy eri tavalla julkisyhteisöjen kohdalla kuin yksityisestä sektorista puhuttaessa, mm. Osborne et al. (2018) ovat tunnistanee neljä eri tekijää. 1) Yritykset tavoittelevat pitkäaikaisia ja pysyviä asiakassuhteita, mutta julkisella sektorilla ei ole aina näin (vrt. esim. sosiaali- ja terveyspalvelut). 2) Yritysten asiakkaat ovat useimmiten asiakkaina vapaaehtoisesti, julkisissa palveluissa ei aina ole näin (esim. vankilat, terveydenhoito jne.), monilla julkisilla palveluilla on nk. monopoliasema ja kaikkien kansalaisten on maksettava veroja 3) Yritysten on useimmiten helpompi määritellä asiakkaat, kun taas julkisella sektorilla asiakaslähtöisyys voi tarkoittaa laajemmin sekä ensisijaisen kohteen että

toissijaisten kohteiden huomiointia (esim. päivähoidossa lapsi ja perhe ja lapsen lähipiiri), joilla saattaa olla keskenään ristiriitaiset odotukset ja kriteerit palvelun onnistumiselle, 4) julkisten palvelujen käyttäjät ovat kaksijakoisessa roolissa sekä palveluiden käyttäjinä että kansalaisina, joilla voi olla kiinnostusta palvelun laajempaa, sosiaalista merkitystä ja arvoa kohtaan (tämä on täysin tuntematonta aluetta yksityisen sektorin toimijoille, ja seikka, jota ovat tutkineet mm. Pestoff, 2006, Strokosch & Osborne, 2016). Lisäksi julkisen sektorin ja kuntien puhe asukkaista, kun viitataan paikallisiin ihmisiin, on jossain määrin redusoivaa, koska ihmiset eivät vain asu kotiseudullaan vaan toimivat sillä ja suhteessa siihen monin eri tavoin (toisaalta sanat asukas tai asiakas sivuuttavat puolestaan yrittäjät, työntekijät ja harrastajat yhteisön toimijoina).

Nykyisiä organisaatio- ja valtarakenteita ei ole suunniteltu vastaamaan ihmisten yksilöllisiin tarpeisiin, eikä myöskään moniulotteisten ja monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen (Burns et al., 2008; Murray et al., 2010). Sotarauta et al. toteaa kuntien olevan rakenteellisessa lukossa (2011; 56). Rakenteellinen lukko viittaa käytännössä moniin sellaisiin tekijöihin, jotka estävät palvelujen järjestämiseen liittyvien rakenteellisten uudistusten etsimisen. Selvityksen mukaan kunnat panostavat niukasti omaan kehittämistyöhönsä, eli omaan tulevaisuuteensa. Ne eivät ole rakentaneet sen paremmin yksin kuin yhdessä kansalaisten tai kumppanien kanssa uutta tietoa luovia toimintatapoja. Olemassa olevia rakenteita ei kyseenalaisteta, eikä kuntasektorin ulkopuolinen tieto läpäise kuntakentän nk. palomuuria.

Tämä kertoo osaltaan julkisten palvelujen vieraantuneisuudesta käyttäjistään (Sotarauta et al., 2011; 52). Samalla kun palvelutarpeet kasvavat, valtion normiohjaus sekä ajan ja resurssien puute eivät anna kunnille mahdollisuuksia vastata paikallisiin haasteisiin (Sotarauta et al., 2011; 46). Kehittämisyhtymykset ovat etupäässä perustuneet kuntakentän sisäiseen tietoon ja kohdistuneet pääosin sisäisiin hallintomenettelyihin sen sijaan että niillä tavoiteltaisiin yhteiskunnallisia päämääriä. Tutkimus osoittaa, ettei ongelma ole Suomen sisäinen, vaan mm. Yhdysvaltojen, Englannin ja Tanskan modernit julkiset organisaatiot keskittyvät kehittämissään sisäisiin prosesseihin sen sijaan että luotaisiin uusia palveluja tai yritettäisiin luoda ratkaisuja yhteiskunnallisiin haasteisiin (ks. esim. Eggers & Singh, 2009). Uusia ideoita etsitään lähinnä nk. ”sisäisistä” lähteistä (etupäässä julkisorganisaatioiden johtajilta itseltään tai työntekijöiltä), ja todella paljon vähemmän esimerkiksi avoimen yhteistyön avulla kansalaisten, kumppanien tai sidosryhmien kanssa (Bason, 2010; 15-16). Kehittämistyötä vetävät tyypillisesti muutamat yksittäiset työntekijät, joiden on vain luotettava omaan sitkeyteensä ja onneensa (Bason, 2010; 16).

Charles Leadbeater (2008 s.156) sanookin leikillisesti, että julkisen sektorin puolella toimistot ovat hyvä paikka piiloutua maailmalta, kun taas älyllisen uteliaisuuden, luovan kanssakäymisen ja erilaisten näkökulmien ja kokemusten kohtaamisen ne tekevät mahdolltomaksi. Kaikkea tätä kuitenkin tarvittaisiin julkisten palvelujen tilanteen parantamiseksi, sillä menestyksekkään kehitystyön tiedetään perustuvan

erilaisten verkostojen (niin käyttäjien, sidosryhmien kuin kumppanien) monipuolisen tietämyksen hyödyntämiseen (Bessant, 2013).

Käyttäjät eivät etsi julkisilta palveluilta pelkästään parempia tuotteita, kuten kenties 20 vuotta sitten, vaan etsivät palveluista syvempää merkitystä ja tukea itsensä toteuttamiseen (Zuboff & Maxim, 2002). Shoshana Zuboff ja James Maxim (2002) argumentoivat pelkästään viime vuosikymmeninä tapahtuneiden mittavien sosiaalisten ja ekonomisten muutosten ja viimeaikaisten teknologisten mullistusten muutaneen koko talouden logiikkaa. Heidän mukaansa nykyisessä tilanteessa emme enää anna suurinta painoarvoa (vain) tuotteille ja palveluille vaan tuelle, jonka avulla luomme oman elämämme monimutkaistuvassa, tiedon kuormittamassa maailmassa. Maximin ja Zuboffin mielestä ainut vaihtoehto tässä tilanteessa olisikin julkisten palvelujen täydellinen uudistaminen.

Torfing ja Triantafillou (2013) ovat soveltaneet David Eastonin poliittisen järjestelmän mallia (1992) arvioidessaan perinteisen julkishallinnon, uuden julkisjohtamisen sekä uuden julkisen hallinnan välisiä eroja. He yhtyvät Osbornen mielipiteeseen, jonka mukaan julkisen sektorin on mahdollista kehittyä aiempaa paremmin yhteiskuntaa palvelevaksi, mikäli toimintatapoja pystytään uudistamaan avoimempaan suuntaan (Torfing & Triantafillou, 2013; 10-11). Äänestäminen ja edustuksellinen demokratia ovat edelleen vallitsevia toimintatapoja, mutta uusi julkinen hallinta nostaa sen rinnalle vaihtoehtoisten, suorien osallistumismahdollisuuksien ja palveluiden yhteiskehittämisen merkityksen. Samalla kyseessä on siirtymä nk. ”perinteisen julkishallinnon” tasa-arvoisista ja tarjontalähtöisistä palveluista uuden julkisjohtamisen ja uuden julkisen hallinnan näkökulmasta tuotettuihin, tarvelähtöisiin palveluihin, joiden suunnittelussa, kehittämisessä ja toteutuksessa asiakkaat ovat mukana. Muotoilun, yhteissuunnittelun ja uuden julkisen hallinnan välillä voidaan tässä suhteessa nähdä yhtäläisyyksiä – etenkin uuden julkisen hallinnan tuoreimman kehitysvaiheen eli asiakaslähtöisen palvelulogiikan mukaisen toimintamallin osalta (esim. Kinder, 2012; Mitronen & Rintamäki, 2012; Osborne, 2010b; Osborne ym., 2013; Torfing & Triantafillou, 2013). Keskeistä on ihmisten, ihmisryhmien ja erilaisten toimijoiden vaikutusmahdollisuuksien, yhteistyön ja osallisuuden lisääminen. Molempien tavoitteena on pyrkiä luomaan uutta, avointa, osallistavaa ja kokeilevaa toimintakulttuuria julkishallintoon (Torfing & Triantafillou, 2013; 10-15; Hakari, 2013; 35).

Kuten sanottu, tämänkaltaisessa toimintamallissa palveluiden käyttäjät ja kuntalaiset otetaan aikaisempaa merkittävämmiin mukaan palvelujen kehittämiseen ja jopa palvelutuotantoon. Samalla tavoin myös julkisen sektorin työntekijöiden rooli muuttuu, kun palvelujen käyttäjistä tulee kehittäjäkumppaneita ja asiantuntijoita omassa palvelutarpeessaan. Matka tuntemattomasta oikeusturvan varmistajasta palvelun tuottajaksi ja tilaajaksi, sekä edelleen kehittäjäkumppaniksi ja vuorovaikeuttajaksi on monella mittarilla pitkä. Perinteisestä asiantuntijaroolista luopuminen ja fasilitoivan työtteen omaksuminen on julkisen sektorin ammattilaisille suuri

muutos, joka edellyttää paitsi vastuiden ja roolien uudelleenmäärittelyä, myös kykyä luovia ammatillisten normien ja arvojen sekä asiakas- ja/tai asukaskumppanuuden välillä.

Torfin ja Triantafillou huomioivat myös osallistumiseen liittyvän ikuisuusongelman, eli tasa-arvon, edustavuuden ja valtasuhteiden kysymykset (Torfin & Triantafillou, 2014). Eli vaikka käyttäjien laajempi osallistuminen ja eri käyttäjänäkökulmien ottaminen mukaan julkissektorin palvelukehitykseen voi lisätä palvelun arvoa sekä loppukäyttäjille että palvelun julkista yhteiskunnallista arvoa, ovat myös eturistiriidat usein vääjäämättömiä. Ideaalitapauksessa yhteissuunnittelu, muotoilu ja muut käyttäjälähtöiset työskentelytavat tekevät nämä suhteet ja ristiriidat näkyviksi eri osapuolille kehitysprosessin aikana (vrt. osallistavan suunnittelun periaatteet ja idealit, luku 2). Tämä parhaassa tapauksessa kannustaa mukana olevia ihmisiä, tahoja ja toimijoita kehittämään kokonaan uudentyyppisiä palveluita (Lundkvist & Yakhlef, 2004). Mutta paljon huomiota on kiinnitettävä yhteistyön prosessiin ja siihen, että se auttaa luomaan sosiaalisia siteitä ja rakentamaan osallistujien välistä luottamusta sekä on reilu ja oikeudenmukainen, mikä helpottaa erilaisten tavoitteiden yhteensovittamista (Lundkvist & Yakhlef, 2004).

Kaiken kaikkiaan, ovatko ammattilaiset ja kansalaiset valmiita muuttamaan toimintatapojaan yhteistyön ja osallistumisen mahdollistumiseksi ja mahdollistamiseksi? Vaikka uuden julkisen hallinnan mukaista kehittämistyötä on tehty 2000-luvun alusta, näyttäytyy se yhä enemmänkin yksittäisinä kehittämishankkeina ja työkalun omaisena välineenä, eikä kokonaisvaltaisena, suunnitelmallisena ja pitkäjänteisenä toimintana, työskentelytapana tai strategiana (Hakari, 2013). Samalla myös asukas- ja asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen julkisen hallinnan ilmentymänä on varsin uutta suomalaisella julkisella sektorilla (Hakari, 2013). Ensimmäisiä avauksia on toki tehty (ks. esim. Jäppinen, 2011; Larjovuori et al., 2012; Miettinen & Koivisto, 2009), mutta empiirinen tutkimus on vielä varsin vähäistä.

Juha Vartola (2013) on todennut, että edellä kuvatuissa muutoksissa on osittain kysymys myös kielellisestä muutoksesta. Tavat, joilla puhumme, sekä kieli ja käsitteet, joilla jäsenämme ympäröivää yhteiskuntaamme, muuttuvat. Itse toiminta muuttuu usein huomattavasti kielenkäyttöä hitaammin. Toiminnasta ja rakenteista tulee kerroksellisia, eikä vanha korvaa uutta, vaan muokkaa olemassa olevaa. Vaikka uuden julkisjohtamisen ja nyttemmin uuden julkisen hallinnan kieli on korvannut hallinnon kehittämisen kielessä byrokraattiselle hallinnolle tyyppillisen juridisen kielen, tämä ei tarkoita, etteivätkö byrokraattiset perinteet, arvot ja rakeet edelleen eläisi vahvasti.

3.4 Muotoilu ja yhteissuunnittelu luovat uusia tapoja kohdata kansalaisen tarpeita

Muotoilu on harvoin yksin ratkaiseva tekijä, mutta yhdessä muiden tekijöiden kanssa, ja uudella tavalla hyödynnettynä, sillä voidaan saavuttaa vaikuttavia tuloksia julkisen sektorin kehittämisessä. Palveluja ja niiden käyttökokemuksia on mahdollista parantaa muotoilun ja yhteissuunnittelun avulla, ja samalla jopa vähentää palvelujen kustannuksia. Muotoilun lähestymistapa, ja sen tarjoamat menetöt ovat keino kehittää parempia julkisia palveluja, ja muotoilulta odotetaan suurta muutosvoimaa julkisten palvelujen yhteydessä (mm. Mulgan, 2014). Esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön (2011 s.10) innovaatio-osaston kansallisessa tavoitteessa palvelumuotoilua pidetään keskeisenä keinona julkisten palvelujen uudistamisessa:

“Uudistamalla julkisia palveluita palvelumuotoiluperiaatteen (service design) mukaisesti saadaan aikaan merkittäviä kustannussäästöjä samalla kun parannetaan palvelujen toimivuutta kansalaisten kannalta.”

Odotukset palvelujen toimivuuden paranemisesta, hyvinvoinnin lisääntymisestä ja kustannussäästöistä ovat johtuneet osin siitä, että muotoilu mahdollistaa käyttäjälähtöisen suunnittelun ja yhteissuunnittelun julkisessa hallinnossa. Muotoilun välinevarastossa on työkaluja, joilla käyttäjiä, työntekijöitä ja muita sidosryhmiä voidaan kutsua mukaan muotoiluprosessiin ja näin varmistaa, että muotoiltavat palvelut ja ratkaisut ovat sekä käytettäviä että hyödyllisiä ja houkuttelevia (mm. Design Council, 2008).

Huolimatta siitä, että palvelumuotoiluun on kohdistunut suuria odotuksia ja sen merkitys on tasaisesti kasvanut, on ristiriitaista huomata, että Suomen julkiselta sektorilta on edelleen vaikea löytää hyviä esimerkkejä systemaattisesta palvelumuotoilun käytöstä. Muotoile Suomi -ohjelmassa (Työ ja elinkeinoministeriö 2013) visioitiin muotoilun olevan osa julkisorganisaatioiden päätöksentekoa vuonna 2020, mutta todellisuudessa palvelumuotoilua käytetään yhä suhteellisesti enemmän pitkäjänteisissä projekteissa kuin että se olisi onnistuttu tuomaan osaksi julkisen sektorin pitkäjänteistä ja suunnitelmallista palvelukehitystä, strategiaa ja päätöksentekoa.

Toistaiseksi julkinen sektori on palvelujen kehittämisessä painottanut palvelutuotannon tehostamista, eikä siirtyminen niin kutsuttuun palvelutalouteen ollut helppoa. Osittain tämä johtuu palvelujen aineettomasta luonteesta, joka aiheuttaa sen, että niiden uudistamisprosessit eivät sovi yhteen julkisen sektorin perinteisten suunnittelu- ja palvelukehitysprosessien kanssa. Toisaalta sen voi nähdä johtuvan myös siitä, että palveluja kehitetään edelleen instrumentaalisina hyödykkeinä, vaikka käyttäjät etsivät niistä nykyään myös muita merkityksiä (Parker & Heapy, 2006). Käyttäjien tarpeita, motiiveja, ideoita ja odotuksia olisikin mahdollista huo-

mioida paremmin julkisen sektorin palvelukehityksen osana. 2010-luvulla NPG:n painopiste alkoi siirtyä kohti palvelutuotannon uudistamista.

Käsitys palvelukokemuksen laadusta on usein miltei vastakkainen riippuen siitä, kysytäänkö asiasta palveluntarjoajalta vai käyttäjiltä. Tämä käy ilmi mm. usein viitatusta, Bain & Companyn klassikkotutkimuksesta, jonka mukaan 80 % palveluntarjoajista uskoo palvelunsa olevan hyvää, kun ainoastaan 8 % niiden asiakkaista on samaa mieltä (mukana tutkimuksessa oli toimijoita niin julkiselta kuin yksityiseltä sektorilta eri puolilta maailmaa, Bain & Company, 2011). Vaikka kaikki organisaatiot tekevät paljon töitä hyvän palvelukokemuksen eteen, niin useimmiten asiakkaat eivät ole siihen tyytyväisiä (Parker & Heapy, 2006; Sundbo & Toivonen, 2011 s. 2-3).

On monia syitä, miksi käyttäjien osallistaminen ja yhteissuunnittelu sopivat hyvin julkisten palveluiden kehittämiseen: julkisten palveluiden käyttöön liittyvä tyypillisesti useiden eri käyttäjäryhmien näkökulmia, jotka tulisi ottaa huomioon palvelukehityksessä. Eri käyttäjänäkökulmien kuunteleminen ja erilaisten tavoitteiden mukanaan tuoma kitka parhaimmillaan stimuloi täysin uudenlaisten ratkaisujen luomista (Kuusisto & Kuusisto, 2015). On myös useasti osoitettu (ks. taulukko alla), että käyttäjien mahdollisuus osallistua palvelukehitykseen lisää heidän tyytyväisyyttään palveluja kohtaan. Samalla käyttäjälähtöisen suunnittelun ja yhteissuunnittelun voi nähdä parantavan demokratian toteutumista. Lisäksi kiristyvän kuntatalouden myötä käyttäjien ideat, voimavarat ja resurssit nousevat entistä tärkeämmiksi (Alves, 2013, Kuusisto et al., 2013b). Yhteissuunnittelun avulla voidaan vahvistaa ja edistää niin työntekijöiden kuin palvelujen käyttäjien välistä toimijuutta ja luottamusta (Hietala, 2018; 122-123). Yhdessä tekeminen antaa mahdollisuuden kehittää palveluista paremmin asiakkaan tarpeisiin vastaavia ja näin organisaatio hyötyy yhteissuunnittelusta myös asiakastyytyväisyyden kohoamisen ja tehokkuuden lisääntymisen myötä. Palvelujen käyttäjien kannalta yhteissuunnittelun hyödyt ovat nähtävissä kasvavina mahdollisuuksina osallistua päätöksentekoon ja vahvistuvana luottamuksena palveluihin (Hietala, 2018; 122). Kun yhteissuunnittelua hyödynnetään, ja valtaa sekä vastuuta jaetaan, osallisuus vahvistuu ja eri toimijoiden välinen yhteistyö mahdollistuu ja kehittyy.

Design Council (2008) on todennut muotoilun potentiaalin julkisen sektorin palvelujen kehittämisessä. Se listaa muotoilun auttavan julkisten palvelujen kehittämisessä kaikkiaan viidellä eri tavalla:

- *Käyttäjän tarpeiden tunnistamisessa*
- *Sidosryhmien tietämyksen hyödyntämisessä*
- *Riskinhallinnassa ja ennakoinnissa*
- *Palvelujen kustannustehokkuuden parantamisessa*
- *Käyttäjien vaikutusmahdollisuuksien kasvattamisessa*

Samansuuntaisen, mutta huomattavasti perustellumman ja kattavamman kuvauksen muotoilun ja yhteissuunnittelun eduista on esittänyt Steen et al. (2011) omassa kolmitasoisessa mallissaan, jossa huomioidaan niin edut ja hyödyt organisaatiolle, asiakkaalle kuin projektille/prosessille. Yhteissuunnittelun hyödyt ja edut vaihtelevat projektista riippuen ja ovat luonteeltaan moninaisia. Niihin voi sisältyä mm. asiakasuskollisuuden kasvattaminen, kustannusten vähentäminen, ihmisten hyvinvoinnin lisääminen, yhteisöjen muodostaminen, innovaatioprosessien tehostuminen, vuorovaikutuksen ja yhteistyön paraneminen jne. Steen, Manschot & De Koning suosittelevat, että yhteissuunnitteluprojekteja koordinoivat ja suunnittelevat tiimit tunnistaisivat aivan aluksi palvelumuotoiluprosessin tavoitteet – realistisesti ja tarkasti - ja sitten linjaisivat yhteissuunnitteluaktiviteetit palvelemaan näitä tavoitteita. Sillä jos palvelumuotoiluprosessin tavoitteiden ja yhteissuunnittelun tavoitteiden välillä on ristiriitaa tai yhteensopimattomuutta, yhteissuunnittelu tuottaa vähemmän hyötyjä. Tämä melko ilmeinen huomio on ollut monen projektin kompastuskivi.

Edut projektille/prosessille:	Edut asiakkaille ja käyttäjille:	Edut organisaatiolle:
<p>Parantaa ideointia ja ideoiden laatua:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parempia ideoita, esim. asiakkailta ja käyttäjiltä, suurempi originaalisuus ja arvo käyttäjille • Parempaa tietoa asiakkaiden ja käyttäjien tarpeista, esim. vahvistamaan olemassaolevia kehityssuuntia ja konsepteja, tai muuttamaan niitä • Parempi ideoiden luomisen prosessi, mm. tuomalla yhteen asiakkaita, käyttäjiä ja työntekijöitä 		<ul style="list-style-type: none"> • Lisää luovuutta • Auttaa keskittymään asiakkaan ja käyttäjän näkökulmaan, mm. paremmat mahdollisuudet nivoa asiakkaiden tarpeet organisaation omiin pyrkimyksiin • Parempi yhteistyö eri ihmisten ja organisaatioiden välillä, monialaisesti
<p>Auttaa kehittämään palveluita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Korkeampi palveluiden laatu • Menestyksekkäämpi palvelukehitys, esim. vähentyneet riskit tuote- ja palvelukehityksessä 	<ul style="list-style-type: none"> • Parempi yhteensopivuus palvelun ja asiakkaan tarpeiden välillä • Parempi asiakaskokemus • Parempi palveluiden laatu • Parempi palveluiden kohdentaminen 	
<p>Parempi projektien hallinta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parempi päätöksenteko, esim. laatu ja nopeus, tehokkuus • Pienemmät kehittämisen kustannukset • Lyhyempi projektin läpimeno/ toteutusaika • Jatkuva ja iteroiva kehittäminen 		
<p>Paremmat pitkäkestoiset vaikutukset</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Suurempi asiakas-tyytyväisyys • Suurempi asiakasuskollisuus • Käyttäjien harjaaminen ja kouluttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Menestyksekkäämmät palveluinnovaatiot ja -ratkaisut • Laadukkaammat innovaatioprosessit ja -käytännöt, parempi kyvykkyys • Parempi motivaatio ja sitoutuminen palvelukehitykseen • Paremmat suhteet palveluntuottajan ja asiakkaiden välillä • Paremmat yhteiskuntasuhteet

Kuva 8. Yhteissuunnittelun edut ja hyödyt organisaatiolle, asiakkaalle ja projektille/prosessille. (Lähde: Steen, Manschot & De Koning, 2011)

Mikko Rask & Titiana Ertiö (2019) puolestaan esittävät ”Kansalaisuuden kuplat ja kuilut (BIBU)” -tutkimushankkeen katsauksessa, että kansalaisten osallistumisella on monia myönteisiä vaikutuksia.

Heidän mukaansa:

”Osallisuuden puolestapuhujat esittävät, että osallisuus auttaa parantamaan suunnittelun ja päätöksenteon laatua. Tutkimusten perusteella kuntalaisten mukaan ottamisella palveluja voidaan kohdentaa tehokkaammin ja alueellinen osallistuminen vahvistaa kaupunginosien identiteettiä, asukkaiden me-henkeä ja paikallista elinvoimaa. Jopa säästöpäätösten hyväksyminen on helpompaa, kun asukkaat on otettu mukaan päätöksentekoon. Kriitikot puolestaan esittävät, että osallisuuden lisääminen monimutkaistaa päätöksentekoa ja on tehotonta, kun viranomaisten aikaa menee epäolennaisten asioiden läpikäyntiin. Hyvin toteutettu osallisuus on kuitenkin sujuvaa ja asioiden ytimeen pureutuvaa. Kansalaisten osallisuus parantaa tällöin päätöksenteon laatua ja legitimitettä ja auttaa kehittämään mukana olevien kansalaisten kykyä osallistua politiikkaprosesseihin”.



Kuva 9. Osallistuvan päätöksenteon ja suunnittelun myönteisiä vaikutuksia (Lähde: Rask & Ertiö, 2019; 5)

Torfig et al. (2019) tunnistavat myös lukuisia yhteissuunnittelun etuja ja hyötyä – tosin he muistuttavat samalla siitä, että yhteissuunnittelun suosion jatkuvan kasvun ei tulisi sokeuttaa sen sisältämille riskeille. Selvästikin yhteissuunnittelu voi edistää osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia, sekä sitä kautta vahvistaa demokratiaa, deliberaatiota, poliittista luottamusta ja alttiutta keskustella yhteiskunnallisista. Mahdollisuus vaikuttaa julkisiin palveluihin luonnollisesti lisää myös ylipäätään julkisen sektorin legitimizeettiä. Torfig et al. korostavat, että yhteissuunnittelulla on kuitenkin myös muita kuin demokratisoivia vaikutuksia. Sen avulla voidaan luoda vaikuttavampia palveluja, jotka ovat holistisia ja vastaavat paikallisiin tarpeisiin, tai tehokkaampia ratkaisuja, jotka saattavat samalla tehdä vanhat tarpeettomiksi (Sørensen & Torfig, 2011). Viimeisimpänä muttei vähäisimpänä, yhteissuunnittelun avulla voidaan vahvistaa sosiaalista koheesiota ja rakentaa yhteisöllisyyttä, lisätä vastavuoroisuutta ja luottamusta sekä ihmisten uskoa vaikutusmahdollisuuksiin ja yhdessä tehtyyn muutokseen (Torfig et al., 2019).

Christian Bason (2011) puolestaan näkee julkisten palvelujen yhteissuunnittelulle kahdenlaisia hyötyjä, joita hän kutsuu *divergenssiksi* ja *toteutukseksi*. *Divergenssillä* hän tarkoittaa yhteissuunnittelusta muodostuvaa suurempaa vaihtelevuutta ideoiden ja ehdotusten suhteen. Avoin suunnitteluprosessi avaa monipuolisemman dialogin ja tarjoaa palveluntarjoajalle laajempia mahdollisuuksia kehittämistyössä. Toteutus puolestaan viittaa käyttäjien ja sidosryhmien osallistamisen etuihin palvelunkehitysprosessin lopputuloksen vaikuttavuuden kannalta. Kun palvelun kanssa tekemisissä olevat ovat mukana suunnittelussa, on todennäköisempää, että lopputulos vastaa heidän tarpeisiinsa, heidän on helpompi ottaa palvelu omakseen ja levittää tietoisuutta siitä.

Bason pitää yhteissuunnittelua – jos se tapahtuu aikaisemmin kuin pilotointi- tai käyttöönottovaiheessa - voimakkaana palvelujen kehitysyökaluna. Hän viittaa Gillinson, Hornen ja Baeckin tutkimukseen, jossa aineistona oli yli 100 case-tutkimuksen aineisto. Tutkimustulosten mukaan on mahdollista lisätä tuottavuutta, parantaa palvelukokemusta ja lopputuloksia, vahvistaa omistajuutta samanaikaisesti (Gillinson et al, 2010) *radikaalin tehokkuuden* periaatteella (Radical efficiency). Radikaali tehokkuus perustuu yhteissuunnitteluun, avoimuuteen, kokeilevuuteen ja sidosryhmien osallistamiseen, ja muistuttaa tältä osin paljon palvelumuotoilun lähestymistapaa. Se ottaa lähtökohdakseen kansalaisten hyvinvoinnin ja elämänlaadun parantamisen palvelujen teknisen parantamisen sijaan. Radikaalin tehokkuuden mukaan uudistettu palveluntarjonta pystyisi Gillinsonin, Hornen ja Baeckin mukaan tarjoamaan enemmän vähemmällä, mutta se vaatisi julkiselta sektorilta nk. paradigman muutosta (Gillinson et al, 2010). Basonin mukaan radikaalin tehokkuuden kantavana ideana on tuoda ulkopuolista näkökulmaa ja ideoita julkissektorin organisaatioihin ja uudelleenmääritellä julkisorganisaatioiden, yhteisöjen ja kansalaisten välisiä suhteita. Bason päätyi samankaltaisiin tuloksiin omassa väitöskirjassaan ”Leading Public Design: Discovering Human-Centred Governance”

(Bason, 2017). Siinä hän osoittaa kuinka monet julkissektorin johtajat kykenivät yhteissuunnittelun ja muotoilun metodeja hyödyntämällä uudelleenmäärittelemään organisaationsa roolin, tehtävän ja merkityksen. Tämä uudelleenmäärittely aiheuttaa muutoksia myös organisaatioiden toimintatavoissa ja -kulttuurissa, muokaten niitä ihmiskeskeisimmiksi – samalla parantaen tuloksia ja tuottavuutta (Bason, 2017).

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

- Muotoiluprosessien luonne ja muotoilun tekemisen tapa sopii huonosti yhteen pysyvyyttä vaalivan julkisen hallinnon rakenteen kanssa
- Muotoilu-termi on liian hämärärajainen ja moniselitteinen
- Muotoilijat eivät saa riittävästi koulutusta julkisten palvelujen kehittämiseen
- Muotoilu on heikosti järjestäytynyt ja säännelty ala, mikä vaikeuttaa muotoilun hankintaa
- Muotoilun arvoa on vaikea mitata ja näyttöä muotoilun tuomasta arvosta julkisen sektorin palveluille on vielä suhteellisen vähän
- Muotoiluprojektit ovat usein vain osia isommista hankkeista tai muutoin luonteeltaan pistemäisiä, jolloin muotoilun täyttä vaikuttavuutta on vaikea saavuttaa
- Muotoilun hankinnan prosessi ei mahdollista toimeksiannon (design brief) kyseenalaistamista

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

- Muotoilun strategista potentiaalia ei ole yleisesti tunnustettu
- Muotoiluprojekteista saatu oppi ei leviä julkisissa palveluissa (ja näin ollen organisaation muotoilukyvykkyys ei kasva)

Lisäksi on huomioitava, että palveluiden käyttäjillä voi olla yllättävänkin negatiivinen käsitys julkisorganisaatioiden halusta ja kyvystä oppia heiltä tai heidän kanssaan, vaikka samanaikaisesti monilla on paljon kiinnostusta palveluiden kehittämiseen (Kuusisto & Kuusisto, 2015).

Julkisten palvelujen uudistaminen voi olla todella palkitsevaa, koska ne vaikuttavat niin suureen joukkoon ihmisiä – mutta samanaikaisesti niiden kehittäminen on monimutkaisempaa kuin yksityisellä sektorilla (Penin, 2018; 100). Yhteneväisesti Design Commissionin huomioiden kanssa, Lara Penin nostaa esiin julkisen sektorin monimutkaisen ja hierarkkisen rakenteen, byrokraattiset prosessit, säännöt ja määräykset. Ne vaikuttavat suoraan toimintakulttuuriin, yhteistyön organisointiin ja arjen käytäntöihin niin, että ne eivät välttämättä tue sidosryhmien ja käyttäjien rakentavaa osallistumista ja vaikutusmahdollisuuksia (Penin, 2018; 100-102) (Pe-

nin kuitenkin muistuttaa, että byrokraattisuudella on myös oikeutuksensa, lukuisat säädökset ja menettelytavat on tehty suojelemaan, takaamaan demokraattisen järjestelmän oikeudenmukaisuus ja estämään korruptiota). Samalla monimutkaiset hankintamenettelyt ja jatkuvasti muuttuva poliittinen ympäristö luovat lisähaasteita julkissektorilla toteutettaviin palvelumuotoiluprosesseihin ja yhteissuunnitteluun, jossa lopputulos ei ole tiedossa (Mager et al., 2016; 99).

Trudy Steen et al. (2018) ovat tunnistaneeet *seitsemän* yhteiskehittämisessä piilevää vaaraa. (1) Ensinnä yhteiskehittäminen voi olla keino tehostaa julkishallinnon toimintaa ja vähentää julkishallinnon kontolle koituvia palvelutuotannon kustannuksia. Kansalaisten roolin kasvattaminen on joissain yhteyksissä merkinnyt samalla julkishallinnon vastuun tietoista vähentämistä (*deliberate rejection of responsibility*). (2) Toiseksi kansalaisten osallistaminen voi johtaa julkishallinnon vastuullisuuden heikkenemiseen (*failing accountability*). Riski on olemassa tilanteissa, joissa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin roolit menevät väärällä tavalla sekaisin. (3) Kolmanneksi yhteiskehittäminen voi synnyttää tehottomuutta koordinoinnin lisääntymisen muodossa (*rising transaction costs*). Toimijoiden määrän ja moninaisuuden kasvu lisää toiminnan suunnittelusta, johtamisesta ja seurannasta aiheutuvia kustannuksia. Kuten sanonta kuuluu, mitä useampi kokki, sitä huonompi soppa. (4) Neljänneksi osallistaminen voi heikentää demokratiaa (*loss of democracy*), sillä joissain tapauksissa osallistumisaktiivisuuden tiedetään olevan vinoutunutta 'hyväosaisten' eduksi. (5) Viidenneksi yhteiskehittämisen seurauksena voi olla paradoksaalisesti kansanvallan vahvistumisen sijaan eriarvoisuuden lisääntymistä (*reinforced inequality*), sillä vaarana on, että marginaaliset ryhmät tai huono-osaiset jäävät yhteiskehittämisessä statistin rooliin. (6) Kuudenneksi yhteiskehittämisen epäonnistumisen riskiä lisää puutteellinen ymmärrys osallistumisen motiiveista (*implicit demands*). (7) Seitsemänneksi yhteiskehittämisen lopputuloksena voi olla vaikuttavuuden ja arvon luomisen sijaan sen tuhoutumista (*co-destruction of public value*). Näin käy, kun yhteiskehittämiseen osallistuvien kulttuuriset, sosiaaliset ja taloudelliset pyrkimykset ja käytännöt johtavat yhteistyön sijaan kunkin omaan edunvalvontaan.

Myös Torfing et al. (2019) muistuttavat yhteissuunnitteluun liittyvistä riskeistä ja haitoista. Osallistujat voivat mm. turhautua yhteissuunnittelun vähäisiin vaikutuksiin. Yhteissuunnittelu voi myös johtaa nk. ”vinoutuneeseen osallistumiseen”, suosien esimerkiksi etuoikeutettuja/tiettyjä väestönosia, joilla on aikaa ja energiaa osallistua, tai ihmisryhmiä, joilla on käytössään suhteessa enemmän resursseja ja vaikutusvaltaa kuin muilla. Eräs klassinen ongelma koskee puolestaan vaikeuksia varmistaa tasa-arvoisten ja demokraattisten toimintatapojen toteutuminen, koska osallistujat ovat ei-vaaleilla-valittuja toimijoita, eikä yhteissuunnitteluprosesseihin ole aina rakennettu sisään riittäviä läpinäkyvyyden ja seurannan periaatteita (Torfing et al., 2019). Yhteissuunnittelu voi myös vaatia paljon resursseja, koska eri toimijoiden välille orkestroitava yhteistyö edellyttää paljon silloittamista ja yhteen kokoamista (Torfing et al., 2019). Joissain tapauksissa yhteissuunnittelu voi myös johtaa

tuhoisiin konfliktiteihin ja pattitilanteisiin, tai pienimmän yhteisen nimittäjän pohjalta tehtyihin kompromissiratkaisuihin, jotka harvoin tuovat kehittämiseen mitään kovin uutta tai innovatiivista (Torfing et al., 2019). Pahimmissa tapauksissa kyse on silkasta ”osallisuuspesusta” (vrt. viherpesu), joka voi antaa ikään kuin ”hymyilevät kasvat” mm. julkisen sektorin leikkauksille, tai tokenismista (vrt. Arnstein, 1969), missä osallisuus toteutuu mekaanisesti, ilman minkäänlaista käytännön vaikutusta (Torfing et al., 2019)

Kuten aiemmin esitetystä on käynyt ilmi, julkisilla organisaatioilla saattaa olla historiaan liittyviä, sosiaalisia, kulttuurisia ja käyttäytymiseen liittyviä esteitä, kuten olemassa olevat asenteet sekä resurssihin ja viestintään liittyviä rajoituksia, jotka estävät yhteissuunnittelun ja muotoilun käyttöön ottamista ja toteuttamista (Jenkins, 2008). Bailey (2010) kuvaakin organisaation muotoiluvalmiutta juuri näiden esteiden määrän avulla.

Muotoilun hyödyntämisen kannalta tässä keskeistä on siis se, että muotoilijat yleensä palkataan julkisen sektorin projekteihin ilmentämään tätä oletettua ”totuutta” irrallisissa projekteissa ilman, että heidän annettaisiin kyseenalaistaa sitä tai vaikuttaa itse organisaatiokulttuuriin (Junginger, S. & Sangiorgi, D., 2009). Myös tästä syystä julkissektorin muotoiluprojektit kohdistuvat usein yksittäisiin palveluparannuksiin tai pistemäisiin projekteihin, sekä asettuvat organisaation reuna-alueille (Junginger & Sangiorgi, 2009). Haastavinta julkisten palvelujen uudistamisessa onkin organisatoristen valmiuksien luominen muotoilun hyödyntämiselle sekä muotoilun tuominen osaksi pitkäjänteistä ja suunnitelmallista palvelukehitystä, strategiaa ja päätöksentekoa (Junginger & Sangiorgi, 2009).

Steen (2008) peräänkuuluttaa muotoilijoilta refleksiivisyyttä suhteessa oman työnsä mahdollisuuksiin ja vaikutuksiin. Hän suosittelee refleksiivisempää ja tietoisempää yhteissuunnittelun harjoittamista, jotta suunnittelijat tunnistaisivat käyttämiensä metodien rajoitukset ja mahdollisuudet sekä sitä kautta onnistuisivat paremmin jännitteiden käsittelyssä. Steen siis tunnustaa tutkimuksessaan yhteissuunnittelun *ideaalin ja todellisuuden* välisen kuilun. Hän kiinnittää huomiota etenkin siihen tendenssiin, että suunnittelussa mukana olevien yhteisöjen, asiakkaiden ja käyttäjien (”other”, ”otherness”) puhetavat, kokemukset ja ideat tulevat liian helposti palautetuksi ammattilaisten ja suunnittelijoiden (”self”) omiin näkemyksiin, sillä heidänkin voi olla vaikeaa irrottautua omaa ajattelua ohjaavista käsityksistä ja kehikoista. Siitä, että tunnistetaan tarve käyttäjätiedolle palvelukehityksessä, on vielä pitkä matka siihen, että käyttäjien kokemusta ja ääntä osataan huomioida osana palvelukehitystä yhtenäistämättä ja/tai redusoimatta sitä. Omalla tavallaan Steen lähestyy ajatuksissaan myös näkemystä siitä, että yhteiskuntaan kiinnittymistä – ja näin ollen esimerkiksi aktiivisuutta erilaisissa yhteissuunnitteluhankkeissa - pidetään (Suomessakin) ”moraalisena imperatiivina” ja siitä vetäytyminen nähdään helposti puutteena (Helne, 2000; 189). Tämä on tärkeä huomio etenkin julkisten palvelujen yhteissuunnittelussa.

Sangiorgi puolestaan herättää myös keskustelua siitä, että muotoilijoiden ja suunnittelijoiden tulisi olla refleksiivisempiä suhteessa omaan työhönsä. Hänen mukaansa kriittiselle pohdinnalle on tarvetta siksi, että muotoilukirjallisuus suhtautuu muotoilun sosiaalisiin vaikutuksiin usein liian ideologisesti (Sangiorgi, 2011). Lara Penin huomauttaa, että muotoilijoiden tulisi kiinnittää enemmän huomiota kritiikkiin, jota on esitetty koskien muotoilun soveltamista julkissektorilla. On esimerkiksi tuotu esiin muotoilupalveluiden korkea hinta, joka tekee monessa julkissektorin yksikössä muotoilupalveluiden hankkimisesta lähtökohtaisesti mahdotonta (Penin, 2018; 108-109). Monessa yhteydessä on myös osoitettu, että muotoilutoimistojen lyhyet toimeksiannot ja pistemäiset projektit eivät anna riittävästi tukea pitkäkestoisten tavoitteiden saavuttamiselle ja näin muotoilusta tulee usein ”kertakäyttöistä” (Penin, 2018; 108-109). Lisäksi on kysytty, miksi muotoilijoilla ei ole riittävästi osaamista ja tietämystä julkisen sektorin toiminnan reunaehdoista ja kulttuurista (Penin, 2018; 108-109).

Design Council on tunnistanut kolme eri palvelumuotoilun soveltamisaluetta julkisella sektorilla: A) yksittäisten projektien ja palvelukehityshaasteiden ratkaisu, B) muotoilukyvykkyyden ja -osaamisen kasvattaminen ja C) muotoilu toimintatapa, strateginen muotoilu ja hallintotoimia tukeva muotoilu (design for policy) (Penin, 2018; 104). Ensimmäinen osa-alue pitää sisällään erilaiset pistemäiset - isot tai pienet - projektit, jotka toteutetaan tyyppillisesti yhteistyössä ulkopuolisen muotoilukonsulttifirman kanssa. Usein näissä voi myös olla tavoitteena parantaa esim. sellaisia läpinäkymättömiä ja mutkikkaita prosesseja kuin maahanmuuttoon liittyvät kysymykset tai sosiaaliturvajärjestelmä (Penin, 2018; 104). Tällaisissa tapauksissa muotoilukonsulttifirmojen kyky virtaviivaistaa ja sujuvoittaa prosesseja asiakasystävällisempään suuntaan on korvaamattoman arvokasta (Penin, 2018; 104). Toinen osa-alue tähtää julkisorganisaation sisäisen muotoilukyvykkyyden ja -osaamisen kasvattamiseen esimerkiksi erilaisten koulutusten tai valmennusten avulla. Tällä tähdätään pidemmällä aikavälillä julkisorganisaatioiden toimintakulttuurin ja arkisten käytäntöjen muutokseen. Toinen vasta viime aikoina yleistynyt tapa kasvattaa muotoilukyvykkyyttä julkisorganisaation sisältä käsin on palkata muotoilija tietyille osastolle tai kehitystiimiin. Kolmas osa-alue tähtää erilaisten muotoilulaboratorioiden ja/tai muotoilulle omistettujen yksikköjen perustamista julkisorganisaation sisälle. Niiden tavoitteena on tyyppillisesti tarjota asiantuntijuutta muotoilun hyödyntämisessä julkisorganisaation sisällä, auttaa muotoilualaa ymmärtämään julkisen sektorin tarpeita sekä kehittää organisaation muotoiluun liittyvää osaamista palveluiden suunnittelussa. Yksi tunnetuimmista esimerkeistä on Tanskan MindLab, joka oli kolmen ministeriön yhteishanke, tavoitteenaan tuottaa kustannustehokkaita ja käyttäjälähtöisiä ratkaisuja kansalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi. MindLab toimii kohtaamispaikkana ja mahdollistajana yritysten tai kansalaisten ja ministeriöiden virkamiesten yhteisille kehityshankkeille. Kotimaisista esimerkeistä mainittakoon Helsingin kaupungin nyt jo päättynyt ”Toimiva kau-

punki” -hanke, joka jatkoi designpääkaupunkivuoden perinnettä pyrkimyksenään lisätä muotoiluosaamista sekä yhdistää kaupungin organisaatioita ja kumppaneita toimimaan yhdessä käyttäjälähtöisemmän ja paremman kaupungin synnyttämiseksi sekä sen perinnön jatkaja Helsinki Lab, jonka tehtävänä on edistää muotoilun käyttöä kaupungin sisällä.

Kuten todettu aiemmin, yhteissuunnittelu on hyvin laeva käsite ja sen avulla voidaan tavoitella monenlaisia hyötyjä. Se tarkoittaa ymmärrystä siitä, miten kansalaiset ja ihmiset elävät, missä kontekstissa, sekä mikä on heille tärkeää. Julkisten palvelujen käyttäjät eivät keskimäärin ole asiantuntijoita esim. suunnitteluprosessien teknisissä yksityiskohdissa tai sääntely- ja hallintoasioissa, eikä heiltä pidäkään odottaa asiantuntijoita parempaa ymmärrystä tällaisista seikoista. Asiantuntijoita he sen sijaan ovat arvioimaan toimisiko ehdotettu ratkaisu käytännössä (Bason, 2011). Oleellista on tunnistaa, mitä yhteissuunnittelulla kussakin yhteydessä tavoitellaan, ja soveltaa sen tarjoamia menetelmiä tarkoituksenmukaisesti (Steen et al., 2011; Mattelmäki & Vaajakallio, 2012). Toisaalta, jos yhteissuunnittelua ei nähdä organisaatiossa strategisesti tärkeänä, myös monet sen pitkän aikavälin hyödyt jäävät helposti tavoittamatta (Steen et al., 2011).

3.5 Julkiset palvelut ja osallistuva demokratia

Osallisuus ilmiönä on moniselitteinen, se voi olla kokemus tai tunne ja toisaalta vaikuttamista, toimintakykyä ja mahdollisuuksia. Sanotaan, että osallisuuden käsite on vaikea – ja ainakin se on laeva. Eri konteksteissa siitä puhutaan hyvin eri tavoin. Jos otetaan esimerkki julkiselta sektorilta, niin sosiaali- ja terveysministeriössä siitä puhutaan aktiivisen kansalaisuuden, voimaannuttamisen ja yhdenvertaisten palvelujen hengessä (STM, 2014); oikeusministeriössä osallisuudesta kirjoitetaan ihmisoikeuksina ja demokratiana (OM, 2014); opetus- ja kulttuuriministeriössä painotetaan merkityksellisyyttä ja mahdollisuuksia (OKM, 2016). Käsitettä on kutsuttu sateenvarjokäsitteeksi, joka kokoaa näkökulmia ja lähestymistapoja (Leemann & Hämäläinen, 2016, 589–92). Osallisuus on liittymistä (involvement), suhteissa olemista (relatedness), kuulumista (belonginess), yhteisyyttä (togetherness). Osallisuus on yhteensopivuutta (coherence) ja mukaan ottamista (inclusion). Se on osallistumista (participation) ja siihen liittyen vaikuttamista (representation) ja demokratiaa (Isola et al., 2017). Se on myös kaiken edellä mainitun järjestämistä ja johtamista (governance). Monitahoisuus altistaa käsitteen monenlaisille määrittämisille, mutta samalla juuri niiden ansiosta se voi rakentaa erilaista yhdistävää ja rajoja (hallinnonalat, yksiköt, oppiaineet) ylittävää ymmärrystä (Isola et al., 2017).

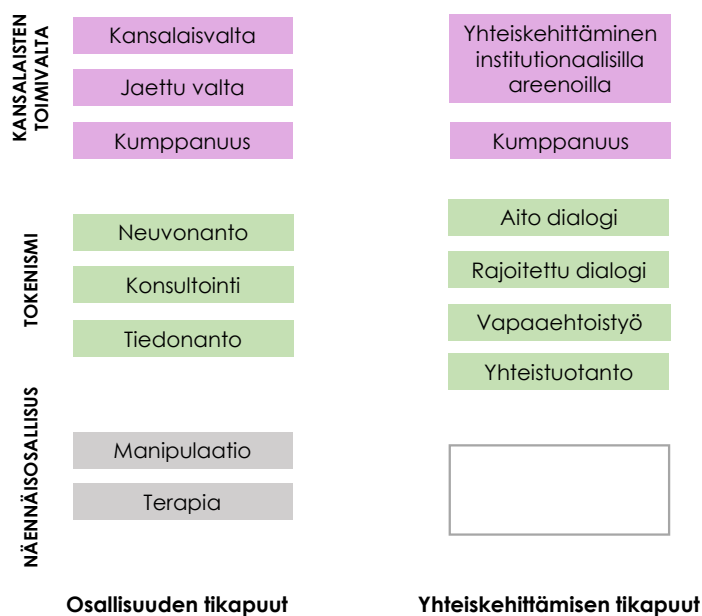
Kunnille osallisuuden edistäminen on lainsäädännöllinen velvoite. Kuntasektori käsittelee osallisuutta usein erityisesti kansalaisten ja kuntalaisten oikeutena osallistua julkisen organisaation toimintaan ja esimerkiksi palvelujen kehittämiseen,

vaikka viime vuosina tätä jossain määrin ohutta osallistumisen kulttuuria on yritetty laajentaa. Kuntasektorin ja kaupunkien olisi kuitenkin mahdollista toimia asiakkaiden, kansalaisten, sidosryhmien ja paikallisten toimijoiden kanssa myös monella muulla tavalla osallisuuden edistämiseksi. Faehnle et al. (2020) kirjoittaa julkaisussa ”*Saa kuuluu! Oivalluksia osallisuuden edistämiseen kaupungeissa ja kunnissa*”, että julkisia organisaatioita voi ajatella osallisuuden puutarhureina, joka kuntalaiset työnantajanaan vaalii ja kehittää kuntaa osallisuuden ja hyvinvoinnin kasvumaana. Kunnan tehtäväksi nähdään hyödyntää paikallisia voimavaroja: ihmisten ja yhteisöjen innostusta, ideoita, tietoa, osaamista ja toimintavalmiuksia sekä kitkeä osallisuuden esteitä ja hidasteita. Työ kuntalaisten ja muiden paikallisten toimijoiden osallisuuden edistämiseksi onkin monenlaisten prosessien tunnistamista, yhteensovittamista ja koordinoitua (vrt. NPG) (Faehnle et al., 2020). Osallistumisen vaikuttavuus ja palkitsevuus kulkevat käsi kädessä voimavarojen hyödyntämisen kanssa. Se, että kaikki eivät osallistu, ei välttämättä vie arvoa niiden osallistumiselta, jotka osallistuvat (Faehnle et al., 2020). Toisaalta yhteistyö ja osallisuus ei yksiselitteisesti lisää tyytyväisten kansalaisten määrää. Osallistujat voivat turhautua yhteistyön vähäisiin vaikutuksiin. Toisaalta osallistumisen myötä oma ymmärrys palvelukehitysprosessien ja päätöksenteon monimutkaisuudesta yleensä myös lisääntyy, mikä voi heikentää käsitystä omista vaikutusmahdollisuuksista. Myös tässä suhteessa monet yhteissuunnittelu- ja osallisuusprojektit ovat samalla luonteeltaan demokratiakasvatustuprojekteja (Rautiainen, M., 2017).

Osallisuuden tasojen monitulkintaisuudesta kertoo se, että niitä on kuvattu monilla erilaisilla malleilla ja monen eri henkilön toimesta historian saatossa. Useimpien tasomallien juuret ovat paikannettavissa Sherry Arnsteinin vuonna 1969 kehittämään tikapuumallin ts. 8-luokkaiseen osallistumisasteikkoon (A Ladder of Citizen Participation). Kuten Arnstein (1969) itsekin artikkelissaan toteaa, tikapuumalli on yksinkertaistettu malli tarkastella osallisuutta, mutta se kuitenkin onnistuu välittämään viestin siitä, että osallistumisella on erilaisia laatuja, sävyjä ja asteita. Arnsteinin (1969) osallistumisen tikapuut sisältävät kahdeksan tikasta, joista alhaalta ylöspäin kuljettaessa kuvaavat sitä, minkälaiset mahdollisuudet kansalaisella on vaikuttaa lopputulokseen. Kaksi alinta tikasta, manipulaatio ja terapia, kuvaavat tilaa, jossa aitoa osallistamista ei tapahdu. Näillä portailla päätöksenteon tai kehittämisen tavoitteena ei ole mahdollistaa aidosti ihmisten osallistumista, vaan painopiste on enemmän nk. valtaapitävien halussa ”kouluttaa” tai ”parantaa” osallistujia. Tikkaat kolmesta viiteen (informointi, konsultointi ja rauhoittaminen) puolestaan kuvaavat tilannetta, jossa osallistumisen vähimmäisvaatimukset täyttyvät. Tässä yhteydessä puhutaan kuitenkin vielä näennäisestä osallisuudesta. Mikä osallistamisesta tekee näissä tapauksissa näennäistä, on osapuolten valta-asema. Osallistujilla ei välttämättä ole mahdollisuuksia varmistaa, että heidän mielipiteensä on aidosti kuultu eivätkä he ole mukana tekemässä, tai pysty välttämättä vaikuttamaan lopulliseen päätökseen. Kun Arnsteinin tikapuita kiivetään ylemmäs, siirrytään yhä lähemmäksi

kansalaisten vaikutusvaltaa. Kuudes tikas kuvaa kumppanuutta, jossa kansalaisten on mahdollista neuvotella ja osallistua erilaisiin yhteistyömuotoihin valtaapitävien kanssa. Ylimmillä kahdella (7–9) tikapuulla kansalaiset saavuttavat enemmistön päätösvalta. Arnsteinin mallia mukaillen on syntynyt mm. International Association for Public Participationin kehittämä, kansainvälisesti hyvin käytetty The Spectrum of Public Participation, jonka mukaan myös Oodin yhteiskehittämisaktiiviteettien taso on arvioitu (ks. kuva 1).

Tämän päivän yhteiskehittäminen ja osallisuus toimintakenttänä sekä uusine vuorovaikutusmahdollisuuksineen luo huomattavan erilaiset lähtökohdat vuoropuhelulle 1960-luvun maailmaan verrattuna. Ajankohtaisempaa ajattelumallia kuin Arnsteinin tikapuut edustaa mm. Torfingin ym. (2019, 10) yhteiskehittämisen tikapuut. Malli huomioi systemaattisen osallistamisen julkisen sektorin ja muiden toimijoiden välillä niin kehittämisen aloittamisen (co-iniative), yhteissuunnittelun (co-design) ja yhdessä toteuttamisen (co-implementation) osalta. Yhteissuunnittelun ja NPG:n ajatus monitoimijaisuudesta muuttaa asetelmaa perustavalla tavalla. Arnsteinin (1969) osallisuuden tikapuut alkavat siitä, että kansalaiset saavat tietoa käynnissä olevista uusista suunnitelmista ja päätöksentekoprosesseista, sitten kiipeävät ylöspäin erilaisten konsultaatio-mallien ja kyselyjen kautta kohti neuvojen antamista sekä kansalaisten toimivaltaa. 60-luvun yleisestä konservatismiin ja auktoriteettien vastaisesta liikehdinnästä innoittuneena Arnstein laati tikapuunsa niin, että sen päämääränä oli maksimoida tavallisten ihmisten toimijuus ja vaikutusmahdollisuudet - mielellään ilman julkisen sektorin tai valtion osallistumista. Nykypäivän moninaisessa yhteiskunnassa, missä yhdelläkään toimijalla ei lähtökohtaisesti voi olla kaikkea tietoa, osaamista tai resursseja, ja sosiaalisten ja poliittisten toimijoiden kapasiteetti on kytköksissä resurssien keskinäiseen jakamiseen ja yhteistyöhön (Kooiman, 1993), asetelma 'julkisen hallinnan' ja "ihmisten itsehallinnan" jännitteestä on vanhentunut. Tämän ajan ongelmat ja kehityshaasteet ovat usein vyyhtejä, joiden ratkaisu edellyttää laajemman osallistujien joukon mukana oloa ja ongelman yhteistä hahmottamista sekä tekemistä. Yhteissuunnittelu pyrkii edistämään kohtaamisen paikkoja, tiloja ja areenoja, joilla useat eri ryhmät voivat tehdä kehitystyötä ja tekoja yhdessä sen sijaan, että jotkut toimijat tekevät niitä muiden puolesta. Nykytilanteessa Arnsteinin tikapuumalli voisi näyttää esim. tältä:

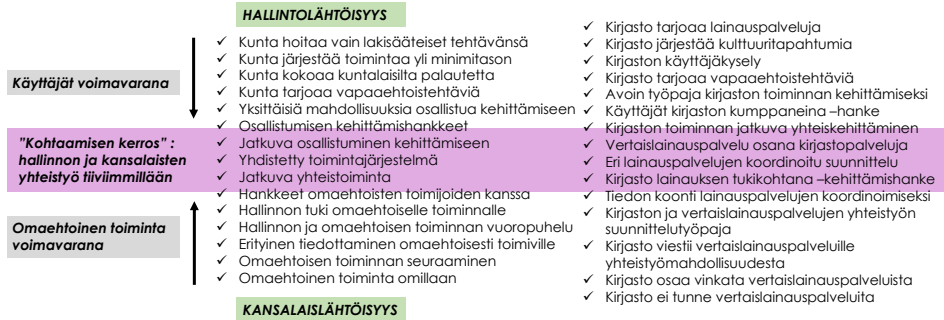


Kuva 10. Osallisuuden ja yhteiskehittämisen tikapuut (mukaillen Arnstein, 1969; Torfing et al., 2019)

Bovaird (2007; 847) ja Torfing ym. (2019; 804) pitävät Arnsteinin tikapuut-mallia riittämättömänä. Ensimmäinen, koska ne antavat liian yksiuotteisen kuvan palveluntarjoajan ja käyttäjän suhteesta, ja jälkimmäinen, koska ne heijastavat aikansa ideologioita, jotka tuntuvat vanhentuneilta tässä päivässä. Koska kukaan ei pysty yksin ratkaisemaan nykymaailman monimutkaisia pulmia, kansalaisvalta ei voi olla ylin tavoiteltava päämäärä. Torfing ym. (2019; 804–805) ehdottavat tilalle yhteiskehittämisen tikapuita. Arnsteinin tikapuut ja Torfing ym. malli ovat kuvattuna rinnakkain kuvassa 6 (s. 67).

Yhteiskehittämisen ensimmäisellä tasolla on kyse arvonluomisesta itselle yhteistuottamisen kautta (Torfing et al., 2019; 804.) Toiselle puolalle Torfing ym. asettavat vapaaehtoistyön myötä toteutuvan yhteistyön, olemassa olevien palvelujen parantamisen ja yhteisen arvon luomisen. Kolmantena on rajoitettu dialogi kansalaisten ja julkisen sektorin välillä. Kansalaiset osallistuvat uusien ratkaisujen muotoiluun joukkoistamisen, fokusryhmien, konsultointien kaltaisten melko kontrolloitujen toimintojen kautta. Toiseksi ylimpänä on avoin dialogi ja kohtaaminen julkisten ja yksityisten toimijoiden välillä. Aidossa vuorovaikutuksessa muotoillaan uusia tai parempia ratkaisuja ja koordinoidaan niiden viemistä käytäntöön. Korkeimmalla puolella yhteiskehittäminen on hyvin suunnitelmallista, eri toimijoiden osallistuminen tapahtuu institutionaalisilla areenoilla ja tähtää uusien aiemmin testaamattomien ratkaisujen muotoiluun, testaamiseen ja implementointiin (Tor-

ting et al., 2019; 804–805). Monipuolisten osallisuutta tuottavien mahdollisuuksien edistämisen voi ajatella ikään kuin “yhdistelmähallinnointina”, jossa kunta sovittaa toimintaansa yhteen muiden tahojen kanssa (Faehnle et al., 2020; 42).



Kuva 11. Yhdistelmähallinnointia osallisuuden edistämässä – esimerkkinä lainauspalvelut. (Lähde: Faehnle et al., 2020; 43).

Buchananin ja Huczynskin (2004) mukaan organisaation kyky toimia ja menestyä pohjautuu enimmäkseen ihmisten kykyyn työskennellä yhdessä. Useita toimintoja kattavat prosessit, kuten julkisten palvelujen kehittäminen tai laajamittainen suunnitteluprojekti kuten Oodi, tarvitsevat menetelmiä ja tilaisuuksia, jotka tarjoavat avoimen alustan ihmisten kohtaamiselle, keskustelulle ja kaikkien sidosryhmien osallistumiselle. Nämä kohtaamiset ja vuorovaikutus lisäävät paitsi ymmärrystä suunnittelusta myös empatiaa kaikkia suunnitteluprosessiin osallistuvia kohtaan (esim. Mattelmäki, 2006). Burns ym. (2006) painottavat, että organisaation muutosten ja palvelukehitysprosessien menestys riippuu siitä, miten hyvin yksilöiden (joihin viitataan siis sekä työntekijöinä että asiakkaina) tarpeet ja odotukset on huomioitu prosessin aikana. Yhteissuunnittelu on harvoin nopeaa tai helppoa. Asiakkaalta saattavat puuttua sanat kokemukselleen. Ammattilaisen on ehkä vaikea astua sivuun asiantuntijuudestaan. Yhteissuunnittelu onkin vaiheittain etenevä prosessi, johon kuuluu myös ilmapiirin ja luottamuksen rakentaminen, ihmettely ja tutkiminen, dialogi ja erilaisten vaihtoehtojen tunnustelu (Ks alaluku 2.1).

Laajemmin, yhteisöt, joissa vallitsee korkea luottamus ja kokemus vastavuoroisuudesta, ovat turvallisempia, joustavampia ja aikaansaavempia kuin eristyneisyyden, epäluottamuksen ja epäluuloisuuden hallitsemat yhteisöt (Kiiski-Kataja, 2018; 29). Vastavuoroisuus ja luottamus ovat toimivien ja demokraattisten yhteiskuntien toteutumisen ytimessä. Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan sekä toimivat demokratian instituutiot että yhdessä tekemistä erilaisten ihmisten kesken (Kiiski-Kataja, 2018; 28). Kirjastot ovat tästä näkökulmasta erityisessä roolissa, sillä ne edustavat yhteiskunnan nk. ”sosiaalista infraa” (vrt. tiet, sillat, rakentaminen, digitaalinen infra). Kirjasto on tila, jossa voi syntyä kanssakäymistä, uutta yhteisöllisyyttä ja so-

siaalista liimaa, sillä se on varta vasten ihmisten kohtaamista varten luotu foorumi, jonka tarkoituksena on rakentaa vuoropuhelua eri väestöryhmien kesken.

Eri tasoisia osallistumismuotoja (vrt. Arnstein, 1969 ja Torgin et al., 2019, osallisuuden muotojen erottelumallit) ei pitäisi nähdä toisaalta irrallisina, tai toisaalta toisensa poissulkevinä toimintamalleina. Erilaisilla yhteissuunnittelun sekä osallistumisen tavoilla ja työkaluilla on omat vahvuutensa sekä rajoituksensa – ja niillä kaikilla on potentiaalia kehitettäessä toimivampaa julkista sektoria, demokratiaa sekä yhteiskuntaa. Keskeisempi on kysymys siitä, miten eri yhteissuunnittelun aktiviteetit ja tavat kytetään osaksi laajempia prosesseja sekä tavoitteita. Erilaisia yhteissuunnittelun muotoja voidaan myös yhdistellä niin, että ne täydentävät toisiaan ja luovat pidemmän osallistumisen jatkumon, jonka aikana on mahdollista tavoitella erilaisia kohde- ja väestöryhmiä mukaan yhteistyöhön ja näin varmistaa, ettei yhteissuunnittelu tapahdu eriarvoisesti. Kevyitäkin osallistumisen muotoja, kuten dialogi tai konsultaatio, voidaan käyttää vaikuttavalla tavalla esim. prosessin alkuvaiheessa, kun määritellään keskeisiä haasteita, teemoja tai agenda.

Tämänhetkiset julkissektorin sekä suomalaisen yhteiskunnan haasteet edellyttävät uudenlaisia tapoja tehdä yhteistyötä ja käydä vuoropuhelua, sekä kanavoida uudentyyppistä tietoa osaksi päätöksentekoa.

Yhteissuunnittelu osana julkisen sektorin uudistamista - keskeiset tunnuspiirteet:

- Suomalaisen yhteiskunnan tällä hetkellä kohtaamat haasteet vaativat uudenlaista demokraattista keskustelukulttuuria. Osallisuuden ja yhteissuunnittelun erilaiset mallit ja työkalut tarjoavat tapoja kanavoida kansalaisten kokemukset, mielipiteet ja ideat vahvemmin osaksi palvelukehitystä ja päätöksentekoa. Lisääntyvä eriarvoisuus edellyttää osallistumismuotoja, joilla turvataan eri väestöryhmien edustavuus päätöksenteossa.
- Digitalisoitua, verkottua, moninaistua ja globalisoitua yhteiskunta on merkinnyt samalla siirtymää tuote- ja teollisuusyhteiskunnasta palveluyhteiskuntaan. Julkinen sektori on vastannut tähän murrokseen tunnistamalla ja luomalla lisää yhteistyön mahdollisuuksia ja monitoimijaisia verkostoja, jotta se voisi löytää ratkaisuja niin kompleksisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin kuin arjen paikallisiin kehityshaasteisiin sekä vastata näin kansalaisten moninaistuviin tarpeisiin. Yhteissuunnittelu sekä osallistavat, yhteistyöhön perustuvat menetelmät ovat samalla tulleet osaksi julkissektorin palvelukehitystä ja toimintakulttuuria.
- Uusi julkinen hallinta (New Public Governance) teoria julkisen sektorin ja sen toimintaympäristön muutoksesta, joka nostaa esiin kansalaisten ja myös sidosryhmien osallistumisen tärkeyden. Uudistuksen sisältämä ideaali kansalaisista, yhteisöistä, yrityksistä ja järjestöistä julkisten palvelujen ammattilaisten kumppaneina muuttaisi julkissektorin toimintakulttuuria ja -logiikkaa suurelta osin.

- Suomalainen kuntasektori on ollut kansainvälisessä vertailussa aktiivinen kehittämään uudentyypisiä osallistumisen ja yhteissuunnittelun tapoja. Meillä ei ole puutetta erilaisista kokeiluista ja kehittämisprojekteista, joiden tavoitteena on parantaa olemassa olevia palveluprosesseja, ja joissa eri toimijoita saatetaan yhteen luomaan ratkaisuja paikallisiin tarpeisiin, palvelukehityksen tueksi tai yhteiskunnallisiin haasteisiin. Kuntasektorin toimintamallit ovat kuitenkin vielä pääosin yksittäisiä, ohuita ja mittakaavaltaan turhan usein pieniä pilotteja, joiden toteutus voi olla jopa yksittäisten työntekijöiden vastuulla.
- Kansalaisten näkeminen ensisijaisesti aktiivisina osallistujina on sanottu voivan myös rikkoa tasa-arvoisuuden periaatteen luomalla kuilun niiden välille, joilla on oikeus tai kyky osallistua palveluiden kehittämiseen ja niiden, joilla ei ole siihen mahdollisuutta. Käyttäjälähtöisyys julkisissa palveluissa ei kuitenkaan tarkoita sitä, että palvelun arvoa pyritään optimoimaan vain tietylle käyttäjäryhmälle – esimerkiksi niille loppukäyttäjille, jotka maksavat palvelusta tai pystyvät osallistumaan sen yhteissuunnitteluun. Käyttäjälähtöisen kehittämisen ydin on oppiminen palveluiden käyttäjiltä ja yhdessä heidän kanssaan, jotta voidaan tarjota vaikuttavia palveluita ja luoda lisää julkisten palvelujen arvoa.

Yhteissuunnittelu osana julkisen sektorin uudistamista - opit laajan mittakaavan yhteissuunnitteluprojekteille:

- Uudessa julkisessa hallinnassa näkökulma on se, että julkisten palveluiden tehtävä on mobilisoida asukkaiden osallistumista. Tässä lähestymistavassa asukas ja kansalainen on aktiivisessa roolissa, sekä omistaja, kumppani että aktiivinen palvelujen kehittäjä. Tämänkaltainen muuttunut rooli ei välttämättä ole käyttäjille luontainen tai helppo, sillä käyttäjälähtöinen toimintatapa vaatii myös käyttäjiltä enemmän. Samalla tavoin myös julkisen sektorin työntekijöiden rooli muuttuu. Perinteisestä asiantuntijaroolista luopuminen ja uudenlaisen työotteen omaksuminen on julkisen sektorin ammattilaisille suuri muutos, joka edellyttää paitsi vastuiden ja roolien uudelleenmäärittelyä, myös kykyä luovia ammatillisten normien ja arvojen sekä asiakas- ja/tai asukaskumppanuuden välillä. Uusi julkinen hallinta edellyttää muutoksia koko julkisen sektorin toimintakulttuurissa, osallistumista kaikilta organisaation tasoilta, suunnitelmallista ja pitkäkestoista kehittämistä ja johdon strategista sitoutumista.
- On havaittu, että yhteiskehittämishankkeissa on päästy sitä parempiin tuloksiin, mitä monipuolisempi ja laajempi joukko osallistujia oli mukana toteuttamassa sitä. Erilaisia yhteissuunnittelun ja osallistumisen tapoja ei tulisi nähdä toisistaan irrallisina tai toisaalta toisensa poissulkevinä toimintamalleina. Niillä kaikilla on omat vahvuutensa ja rajoituksensa – sekä omanlaistaan

potentiaalia kehitettäessä toimivampaa julkista sektoria sekä yhteiskuntaa. Keskeisempi on kysymys siitä, miten eri yhteissuunnittelun aktiviteetit ja tavat kytketään osaksi laajempia prosesseja sekä tavoitteita.

- Yhteissuunnittelun, yhteistyön ja osallisuuden muodot eivät yksiselitteisesti tuota parempia palveluita tai tyytyväisempiä kansalaisia. Oleellista on tunnistaa, mitä yhteissuunnittelulla kussakin yhteydessä tavoitellaan, ja soveltaa sen tarjoamia menetelmiä tarkoituksenmukaisesti. Toisaalta, jos yhteissuunnittelua ei nähdä organisaatiossa strategisesti tärkeänä, myös monet sen pitkän aikavälin hyödyt jäävät helposti tavoittamatta.

Yhteissuunnittelu osana julkisen sektorin uudistamista – selvittämättömät, keskustelua ja lisätutkimusta kaipaavat tekijät laajan mittakaavan yhteissuunnitteluprojekteissa

- Tutkimusta muotoilun hyödyistä julkisella sektorilla on vielä vähän niin kansainvälisesti kuin Suomessakin. Vastaavasti kommunikointia muotoilun hyödyistä ja vaikuttavuudesta tarvittaisiin myös julkisella sektorilla organisaatiossa enemmän. Laajasti ottaen julkisella sektorilla palvelumuotoilun tuomasta arvosta on suhteellisen vähän näyttöä (pistemäisiä kokeiluja muotoilun vaikuttavuuden arviointiin löytyy kyllä, esim. Helsingin kaupungin käynnistämä yhteistyö Aalto-yliopiston muotoilun laitoksen kanssa muotoilutoiminnan vaikuttavuuden arvioimiseksi).
- Julkisen sektorin laajan skaalan suunnitteluhankkeille ominaista on moninainen, laaja ja hierarkkinen taustaorganisaatio työryhmineen ja päätöksentekuelimineen, suunnittelutoiminnan siiloutuminen, erilaiset suunnittelua säätelevät määräykset ja periaatteet, tarkka budjettikehyys ja tiukka aikatauluraami, mitkä eivät helpota muotoilullisten lähestymistapojen ja/tai yhteissuunnittelun omaksumista ja hyödyntämistä. Usein yhteissuunnittelun ja palvelumuotoilun hyödyntäminen julkisen sektorin hankkeissa voi tuntua edellyttävän normaalien toimintatapojen vastaista toimintaa.
- Tarvitaan kriittistä tutkimusta siitä, saavutetaanko yhteissuunnittelussa ja osallistumismahdollisuuksien lisäämisessä niille asetettuja tavoitteita. Keskeisiä kysymyksiä ovat mm. kun kansalaiset ja kaupunkilaiset ottavat aktiivisen roolin palvelukehityksessä, johtaako tämä parempiin palveluihin sekä miten yhteissuunnittelu ja osallisuus vahvistavat demokratiaa. Kun osallisuus, yhteissuunnittelu ja erilaiset yhteistuotannon mallit ovat hiljalleen muuttumassa marginaalisista valtavirraksi, näihin kysymyksiin tarvitaan tarkempia vastauksia.
- On viitteitä siitä (ks. esim. Bason, 2017), että julkissektorilla yhteissuunnittelun ja muotoilun metodeja laajasti hyödyntämällä voidaan samalla myös uudelleenmäärittellä organisaation rooli, tehtävät ja merkitys ja että tämä uudelleenmäärittely aiheuttaa muutoksia organisaatioiden toimintakulttuu-

rissa ja -tavoissa muokaten niitä ihmiskeskeisimmiksi, joustavammiksi, tehokkaammiksi ja kyvykkäämmiksi. Tämä edellyttäisi kuitenkin täsmällisempää tutkimusta.

- Elämme murroskohdassa, missä kukaan ei tiedä, miten julkinen sektori ja sen instituutiot näyttävät kymmenen tai kahdenkymmenen vuoden kuluttua. Vähintään yhtä paljon kuin tarvitsemme digitaalisia palveluja ja uutta teknistä infraa, tarvitsemme myös sosiaalista infraa: kykyä käydä dialogia, kykyä asettua itsestä erilaisen asemaan, kykyä kohdata erilaisia ihmisiä ja ajattelutapoja, kykyä rakentaa luottamusta ja empatiaa eri väestöryhmien kesken. Yhteissuunnittelu tarjoaa lähestymistapoja, joiden avulla julkisen sektorin olisi mahdollista edistää näitä tehtäviä – myös osana laajan mittakaavan projekteja.

4 Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa esittelen käyttämäni tutkimusmenetelmät ja perustelen niiden käyttöä. Lisäksi esittelen tutkimusaineiston, jolle väitöskirjani pohjautuu, sekä siitä tehtyjen analyysien vaiheet ja periaatteet. Artikkeliväitöskirja, joka tarkastelee tutkimuskysymyksiä erillisissä osatutkimuksissa ja itsenäisessä yhteenvedossa, mahdollistaa hyvin menetelmätriangulaation käytön. Kyse on tällöin moninäkökulmaisuuudesta eli siitä, että tutkimuksessa yhdistetään useita eri menetelmiä ja lähestymistapoja tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi. Eri tutkimusmenetelmät voivat saada aikaan myös sen, että samanaikaisesti voi olla voimassa samaa ilmiötä koskevia, keskenään ristiriitaisia tutkimustuloksia (Tuomi & Sarajarvi, 2004).

4.1 Tutkimusmenetelmät: tapaustutkimus, muotoilutyön kautta tapahtuva tutkimus, toimintatutkimus

Tämän tutkimuksen tutkimusasetelma yhdistää tapaustutkimusta, muotoilutyön kautta tapahtuvaa tutkimusta sekä toimintatutkimusta.

Tapaustutkimus (case study research) on kokonaisvaltainen selvitys tapahtumasta tai tapahtumien sarjasta, ja niiden taustalla vaikuttavista tekijöistä (Bromley, 1986). Tyypillistä tapaustutkimukselle on valita tutkimuskohteeksi yksittäinen tapaus, tilanne, tapahtuma tai joukko tapauksia, joiden tarkastelussa kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit. Tapaustutkimusta ei voi koskaan toistaa sellaisenaan. Tämän vuoksi tapaustutkimuksen tulokset voidaan harvoin ulottaa laajemmalti kuin siihen kontekstiin, jossa tutkimus tehtiin.

Tapaustutkimuksella ei ole yleispätevää tai kattavaa määritelmää. Eräs, ja ehkä ainoa, yhdenmukaisuus on, että tapaustutkimuksessa nimensä mukaisesti tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta (case, cases), joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite. Tapaustutkimuksessa on olennaista kysyä, minkä tapaus on kyseessä, toisin sanoen, mistä tapaus on esimerkkinä (Ragin & Becker, 1992).

Rajattavissa olevat tutkimuskohteet vaihtelevat paljon eri tieteenalueista riippuen, mutta erilaisissa organisaatioissa toteutettavat kehityshankkeet kuten Oodi ovat hyvin tyypillisiä tapaustutkimuksen kohteita. Tässä tutkimuksessa tapaus käsittää siis yhteissuunnitteluprosessin, jonka ilmiönä ovat kansalaisten ja kumppanien mahdollisuudet olla mukana vaikuttamassa Oodin suunnitteluun osallistumalla yhteissuunnittelun eri aktiviteetteihin, näiden aktiviteettien mahdollisuudet ja

rajoitukset, sekä näiden aktiviteettien vaikutukset. Keskiössä ovat kysymykset siitä, mitä käytännössä tapahtuu, kun yhteissuunnittelua hyödynnetään tämän kokoluokan julkisen sektorin suunnitteluhankkeen tukena, kuinka yhteissuunnittelu sopii julkisten palveluiden kehittämiseen, mitä se edellyttää toimintakulttuurilta ja osaamiselta.

Tapaustutkimus on yhtäältä kuvailevaa tutkimusta, mutta toisaalta siinä etsitään selityksiä jollekin ilmiölle. Hirsjärven ym. (2013, 125-126) mukaan kuvailevat menetelmät eivät välttämättä pyri selittämään esimerkiksi ilmiöiden välisiä yhteyksiä, testaamaan hypoteeseja tai tekemään ennusteita, vaan niiden tavoitteena on tutkimuskohteen ominaispiirteiden tarkka ja totuudenmukainen kuvailu sekä tapaukselle oikeutta tekevä tulkinta. Yin (2014) ja Anttila (2006) puolestaan toteavat tapaustutkimuksen antavan mahdollisuuden ymmärtää tapauksen dynamiikkaa. Tapaustutkimuksessa korostuu kiinnostuksen keskittäminen ensisijaisesti prosesseihin eikä lopputulokseen.

Tapaustutkimukselliselle lähestymistavalle on tyypillistä monipuolisuus ja joustavuus, ja siinä teoria ja empiria ovat vuoropuhelussa (Saarela-Kinnunen & Eskola, 2007, 194; Yin, 2014). Yin (2014, 28-29) näkee tapaustutkimuksen hyvin kokonaisvaltaisena ja kutsuu sitä tutkimusstrategiaksi. Hän perustelee määrittelyään sillä, että tapaustutkimus kattaa tutkimussuunnitelman, tiedonkeräämisen tekniikat, tiedon analysoinnin lähestymistavat ja kriteerit tulosten tulkinnalle. Tapaustutkimuksessa voidaan soveltaa myös erilaisia sekä laadullisia että määrällisiä analyysimetodeja että johtopäätöksentekomenetelmiä (Syrjälä & Numminen, 1988, 4-8; Yin, 2014).

Staken (2000) mukaan tutkija voi löytää tapauksen yleisemmän merkityksen tarkastelemalla tapausta esimerkiksi kontekstin pohjalta ja kuvailemalla tapausta mahdollisimman tarkasti. Tapauksen ymmärtämisessä on olennaista siihen liittyvän kontekstin huomioiminen. Konteksti tekee tapauksen ymmärrettäväksi eli osaltaan selittää sitä. (Syrjälä & Nummenmaa, 1988, 80.) Pettigrew'n (1997) mukaan tapauksen ilmiö voi olla prosessi, jonka irrottaminen kontekstista on vaikeaa. Kontekstin muodostavat ne toimijat ja toiminnot, joihin valittu tapaus liittyy läheisesti. Lisäksi on otettava huomioon kontekstin kahtalainen luonne. Pettigrew (1997, 340-341) hahmottaa kontekstin eri tasoja tutkiessaan yrityksessä tapahtuvaa prosessia:

- Ulompi konteksti määrittää organisaation sosiaalisen ja poliittisen ympäristön sekä toimialaympäristön ja sen muutokset
- Sisempi konteksti viittaa organisaation omaan rakenteelliseen, kulttuurilliseen toimintaympäristöön.

Tässä tutkimuksessa sisempi konteksti tarkoittaa Helsingin kaupungin ja kaupunginkirjaston toimintakulttuuria ja rakenteita osana julkissektoria. Tutkimukseen vaikuttaa yhtäläillä myös ulompi konteksti, jolla tarkoitetaan julkissektorin kulttuurisia, historiallisia, poliittisia ja taloudellisia suuntauksia ja painotuksia.

Nämä molemmat kontekstit asettavat mahdollisuuksia ja rajoituksia sille, miten yhteissuunnittelua Oodi-hankkeessa voitiin toteuttaa. Kontekstin ja toimijoiden välinen vuorovaikutus on molemmin suuntaista ja kumulatiivista (Pettigrew, 1997). Toisin sanoen, konteksti muovaa tapausta ja tapaus muovaa kontekstia.

Tapauksen lähiympäristö eli tapahtumaympäristö, jossa tapaus konkreettisesti tapahtuu, vaatii myös määrittelyn. Tästä käytetään englannin kielessä nimeä 'setting' ja tämän lähiympäristön voi ajatella olevan ikään kuin näyttämö, jossa tapaus toteutuu. 'Setting' on siis osa kontekstia ja määrittää muun muassa sen, ketkä ovat tapauksen toimijat (Stake, 1995). Keskustakirjasto Oodi on osa Helsingin kaupungin kaupunkikonsernia, Helsingin kaupunginkirjastoa, mutta myös uutta luova sosiaalinen rakenne ja kaikille avoin julkinen kohtaamispaikka kaupunkiympäristössä. Oleellista Oodin tapauksessa on myös se, että kaupunginkirjasto on jo varsin vanha ja perinteikäs osa suomalaista yhteiskuntaa, jonka vaikutus on ollut vahva ja näkyvä, mutta Oodin suunnittelun aikana se oli muutoksen ja roolin uudelleenmäärittelyn tilassa ja tähän työhön etsittiin tukea yhteissuunnittelusta.

Tapaustutkimukset voidaan erottaa toisistaan monilla tavoilla, mm. tavoitteiden ja toteutuksen suhteen (ks. esim. Denzin & Lincoln, 2005; Silverman, 2010; Stake, 2000), mutta en käsittele näitä moninaisia erontekoja tämän tutkimuksen puitteissa (esim. intrinsic, instrumental, collective). Kontekstin ja taustalla vaikuttavien ilmiöiden monitulkintaisuuden sekä yhteissuunnittelun avoimen luonteen vuoksi tämän tapaustutkimuksen ehdotonta tyyppiä on vaikea määrittää. Tapaustutkimusta on usein ajateltu perusluonteeltaan 'uutta löytävänä' lähestymistapana (exploratory case studies). Oodin yhteissuunnittelun tutkimus on eksploraatiivinen siinä mielessä, että globaalistikin on olemassa vain muutama julkisen sektorin tämän kokoluokan hanke, jossa on hyödynnetty yhteissuunnittelua näin laajasti. Tästä näkökulmasta voidaan ajatella, että Oodin tapaustutkimus voisi toimia esimerkkitutkimuksena, jonka tavoitteena on tuottaa alustavia yleistyksiä siitä, kuinka yhteissuunnittelua kannattaa toteuttaa osana julkisen sektorin laajoja hankekokonaisuuksia.

Toisaalta Oodin tapaustutkimus selkiyttävä ("critical case", Patton, 2001), sikäli, että siinä toteutettiin jo moneen kertaan muodostettuja ja julkilausuttuja periaatteita siitä, mitä yhteissuunnittelu julkisella sektorilla voisi tarkoittaa, kuinka se voisi tukea julkisen sektorin muutosta. Patton (2014) kiteyttää selkiyttävän tapaustutkimuksen logiikkaa seuraavasti: jos se voi tapahtua tässä tapauksessa, se voi tapahtua missä vaan: "The process of selecting a small number of important cases - cases that are likely to yield the most information and have the greatest impact on the development of knowledge» (Patton, 2001, p. 236).

Oodi-hankkeessa ikään kuin koeteltiin käytännössä yhteissuunnittelun lupausta soveltamalla sitä osana laajaa julkisen sektorin suunnitteluhanketta (yhteissuunnittelun lupauksella viitataan siis niihin usein mainittuihin etuihin ja hyötyihin, joilla yhteissuunnittelun tarvetta tavallisesti perustellaan (mm. laatuargumentti, demokratia-argumentti, tuottavuusargumentti, innovaatioargumentti, legitimizeettiargu-

mentti, yhteisöllisyysargumentt, ks. luvut 1-3 yllä). Vaikka Oodin yhteissuunnittelussa kohdatut haasteet ja hyödyt eivät ole suoraan yleistettävissä, niin niitä voidaan pitää rikkaan ja tarkasti kuvatun aineiston pohjalta saavutettuina perusteltuina tuloksina, jotka mahdollisesti hyödyttävät jatkotutkimusta. Näin Oodin yhteissuunnittelu voidaan nähdä esimerkkinä suuremmasta joukosta, jolloin yksittäinen tapaus kertoo laajemmasta kokonaisuudesta.

Tutkijan roolissa tapaustutkimuksessa korostuu esiymmärryksen vaatimus. Tutkimuksen edetessä esiymmärrys voi muuttua tai se saa vahvistusta. Tämä edellyttää kriittistä ja arvioivaa otetta, sekä taitoa kyseenalaistaa omia tulkintojaan (Laine et al., 2007). Itse työskentelin Oodi-hankkeessa vuorovaikutussuunnittelijana, ja olin aiemmin työskennellyt kirjasto-organisaatiossa, joten voidaan ajatella, että omakohtaisesta kokemuksestani on ollut hyötyä tutkimuksen tekemisessä. Tutkimuksen aikana käsitykseni ovat kuitenkin muuttuneet ja syventyneet.

Oodia koskevan tapaustutkimukseni tärkein toteutustapa oli muotoilutoimintaan perustuva tutkimus (Research Through Design, RtD). Perusideana on, että muotoilutyöstä ja siinä käytetyistä menetelmistä syntyy tutkimusaineisto dokumentoinnin, arvioinnin ja reflektoinnin kautta. RtD:n määrittelyistä on käyty pitkää ja rikasta keskustelua aina Christopher Freylingin (1993) artikkelista ”Research in Art and Design” lähtien (mm. Gaver, 2012, Zimmerman et al, 2007, Koskinen et al, 2011, Stappers & Giaccardi, 2017). Etenkin vuosien 2007-2017 aikana on nähty lukuisia esimerkkejä, metodeja, lähestymistapoja ja keskustelun avauksia siitä, mikä on toisaalta tutkimuksen ja toisaalta muotoilun arvo, lupaus ja keskeisin haaste (Stappers & Giaccardi, 2017; 63). Vieläkään ei ole syntynyt selkeää konsensusta siitä, kuinka RtD:ta tulisi toteuttaa tai minkälaista tietoa sen tulisi tuottaa, vaikka moni osa-alue on selkiintynyt ja se on tutkimusalueena koherentimpi kuin vielä vuosituhannen alussa erityisesti yhteissuunnittelun tutkimuksessa.

Oodin tapauksessa muotoilutoiminnan kautta tapahtuva tutkimus oli vahvasti sitoutunut käytäntöön sekä toisaalta vuorovaikutukseen ja osallisuuteen. Koska tutkijana olin nk. ”sisäpiiriläinen”, minulla oli tilaisuus tutkia muotoilua paikan päällä sen tapahtuessa. Toisaalta koin alusta asti, että muotoilun yhteisöllinen, sosiaalinen ja vuorovaikutuksellinen puoli oli muotoilutoiminnan kautta tapahtuvassa tutkimuksessa jäänyt vähälle huomiolle monissa vallitsevilla malleilla. Muotoilu mielestäni nähtiin enemmän teknisenä tai innovatiivisena prosessina, mutta muotoilun tekemisen vuorovaikutteinen ja mukana olevan yhteisön yhteiseen kykyyn perustuva puoli oli harvemmin esillä. Muotoilu – ja etenkin yhteissuunnittelu – on kuitenkin ensisijaisesti sosiaalinen prosessi. Selkeän ankkuripisteen löysin osallistavasta suunnittelusta ja yhteissuunnittelusta, joiden historiallinen kehityskaari, toimintaperiaatteet sekä lähestymistapa olivat mielestäni perustellut. Koen myös, että yksi muotoilun tutkimuksen suurimmista anneista liittyy yhteissuunnittelun menetelmien kehittämiseen ja kokeilemiseen. Vuorovaikutteisuus, yhteistyön orkestrointi, suunnitteluun osallistuvan koko yhteisön (niin käyttäjien, sidosryhmien

kuin työntekijöiden) kannattelu ja motivointi on yhä tärkeämpi osa muotoilijan työtä.

Oodin yhteissuunnittelun prosessin vuorovaikutuksen yksi keskeinen vaikuttaja oli kuitenkin myös Oodin monialaisen suunnittelutiimin ja kirjastopalvelutiimin sisäinen kanssakäyminen sekä prosessin aikana syntyneet ja muuttuneet käsitykset siitä, mitä yhteissuunnittelun, muotoilun tai tulevaisuuden kirjastopalveluiden tulisi pitää sisällään. Oodin yhteissuunnittelussa oli jo pelkästään kirjaston laajan käyttäjäkunnan vuoksi toimittava jatkuvasti vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, joilla oli erilainen tapa katsoa yhteissuunnittelun agendalla olleita ongelmia ja niiden ratkaisuja. Mukana olevat ihmiset eivät tuoneet Oodin yhteissuunnitteluun ainoastaan ikään kuin ”instrumentaalisesti tai kliinisesti” heistä erotettavaa osaamista, vaan omat kokemukset, oletukset, tavoitteet, tunteet, ajatukset ja näkökulmat. Jokainen Oodin yhteissuunnitteluun osallistunut kaupunkilainen tai kirjaston työntekijä kertoisi ja esittäisi erilaisen tulkinnan siitä, mitä tapahtui – ja on palautekoonneissa esittänytkin. Muotoilutoiminnan kautta tapahtuva tutkimus yhteissuunnittelun kontaktissa ei siis rajoitu vain tutkijan omaan tekemiseen tai reflektointiin omasta tekemisestä vaan kattaa myös oman organisaation tiimin että suunnitteluun osallistuneiden kansalaisten toimien dokumentoinnin ja kokonaisprosessia koskevat reflektoinnit (ks 4.3.).

Oma roolini oli tehdä ja vetää Oodin yhteissuunnittelun muotoilua, tuottaa ja kokeilla erilaisia yhteissuunnittelun menetelmiä ja aktiviteetteja, kehittää Oodin yhteissuunnittelun prosessia, luoda Oodille käyttäjien yhteisö jo ennen kirjastorakennuksena avautumista, koota yhteen ja koordinoida sidosryhmäsuhteita, osallistua aktiivisesti Oodin viestinnän suunnitteluun ja toteutukseen sekä kouluttaa kirjaston työntekijöitä yhteissuunnittelun menetelmien käytössä. Päätettyäni tehdä Oodin yhteissuunnittelusta tutkimusprojektin, minun oli aluksi vaikea tehdä ero eri roolien välillä: olenko yhteissuunnittelun toteuttaja vai tutkija? Hioin tutkimuskysymyksiä ja kokeilin eri vaihtoehtoja pitkään.

Tästä roolistani johtuen tutkimuksessa muotoilutyön kautta tapahtuva tutkimus saa myös toimintatutkimuksen piirteitä, koska yhteissuunnittelu Oodi-hankkeessa oli käytäntöihin suuntautuvaa, yhteistyöhön ja osallisuuteen perustuvaa sekä muutokseen ja toiminnan parantamiseen pyrkivää. Toimintatutkimuksen keskiössä on usein ammatillinen oppiminen ja kehittymisen prosessi, ja näin oli myös Oodi-hankkeessa. Oodin yhteissuunnittelussa tavoitteena oli, että niin asukkaat kuin työntekijät kasvavat yhteisen prosessin myötä toimijuudessaan sekä pystyvät yhdessä ratkomaan kirjaston kehittämiseen liittyviä kysymyksiä.

Suomessa toimintatutkimuksen juuret löytyvät 1980-luvulla tehdyistä tutkimuksista, jotka toivat esille monia kunnallisten organisaatioiden johtamisen, yhteistoiminnan, työelämän laadun ja tuottavuuden ongelmia (mm. Alasoini & Pekkola, 1989; Nakari, 1988, Valtee, 1987). Näihin ongelmiin ei kyetty vaikuttamaan perinteisillä tutkimusmetodeilla. Syntyi tarve soveltaa toimintatutkimuksen metodologia, sil-

lä toimintatutkimuksessa kehittäminen kohdentuu toimintatapoihin, rakenteisiin, vuorovaikutukseen ja johtamiseen ja niissä havaittujen ongelmien ratkaisemiseen. Kansainvälisessä tutkimuksessa Kurt Lewin on merkittävä toimintatutkimuksen oppi-isä. Myös pohjoismaisen ja suomalaisen kommunikatiivisen ja osallistavan toimintatutkimuksen juuret ovat Lewinin tutkimuksessa (Kalliola, 1996). Lewinin mukaan toimintatutkimus on vaikuttavaa tutkimusta, sillä ”tutkimus, joka tuottaa vain kirjoja, ei riitä” (Lewin, 1946, 34–38).

Toimintatutkimus perustuu suunnitteluun, tosiasioiden ja tiedon löytämiseen ja niiden soveltamiseen organisaatioiden arjessa ja toiminnassa. Heikkinen ja Jyrkämä (1999) määrittelevät toimintatutkimuksen toiminnaksi, jossa yksilöt pohtivat, refleктоivat ja kehittävät omaa työtään sekä analysoivat, mistä syystä toimitaan kuten toimitaan. Dialoginen ja yhteistoiminnallinen kehittämisote kiinnittyy pohjoismaiseen työelämän kehittämisen perinteeseen (Gustavsen, 1992), jossa keskeisenä metodina ovat olleet osallistava toimintatutkimus (participatory action research), työkonferenssit ja demokraattinen dialogi (Gustavsen, 1987a; 1987b; Greenwood, Whyte & Harkway, 1993; Kuula, 1999). Yhteissuunnittelun kautta tapahtuvassa (RtD) Oodin tutkimuksessa toimintatutkimukselle tyypillinen organisaation pitkäkestoinen kehittäminen, arviointi ja refleктоinti, nk prosessiarviointi ja syklinen kehittäminen jää liki väistämättä nopeasti etenevän kehittämishankkeen varjoon. Vaikka Oodi-hankkeessa kerättiin paljon palautetta, tehtiin väliarviointeja ja refleктоitiin yhdessä työntekijöiden kanssa yhteissuunnittelun kulkua, niin nämä toiminnot eivät olleet riittävän systemaattisia, jotta niitä voisi kutsua tai niistä voisi muodostaa toimintatutkimuksellisia syklejä (eikä tämä olisi tarkoituksenmukaista-kaan esisuunnittelusta pääsuunnitteluun ja toteutussuunnitteluun etenevässä yksittäisessä hankkeessa), vaikka Oodin yhteissuunnitteluprojektin eri osahankkeissa pyrittiinkin nostamaan kaupunkiorganisaation kykyä toteuttaa yhteissuunnittelua.

4.2. Case-kuvaus: Oodi ja yhteissuunnittelun jatkumo

Helsingin kaupunginvaltuusto teki keskustakirjastosta myönteisen rakentamispäätöksen tammikuussa 2015 ja valtio oli aiemmin, vuonna 2013, sitoutunut rahoittamaan sitä 30 miljoonalla yhtenä Suomen itsenäisyyden 100-vuotisjuhlavuoden kärkihankkeista (katso erillinen kuvaliite, kuvasarjat G & H). Uuden kirjaston kustannusarvio oli yhteensä noin 100 miljoonaa euroa. Keskustakirjaston esisuunnitteluvaihe alkoi vuosituhanteen vaihteessa, ja alustavat suunnitteluperiaatteet luotiin vuonna 2012. Helsingin kaupunginkirjasto oli vastuussa sisältö- ja palvelusuunnittelusta, arkkitehtuuritoimisto ALA tilasuunnittelusta sekä Kaupunkiympäristön toimiala (Tilakeskus) tonttivarauksesta ja rakentamisesta. Suunnittelua johti (silloisen) sivistystoimen (nykyinen Kulttuuri- ja vapaa-ajan palvelut) johtaja (Tuula Haatainen ja Ritva Viljanen). Oodin yhteissuunnittelun aktiivisin vaihe sijoittui vuosiin 2012-2015.

AIKAJANA

Oodin suunnittelu vaihe vaiheelta

1998 – 2018 Hyvän idean toteutukseen kului 20 vuotta.

- 1998 Kulttuuriministeri Claes Anderssonin ehdotus uudesta keskustaan rakennettavasta pääkirjastosta
- 1998 - 2000 Kansalaisaloitteita, lehtikirjoituksia ja valtuustoaloitteita uudesta keskustakirjastosta
- 2000 Kulttuuri- ja kirjastolautakunta hyväksyy alustavan tarveselvityksen 20.12.
- 2002 Valtuusto hyväksyy 13.3. keskustakirjaston toteuttamista ja Töölönlahden asemakaavan jatkosuunnittelua koskevan aloitteen
- 2005 Kulttuuri- ja kirjastolautakunnan päätös 8.3. tarveselvityksen tekemisestä
- 2006 Kulttuuri- ja kirjastolautakunta hyväksyy 5.12. keskustakirjaston tarveselvityksen
- 2008 Selvityshenkilö Mikko Leistin raportti "Metropolin sykkivä sydän" julkistetaan 12.3.
- 2010 Alustava hankesuunnitelma valmistuu 29.4.
- 2011 Kaupunginjohtajan päätös 19.10. keskustakirjaston arkkitehtuurikilpailun valmistelusta
- 2012 Yhteissuunnittelu kaupunkilaisten kanssa käynnistää palvelujen ja sisältöjen kehittämisen
- 2012 Arkkitehtuurikilpailun ensimmäinen vaihe 5.1. – 16.4., kilpailussa 544 ehdotusta
- 2012 Arkkitehtuurikilpailun toinen vaihe käynnistyy 21.11. Mukana kuusi ehdotusta
- 2013 Hallitus valitsi kulttuuriministeri Paavo Arhinmäen johdolla keskustakirjaston Suomen itsenäisyyden 100-vuotisjuhluvuoden kärkihankkeeksi ja sitoutui rahoittamaan sitä 30 miljoonalla
- 2013 Voittaja julkistetaan 14.6. Musiikkitalossa. Voittaja ALA-arkkitehtien ehdotus "Käännös"
- 2014 Hankesuunnittelu, kilpailutukset, rakentamisen valmistelu, palvelujen ja sisältöjen kehittäminen ja konseptointi jatkuu
- 2015 Helsingin kaupunginvaltuusto hyväksyy keskustakirjaston rakentamisen äänin 75 – 8, keskustakirjaston kokonaisbudjetti 98 miljoonaa (mistä valtion rahoitusosuus 30 miljoonaa)
- 2015 Pohjan rakentaminen alkaa syyskuussa
- 2018 Rakennus valmis syksyllä
- 2018 Keskustakirjasto avaa ovensa 6.12.

Kuva 12. Aikajana, Oodin suunnittelu vaihe vaiheelta.

Tietoisuus muotoilusta ja yhteiskehittämisestä julkisen sektorin piirissä on kasvanut paljon, mutta valmiuksia niiden täysimääräiseen käyttöön voisi huomattavasti lisätä. Kun Oodin yhteissuunnittelua käynnistettiin, se tähtäsi kaupungin vielä paikoitellen ohuen osallistumisen kulttuurin laajentamiseen kokeilemalla uusia yhteissuunnittelun toimintatapoja ja menetelmiä. Oodin suunnittelun avaaminen käyttäjille ja kaupunkilaisille ajoittui kohtaan, jossa Helsinki oli maailman design-pääkapunki (2012) ja tavoitteena oli etsiä ja kehittää keinoja, miten kaupungeista voidaan muotoilun avulla tehdä entistäkin parempia ja toimivampia paikkoja. Oodi oli kaupunkiorganisaation tasolla malli uudentyypiselle, inklusiivisemmalle suunnitteluprosessille, missä ei vain kysytty ja konsultoitu käyttäjien mielipiteitä vaan kutsuttiin heidät mukaan kumppaneiksi suunnittelupöytäan. Oodissa kokeiltiin ja luotiin toisiaan täydentäviä, eri kohderyhmille suunnattuja keskenään erilaisia yhteiskehittämisen työkaluja ja menetelmiä palvelusuunnittelun eri vaiheissa, ja valmistuttuaankin Oodissa on jatkettu yhteiskehittämistä asiakkaiden ja kaupunkilaisten kanssa (Oodissa toimivat sekä asiakaskokemus-tiimi että tilat & osallisuus-tiimi). Samanaikaisesti osallisuus, vuorovaikutus ja yhteissuunnittelu ovat kasvattaneet huomattavasti merkitystään Helsingin kaupungin strategiassa. Helsingille on myös toteutettu kaupunkitasoinen osallisuus- ja vuorovaikutusmalli, jolla lisätään kaupunkilaisten, järjestöjen, elinkeinoelämän ja muiden sidosryhmien mahdollisuuksia

osallistua ja vaikuttaa kaupungin palveluihin ja päätöksentekoon (Boyer, Cook, & Steinberg, 2011).

Oodin yhteissuunnittelu haluttiin toteuttaa nk. ”in house”-työnä, ja toimintatavaksi valittiin organisaation sisäisen muotoilu- ja yhteiskehittämiskyvykkyyden lisääminen (ks. lisää alaluku Oodi ja muotoilukyvykkyys). Oodia ei haluttu toteuttaa pelkästään konsulttiyritysten tai muotoilutoimistojen vetämien yksittäisten palvelumuotoiluprojektin avulla, sillä nähtiin, että sillä tavoin projektien vaikuttavuus voisi jäädä marginaaliseksi, eivätkä ne johtaisi kirjasto-organisaation sisäiseen muotoilukyvykkyyden vahvistumiseen tai palvelumuotoilutoiminnan pitkäjänteiseen kehittämiseen. Jokaisessa Oodin yhteissuunnittelun aktiviteetissa mukana oli työntekijöitä eri puolilta kirjasto-organisaatiota suunnittelemassa, toteuttamassa ja kokeilemassa käytännössä eri menetelmiä, kohtaamassa ja haastattelemassa asiakkaita, fasilitoimassa ryhmätyöskentelyä, testaamassa alustavia palveluratkaisuja asiakkailta, dokumentoimassa ja analysoimassa tuloksia. Näin vaikka Oodin yhteissuunnittelusta vastasi hyvin pieni tiimi (laskentatavasta riippuen 1-3 henkilöä), niin yhteissuunnittelun ja muotoilun oppeja pystyttiin konkreettisten kokeilujen ja konkreettisen tekemisen kautta levittämään laajemmalle organisaatiossa. Yhteissuunnittelun eri aktiviteeteissa mukana olleille työntekijöille järjestettiin myös koulutuksia ja infotilaisuuksia, mutta tärkeämmäksi katsottiin yhteissuunnittelun ja muotoilun työkalujen kokeileminen käytännön tilanteissa ja osana omaa työnkuvaa. Näin kolmen vuoden aikana (2012-2015) kirjasto-organisaation 500 työntekijästä noin neljännekselle syntyi Oodi-projektin avulla kosketuskohta muotoiluajatteluun ja yhteissuunnitteluun. Oodi oli kokonaisvaltainen prosessi, jossa rakennuksen koko sisältöä ja konseptia kehitettiin muotoilun keinoin – samalla se tarkoitti isoa ajattelutavanmuutosta niin koskien kirjaston roolia ja merkitystä kuin organisaation sisäisiä toimintamuotojakin. Oodin avuttua ovensa yhteissuunnittelun nojaava vuorovaikutteinen, asiakaslähtöinen ja muotoilullinen työskentelytapa haluttiin laajentaa koskemaan kaikkia lähikirjastoja (36 kpl). Kuitenkin myös kirjasto-organisaatiossa yhteissuunnittelun, osallisuuden ja muotoilun tuominen osaksi arjen käytännön työtä, palvelukehitystä, työnkuvia, mittarointia, johtamista ja strategista suunnittelua edellyttää laajaa kulttuurinmuutosta ja muutosjohtamista.

Oodin kehittämiseksi yhdessä kansalaisten kanssa luotiin yhteissuunnittelun portfolio, joka muodostui kymmenestä erilaisesta, toisiaan täydentävästä, laadullisesti eri tasoisesta yhteissuunnittelun aktiviteetista ja projektista (ks. kuva 1 sekä erillinen kuvaliite ja sen sisältämät kuvasarjat A, B, C, D, E ja F). Näillä aktiviteeteilla oli erilaisia ominaisuuksia ja tavoitteita suhteessa suunnitteluun ja sen kulloiseenkin vaiheeseen, palvelukehitykseen, yhteistyöhön, osallisuuden kokemukseen, kansalaisten motivoimiseen – kullakin omat mahdollisuutensa ja rajoituksensa. Aktiviteetit loivat osallistumisen jatkumon. Portfoliosta pyrittiin muodostamaan tasapainoinen ja toimiva kattaus eri kohderyhmille suunnattuja osallistumisen tapoja. Kaikki yhteissuunnittelun projektit ja aktiviteetit tukivat omalla tavallaan asiantuntijoiden

ja käyttäjien välistä yhteistyötä, sekä käyttäjien tarpeiden parempaa ymmärtämistä. Niiden avulla haluttiin tukea molemminpuolisen – kirjaston ja kaupunkilaisten - arvov syntymistä sekä palveluiden suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin tekemistä yhdessä.

Yhteissuunnittelun työkalujen skaala oli laaja ulottuen heikoista muodoista vahvoin, mm. digitaalisista alustoista osallistuvaan budjetointiin, useamman kuukauden toimineista käyttäjäyhteisöistä kumppaniverkostotoimintaan, edelläkävyyttäjätyöpajoista erilaisiin pop-up-kohtaamisiin käyttäjien kanssa urbaaneissa kaupunkitapahtumissa jne. (ks. kuva 1 sekä erillinen kuvaliite ja sen sisältämät kuvasarjat A, B, C, D, E ja F). Oodin yhteissuunnittelussa yhdeksi ratkaisevimmista taidoista osoittautui kyky valita yhteissuunnittelun tavoitteisiin ja osallistujiin nähden sopivimmat työskentelytavat.

Oodin yhteissuunnittelun kaaren tarkastelussa painottuu se, kuinka ”tosi-elämän” yhteiskehittämissuunnitelmissa strateginen työ on ikään kuin kyllästetty käytännön työn tilannesidonnoisilla kysymyksillä. Käytännön työllä viitataan muotoilun tutkimuksessa laajaan joukkoon erilaisia toimia ja tekoja, joihin kuuluvat mm. kohderyhmän ja osallistujien rajaaminen, osallistujien motivointi, saatujen tulosten analysoiminen, soveltaminen ja jatkojalostaminen, työpajan juoksutus ja aikataulutus, metodien ja työkalujen muodostaminen, dialogin rakentaminen, ryhmäytyminen, fasilitointi ja ryhmädynamiikkojen ohjaaminen. Osatutkimuksissa kiinnitetään huomiota siihen, kuinka tällainen lukuisista toisiinsa kytkeytyvistä elementeistä ja osaratkaisuisista koostuva työ on loppujen lopuksi suuressa roolissa yhteiskehittämisessä, vaikka sitä on akateemisen tutkimuksen piirissä se on jätetty vähälle huomiolle ja suunnattu huomiota joko puhtaasti menetelmiin tai laajempiin ideaaleihin kuten vaikkapa demokraattisiin osallistumismahdollisuuksiin, monimuotoisuuden toteutumiseen, edustavuuteen, deliberatiivisen keskustelun tuottamiseen yhteiskunnallisista aiheista.

4.2.1 Kirjaston muutosmuotoilu osana yhteissuunnittelua

Kirjastot ovat keskellä muodonmuutosta, meillä ja maailmalla. Suomen vuonna 2017 voimaan astunut kirjastolaki korostaa kirjastojen uusina tehtävinä aktiivisen kansalaisuuden, demokratian ja sananvapauden edistämistä sekä yhteiskunnallista vuoropuhelua. Kirjastot tarjoavat tätä nykyä yhteisöllisiä työskentelytiloja ja monipuolisia työvälineitä, tuottavat tapahtumia kumppanien ja asiakkaiden kanssa, toimivat alustoina monenlaiselle luovalle työlle, harrastamiselle ja kokoontumiselle, tarjoavat tukea ja opastusta 2000-luvun kansalaistaitojen oppimisessa, palvelevat kulttuurisen ymmärtämisen, muokkaamisen ja uusintamisen paikkoina jne. Uusi sosiaalisempi toiminnallisuus vaatii samalla myös uudenlaisia palveluratkaisuja, joiden kehittäminen oli Oodin yhteissuunnittelun yksi tavoite (ks. erillinen kuvaliite ja sen sisältämä kuvasarja G).

New York Times kirjoitti uudesta kirjastosta pian avajaisten jälkeen näin: ”Kyseessä on kunnianhimoinen hanke, jossa yksi maailman lukutaitoisimmista ja

digitaalisesti edistyneimmistä kansakunnista pyrkii luomaan uudelleen kirjaston kansalaisten tulevaisuuden tarpeita varten” (ks. myös erillinen kuvaliite ja sen sisältämä kuvasarja F). Muotoilun ja yhteissuunnittelun avulla etsittiin suunnittelun aikana uusia näkökulmia siihen, mitä kirjasto voi tulevaisuudessa olla, mitä tehtäviä se palveluillaan on täyttämässä ja kuinka se voisi tilana luoda seiniään suuremman merkityksen käyttäjiensä arjessa. Oodin suunnittelussa haluttiin avata ajattelua sille, miten Oodin kaltaiset palveluympäristöt voivat toimia mahdollistajina, tukea avoimuutta, osallisuutta, oppimista, kulttuurin tuottamista, tietojen ja taitojen jakamista sekä yhteisöllisyyttä kaupunkikontekstissa. Eräällä tavalla tulkittuna Oodi oli suuri ”mitä jos”-harjoitus, missä kaupunginkirjaston visio kirjastosta ”ideoiden ja ajatusten rikastamana, jossa tietoja, taitoja ja tarinoita jakamalla luomme yhdessä uutta kansalaisyhteiskuntaa” antoi suuntaa.

Markkinointiviestinnällä oli Oodin yhteissuunnittelussa suuri rooli ja sen avulla kirjoitettiin kirjastolle uutta tarinaa vuoropuhelussa käyttäjien ja kansalaisten kanssa (ks. erillinen kuvaliite ja sen sisältämät kuvasarjat A, B & F). Markkinointiviestintä kytkettiin yhteissuunnittelun keskeiseen tavoitteeseen, eli kirjaston roolin ja merkityksen (tai markkinoinnin kielellä brändikokemuksen) uudelleenmäärittelyyn: kuinka kirjasto voisi paremmin toimia osana ympäröivää yhteiskuntaa ja luoda merkityksellisiä kokemuksia kaupunkilaisille? Markkinointiviestinnän, elämyksellisyyden ja tapahtumallisuuden avulla (esim. Fillarikirjasto, Tonttibileet, Unel-moi!-kampanja) yhteissuunnitteluun ja osallisuuteen tuotiin mukaan kokemuksellisuutta, aitoutta, inhimillisyyttä ja kuuntelevuutta – sellaisia sävyjä, mitä kaupunkilaiset eivät olleet tottuneet odottamaan kaupunkibyrokralialta. Esimerkiksi Fillarikirjastojen avulla oli mahdollista kohdata kaupunkilaisia kasvokkain siellä, missä he itse liikkuvat. Fillarikirjastoja polkivat ja ajoivat kirjaston työntekijät, ja heidän avullaan koko hanke sai lähestyttävät ja leppoiset kasvot. Kokonaisuudessaan markkinointiviestinnän avulla Oodin laajaan hankekokonaisuuteen haluttiin tuoda mukaan inhimillisyyttä, yhteisöllisyyttä ja hauskuutta, mihin olisi helppo päästä mukaan. Usein ajatelleen, että markkinointiviestintä ja yhteissuunnittelu ovat huono yhdistelmä, koska markkinointi syö uskottavuutta yhteissuunnittelulta. Oodi-projektissa yhteissuunnittelun sitominen markkinointiin antoi sen toteutukselle tavallista suuremmat resurssit, tilaisuuden tehdä yhteissuunnittelua puhuttelevalla ja mukaan kutsuvalla tavalla, paljon mahdollisuuksia kaupunkilaisten motivointiin sekä yhteisen tarinan kirjoittamiseen Oodi-kirjastosta.

Ehdottomasti kiinnostavinta uudessa kirjastossa olivat siellä käyvät ihmiset ja heidän mahdollisuutensa löytää kirjastosta jokaisella käyntikerralla syy palata sinne. Tämä haluttiin nostaa myös Oodin markkinointiviestinnän keskiöön. Tavoitteena oli myös motivoida ihmisiä osallistumaan Oodin suunnittelun kunkin omasta arjesta, elämäntilanteesta ja kokemuksesta käsin – ottaen huomioon erilaiset tavat vaikuttaa ja osallistua. Markkinointiviestinnässä pyrittiin tekemään yhteissuunnittelun kulloinenkin tarkoitus mahdollisimman selvästi, sanoittamaan ko. yhteissuun-

nittelun aktiviteettiin vaikuttavia reunaehtoja sekä suunnittelun tilannetta, kerto-
maan kuinka tulokset (todennäköisesti) tulevat vaikuttamaan käytännössä ja millä
aikataululla (Oodin suunnittelussa pitkä kaari ennen kuin ”konkreettinen tuotos”
eli uusi kirjasto avasi ovensa 6.12.2018). Tavoitteena oli myös tavoittaa kirjastolle
täysin uusia kohderyhmiä yhteissuunnittelun avulla. Oodin arvot ja identiteetti,
joita luotiin yhdessä kaupunkilaisten kanssa, muodostivat kantavan pohjan viestin-
nälle, suunnittelulle ja yhteissuunnittelulle. Niiden mukaiset (yhteissuunnittelun)
teot antoivat käyttäjille selkeän syyn ja motivaation osallistua Oodin suunnitteluun.

Viime vuosina yleisöjen suosiota nauttineita kulttuuripalveluita yhdistävät pe-
rinteisistä sisältö- ja tilahierarkioista irrottautuminen ja monikäyttöisiin, viihtyisiin
yleisötiloihin (sekä myös ravintola- ja kahvilapalveluihin) satsaaminen, hyvinä
esimerkkeinä esimerkiksi Amsterdamin pääkirjasto, Århusin uusi Dokk-kirjasto,
V&A, Tate Modern. Julkisen, yksityisen ja yhteisöllisen tilan näkökulmasta kulttuu-
rirakennukset - ja etenkin kirjastot - ovat hyvin monimuotoisia. Samassa fyysisessä
tilassa on erotettavissa sekä julkisia, yksityisiä että yhteisöllisiä sosiaalisia suhteita ja
toimintoja. Kirjastotilaa tutkineiden Aabøn ja Audunsonin (2012, s. 143) mukaan
ihmiset voivat joustavasti vaihtaa milloin vain näiden tilojen välillä ja tämä tarkoit-
taa, että vaikka ihmiset tulevat kirjastoon enimmäkseen yksityisten päämääriensä
takia, kirjastotilassa he kuitenkin altistuvat myös yhteisölliselle ja julkiselle tilalle.
Aabø toteaa (2005), että kävijöiden altistaminen julkisen tilan kautta erilaisille
arvoille, kulttuureille, puheenaiheille ja teemoille onkin tärkeä kirjaston tehtävä
moniarvoistuvassa yhteiskunnassa. Kirjasto on nykypäivänä ainutlaatuinen paikka,
koska se mahdollistaa ihmisten poikki-yhteiskunnallisen kohtaamisen.

Kirjasto ei ole ainoa kulttuurilaitos, joka elää muutoksen keskellä, vaan viime
vuosikymmenen aikana olemme todistaneet murrosta taide- ja kulttuurilaitosten
sekä niiden asiakkaiden välisissä suhteissa laajemmin. Ihmisten vapaa-ajanvietto-
tavat ja kulttuurin kulutus ovat myllerryksessä - elämäntapamme eriytyvät ja sirpa-
loituvat. Valinnan mahdollisuuksien lisääntyminen on johtanut siihen, että mm.
arvioimme yhä tarkemmin mihin aikamme – ja vapaa-aikamme – käytämme. Koska
julkisille palveluille pitkään ominainen ja kirjastossakin sovellettu ”sama palvelu
kaikille” - ajattelu ei enää sellaisenaan nykytilanteessa toimi, pyrittiin Oodin yhteis-
suunnittelun avulla saamaan syvempää asiakasymmärrystä sekä tietoa asiakkaiden
ja potentiaalisten asiakkaiden toiveista, tarpeista, odotuksista ja motiiveista uutta
kirjastoa kohtaan. Suunnittelun aikana määritettiin tarkemmin avainkohderyhmät
(tiedostaen, että nämäkin ryhmät jakautuvat lukuisiin alaryhmiin), jotka uuden
kirjaston tulisi ainakin tavoittaa sekä tuotiin heidän äänensä kuuluviin yhteissuun-
nittelun keinoin (I urbaanit, kokemukselliset & elämykselliset, II vaikuttamisesta
ja osallistumisesta kiinnostuneet, III yhteisölliset, sosiaaliset & kaupunkikulttuurin
rakentajat, IV turistit ja matkailijat, IV perheelliset ja lapset, V nuoret, VI margina-
lisoidut ryhmät, erilaiset kielivähemmistöt ja monikulttuurinen asiakasryhmä, VII
digitekijät, (vertais)oppijat, pelaajat & värkkääjät.). Tavoitteena oli myös saada ym-

märrystä siitä, miksi tietyt asiakasryhmät eivät käytä kirjaston palveluita, sillä Oodin kohdalla kirjaston perinteistä asiakaskuntaa haluttiin laajentaa.

Samalla Oodin suunnittelussa pidettiin kiinni kirjaston perinteisestä vahvuudesta, eli konseptin sisään rakennettiin arvostus ihmisten erilaisia tarpeita ja vapautta kohtaan: kirjasto ei pakota ajattelemaan tietyllä tavalla, olemaan vain yhdellä tavalla tai suorittamaan kirjastokäyntiä joka kerta samalla kaavalla. Suunnittelutavoitteena oli, että jokainen kävijä voisi keksiä Oodin joka käyntikerralla uudestaan. Uuteen kirjastoon voisi tulla piipahtamaan, uppoutumaan, lukemaan, rauhoittumaan, innostumaan, työskentelemään, nautiskelemaan, kohtaamaan ihmisiä tai olemaan yksin (ks. myös erillinen kuvaliite ja sen sisältämät kuvasarja A & B). Yhteissuunnittelussa kirjaston tehtävää käsiteltiin laajasti. Tämän ajattelutavan tuloksena Oodin konsepti pohjattiin ajatukseen kirjaston toimintojen jakautumisesta kolmeen erityyppiseen kerrokseen, joista jokaisella on oma luonteensa sen tarjoamien palveluiden ja mahdollisuuksien mukaan. Ensimmäinen kerros on nopeatempoinen ja muuntuva tila, jossa sijaitsevat erilaisia tapahtumia palveleva avara aula ja pop-up-alue, kirjaston infopiste, palautuspiste sekä kahvila. Tässä kerroksessa sijaitsevia elokuvateatteria ja monitoimisalia voidaan joustavasti käyttää joko aulatilana jatkeena tai niissä voidaan järjestää erillisiä tilaisuuksia. Toisen kerroksen oppimisen ja työskentelyn mahdollistavissa tiloissa sijaitsevat huippuluokan studiot soittamista, äänittämistä, kuvaamista ja editoimista varten. Toisessa kerroksessa sijaitsee myös kirjaston makerspace, eli Kaupunkiverstas, missä on käytössä monipuolisia digitaalisia työvälineitä 3D-printteristä laserleikkuriin. Oodin kolmannen kerroksen Kirjataivaassa perinteinen kirjastotunnelma kohtaa nykyaikaiset kirjastopalvelut. Kolmas kerros kutsuu lukemaan, oppimaan ja rentoutumaan. Sieltä löytyy 100 000 lainattavaa teosta, kahvila sekä yhdeksän elävää puuta. Lasten maailma tarjoaa mahdollisuuden tarinoihin uppoutumiseen ja mielikuvitusleikkeihin. Eduskuntatalon suuntaan aukeavalla Kansalaisparvekkeella voi kesäkaudella ihailla Töölönlahden puistoa ja kaupungin keskustaa (ks. myös erillinen kuvaliite ja sen sisältämät kuvasarjat G & H).

Osittain Oodin suunnittelussa ja kirjastojen muodonmuutoksessa on kyse samasta logiikasta kuin mihin Shoshana Zuboff ja James Maxim (2002) viittaavat tutkimuksissaan, joissa he argumentoivat viime vuosikymmeninä tapahtuneiden mittavien sosiaalisten ja ekonomisten muutosten sekä viimeaikaisten teknologisten mullistusten muuttaneen koko talouden ja yhteiskunnan logiikkaa. Heidän mukaansa nykytilanteessa ihmiset eivät anna niin suurta painoarvoa tuotteille ja palveluille vaan tuelle, jonka avulla he voivat muodostaa ja luoda oman elämänsä monimutkaistuvassa, tiedon kuormittamassa maailmassa.

Oodi saavutti jo kansalaisuunnittelun ja rakentamisen aikana laajan yhteiskunnallisen tuen ja valmistuttuaan Oodi päivitti käsityksen kirjastosta ja auttoi monia solmimaan uuden suhteen kirjastoon. Oodin ovi kävi ensimmäisen toimintavuoden aikana kaikkiaan 3,1 miljoonaa kertaa ja siellä tehtiin 18 400 uutta kirjastokorttia (ks. erillinen kuvaliite ja sen sisältämä kuvasarja H).

4.2.2 Yhteissuunnittelun työkalut antoivat työskentelylle materiaalisen resurssin

Oodissa yhteissuunnittelun työkaluihin ja menetelmiin pyrittiin rakentamaan mukaan sekä riittävää rakenteisuutta että väljyyttä. Työkalujen haluttiin toimivan yhteistyötä ohjaavana instrumentteina, mutta kuitenkin niin, että jokaisella osallistujalla olisi riittävästi vaikutusmahdollisuuksia ja vapautta luoda niihin oma sisältöään. Kuten niin usein yhteissuunnittelussa, Oodin projekteihin mahtui myös tilanteita, joissa osallistujat kokivat työkalut liian vaikeiksi tai etäännyttäviksi. Toisaalta osallistujat kertoivat myös tilanteista, missä jonkin yhteissuunnittelun työkalun avulla oli mahdollista löytää piileviä näkökulmia, jotka muutoin olisivat jääneet huomaamatta, tai että yhteissuunnittelun työkalu oli helpottanut ideointia ja heittäytymistä ryhmätöihin. Summa summarum, työkaluihin suhtauduttiin eri ihmisten toimesta ja erilaisissa tilanteissa hyvin erilaisilla tavoilla (ks. erillinen kuva- liite ja sen sisältämät kuvasarja A, B, C, D, E & F).

Oodin suunnittelussa tärkeää oli tasapainottelu sen välillä, kuinka paljon työkaluilla pyrittiin ohjaamaan yhteisen työskentelyn tilanteita sekä kuinka paljon voitiin jättää mahdollisuuksia tilannekohtaiselle soveltamiselle sekä osallistujien toiveiden huomioinnille vielä myöhäisessäkin vaiheessa, esim. työpajatilanteenkin keskellä. Yhteissuunnittelussa ja ihmislähtöisessä suunnittelussa keskeistä on asioiden ja ilmiöiden tarkasteleminen osallistujien lähtökohdista käsin – ja tämä periaate ulottuu myös työkalujen käyttöön ja suunnitteluun. Oodissa yhteissuunnittelu rakennettiin aidosti avointen tilanteiden pohjalle, eikä osallistumisen muotojen tai työkalujen järjestäminen tietynlaiseksi ollut missään tilanteessa keino jalkauttaa esimerkiksi ammattisuunnittelijoiden näkemyksiä (Arnstein, 1969).

Koska kirjaston käyttäjäryhmät ovat moninaisia ja laajoja, suuressa osassa Oodin yhteissuunnittelutilanteista työskenneltiin ”poikkiyhteiskunnallisesti” hyvin moniäänisen osallistujajoukon kanssa. Perinteisessä kehittämisessä käyttäjiä voidaan tarkastella nk. universaalina käyttäjän ideaalina, esim. numeroina, anonyymeinä tai abstrakteina henkilöinä. Yhteissuunnittelutilanteissa ollaan kuitenkin tekemisissä ihan oikeiden ihmisten kanssa. Keskeinen kyvykkyys yhteissuunnittelussa – ollaan sitten työpajaympäristössä, haastattelussa tai havainnoimassa asiakkaita – on kyky ymmärtää ihmisiä empaattisella tasolla. Se edellytti monelta kirjaston työntekijältä hyppyä oman työpöydän takaa kohti kaupunkilaisten arkea ja ”kävelyä asiakkaan kengissä”. Koska kirjaston asiakaskunta on laaja, suunnittelun aikana tutustuttiin kymmeneen erilaisiin kokemusmaailmoihin, palvelutarinoihin ja asiakaspersooniin liikuntarajoitteisista opettajiin, start-up-yrittäjistä skeittareihin, eläkeläisistä matkailijoihin, muunsukupuolisista kielivähemmistön edustajiin.

Monet yhteissuunnittelussa mukana olleet kirjaston työntekijät kertoivat jälkeempään haastattelussa, että kohtaaminen ja kosketus käyttäjään auttoi jo sinällään ratkomaan arkisen työn haasteita ja ymmärtämään palvelukokonaisuuksia paremmin kuin mitä toimistotuolista käsin oli ollut mahdollista hahmottaa. Vaikka yhteissuunnittelua valmisteltaessa oltiin tietoisia esim. tulevan yhteissuunnitteluti-

laisuuden osallistujaryhmän profilista, käytännön tilanne usein yllätti. Oodin yhteissuunnittelussa läsnä oli laaja kirjo erilaisia mielipiteitä, näkemyksiä, ikäryhmiä, taustoja ja osaamisia. Koska kysymys kirjaston tulevaisuuden tehtävistä ja roolista oli yhteissuunnittelussa keskeinen, jakolinja hyvin konservatiivisten käyttäjämielipiteiden ja toisaalta uudistusmielisten näkemysten välillä oli vahva.

- **Emotionaaliset työkalut:** Valokuvien ja sanojen avulla aktivoituneet kokemukset ja muistot. Empatiakartat. Elämykselliset "suunnistukset" kirjastotilassa.
- **Juoni-työkalut:** Kuvien ja verbaalisten elementtien avulla herätetyt tarinat ja mielikuvat. Erilaiset kuvakäsikirjoitukset, palvelupolkumallit, käyttäjien tarinat.
- **Kognitiiviset työkalut:** Ideoiden, palvelujen ja asioiden suhteita kuvaavat kanvaasit ja mallit. Vaikutuksia kuvaavat mallit.
- **Kulttuuriluotaimet:** Osallistujille annetut itsedokumentointipaketit, jotka sisälsivät esim. kartan, päiväkirjan, valokuvia, ajatuksia herättävän tehtävän ja joiden tarkoitus oli kertoa käyttäjän tarpeista, tilanteista ja kokemuksista.
- **Kollaasit:** Erilaiset kollaasit, joiden avulla kuvattiin ryhmätyöskentelyn tuloksia. Kartat, jotka kannustivat ihmisiä luomaan jotain konkreettista ja selittämään, mitä se heille merkitsee.
- **Pienoismallit:** Erilaisten pienoismallien ja/tai prototyyppien rakentaminen, esim. legopallikoiden tai muovailuvahan avulla.
- **Roolileikit:** Erilaiset draaman keinot ja roolileikit, joiden avulla kokeiltiin ideoita ja palveluita, tai testattiin niiden toimivuutta esittämällä niitä.
- **Design-leikit:** Erilaisia ryhmäytymiseen käytettävät leikit tai "välipristeleikit" kannustamaan eteenpäin yhteistyössä, etenkin heterogeenisissä ryhmässä.
- **Päätöksentekosäännöt ja pelisäännöt:** Etukäteen valmistellut päätöksentekosäännöt tai pelisäännöt, joiden oli tarkoitus edistää moniäänistä ja demokraattista päätöksentekoa ryhmässä. Käytettiin mm. osallistuvan budjetoinnin yhteydessä.
- **Palvelumuotoilumallit:** palvelupolut, service blueprintit, käyttäjäkuvaukset- ja tarinat, persoonat, ideointi-kanvaasit, prototyyppi-mallit.

Kuva 13. Esimerkkejä Oodin yhteissuunnittelussa käytetyistä työkaluista ja menetelmistä (ks. myös erillinen kuvaliite ja sen sisältämät kuvasarjat A, B, C, D, E & F).

Yhtä tärkeää kuin työkalujen suunnittelu, oli saadun materiaalin ja dokumentoitujen tulosten analyysi Oodin suunnittelutyön edistämiseksi. Oodi-hankkeessa yhteissuunnittelun työkalut tuottivat rikasta, visuaalista ja monipuolista dataa, jota oli työlästä ja aikaa vievää analysoida ja kuvailla. Kvalitatiivisen datan analysointi vei yllättävän paljon aikaa, eikä kaikissa yhteissuunnittelun projekteissa oltu varauduttu tähän riittävällä tavalla. Kvalitatiivisen datan analyysiin ei ole olemassa helposti monistettavia, määrättyjä menetelmiä, jotka toimisivat jokaisen aineiston kohdalla, vaan analyysia tulee tehdä aineistolähtöisesti ja laadullisen analyysin periaatteita tilannekohtaisesti soveltaen.

Joissain osaprojekteissa dataa tyydyttiin käyttämään inspiraation lähteenä, josta suunnittelutiimi etsi ideoita ja oivalluksia tai käyttäjien tarpeiden ja odotusten kiteytymiä. Toisissa osaprojekteissa ehdittiin tarkastella tuloksia syvemmin, kategorisoida niitä eri tasoilla, etsiä kiinnostavien ideoiden ja palveluratkaisukuvauksien lisäksi mm. erilaisia toistuvia malleja, ideoita ja tendenssejä. Parhaiten onnistuneissa projekteissa datan analyysi oli suunniteltu kokonaan etukäteen jo valmisteluvaiheessa ja sille oli luotu esim. kategoriamalleja tai tietokantamalleja, jolloin datan tulkitseminen, järjestäminen ja kuvaaminen pystyttiin tekemään rikkaasti, tehokkaasti ja vaikuttavasti. Osassa projekteja myös yhdistettiin tietokanta-analyysejä sekä pienemmistä, rikkaimmista otoksista tehtyä syvempää analyysejä.

Oodi-hankkeessa analyysi ei kuitenkaan keskittynyt pelkkiin dokumentoituihin tuloksiin ja kerättyyn dataan, vaan oivallukset ja ideat syntyivät koko projektin aikana, esimerkiksi jo silloin, kun vasta suunniteltiin edellisen osaprojektin jäljiltä seuraavan osaprojektin työkaluja, tai tavattiin sidosryhmiä tai havainnoitiin osallistujia työpajojen aikana. Yhteissuunnittelun pitkä jatkumo auttoi datan työstämisessä – prosessin aikana suunnittelijatiimillä oli aikaa asettua käyttäjien asemaan, kehittää empatiaa ja tarkastella saatuja tuloksia sekä ideoita useammasta eri näkökulmasta. Analyysi ei Oodi-projektissa näin ollen ollut päättävä ja lopullinen vaihe, vaan saatua materiaalia ja dataa työstettiin ja käsiteltiin jatkuvasti eri yhteyksissä ja eri ihmisten kanssa – ja näin liikuttiin edestakaisin saadun materiaalin ja uuden ideoinnin välillä.

Sandersin mukaan (2012; 30) yhteissuunnittelua voi toteuttaa eri tasoilla: se voi olla pelkkä työkalu, metodi tai laajemmalla perspektiivillä kokonainen ajattelutapa. Yhteissuunnittelu on työkalu silloin, kun sitä käytetään suunnitteluprosessissa vain yhtenä vaihtoehtona monista erilaisista työkaluista. Sen sijaan se on metodi silloin, kun se on työkalujen ja tekniikoiden kokoelma, jota voi verrata muihin metodeihin. Lopuksi yhteissuunnittelu ajattelutapana on se taso, jolla on suurin potentiaali vaikuttaa ihmisten elämään. (Sanders & Stappers, 2012, 30–31). Oodin suunnittelussa pyrittiin yhdistelemällä eri yhteissuunnittelun aktiviteetteja ja toimintatapoja kohti metodi- ja ajattelutapa-tasoa.

Sanders (2000; 2006; 2012) luokittelee työkalut kolmeen kategoriaan keskittyen osallistujien rooliin: voimme tutkia, mitä ihmiset sanovat, mitä he tekevät ja mitä he luovat (vertaa vastaavasti say-do-make). Say-tekniikoihin sisältyvät esimerkiksi haastattelut ja kyselyt. Do-tekniikat keskittyvät ihmisten, heidän toimintansa ja ympäristön havainnointiin, joka voi olla itse tehty vai tutkijan tekemä. Make-tekniikat yrittävät saada ihmiset ilmaisemaan omia tunteitaan ja ajatuksiaan, tuomaan omat ideansa esiin osaksi suunnittelua. Say, do ja make-tekniikat täydentävät ja vahvistavat toisiaan (Sanders & Stappers, 2012, 66). Sen lisäksi nämä kolme eri kategoriaa auttavat tutkimaan kokemuksia suhteessa aikaan (kuvio 4): havainnointi tutkii nykyhetkeä, haastattelut ja kyselyt tutkivat lähimenneisyyttä ja -tulevaisuutta, mutta rajoittuvat kuitenkin siihen kokemukseen, mikä voidaan muistaa ja ilmaista sanallisesti. Make-tekniikat voivat myös auttaa kuvittelemaan tulevaisuutta. (Sanders &

Stappers, 2012, 74–75.) Sandersin ja Stappersin mukaan ihanteellisinta on valita työkaluja kaikista kolmesta tutkimuskategoriasta (say-do-make), koska ne tutkivat eri kokemusalueita ja voivat tukea toisiaan.

Toisaalta Oodin yhteissuunnittelun portfolion ja kaaren erilaiset aktiviteetit suhteutettiin myös kulloiseenkin suunnitteluprosessin vaiheeseen. Spinuzzi erottelee kolme yhteissuunnitteluprosessin vaihetta. Ensimmäinen vaihe on pohjatutkimusta: tässä vaiheessa voi käyttää say ja do-tekniikoita eli haastatteluja, kyselyjä, havainnointia ja itsehavainnointia. (Spinuzzi, 2005, 167–168.) Tämä vaihe on vastaava perinteisessä käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa. Toinen vaihe muodostuu Spinuzzin mallissa osallistavasta prosessista: suunnittelijat käyttävät make-tekniikoita, jotta saavat syvempää tietoa käyttäjien kokemuksista, ideoivat ja/tai suunnittelevat ratkaisuja yhdessä. Kolmannessa vaiheessa valmistetaan prototyypppejä ja arvioidaan niitä sellaisessa muodossa, joka on käyttäjille mahdollinen ymmärtää ja kommentoida. Näin myös Oodin yhteissuunnittelun kaari alkoi konsultoivista, kohtaamisiin ja haastatteluihin pohjautuvista menetelmistä ja eteni kohti syvempää suunnittelukumppanuutta.

4.2.3 Oodi ja muotoilukyvykkyyden kasvattaminen

Designpääkaupunkivuosi viritti useissa kaupungin (silloisissa) virastoissa (nyk. toimialat) sisäisen keskustelun siitä, kuinka muotoiluosaamista voisi levittää, miten kukin omalla tekemisellään voisi edesauttaa hyvän asiakaskokemuksen syntymistä ja kuinka asiakaslähtöinen kehittäminen voitaisiin tuoda yhä olennaisemmaksi osaksi koko organisaation toimintaa. Näin tapahtui myös kirjastossa, jossa nähtiin, että muotoilu on yksi keino parantaa kirjaston palveluita mm. sen vuoksi, että siihen sisältyy ketterä kehittäminen, yhteissuunnittelu, syvempi asiakasymmärrys ja asiakaskokemuksen kehittäminen.

Oodi-hankkeessa kansalaisten ja kaupunkilaisten mukanaolo kirjaston kehittämisessä, arvioimisessa ja tuottamisessa nähtiin alusta asti tärkeänä, mutta kirjastolla ei ollut valmiina tarvittavia työkaluja tai osaamista yhteissuunnitteluun. Oodin kohdalla toimintatavaksi valittiin nk. ”in house”-työ sekä organisaation sisäisen muotoilu- ja yhteiskehittämiskyvykkyyden kehittäminen ja lisääminen. Oodi-projektin puitteissa pystyttiin kouluttamaan työntekijöitä yhteissuunnitteluun lähestymistapojen ja menetelmien käyttöön. Kussakin yhteissuunnittelun osaprojektissa oli tavoitteena laajentaa työntekijöiden (toki myös osallistujien ja asiakkaiden) toimijuutta siten, että he oppivat projektiin osallistuessaan yhteissuunnittelun menetelmiä ja taitoja, joita he saattoivat viedä eteenpäin omassa yksikössään tai omissa arjen toiminnoissaan.

Oodi-hankkeessa kehitettiin ja kokeiltiin uudenlaisia, monipuolisempia menetelmiä kaupunkilaisten kanssa tapahtuvaan yhteistyöhön ja yhteiskehittämiseen. Kokeilemisen kautta luotiin uusia tai sovellettiin jo tuttuja yhteissuunnittelun menetelmiä, ja pyrittiin kerryttämään kirjastolle yhteissuunnittelun toimintatapavali-

koimaa, josta jokainen yksikkö voisi ammentaa ja soveltaa lähestymistapoja tilanteen mukaan. Pelkkä menetelmäosaaminen ei kuitenkaan vie kovin pitkälle, joten huomiota yritettiin vaihtelevalla menestyksellä kiinnittää myös siihen, että yhteissuunnittelu ja muotoilu olisivat elävä osa kirjaston palvelukehityksen strategista tasoa. Samalla tavoiteltiin toimintakulttuurin laajempaan muutosta sekä ammattilaisen roolin mieltämistä uudella tavalla, ei asiantuntijuutena vaan mahdollistamisena.

Oodin- hankkeessa suunnittelutiimi oli pieni, ja suurin osa resursseista kului yhteissuunnittelun projektien suunnitteluun ja toteutukseen, eikä hankkeen puitteissa pystytty riittävällä tavalla huomioimaan organisaation omaa oppimisprosessia muotoilun lähestymistapojen omaksumisessa. Laajempi organisatorinen muutos on vaativaa toteuttaa, siinä missä esimerkiksi yhteissuunnittelun käytännön menetelmät, toimintatapa ja fasilitoinnin taidot ovat helpommin omaksuttavissa. Oodi-hankkeen kohdalla niillä yksiköillä ja tiimeillä, joilla oli jo aiempaa kokemusta muotoilun ja yhteissuunnittelun menetelmien hyödyntämisestä, myös kiinnostus niitä kohtaan oli suurempi ja toisaalta kynnys ottaa niitä käyttöön matalampi. Jos muotoilun ja yhteissuunnittelun oppimisprosessia organisaation sisällä ei ole suunniteltu kunnolla, vaarana on, että osaamiserot eri yksiköiden välillä korostuvat. Muotoilukypsyys-mallien tapa kuvata muotoiluprosessi tasoina synnyttää kuvan vesiputousmaisesta etenemisestä, mikä ei ainakaan Oodin kohdalla pidä paikkaansa. Jokin yksikkö tai osasto omaksui muotoilun tekemisen tapaa nopeammin ja syvemmin tai se istui heidän senhetkisiin kehittämistarpeisiin paremmin kuin toisen yksikön ja osaston kohdalla. Tärkeämpää oli pyrkiä synnyttämään dialogia eri yksiköiden ja osastojen välille, ja mahdollistaa heidän nk. ”tukeutuminen toisiinsa”.

Yksi syy, miksi muotoiluajattelun kypsyyttä on vaikea selvittää, liittyy myös ”muotoilu”-käsitteen hämärärajaisuuteen – esimerkiksi kirjasto-organisaatioissa muotoilu miellettiin milloin ketteräksi ja iteratiiviseksi kehittämiseksi, milloin asiakaslähtöisyydeksi ja milloin taas yhteissuunnitteluksi sillä koko organisaation kattavia mittareita sille ei oltu luotu. Muotoiluajattelun kokonaisuus ja prosessi näyttäytyi suurimmalle osalle työntekijöistä epäselvänä. Kirjaston organisaatioissa yhteissuunnittelua pystyttiin tekemään tutuksi ja ottamaan sen menetelmiä osaksi toimintaa, mutta muotoiluajattelua kokonaisuutena ei omaksuttu.

Kuten monissa muissakin organisaatioissa, myös Oodin kohdalla osoittautui, ettei monimutkaisin haaste ollut yksittäisten palvelujen kehittäminen vaan organisatorisen osaamisen ja valmiuksien luominen yhteissuunnittelun ja muotoilun hyödyntämiselle. Kirjallisuudessa puhutaan paljon muotoiluajattelun menetelmien käyttöönotosta organisaatioissa sekä muotoilunvalmiuksien kasvattamisesta, mikä saa uskomaan, että muotoiluajattelu on laajasti käytössä organisaatioissa. Kuitenkin useimpien organisaatioiden kohdalla – kuin myös kirjaston – matka on vielä pitkä siihen, että muotoiluajattelu hyväksytään ja ymmärretään toiminnassa syvällisesti. Muotoiluajattelun menetelmien jalkauttamisessa organisaatioon vie aikansa, eikä se ole prosessi, joka tuottaa nopeita tuloksia. (Drews, 2009, 43). Oodi-hankkeessa

muotoilukyvykkyyden vahvistaminen tuntui hetkittäin ”narulla työntämiseltä” (Mauno Koivisto), mikä johtui siitä, että muotoiluajattelu haastoi vallitsevaa organisaatiokulttuuria ja normeja.

4.3 Aineistot ja aineiston analyysi

Tutkimusaineistoa kerättiin vuosien 2012-2015 aikana. Koska aineistoa oli tarjolla paljon johtuen tutkijan asemasta yhteissuunnittelun toteuttajana ja tekijänä, lopulliseksi aineistoksi valikoituivat keskeisimmät dokumentit, haastattelut, palautteet, osiot työpäiväkirjasta, kyselyt, kenttämuistiinpanot, tulosedokumentit, palautteet ja opinnäytetyöt. Taulukko 9 kiteyttää tutkimusaineiston.

Oodin eri yhteissuunnitteluprojekteihin on osallistunut kaikkiaan n. 3000 kaupunkilaista ja kansalaista. Oodin yhteissuunnittelusta vastaavaan ydintiimiin kuului 2 työntekijää, mutta eri osaprojekteissa oli mukana vaihtelevissa kokoonpanoissa aktiivisessa roolissa yhteensä n. 60 työntekijää ja joidenkin osaprojektien kohdalla (esim. Unel-moi!-kampanja) tarvittiin kaikkien kirjastoyksiköiden (36 kpl, poislukien kirjastoautot, kotikirjasto, laitoskirjastot) panosta.

Aineistotyyppi	Määrä, kesto
<p>Muistiinpanot, videot ja nauhoitukset</p> <p>Sellaisissa Oodin yhteissuunnittelun osaprojekteissa, joissa järjestettiin yhteissuunnittelun tilaisuuksia ja työpajoja (osallistuva budjetointi, keskustakirjaston kaverit, vaikuttajaverkosto, kutsutyöpajat) oli mukana fasilitaattoreja, joiden vastuulla oli tilaisuuksien dokumentointi. Näitä nk. ”kenttämuistiinpanoja” vertaamalla saattoi jälkikäteen saada kokonaiskuvan siitä, kuinka työskentely mm. eri pienryhmissä oli edennyt, mikä oli ollut erityisen haastavaa ja/tai onnistunutta.</p>	<p>n. 100 sivua 30 videota ja 18 nauhoitusta (kesto 10 min-60 min/tallenne)</p>
<p>Yhteissuunnittelun osaprojektien tulosedokumentaatiot Oodin suunnittelutyön tueksi</p> <p>Kunkin yhteissuunnittelun osaprojektin tuloksista koottiin ja dokumentoitiin dokumentti, jonka tarkoituksena oli toimia Oodin suunnittelutyön tukena. Tulosedokumentit pyrittiin muodostamaan niin, että ne voitiin jakaa avoimesti kaikkien osallistuneiden (työntekijöiden, kaupunkilaisten, sidosryhmien) kanssa ja julkaista keskustakirjasto.fi:n verkkosivuilla. Joissain tapauksissa tätä avointa aineistoa täydennettiin jäsenyksillä, jotka helpottivat tulosaineiston käyttöä sisäisesti. Tuloksia myös jatkojalostettiin ja työstettiin työntekijöiden, suunnittelijoiden ja asiantuntijoiden kesken.</p>	<p>n. 300 sivua (erimuotoisia tulosedokumentteja, mm. kategorisoidut mallit, ppt, raportti)</p>
<p>Kyselyt ja palautteet osallistujilta</p> <p>Jokaisen yhteissuunnittelun osaprojektin jälkeen kerättiin palautetta siihen osallistuneilta ihmisiltä (kaupunkilaiset, sidosryhmät). Hieman osaprojektin laajuudesta riippuen tämä toteutettiin joko sähköisenä palautekyselynä, paperisella kyselylomakkeella tilaisuuden jälkeen, yhteisenä keskusteluna ja dialogina heti tilaisuuden jälkeen (joissain tapauksissa myös haastatteluna jonkin ajan kuluttua osaprojektin päättymisestä).</p>	<p>n. 80 sivua</p>

<p>Yhteiset purut ja palautetilaisuuudet työntekijöiden kanssa</p> <p>Jokaisen yhteissuunnittelun osaprojektin jälkeen järjestettiin siihen osallistuneiden työntekijöiden kanssa yhteinen purku, jossa keskusteltiin läpi päällimmäiset palautteet, opit, haasteet ja hyödyt. Tämän lisäksi yhteissuunnittelun osaprojekteissa aktiivisesti mukana olleilta työntekijöiltä kerättiin palautetta kyselyjen ja lyhyiden haastattelujen muodossa pidemmän aikavälin kuluttua osaprojektin päättymisestä.</p>	<p>Purut 25 kpl, kestoltaan 15 min – 60 min</p> <p>Lyhyet palautehaastattelut 12 kpl, kestoltaan 10-15 min</p> <p>Lyhyet palautekyselyt, n. 40 kpl</p>
<p>Haastattelut työntekijöiden, asiantuntijoiden ja johdon kanssa</p> <p>Yhteissuunnittelun osaprojekteissa välillisesti tai suoraan tekemisissä olleilta työntekijöiltä ja johtajilta kerättiin palautetta haastattelujen muodossa yhteissuunnittelun eri osaprojektien välillä, tavoitteena dokumentoida osallistumisen jatkumoa ja organisaation oppimista. Osa haastatteluista oli ulkopuolisten tekemiä, osa kansatutkijoiden tekemiä ja osa tutkijan itsensä tekemiä.</p>	<p>Haastattelut 16 kpl, kestoltaan 20 min – 60 min</p>
<p>Dokumenttiaineisto</p> <p>Dokumentaariaineisto käsittää Oodin yhteissuunnitteluun liittyvät dokumentit, kuten esimerkiksi yhteissuunnittelun valmistelusta kertova aineisto, koulutus- ja briiffiaineistot työntekijöille, perusteet osallistujien valinnalle ja erilaisten ryhmien muodostamiselle, kokousmuistiot, kunkin osaprojektin tavoitteet, keskustakirjasto.fi-sivuston uutiset, lehdistötiedotteet, hankesuunnitelmat jne. Tässä tutkimuksessa dokumentaarinen aineiston avulla on mahdollista tarkastella Oodin yhteissuunnittelun jatkumon muodostumista ja sen sisältämiä eri vaiheita. Ks. esim.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uutinen osallistuvasta budjetoinnista https://www.helmet.fi/fi-FI/Tapahtumat_ja_vinkit/Uutispalat/Paata_rahasta(5561) • Unel-moi-kampanja ja sen tuloksena syntyneet 8 eri tuloskategorian dokumentoinnit https://www.oodihelsinki.fi/unel-moi-kampanjasta-saadut-ideat-jatkosuunnittelun-tukena/ • Keskustakirjaston kaverit, lehdistötiedote https://kaupunginosat.fi/helka/wp-content/uploads/sites/5/2014/11/tiedostot_mediatiedote_keki_kaverit_final.pdf 	<p>n. 250 sivua</p>
<p>Ulkopuoliset opinnäytetyöt</p> <p>Oodin yhteissuunnittelusta on tehty artikkeleita ja opinnäytetöitä, joiden aineisto on ollut myös tämän tutkimuksen tukena. Opinnäytetöissä on haastateltu Oodin yhteissuunnitteluprojekteihin osallistuneita kaupunkilaisia, arvioitu Oodin yhteissuunnittelua kokonaisuutena tai reflektoitu jonkin sen osaprojektin toteutusta, ks. esim.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hyödynmaa, Anna, 2016. <i>Demokratian leikkikentällä: osallistava suunnittelu hallinnon ja demokratian murroksessa</i>. Jyväskylän yliopisto. https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/51927 • Nikulainen Ella, 2020. <i>Palvelumuotoilu arkkitehtisuunnittelun voimavarana - esimerkkinä keskustakirjasto Oodin suunnitteluprosessi</i>. Aalto-yliopisto. https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/44696 • Salminen, Häikiö & Lehtonen, 2016. <i>Osallistuva budjetointi hallinnollisena ja poliittisena käytäntönä</i>. https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98459 Hallinnon tutkimus, vol 35, no 1/2016. • Baer, Raisa, 2018. <i>Kansalaistoiminta yleisten kirjastojen tulevaisuudessa. Helmet-kirjastot kansalaistoiminnan mahdollistajina</i>. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/159887/baer_raisa.pdf?sequence=1 	
<p>Työmuistikirja</p> <p>Yhteissuunnittelun osaprojektien valmisteluista, järjestelyistä, toteutuksesta ja analyysivaiheesta pidetty työmuistikirja, johon kirjattiin työvaiheet, sekä merkittiin muistiin ajatuksia ja havaintoja osaprojektien etenemisestä.</p>	<p>n. 80 sivua</p>

Kuva 14. Tiivistelmä tutkimusaineistoista.

Tutkimuksen aineisto on kerätty tapaustutkimukselle tyypillisesti erilaisin metodein ja moninäkökulmaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara13, 134; Stake, 2000). Tutkimuksessa koottiin erilaisia aineistoja - haastatteluaineistoa, kyselyitä, muistiinpanoja, videoita, nauhoituksia, yhteissuunnittelun osaprojektien tulosdokumentaatioita, kyselyjä, palautteita, dokumenttiaineistoja (ks. taulukko 9). Eri näkökulmat täydentävät ja validoivat toisiaan, ja niiden avulla tutkittavaa ilmiötä voidaan tarkastella sen eri puolilta (Saarela-Kinnunen & Eskola, 2007, 194; Stake, 2000; 443-444). Tutkimuksen aineistoja on analysoitu laadullisen sisällönkuvailun keinoin tavoitteena analysoida tutkittavan ilmiön sisältöjä ja rakenteita (Krippendorff, 2013, s. 1–7).

4.3.1 Aineiston analyysin ensimmäinen vaihe

Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä voidaan erottaa kaksi eri vaihetta (ks. taulukko 9). Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa käsiteltiin osana Oodin yhteissuunnitteluprosessia. Yhteissuunnittelun eri aktiviteeteista kootut tulosdokumentaatiot toimivat Oodin suunnittelun tukena sen eri vaiheissa. Samoin palaute ja kyselyt mukana olleilta osallistujilta ja työntekijöiltä tukivat itse yhteissuunnitteluprosessia.

Kattavia ja perusteellisia tulosdokumentaatioita tehtiin etupäässä nk. ”syvällisistä” yhteissuunnittelun muodoista, poikkeuksena nk. ”pinnallisempi” yhteissuunnittelun muoto eli Unel-moi! -kampanja, jonka tuloksista tehtiin laaja analyysi:

- Unel-moi!-kampanjan aineistoista (2300 kaupunkilaisten ideaa)
- vaikuttajaverkoston toiminnasta (10 kpl työpajoja)
- kohderyhmätyöpajoista (6 kpl)
- osallistuvasta budjetoinnista (3 työpajaa ja verkkoäänestys)
- Keskustakirjaston kaverit-kehittäjäyhteisön toiminnasta kokonaisuudessaan (3 kk:n työskentely yhteensä 28 kaupunkilaisen kanssa)
- arkkitehtuurikilpailuun sisältyneestä yleisöäänestyksestä sekä kilpailutöiden yleisökommenteista

Aineiston läpikäynti ja analysointi oli monen yhteissuunnittelun osaprojektin kohdalla kattavaa, mutta lopulliset tulosdokumentit tiivistettiin ja kiteytettiin sellaiseen muotoon, että ne palvelivat suunnitteluorganisaation tarpeita. Yhteissuunnittelun työkalut tuottivat hyvin rikasta, visuaalista ja monipuolista dataa, joka tuntui työläältä analysoida. Kvalitatiivisen datan analysointi vaati yllättävän paljon aikaa, taitoa ja kontekstin tuntemusta jo osana yhteissuunnitteluprosessia.

Oodin yhteissuunnitteluaktiviteettien tulosanalyysi ei kuitenkaan keskittynyt vain kerättyihin tuloksiin: oivallukset ja ideat syntyivät koko projektin aikana, esimerkiksi jo silloin, kun vasta suunniteltiin jotakin tulevaa yhteissuunnittelun menetelmää, havainnoitiin osallistujia työpajan aikana tai tavattiin sidosryhmien edustajia. Yhteissuunnitteluprosessin aikana tiedot, kokemus ja ymmärrys Oodin

tulevista käyttäjistä kasvoi koko ajan. Analyysi ei siis ollut pelkkä yksi vaihe suunnitteluprosessissa, vaan tulosaineistoa käsiteltiin ja pidettiin prosessissa mukana eri tavoin jatkuvasti, liikuttiin edestakaisin tulosmateriaalien, kehittämisen ja ideoinnin välillä (Jung-Joo, Vaajakallio & Mattelmäki, 2011; 111-112).

Käyn läpi yhden esimerkin aineiston analyysistä osana yhteissuunnittelun kautta tapahtuvaa muotoilututkimusta, jossa toisiaan seuraavat muotoilutoimet toimivat validointina ja jatkojalostuksena edellisen vaiheen tuloksille. Unel-moi! –kampanjassa kartoitettiin kaupunkilaisten unelmia ja näkemyksiä tulevasta keskustakirjastosta, kaupunkilaisten omasta talosta. Kampanja ohjasi keskustakirjaston nettisivuille, jossa kasvoi yhteinen ideoiden ja toiveiden puu. Unel-moi! levittäytyi ulkomainonnan lisäksi myös erilaisiin kaupunkitapahtumiin, verkkokeskusteluun, lähikirjastoihin sekä muun muassa designpääkaupunkivuoden kohtaamispaikalla Paviljongissa järjestettyyn työpajaviikonloppuun.

Unel-moi –kampanjassa saatuja 2300 kaupunkilaisten kertomaa ideaa käytettiin keskustakirjaston jatkosuunnittelun tukena. Aluksi aineiston analyysi tilattiin kumppaniyritykseltä. He tekivät työnsä laadukkaasti, mutta kirjastoammattilaisten silmin Fountain Parkin analyysi jäi kuitenkin pintapuoliseksi. Siksi tehtiin päätös koota yhteen kahdeksan, eri yksiköitä edustavaa kirjastoammattilaista tekemään ”unelmaduunia” Oodin vuorovaikutussuunnittelijan johdolla, eli käymään unelma-aineistoa kahden päivän ajan uudelleen läpi ja luomaan sen pohjalta aineistolähtöinen temaattinen kategorisointi sekä aineiston kuvailu. Tämän työn pohjalta syntyivät seuraavat aineistokategoriat Unel-moi!-kampanjaan tulosmateriaalin osalta:

- 1 kategoria: Hiljaisuuden tilat
- 2 kategoria: Toiminta ja tapahtumat
- 3 kategoria: IT ja digitaaliset palvelut
- 4 kategoria: Oppiminen, työskentely, tekeminen
- 5 kategoria: Erityisryhmät
- 6 kategoria: Kokoelma ja sisällöt
- 7 kategoria: Koko päivän palvelut
- 8 kategoria: Arkkitehtuuri ja sisustus

Jokaisesta kategoriasta luotiin yhteismitallinen kuvaus, joka koostui kolmesta eri osiosta: 1) kategorian yleisluonnehdinta ja ideoiden kuvaus, 2) eniten toistuneet ideat, 3) uudet avaukset ja poikkeukselliset ideat. Kirjastoammattilaisten itsensä tekemä analyysi onnistui muodostamaan Unel-moi!-kampanjan aineistosta hyödyllisen ja paljon käytetyn suunnittelun työkalun. Sitä käytettiin paitsi Oodin suunnittelussa, myös erilaisten kokeilujen ja projektien tukena sekä lähikirjastojen tulospalkkio-projekteissa. Lisäksi aineiston pohjalta luotiin osallistuvan budjetoinnin pilottiprojektit, joiden toteutukseen varattiin 100 000 € kirjaston kehittämistä rahaa. Kaupunkilaisilla oli mahdollisuus kehittää pilottiprojekteja toivomaansa

suuntaan osallistuvan budjetoinnin aikana ja lopulta päättää, mitkä niistä kirjasto toteuttaisi seuraavan vuoden aikana. Pilottiprojektit muodostettiin seuraavien, Unel-moi!-kampanjasta nousseiden aihoiden ympärille: 1) palvelut perheille, 2) kirjallisuus ja sen sisältöjen avaaminen houkuttelevin keinoin, 3) vertaisoppiminen, kokeileminen ja itse-tekeminen, 4) kansalaistoiminta, 5) tapahtumat ja elämykset, 6) työtilat liikkuville tietotyöläisille ja läppärikansalaisille sekä 7) uudenlaisen slow- ja rentoutumistilan tarve. Pilottiprojektiehdokkaiksi hioutuivat seuraavat:

1. Asiakas lauluntekijänä: Lauluhuone Kirjasto 10:ssä 12 500 €
2. Digikulttuurin uudet ilmentymät: Kaupunkiverstas 25 000 €
3. Rentoutuminen, hiljaisuus, slow: Suvanto – tila mielen virkistämiseen 33 000 €
4. Lasten ja perheiden palvelut: Satusynttärät kirjastossa 15 000 €
5. Vertaisoppimisen uudet muodot: Toisilta oppimisen festivaali 20 000 €
6. Tapahtumat ja elämykset: Yökirjasto – sinkkuelämää hyllyjen välissä, 15 000 €
7. Kirjallisuus ja uudet konseptit: Lost and found, nykykirjailijat herättävät henkiin klassikot 35 000 €
8. Lukukokemusten näkyväksi tekeminen: Kuinka kirjat liikuttavat meitä 35 000 €

Näistä kansalaiset valitsivat toteutukseen Kaupunkiverstaan (makerspace), Suvannon (uudenlainen tila mielen virkistämiseen), Satusynttärät (uusi perheille suunnattu palvelu) sekä Lost and found -kirjallisuustapahtumasarjan. Lauluhuone toteutettiin näiden lisäksi tulospalkkiprojektina osallistuvan budjetoinnin ulkopuolella Kirjasto Kymppissä, joka toimi tuolloin Helsingin Pääpostitalossa. Kaupunkiverstaan pohjakonseptia lähdettiin kehittämään eteenpäin yhdessä sen tulevien käyttäjien kanssa edelläkäyttäjätöypajassa (Collaborative Futuring With and By Makers-osatutkimus). Myös Satusynttärei-konseptin kehittämisessä tehtiin käyttäjäyhteistyötä, ja kun konsepti julkistettiin, sen puitteissa tarjotut kahdeksan satusynttärei-kertaa varattiin täyteen alle puolessa tunnissa (ks. Helsingin Sanomien uutinen <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000002674758.html>). Suvanto-tilan ideointivaiheessa asiakkaiden toiveena oli saada tila, joka muun muassa antaisi energiaa, rentouttaisi ja tyhjentäisi mielen arjen sykkeen keskellä, tuottaisi moniaistisen kokemuksen ja tarjoaisi hiljaisuuden auvoa. Suvanto-tila rakennettiin kokeiluna Kirjasto Kymppiin ja siirtä kerättiin jatkuvaa käyttäjäpalautetta (lue lisää; <https://www.oodihelsinki.fi/lukurauhaa-suvannossa/>). Kirjallisuustapahtuma toteutettiin Kallion kirjastossa, missä Lost & Found -illoissa nykykirjailijat herättivät klassikkokirjat henkiin. Yleisö saattoi osallistua omilla kysymyksillään. Kirjastosta sai suoraan lainaan teemaksi nostettuja klassikoita. Näin unelmien kategorisoinnin osuvuutta ja oikeellisuutta siis käytännössä validoitiin (pragmatic validation) useassa vaiheessa konkretisoimalla (ks luku 2) sitä seuraavaan yhteissuunnittelutoimeen, jotka puo-

lestaan paljastivat myös uusia puolia siitä mitä ihmisten kirjastounelmien toteutus tarkoitti.

4.3.2 Aineiston analyysin toinen vaihe

Toisessa vaiheessa aineistosta toteutettiin syvempiä jatkoanalyysijä väitöskirjan osatutkimuksia varten. Tässä vaiheessa analyysin tavoite oli tutustua laajemmin kontekstiin ja moninaistaa tutkijan näkökulmaa (Sleeswijk Visser, Stappers & Van Der Lugt, 2005, 6).

Keskustakirjaston kaverit-kehittäjäyhteisöstä kertova osatutkimus (”The Work of Democratized Design in Setting-up a Hosted Citizen-Designer Community”) toteutettiin moninäkökulmaisena ja monimenetelmällisenä tutkimuksena kolme eri tutkijan toimesta. Tiivistin vuorovaikutussuunnittelijan roolista käsin havainnointini muistiinpanoiksi ja syntetisoin ne dokumenteiksi, jotka toiset kaksi tutkijaa arvioivat ja kävivät läpi analyysivaiheessa. Toinen tutkija konsultoi hanketta siinä tehdyistä yhteissuunnitteluratkaisuista – etenkin yhteisön muodostamisvaiheessa, työpajojen suunnittelun tukena ja tulosten analysointivaiheessa. Hän ei kuitenkaan osallistunut kehittäjäyhteisön työskentelyyn tai itse työpajoihin, sillä niiden omistajuus haluttiin säilyttää kirjastolla ja sen työntekijöillä. Kolmas tutkija toimi dokumentoijana ja havainnoijana kaikissa työpajoissa, kahdeksassa projektityöntekijöiden suunnittelutapaamisessa ja yhdessä fasilitaattorien koulutustapaamisessa. Hän dokumentoi kaikki tapahtumat kenttämuistiinpanoina ja äänitallenteina. Myös suunnitteluun ja toteutukseen liittyneet dokumentit ja sähköpostit kerättiin ja tallennettiin.

Kehittäjäyhteisön tuottamat tulokset dokumentointiin ensin jokaisen työpajan päätteeksi (jokaisen neljän teemaryhmän tulokset erikseen) ja vielä kattavammin koko projektin päätyttyä. Kuten muissakin Oodin yhteissuunnittelun projekteissa, tuloskoosteet olivat avoimesti kenen tahansa käytettävissä keskustakirjasto.fi-verkkosivuston kautta. Kehittääkseen tulosaineistoa edelleen, kolmas tutkija toteutti haastatteluja projektitiimiläisten sekä konsultin kanssa projektin päätyttyä. Kehittäjäyhteisöön osallistuneille kaupunkilaisille (yhteensä 28 hlöä) sekä projektityöntekijöille (yhteensä 12 hlöä) lähetettiin sähköinen palautekysely ja kyselyistä saadut tulokset analysoitiin. Lisäksi Anna Hyödynmaa haastatteli itsenäisesti sekä minua että kehittäjäyhteisöön osallistuneita kaupunkilaisia osana omaa pro gradu –tutkielmaansa (Hyödynmaa, 2016), ja tätä aineistoa hyödynnettiin myös osatutkimuksen analyysissa.

Aineistonkeruun eri menetelmät ja muodot täydensivät toisiaan tuottaen sekä nk. sisäpiirin että ulkopuolisen näkökulmaa projektiin. Kaikki aineistomuodot kategorisoitiin temaattisesti, trianguloitiin kolmannen tutkijan tuottamien aineistotyyppien ja aineistonkeruumenetelmien mukaisesti, arvioitiin ensimmäisen ja toisen tutkijan toimesta, sekä lopulta käytiin vielä läpi kronologisessa järjestyksessä jäljittäen sitä, kuinka kehittäjäyhteisön työskentelyn prosessi ja sen eri vaiheet olivat vaikuttaneet

toisiinsa (Flick, 2014; Miles & Huberman, 1994). Ensimmäinen ja toinen tutkija kokosivat nk. esityksellisen narratiivin, kolmas tutkija iteroi ja korjasi sitä kolmesti.

”Mundane and Stratgic Work of Collaborative Design”-osatutkimus toteutettiin etupäässä osallistuvana havainnointina (participant observation). Tässä osatutkimuksessa dokumentoin kaikki yhteissuunnittelun aktiviteetit ja vastasin myös niiden viestinnästä ja markkinoinnista. Toinen tutkija toimi konsultoivassa roolissa (hän oli mukana suunnittelemassa joka toista Oodin yhteissuunnittelun aktiviteettia ja mukana toteuttamassa joka neljättä yhteissuunnittelun aktiviteettia). Yhdessä järjestimme keskustelun jokaisen yhteissuunnittelun aktiviteetin jälkeen ja marraskuussa 2014 vertailimme tekemiämme muistiinpanoja. Lisäksi retrospektiivinen/ jälkikäteis- arviointi Keskustakirjaston kaverit -kehittäjäyhteisöstä luotiin tammikuussa 2015, jolloin kehittäjäyhteisö päätti toimintansa ja sen tulosaineisto sisällytettiin mukaan. Aineistoa täydennettiin itsenäisen tutkijahavainnoijan muistiinpanoilla, ja osallistujien haastatteluilla. Tutkijat myös tekivät haastatteluita projektitiimin ja kirjaston työntekijöiden kanssa. Myös Oodin yhteissuunnittelun hanke- ja suunnitteludokumentaatio oli koko ajan saatavilla tarkistuksia ja korjauksia varten. Tässä osatutkimuksessa kaikkea kerättyä dokumentaatiota vertailtiin, ja analysoitiin jälkikäteen mm. seuraavia kysymyksiä: ketkä olivat mukana, minkälaisia muotoilutyökaluja käytettiin, mitä saavutettiin, minkälaista palautetta saatiin niin osallistuneilta kaupunkilaisilta kuin projektityöryhmältä, millaisia haasteita huomattiin ja kohdattiin, mitkä asiat yllättivät.

”Ala laputtaa”-osatutkimuksen aineisto kertyi osittain nk. ”rakenteistetun” yhteissuunnittelu-menetelmän tuloksena ja osittain jälkikäteisdokumentaationa. Ala laputtaa-kampanjassa asiakkaita pyydettiin kiinnittämään post-it-lappuja suoraan kirjastotilaan ja fyysiseen ympäristöön: lainaustautomaattiin, palvelupisteeseen, hyllyihin, työntekijöihin, laitteisiin, sisääntuloaulaan, esiintymislavaan jne. Asiakkaat osallistettiin sekä 1) antamaan palautetta ja kommenoimaan ko. kirjastoa ja sen palveluita että 2)ideoimaan tulevaisuutta ja Oodia helpolla, näkyvällä tavalla. Asiakkaat saivat post-it-lapuilla mahdollisuuden kertoa vapaasti kirjastoon liittyvistä ideoistaan ja kokemuksistaan. Keskimäärin palautelappuja kertyi n. 180/ kirjasto (Helsingissä yhteensä 36 kirjastoyksikköä), mutta lappujen kokonaislukumäärä vaihteli paljon kirjastoittain asiakasmäärien mukaan (pienet kirjastot keskimäärin 90 kpl, keskisuuret kirjastot 120 kpl, suuret kirjastot 220 kpl). Osa lapuista myös irtosi tai katosi päivän aikana, samoin asiattomat kommentit siivottiin heti pois. Tapahtumapäivän jälkeen kaikki saadut post-it-laput kuvattiin kännykkäkameralla ennen kuin ne kerättiin pois, eri tilat ja osatot käytiin systemaattisesti läpi. Kommentit, ideat ja ajatukset kirjoitettiin ylös kategorioittain kunkin kirjaston itse luomaan exceliin. Saadun palautteen ja ideoiden analysoinnista vastasivat kirjastot itsenäisesti lukuun ottamatta oodin kehittämiseen kohdistuneita ideoita. Oodiin kohdistuneista ideoista luotiin temaattinen kategorisointi ja siltä pohjalta rakennettiin tulosdokumentaatio (ks. Unel-moi!-aineiston tuloskategorioiden

muodostamistapa). Tapahtuman jälkeen tehtiin 8 kpl henkilökunnan haastatteluja AL-kampanjan arvioimiseksi ja kaikilta mukanaolueilta kirjastoilta kerättiin palautetta sähköisen kyselyn avulla.

”Futuring with and by makers”-osatutkimuksessa käytettiin erikseen räätälöityä ja sovellettua työpajaformaattia, jossa sovellettiin elementtejä sekä osallistuvasta suunnittelusta (Bjerknes, Ehn & Kyng, 1987) että edelläkäyttäjätöskentelystä (von Hippel, 2005). Työpajaan kutsuttavien makerspace-kentän edelläkäyttäjien tunnistamiseen, motivointiin ja kutsumiseen käytettiin ennakkojärjestelyiden aikana paljon resursseja. 13 osallistujan joukko oli hyvin tarkkaan valikoitu peilaten Oodin makerspace-tilan tarpeita. Työpajan ensimmäisessä osiossa (aamupäivä) tunnistettiin makerspace-kentän trendejä ennakkoon luotujen kategoriakorttien pohjalta (viisi kategoriaa: 1) teknologia, 2) aktiviteetit, 3) jakaminen/organisointi/tekijänoikeudet, 4) turvallisuus ja riskit sekä 5) muu). Trendien tunnistamista syvennettiin vielä pienryhmätöskentelyllä ja jatkokeskustelulla myös ekologisen kestävyuden näkökulmasta. Työpajan jälkimmäisessä osiossa (iltapäivä) siirryttiin työskentelemään Aalto-yliopiston fablab-tilaan (benchmark Oodin makerspace-tilalle), missä samalla esiteltiin myös tarkemmin Oodin makerspacen alustavia suunnitelmia. Pienryhmien viimeinen tehtävä oli suunnitella oma pilottiprojekti makerspace sekä ideoida sen toimintaa etenkin kolmesta eri näkökulmasta, jotka olivat 1) teknologia, 2) aktiviteetit sekä 3) markkinointi ja näkyvyys.

Koko päivän työpaja synnytti todella rikkaan aineiston, jonka muodostumista tuki myös etukäteen suunnitellut kategoriat (ks. työpajan kuvaus yllä). Lisäksi työpajan aikana tuotettiin koko ajan lisää eri aineistotyyppisiä ja dokumentoitiin työskentelyä useista eri näkökulmista (691 valokuvaa, äänitallenteet, videotallenteet, erilliset dokumentoijat sekä kenttämuistiinpanojen että havainnointien tekijät, joiden tehtävänä oli kiinnittää varsinaisten tulosten lisäksi huomiota ryhmädynamiikkaan ja osallistujien reaktioihin, sekä siihen kuinka tehtävänannot käytännössä otettiin vastaan eri pienryhmissä). Esi-kategorisoituja (ks. työpajan kuvaus yllä) kortteja syntyi loppujen lopuksi 496 kappaletta.

Työpajan jälkeen, analyysivaiheessa osallistujien ideoimat trendit kategorisoitiin ja taulukoitiin korttien mukaisesti: (1) teknologia, (2) aktiviteetit, (3) jakaminen/organisointi/omistus- ja tekijänoikeudet, (4) turvallisuus & riskit, (5) muu. Näistä kategoria 3 oli suurin (23 %), ollen vain hieman suurempi kuin pienin eli 5 (17 %). Tärkeimmät trendit (osallistujien mielestä) löytyivät kategoriasta 5. Työpajan jälkimmäisessä ratkaisukehitys-osuudessa osallistujien synnyttämät tulokset sisälsivät niin ”toivelistoja”, varoituksia kuin tulevaisuuden palvelukonsepteja. Kirjaston suunnittelijat kävivät kaikki tulokset läpi pian työpajan jälkeen ja kategorisoivat ne sen mukaan, kuinka relevantteja ne olivat Oodin suunnittelun kannalta. Ensin he arvioivat oliko tulos relevantti heti vai relevantti tulevaisuudessa (2020 makerspace Oodiin). Sen jälkeen he arvioivat relevanssia suhteessa tähänhetkiseen osaamiseen. Toisessa päässä jatkumoa olivat *täysin uudet asiat* ja toisessa epärelevantit nk. ”nice

to know”-tiedot, tai asiat, joihin ei yksinkertaisesti ollut mahdollisuuksia vaikuttaa. Jatkumon keskelle asettuivat tiedot, jotka *tukivat* suunnittelijoiden käsityksiä tai toisaalta tiedot, jotka *kyseenalaistivat* suunnittelijoiden käsitykset.

Vaikka oma roolini nk. ”sisäpiiriläisenä” on kaikissa osatutkimuksissa ollut merkittävä, niin aineistoa on jokaisessa osatutkimuksessa tarkasteltu tiimeissä, missä itselläni on kyllä säilynyt aineiston omistajuus, mutta useat kanssakirjoittajat ja projektityöryhmäläiset ovat ulkopuolisina henkilöinä osallistuneet aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan. Usea eri analysointori on tehnyt samankaltaisia tulkintoja aineistosta ja tämä lisää huomattavasti tulosten luotettavuutta. Lisäksi Oodin yhteissuunnitteluprosessin aikana toteutettiin eri yhteyksissä haastatteluja sekä yhteissuunnitteluun osallistuneiden kaupunkilaisten että yhteissuunnittelun toteutuksessa mukana olleiden projektitiimiläisten sekä kirjaston työntekijöiden kanssa. Kaikilla näillä tavoilla on pystytty vähentämään muotoilutoimintaan perustuvan tutkimuksen perusongelmaa, eli sitä, että tutkijan subjektiiviselle näkemykselle ei ole riittävästi ulkopuolista kontrollia. Sekä ensimmäisen että toisen vaiheen analyyseissa on kahden tyyppistä triangulaatiota, jossa usea eri aineistotyyppi kertoo samoista tapahtumista ja usea ja eri näkökulmasta prosesseja tarkasteleva analysoija on tulkinnut aineistoa ja tulkinnoista on käyty kriittistä keskustelua eri analysoijien sekä tiimien kesken.

4.4 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointia

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Ks. esim. Eskola & Suoranta, 1998; Hirsjärvi & Hurme, 1995.). Luotettavuuden varmistamiseksi olen kuvannut tutkimukseni prosessin, menetelmät ja analysoinnin muodostamisen mahdollisimman selkeästi luvuissa.

Monimenetelmällisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella päättelyn laadun (engl. inference quality) ja päättelyn siirrettävyyden (engl. inference transferability) näkökulmista (Teddlie & Tashakkori, 2009). Päättelyn laatua arvioitaessa keskeistä on tutkimuksen asetelman, esimerkiksi aineistonkeruun sekä menetelmien valinnan ja soveltamisen, (engl. design quality) tarkastelu sekä tehtyjen päätelmien luotettavuuden ja tarkkuuden (engl. interpretive rigor) tarkastelu (Teddlie & Tashakkori, 2009).

Tässä väitöstutkimuksessa aineistonkeruun ajoitukset suunniteltiin niin, että ne tapahtuivat keskellä eri yhteissuunnitteluprosesseja sekä heti niiden jälkeen, jolloin Oodin kehittäminen oli aktiivivaiheessa. Tämä menettely lisäsi niiden luotettavuutta, sillä toimijat saattoivat reflektoida kokemuksiaan ja näkemyksiään keskenään, tuoreeltaan. Lisäksi pitkäkestoisemmin usean vuoden ajalta yhteissuunnittelua tarkastellut havainnointi- ja muistiinpanoaineisto, sekä dokumenttiaineisto rakentavat yhteissuunnittelusta jatkumon, jota voidaan tarkastella jälkikäteen. Päättelyn

luotettavuutta edisti niin ikään yhteissuunnittelun prosessin tarkastelu useassa eri yhteissuunnittelun kohdassa monipuolisten aineistojen ja analyysitapojen avulla. Tämänkaltaisen tutkimusote mahdollisti kokonaisvaltaisen ymmärryksen rakentamisen Oodin yhteissuunnitteluprosessista, ja ei vain yhden toimijaosapuolen tai toimijaryhmän kokemana.

Tapaus- ja toimintatutkimuksen tekeminen omasta organisaatiosta käsin ja sen pysyvänä jäsenenä tuo tutkimusprosessiin paljon sitä voimakkaasti muovaavia ominaispiirteitä. Samanaikaisessa toimijan ja tutkijan roolissa sitoutuminen tutkimukseen on hyvin kokonaisvaltaista – erityisesti tilanteissa, missä tutkimus kohdistuu tutkijan omaan työhön, kuten Oodin yhteissuunnittelussa. Itselleni vuorovaikutussuunnittelijan ja tutkijan samanaikaiset roolit ovat tuottaneet välillä haastavia tilanteita ja vaikeuksia. Organisatorisen toimijan rooli edellyttää täydellistä osallisuutta, sitoutumista ja heittäytymistä, kun taas tutkijan rooli edellyttää etäisyyden ottamista, teoretisointia ja pyrkimystä neutraalimpaan tarkkailijan asemaan. Oma ratkaisuni oli vuorotella näissä rooleissa prosessin kuluessa.

Aineistonkeruu tässä tutkimuksessa tapahtui suurimmaksi osaksi osana työtäni Oodin vuorovaikutussuunnittelijana. Tutkimusaineisto kerättiin vuosien 2012-2015 aikana. Koska aineistoa oli tarjolla paljon johtuen tutkijan asemasta yhteissuunnittelun toteuttajana ja tekijänä, lopulliseksi aineistoksi valikoituivat keskeisimmät dokumentit, haastattelut, palautteet, osiot työpäiväkirjasta, kyselyt, kenttämuistiinpanot, tulodokumentit, palautteet ja opinnäytetyöt. Toimenkuvaani kuului yhteissuunnittelun suunnittelun ja toteutuksen lisäksi myös osa Oodin viestinnästä. Toimenkuvaani sisältynyt kehittämisen ajatus – tässä tapauksessa yhteissuunnittelun tuominen osaksi laajaa julkisen sektorin palvelukehitysprosessia – yhdistettynä itselleni luonteenomaiseen aktiivisuuteen ja uteliaisuuteen tuo tähän tutkimukseen toimintatutkimuksellisen elementin, joskin tutkimukseni käynnistyyssä vuonna 2014-2015 aloin vasta perehtymään metodioppaisiin ja pohdita omaa rooliani tutkijana. Toimintatutkimuksellisten elementtien vahvistuminen tapaustutkimuksen ja muotoilutyön kautta tapahtuvan tutkimusotteen rinnalle, sekä tutkimusotteen lopullinen määrittely tapahtui jälkikäteen väitöstutkimuksen kirjoitustyön aikana. Vaikka Oodi-hankkeessa ja kaupunginkirjastossa oltiin tietoisia suunnitteluprosessia koskevasta jatkotutkimushankkeestani, on todennäköistä, että suuri osa hankkeen eri toimijoista ja organisaation työntekijöistä koki minun vain tekevän omaa työtäni.

Tutkimuksen edetessä siihen osallistuneilta tiedusteltiin halukkuutta osallistua tutkimuksen aineiston keräämiseen, haastatteluihin ja kyselyyn vastaamiseen (ks. esim. Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen, 2010). Osallistujille on kerrottu tutkimukseni tarkoitus ja tavoitteet, ja tämä on ollut sikäli luontevaa, että kun tutkimuksen kohteena on ollut yhteissuunnittelun käytännön toteutus julkisella sektorilla, kehittämishankkeeseen osallistujien on ollut helppo hahmottaa tätä koskevan aineiston hankinta ja miten tutkimus liittyy kehittämishankkeeseen (erona vaikka

siitä, että olisin tutkinut diskursiivisten valta-asetelmien rakentumista osallistamisprosesseissa tai muuta hankalammin hahmotettavaa). Koenkin tutkimuksen osallistujien jakaneen ja keskustelleen kanssani haastatteluissa, yhteisen työskentelyn aikana ja palautteenannoissa juuri niistä asioista, jotka ovat olleet tutkimukseni tavoitteissa (ks. esim. Syrjälä et al., 1995). Tämä lisää sekä työn eettisyyttä että luotettavuutta.

Tutkijan omilla kokemuksilla, toiveilla ja ennakkoluuloilla nähdään olevan vaikutusta tutkimusaineistosta tehtyihin tulkintoihin. Tutkijan tulisi pystyä refleksiivisesti tiedostamaan lähtökohtaolettamuksensa ja sitoumuksensa sekä tuotava ne esiin tutkimuksessaan, jotta tutkimusta hyödyntävillä lukijoilla on mahdollisuus saada selville ainakin osa niistä puitteista, joissa tietoa on kerätty. Tutkijat ottavat aina kantaa tutkimusta tehdessään, ja passiivinen, kantaa ottamaton tutkimus on päivä päivältä vaikeammin perusteltavissa (Eskola & Suoranta, 1998; 210).

Tässä tutkimuksessa tutkija siis toimi itse Oodin vuorovaikutussuunnittelijana ja keskeisimmät lähtöoletukseni ennen tutkimuksen aloittamista olivat yhtäältä se, että yhteissuunnittelua ja muotoilua hyödyntämällä voitaisiin potentiaalisesti vaikuttaa suotuisasti palvelukehitykseen ja julkisen sektorin uudistamiseen. Toinen keskeinen lähtöoletukseni nousee omasta arvomaailmastani. Näen kaikki yhteissuunnitteluun osallistuneet ihmiset ja ryhmät tasa-arvoisina ja merkityksellisinä suunnitteluyhteisön jäseninä – mutta samalla tahoina, joilla on (osin) erilaista tietoa. En kannata ajatusta, että palvelukehitysprosessit tai julkisten tilojen suunnitteluprosessit tapahtuisivat nk. suljettujen ovien takana, vaan koen tärkeäksi, että ne muodostuvat yhä avoimemmiksi ja ihmislähtöisemmiksi.

Tapaus- ja toimintatutkimukselle on tyypillistä, että aineiston kerääminen, aiheen rajaaminen ja teoreettisen viitekehyksen muotoutuminen tapahtuvat tutkimusprosessin aikana ja nivoutuvat toisiinsa (ks. esim. Lehtonen, 2013). Tutkimuksen kohteena oleva sosiaalinen ja yhteisöllinen suunnittelu- ja kehitysprosessi on niin monimuotoinen, ettei sitä voi tavoittaa yhdellä menetelmällä, aineistotyyppillä tai näkökulmalla. Tässä tutkimuksessa aineistoa on kerätty monella eri menetelmällä. Tämän tutkimuksen aineisto on kuvattu metodiluvun aineistotaulukossa. Laadullisen aineiston lisäksi se sisältää myös kvantitatiivista dataa (esim. kysely- ja palauteaineistoja). Tutkimuksen aineisto voidaan jakaa vielä kuuteen erilaiseen aineistoryhmään seuraavasti:

- Havainnointi- ja muistiinpanoaineisto (videot, tallenteet, dokumentaatiot, ”kenttämuistiinpanot”, työmuistikirja)
- Yhteissuunnittelutilaisuuksien yhteydessä syntyneet tulosaineistot, tapahtumallisten ja kokemuksellisten yhteissuunnittelukampanjoiden yhteydessä syntyneet aineistot
- Kysely- ja palauteaineistot niin yhteissuunnitteluun osallistuneille työntekijöille kuin mukana olleille kansalaisille, yhteisten purkutilaisuuksien aineistot

- Haastatteluaineistot, joita kertyi haastatteluista sekä työntekijöiden, johdon että osallistuneiden kansalaisten kanssa
- Viralliset dokumentit eli mm. strategiat, suunnitteluasiakirjat, toimintasuunnitelmat, muistiot, viestinnän aineistot, myös ulkopuoliset opinnäytetyöt

Aineistoa koskevassa sekä ensimmäisen että toisen vaiheen analyyseissa on kahden tyyppistä triangulaatiota:

- usea eri aineistotyyppi kertoo samoista tapahtumista
- usea ja eri näkökulmasta prosesseja tarkasteleva analysoija on tulkinnut aineistoa ja tulkinnoista on käyty kriittistä keskustelua eri analysoijien sekä tiimien kesken

Paitsi että itselläni oli keskeinen rooli Oodin yhteissuunnittelussa, prosessin vuorovaikutuksen yksi keskeinen tekijä oli tietenkin myös Oodin monialaisen suunnittelutiimin ja kirjastopalvelutiimin sisäinen kanssakäyminen, yhteistyö osallistuneiden kansalaisten ja sidosryhmien edustajien kanssa, sekä prosessin aikana syntyneet ja muuttuneet käsitykset siitä, mitä yhteissuunnittelun, muotoilun tai tulevaisuuden kirjastopalveluiden tulisi pitää sisällään. Mukana olevat ihmiset eivät tuoneet Oodin yhteissuunnitteluun ainoastaan ikään kuin ”instrumentaalisesti tai kliinisesti” heistä erotettavaa osaamista, vaan omat kokemukset, oletukset, tavoitteet, tunteet, ajatukset ja näkökulmat. Jokainen Oodin yhteissuunnitteluun osallistunut kaupunkilainen tai kirjaston työntekijä kertoisi ja esittäisi erilaisen tulkinnan siitä, mitä tapahtui – ja on palautekoonneissa esittänytkin. Muotoilutoiminnan kautta tapahtuva tutkimus yhteissuunnittelun kontekstissa ei siis rajoitu vain tutkijan omaan tekemiseen tai reflektointiin omasta tekemisestä vaan kattaa sekä oman organisaation tiimin että suunnitteluun osallistuneiden kansalaisten toimien dokumentoinnin ja kokonaisprosessia koskevat reflektoinnit. Tämä lisää merkittävästi tutkimuksen luotettavuutta.

Siirrettävyys luotettavuuden kriteerinä kytkeytyy tutkimuksen sovellettavuuteen ja jatkohyödyntämiseen, eli siihen, miten hyvin tulokset ovat siirrettävissä toiseen kontekstiin. Tutkija on tältä osin vastuussa siitä, että kuvaa sellaisia seikkoja, jotka ovat tutkimuksen tulosten siirrettävyyden kannalta oleellisia. Lincoln & Guba (1985) esittävät, ettei tutkijan tehtävä ole tuoda esiin siirrettävyyden osoittajia, vaan sen sijaan hänen tehtävänsä olisi tuottaa rikasta materiaalia lukijaa ja tutkijayhteisöä varten, jolloin nämä voivat itse määritellä, ovatko tulokset siirrettävissä. Osavastuu tulosten siirrettävyydestä jää aina tutkimustulosten hyödyntäjälle. Jotta tutkimukseeni tutustuja ja lukija voi muodostaa omia tulkintojaan, olen pyrkinyt esittämään tutkimukseni kulun ja aineistot mahdollisimman avoimesti ja selkeästi. Olen myös yrittänyt pohtia omaa positiotani, ja tuonut esiin siihen liittyvät näkökohdat tutkimusta tehdessäni. Vaikka Oodin yhteissuunnittelussa kohdatut haasteet ja hyödyt eivät ole suoraan yleistettävissä, niin itse pidän

niitä rikkaan ja tarkasti kuvatun aineiston pohjalta saavutettuina perusteltuina tuloksina.

Reason & Bradbury (2001) peräänkuuluttavat laatukriteereissään myös kehittämisen hyötyä ja aikaansaadun muutoksen pysyvyyttä. Palautekyselyissä ja haastatteluissa kävi ilmi, että yhteissuunnitteluun osallistuneet työntekijät arvostivat sen edellyttämää uudentyypistä työtettä ja arvostivat korkealle siitä saamansa kokemuksen. Myös yhteissuunnitteluun osallistuneet kansalaiset kokivat, että heidän ideansa, mielipiteensä ja panoksensa otettiin tosissaan, että he pääsivät olemaan osa motivoivaa kehittäjäyhteisöä ja oppivat uusia taitoja. Oodin avattua ovensa se on otettu suhteellisen innostuneesti vastaan ja suosioista kertovat omalla tavallaan myös korkeat kävijämäärät. Myös kirjastotoimessa, Oodissa, kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialalla sekä Helsingin kaupungilla laajemmin on jatkettu yhteissuunnittelun menetelmien yhä arkisempaa ja vaikuttavampaa käyttöä. Muutoksen pysyvyyttä minun on vaikea muulla tavoin mitata. Toisaalta samaan aikaan on totta myös se, että jouduin myöntämään itselleni useaan kertaan yhteissuunnitteluprosessin aikana, etten voi saada työntekijöitä omaksumaan kaikkea sitä, minkä itse koin tärkeäksi. Kehitysmatka kulkee jokaisen kohdalla omaa latuaan, jota on syytä kunnioittaa.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa tiivistetään viisi osatutkimusta, jotka on alun perin julkaistu vertaisarvioituissa tieteellisissä lehdissä. Osatutkimukset tekijöineen ja niiden julkaisufoorumit esitellään tarkemmin väitöskirjan alussa. Osatutkimukset muodostavat kokonaisuuden, missä tarkastellaan yhteissuunnittelun ja palvelumuotoilun hyödyntämistä laajan mittakaavan suunnitteluprosesseissa julkisella sektorilla, kontekstina Oodi. Artikkelit on julkaistu eri foorumeilla toisistaan poikkeaville yleisöille. Tästä syystä osatutkimuksissa on jonkin verran toistoa, erityisesti taustojen kuvauksissa. Koska suurin osa osatutkimuksista on julkaistu englanniksi, olen pyrkinyt tiivistämään tähän niiden sisältöä myös suomenkielistä lukijaa palvelemaan.

5.1 Strateginen ja käytännön työ yhteissuunnittelussa

Käyttäjäosallisuus ei ole enää valtavirran ulkopuolella tapahtuvaa puuhastelua. Sanotaan, että parhaillaan muotoilun maailmassa eletään ”osallistumisen/yhdessä tekemisen kulta-aikaa” (”an era of participation” kuten asia kiteytettiin vuoden 2016 Participatory Design-konferenssin nimessä). Kansalaisten ja asiakkaiden näkemystä osataan arvostaa uudella tavalla, käyttäjänäkökulma halutaan tuoda kehittämisen keskiöön osallistamalla heitä yhteistyöhön, ja ei pelkästään siihen, vaan myös (joukko)rahoitukseen, markkinointiin, ylläpitoon, tuotantoon ja jakeluun. Tämä käänne on samalla tarkoittanut, että yhteissuunnittelua tehdään yhä strategisemmin ja sen yhteys organisaatioiden muihin toimintoihin on kompleksisempi kuin aiemmin.

Samalla ”osallisuuden kulta-aika” on tuonut mukanaan uusia haasteita myös yhteissuunnittelun tutkimukselle. Valtaosa tutkimusta on pyrkinyt metodologisoimaan yhteissuunnittelun, tai nähnyt sen essentialistisesti toteuttavan tiettyä määrättyä ideaalia. Tätä taustaa vasten tässä tutkimuksessa käännetään tutkimusorientaatiota pois osallistavien menetelmien, prosessien ja metodologioiden kehittämisestä kohti osallistavien menetelmien reaalista käytön tutkimusta. Sellaisenaan yhteissuunnittelu sisältää monen tasoista, yhteen kietoutuvaa työtä, niin rutinoitunutta käytännön työtä kuin strategista suunnittelua.

Tässä kontekstissa yhteissuunnitteluhankkeiden moninaiset ja toistensa kanssa jatkuvasti neuvottelevat tilannekohtaiset, käytännön työhön liittyvät kysymykset on nähty lähinnä häiriötekijöinä (ideaalien ja periaatteiden toteutumista ajatellen). Kuitenkin, kuten Jensen ja Petersen osoittavat, tällainen lähestymistapa jättää kokonaan huomiotta ne käytännön yhteissuunnittelutyön sisältämät valinnat ja teot,

jotka vaikuttavat merkittävästi yhteissuunnittelun tuloksiin ja vaikuttavuuteen. Tässä artikkelissa tutkitaan sitä, kuinka yhteissuunnittelun menetelmien ja lähestymistapojen kanssa työskennellään osana käytännön suunnitteluprosessia ja kuinka yhteissuunnittelun toimintakyky muuntuu tilannekohtaisten rajoitusten ja mahdollisuuksien puitteissa. Toisin sanoen artikkelissa tarkastellaan sitä, kuinka yhteissuunnittelun potentiaalit toimia ja toteutua aktualisoituvat eri tavoin eri tilanteissa.

Strategisen yhteissuunnittelutyön ja käytännön yhteissuunnittelutyön erityinen, omaleimainen kytkös on alkanut herättää yhä kiinnostusta tutkimuksen piirissä. *Osallistavan suunnittelun infrastruktuurin tutkimus* on ollut keskittynyt näihin kysymyksiin jo pitkään, koska käytännön työn ja strategisen työn suhde ilmenee usein juuri osallisuuden mahdollistavissa rakenteissa. Yhteissuunnittelun tutkimuksen puolella taas tarkastelun kohteena on ollut *välittävä muotoilutyö*, toisin sanoen kaikki ne käytännön työkalut, jolla yhteistä työskentelyä ohjataan, kuten työpajojen juoksutukset ja aikataulutukset, metodit, tehtävänannot, dokumentaatio, fasilitointityyli. Lisäksi *teknologian sosiologian (S&TS) piirissä tehty tutkimus yhteissuunnittelun toteutumisesta osana käytännön työtä* on tarkastellut sitä, kuinka yhteissuunnittelu tapahtuu konkreettisina tekoina ja toimintatapoina. Näin tutkimuksellinen fokus on siirtynyt yhteissuunnittelun ideaaleista, innovaatioista ja metodeista kohti rakennetta, työkaluja ja käytännön järjestelyjä, joiden avulla käyttäjät kutsutaan osallistumaan, sillä vain tämän nk. ”yhteistyölle annetun tilannekohtaisen muodon” sisällä osallistujien panos voi muuttua (tai olla muuttumatta) merkitykselliseksi. Tämä nouseva tutkimusalue sijoittuu muotoilututkimuksen sekä teknologian sosiologian tutkimuksen välimaastoon.

Tätä tutkimusorientaatiota seuraten artikkelissa analysoidaan Oodi-kirjaston yhteissuunnittelun aktiivikautta vuosien 2012-2015 välillä ja otetaan lähitarkasteluun yhteensä kuusi kaikkiaan kahdestatoista Oodin yhteissuunnitteluaktiiviteetista. Näitä yhteissuunnitteluaktiiviteetteja jäsennetään kolmesta eri näkökulmasta käsin:

- Mistä yhteissuunnitteluaktiiviteetit muodostuivat ja kuinka kukin niistä myötävaikutti yhteiskehittämisen jatkumon seuraaviin vaiheisiin?
- Mitkä olivat kunkin yhteissuunnitteluaktiiviteetin edut, ja toisaalta rajoitukset?
- Kuinka organisaation muotoilukyvykyys ja osaaminen vaikutti yhteissuunnittelun muotoihin ja laatuun, ja toisaalta kuinka yhteissuunnittelu uudisti organisaation osaamista?

Artikkelissa tarkastellaan sitä, kuinka ”tosi-elämän” yhteissuunnitteluprojektissa strateginen työ on ikään kuin kyllästetty käytännön työn tilannesidonnaisilla kysymyksillä. Käytännön työllä viitataan artikkelissa laajaan joukkoon erilaisia toimia ja tekoja, joihin kuuluvat mm. kohderyhmän ja osallistujien rajaaminen, osallistujien motivointi, tulosten analysoiminen ja jatkojalostaminen, työpajan juoksutus ja ai-

kataulutus, tehtävänäntojen, metodien ja työkalujen suunnittelu, fasilitointi ja ryhmädynamiikkojen ohjaaminen. Artikkelissa kiinnitetään huomiota siihen, kuinka tällainen lukuisista (pienistä) ratkaisuista koostuva työ on loppujen lopuksi suuressa roolissa yhteissuunnittelussa, vaikka sitä on akateemisen tutkimuksen piirissä väheksytty ja suunnattu huomiota laajempiin ideaaleihin kuten vaikkapa demokraattisiin osallistumismahdollisuuksiin, monimuotoisuuden toteutumiseen, edustavuuteen ja sosiaalisiin rakenteisiin. Strategisella työllä viitataan tässä artikkelissa lisäksi tapoihin, joilla yhteissuunnittelu voidaan valjastaa palvelemaan muotoilutyön ulkopuolisia tavoitteita. Markkinointi, PR, sidosryhmäsuhteet, organisaatiouudistukset ja toimintakulttuurin muutos – nämä ovat kaikki alueita, joihin voidaan vaikuttaa yhteissuunnittelun avulla, jos niin halutaan. Samalla ne luovat yhteissuunnittelulle vahvan kontekstin – joskus jopa horjuttavat, tai vaarantavat sen toteutumisen.

Oodin kymmenen eri yhteissuunnitteluaktiiviteettia oli rakennettu toisiaan täydentäviksi, ja niistä muodostui jatkumo. Tässä artikkelissa tarkastellaan Oodin yhteissuunnitteluaktiiviteeteista kuutta seuraavaa:

- (1) Oodin yhteissuunnittelu käynnistyi avoimella ideoiden joukkoistuksella nimeltä ”*Unel-moi! keskustakirjasto*”, missä kaupunkilaisilta kerättiin ”kirjastounelmia” ja ajatuksia siitä, millaisen roolin he toivoisivat Oodin Helsingin keskustassa ottavan. Kampanjassa oli mukana kymmenkunta suomalaista julkisuuden henkilöä, mielipidevaikuttajaa Esa Saarisesta Rosa Liksomiin, jotka kertoivat omia ideoitaan Oodista ja samalla kannustivat muita kaupunkilaisia mukaan Oodin ideointiin. Kampanja levittäytyi näkyvästi kaupunkitilaan ja Helsingin kirjastotiloihin, ja sen tarkoituksena oli paitsi käynnistää Oodin yhteissuunnittelu myös saada hankkeelle uudenlaista näkyvyyttä. Käyttäjät ottivat kampanjan hyvin vastaan, jakoivat ja kertoivat ”Unelmien puu” digitaalisella alustalla yhteensä 2300 kirjastounelmaa vuosien 2012 ja 2013 aikana.
- (2) *Unel-moi -kampanjaan kytkeytyi urbaanien tapahtumien sarja Helsingin World Design Capital-vuoden aikana*, joiden aikana virtuaalinen unelmien puu materialisoitui Helsingin kaduille ja kortteleihin erilaisiin tapahtumiin. Tapahtumissa kohdattiin avainkohderyhmiä, kirjaston ei-käyttäjiä ja potentiaalisia käyttäjiä haastaen heitä mukaan tulevaisuuden kirjaston ideointiin. Kampanja mahdollisti kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen kaupunkilaisten kanssa: samalla saatiin tietoa osallistujien taustoista ja kunkin kirjastounelman kontekstista. Kaupunkitapahtumien sarjan lisäksi kampanja oli fyysisesti läsnä myös kaikissa Helsingin kirjastoissa.
- (3) *Unelmahomma: kaupunkilaisten 2700 kirjastoidean analyysi*
Yhdeksän hengen tiimi analysoi, luokitteli ja luonnehti kaiken kaikkiaan 2700 kirjastounelmaa kahden päivän laadullisen analyysin sprintissä. Kirjastounelma-aineisto jäseneltiin aineistolähtöisesti kahdeksaan eri

kategoriiaan ja jokaisesta kategoriasta luotiin määrämittainen kuvaus. Analyysia käytettiin Oodin jatkosuunnittelun pohjana ja niistä luotiin kokeiluja, pilottiprojekteja sekä tulospalkkioprojekteja niin Oodin suunnittelun kuin lähikirjastojen kehittämisen tueksi.

(4) *Osallistuva budjetointi*

Helsingin kaupunginkirjasto lähti Oodi-hankkeellaan ensimmäisten julkisten organisaatioiden joukossa Suomessa toteuttamaan osallistuvaa budjetointia, kumppaneinaan Avanto Insight ja Sitra. Kaupunkilaiset pääsivät päättämään 100 000 euron kirjaston kehittämisrahan käytöstä valitsemalla ennakkoon luotujen kahdeksan pilottiprojektin joukosta toteutettavat. Kahdeksan pilottiprojektia oli luotu kaupunkilaisten *Unel-moi!*-kampanjan ideoiden ja niiden analyysin pohjalta.

(5) *Työpajat avainkohderyhmille ja sidosryhmäyhteistyö*

Avointen tapahtumien lisäksi avainkohderyhmille ja sidosryhmille järjestettiin toistakymmentä kutsutyöpajaa ja tapaamista. Teemoina olivat mm. vertaisoppiminen, 2020-luvun digitaaliset taidot ja kansalaisaidot, lukutaidon muutos ja kirjallisuuden kehityssuunnat, maker-kulttuuri ja virtuaalis-fyysinen tekeminen, turismi ja monikulttuurisuus, lapset ja varhaiskasvatus. Työpajoja järjestettiin myös Oodin tuleville naapuritoimijoille Töölönlahden alueella. Näissä tapaamisissa oli mahdollista jakaa näkemyksiä ja ideoita Oodin sisällöistä ja palveluista, sekä viritellä yhteistyötä. Samalla kirjaston työntekijät pääsivät osallistumaan tavalla, joka oli heille suoraan hyödyllinen omien työtehtävien kannalta sekä solmimaan yhteyksiä osallistujien kanssa.

(6) *Keskustakirjaston kaverit – kehittäjäyhteisö*

Kansalaisista muodostettu kehittäjäyhteisö oli kaiken kaikkiaan vuodennittainen prosessi, jonka aikana ratkottiin yhdessä Oodin suunnitteluhaasteita arkkitehtien, suunnittelijoiden ja kirjaston työntekijöiden luotsaamina. Kehittäjäyhteisöön valittiin hakemusten perusteella mukaan 28 osallistujaa. Osallistujat jaettiin heidän omien kiinnostuksenkohteidensa mukaan neljään eri suunnittelun teemaryhmään. Yhteisön tavoitteena oli testata ja antaa palautetta kehitteillä olevista ratkaisuista, tunnistaa polttavimpia kehittämistarpeita sekä ideoita täysin uusia ratkaisuja ja palveluideoita. Työkaluina käytettiin lukuisia yhteissuunnittelun käytettyimpiä välineitä kuten asiakasprofileja, palvelupolkuja, käyttäjätarinoita, draamallisia keinoja, kollaaseja ja haastatteluja, joiden avulla osallistujien oli mahdollista antaa muoto omille kokemuksilleen ja ajatuksilleen. Kaverit-yhteisö työskenteli kolmen kuukauden ajan yhteensä kolmessa kolmen tunnin työpajassa, apulaiskaupunginjohtajan emännöimässä päätöstilaisuudessa ja työpajojen välillä jaettujen verkkotehtävien parissa.

Oodi-hankkeessa kaikki yhteissuunnitteluaktiviteetit - verkkopohjaiset ja vuorovaikutteiset ideoiden joukkoistusmenetelmät, kohdennetut osallistavat tapahtumat ja työpajat, osallistuva budjetointi ja kansalaiskehittäjäyhteisö – perustuivat erilaisiin järjestelyihin ja muotoihin (*set-up*). Ne erosivat toisistaan esimerkiksi sen suhteen, kuinka moni käyttäjä saattoi osallistua, kuinka paljon käyttäjille oltiin valmiita antamaan mahdollisuuksia vaikuttaa, kuinka paljon aikaa oli käytettävissä, millaisia tuloksia odotettiin, kuinka vaikuttavaa yhteissuunnittelu kaiken kaikkiaan oli. Kaikki Oodi-hankkeen yhteissuunnitteluaktiviteetit olivat toisiaan täydentäviä suhteessa siihen, millaista osallisuutta ne edistivät, millaisia tuloksia ne tarjosivat ja millaista arvoa ne loivat. Eroista huolimatta jokaista yhteissuunnitteluaktiviteettia ja niiden lopputuloksia pidettiin onnistumisina.

Ei ole millään tavalla yllättävää, että erilaisilla yhteissuunnittelun muodoilla on erilaisia etuja, rajoituksia ja ansioita. Juuri näiden erojen vuoksi on kehitetty ja luotu niin monia erilaisia yhteissuunnittelun työkaluja ja metodeja. Oodin yhteissuunnitteluaktiviteettien jälkikäteistarkastelussa osoittautui, että eri menetelmien edut ja rajoitukset olivat kytköksissä niiden perustana toimiviin järjestelyihin ja muotoihin. Hyviä esimerkkejä tästä ovat *Unel-moi!*-kampanjan kaupunkitapahtumien kasvokkaisten kohtaamisten edellyttämä suurempi määrä työtä taustainformaation rekisteröimisessä kuin verkkopohjaisessa osallistumisessa; suurempi todennäköisyys liian niukkaan informaatioon verkkopohjaisessa osallistumisessa; osallistujien suuri tyytyväisyys pitkäkestoisiin yhteissuunnittelun muotoihin; korkea kontaktihinta, joka asetti rajoituksia sille, kuinka suuria ihmisjoukkoja voitiin osallistaa ja kuinka pitkään syvällisimmät yhteissuunnittelun muodot (kuten kehittäjäyhteisö) saattoivat kestää. Mutta ohi ja yli tällaisten melko itsestäänselvien hyötyjen ja rajoitusten, Oodin yhteissuunnitteluaktiviteettien jälkikäteistarkastelussa paljastunut keskeisin, kaikkia aktiviteetteja ja niiden suunnittelua yhdistänyt piirre oli, että ne oli kyllästetty käytännön työllä, strategisella työllä ja organisaation sisäisen muotoilukompetenssin rakentamistyöllä, ja tämä vaikutti merkittävästi niiden hyötyihin ja rajoituksiin.

Käytännön työn ja sen edellyttämien tilannekohtaisten ratkaisujen vaikutukset olivat ilmeisimmät valmisteluvaiheessa ja tulosten analyysivaiheessa (*pre- & post collaboration practicalities*). Kuten Jensen ja Petersen ovat osoittaneet, suunnittelijoiden ja muotoilijoiden on tehtävä yksinkertaistuksia ja huolehdittava käytännön (pienistäkin) järjestelyistä ennen varsinaisen käyttäjäyhteistyön alkua tehdäkseen osallistumisesta merkityksellistä (*pre-collaboration practicalities*). Toisaalta, myös yhdessä aikaansaadut, usein hyvin monipuoliset tulokset on yksinkertaistettava ja käännettävä hyödynnettävään muotoon käyttäjäyhteistyön jälkeen (*post-collaboration practicalities*), jotta niitä voitaisiin hyödyntää suunnitteluprosessin tukena. Oodin yhteissuunnitteluaktiviteettien kohdalla yhteistyötä edeltävä ja yhteistyön jälkeinen käytännön työ oli luonteeltaan hyvin erilaista kunkin aktiviteetin kohdalla – oleellista on, että ne systemaattisesti vaikuttivat siihen, mitä yhteissuunnittelun

avulla oli mahdollista saada aikaan. Esimerkiksi työtuntien määrä, jota tarvittiin perustasoiseseen analyysiin *Unel-moi!*-kampanjan 2700 ideasta, tarkoitti että aineistosta pystyttiin määrittelemään vain kaikkein keskeisimmät teemat ja kategoriat kuvauksineen. Se, että nämä teemoitetut analyysit jokaisesta kahdeksasta eri kategoriasta olivat saatavilla silloin, kun osallistuva budjetointia suunniteltiin, tarkoitti että ne luonnollisesti valikoituivat osallistuvan budjetoinnin ja sen pilottiprojektien lähtökohdaksi. Tämänkaltainen ”projektipragmatikka” tunkeutuu sinänsä arvokaiden osallisuudelle asetettujen tavoitteiden ja periaatteiden läpi (”straddle”, Jensen & Petersen), sillä yhteissuunnittelu vaatii paljon tilannesidonnaista sopeuttamista, eikä sitä sellaisenaan pysty metodisoimaan.

Käytännön työn taipumus läpäistä (”straddle”) strateginen työ johtui myös siitä, että yhteissuunnittelu oli valjastettu palvelemaan nk. muotoilun ulkopuolisia tavoitteita. Oodin yhteissuunniäminen oli kytketty tiiviisti yhteen markkinoinnin ja PR-työn kanssa, mikä on varsin yleinen yhdistelmä. Muotoilijat ovat taipuvaisia ajattelemaan, että nk. muotoilun ”ulkopuoliset” tavoitteet vahingoittavat suunnitteluprosessia. Todellisuudessa kyse on paljon monimutkaisemmista ja hienojakoisemmista suhteista yhteissuunnittelun ja sille asetettujen tavoitteiden välillä. Oodi-projektissa haluttiin, että kansalaiset voivat vaikuttaa innostavilla ja demokraattisilla tavoilla – kuten osallistuva budjetointi, kehittäjäyhteisö - suureen julkiseen rakennushankkeeseen. Samalla näitä yhteissuunnitteluaktiviteetteja pidettiin myös hyvinä keinoina lisätä hankkeen näkyvyyttä. Se, että hankkeelle onnistuttiin saamaan näkyvyyttä, puolestaan mahdollisti markkinointibudjetin käytön ja paljon suuremman resurssoinnin yhteissuunnitteluun ja osallisuuden edistämiseen kuin tavallisesti. Markkinointikytkös myös vaikutti siihen, kuinka yhteissuunnittelu toteutettiin. Huonosti onnistuneet tai heikosti järjestetyt yhteissuunnitteluktiiviteetit olisivat voineet johtaa julkisiin ja kielteisiin jälkiseuraamuksiin. Tämä puolestaan vaikutti siihen, mitä metodeja ja työskentelymuotoja valittiin käytettäväksi, kuinka niistä raportointiin ja kuinka saavutettuja tuloksia vietiin eteenpäin. Markkinointikytkös muodostui siis monestakin eri näkökulmasta keskeiseksi ja voimakkaasti yhteissuunnittelua muokanneeksi tekijäksi.

Yhteissuunnittelun tuloksena syntyneiden ideoiden ja ratkaisujen hyödyntäminen laajemmin organisaatiossa riippui paljolti siitä, kuinka eri kirjastojen johtajat, Oodin suunnittelijat ja kirjaston ylin johto ottivat ne vastaan ja pitivät niitä esillä. Työntekijöitä haluttiin ottaa suoraan mukaan yhteissuunnitteluun, jotta sitä kautta syntyisi sitoutuneisuutta ja innostusta Oodia kohtaan, työntekijät oppisivat aktiivisia, suoran asiakastyön muotoja, ja saisivat yhteissuunnittelusta suoraa hyötyä omaan työhönsä. Tämän avulla kehitettiin myös organisaation muotoilukyvykkyttä. Työntekijöiden osallistaminen – tai edes heidän riittävä tiedonsaanti – oli haastavaa, sillä he olivat jatkuvasti kiireisiä muiden töidensä kanssa, eikä heille oltu valmiita antamaan ylimääräistä työaikaressurssia Oodin kehittämiseen. Samaan aikaan yhteissuunnittelun toimeenpano riippui työntekijöiden panoksesta, sillä

yhteissuunnittelun toteuttamiseen tarvittiin suurempaa joukkoa työntekijöitä kuin vain vuorovaikutussuunnittelija ja kaksi muuta erikoissuunnittelijaa. Tämä kaikki asetti rajoituksia sille, kuinka monimutkaisia yhteissuunnittelun rakenteita, järjestyjä ja projekteja voitiin toteuttaa, sekä millaisia työkaluja käyttää.

Artikkelissa esitetään, että käytännön työn kysymyksiä ei pitäisi nähdä yhteissuunnitteluprosessin ulkoisina tekijöinä, vaan ne tulisi tunnistaa olennaisina, yhteissuunnittelua sisäisesti ohjaavina kysymyksinä – ja tämä on työtä, jota muotoilijat ja suunnittelijat tekevät, vaikka se ei välttämättä aina sisälly käsitykseen siitä, mitä on perinteisesti pidetty muotoiluna. Yhteissuunnittelu ei ole vain osallistavan suunnittelun periaatteiden tai menetelmien oppikirjamaista toteuttamista, vaan vaatii paljon tilannesidonnaista sopeuttamista ja neuvottelua eri vaihtoehtojen välillä, eikä sitä sellaisenaan pysty metodisoimaan. Yhteissuunnittelun toteuttamiseen vaikuttaa monimutkainen, toisiinsa kytkeytyvien normatiivisten, strategisten ja pragmaattisten tekijöiden joukko, joiden koordinointi osana käytännön suunnitteluprosessia (etenkin julkisella sektorilla toimittaessa) vaatii taitavaa orkestrointia.

5.2 Demokraattisen muotoilun vaatima työ – kaupunkilaiskehittäjäyhteisön perustaminen

Käyttäjäyhteisöjen tutkimus osoittaa, että niitä voidaan muodostaa hyvin erilaisiin tarkoituksiin, ja tätä heijastellen osallistujien rooli ja vaikutusmahdollisuudet vaihtelevat niissä vahvasta heikkoon. Toisaalta käyttäjäyhteisöt voivat toimia pelkkinä nk. symbolisen osallistumisen muotona eli kevyinä kansalaispaneelina tai testausryhminä, tai toisaalta ne voivat avata kanavia merkittävien ratkaisujen ideointiin, aitoon yhteisten asioiden kehittämiseen ja vaikuttamiseen (toteuttaen deliberatiivisen demokratian ihanteita). Näiden suurien laadullisten eroavaisuuksien vuoksi kehittäjäyhteisöt ovat hedelmällinen tutkimuskohde, kun halutaan selvittää, kuinka yhteiskehittäminen ja sen ideaalit muuntuvat käytännöiksi ja toimintatavoiksi. Sekä muotoilututkimuksen että teknologian sosiologian piirissä on osoitettu, että kehittäjäyhteisöjen tuloksekas toiminta edellyttää tarkkaa nk. välittävää työtä ja muodonantoa (intermediate design). Tästä näkökulmasta mm. prosessi, aikataulu, työkalut, fasilitointi, tehtävänannot, dokumentaatio eivät ole nk. ulkoisia ja kevyitä prosessin piirteitä, vaan ne ovat sisäisiä ja perustavia ratkaisuja ja säätöjä, jotka vaikuttavat suoraan kehittäjäyhteisön luonteeseen, työskentelyn sujuvuuteen ja vaikuttavuuteen.

Tässä artikkelissa tarkastelussa on vuodenmittainen prosessi, jonka aikana tavallisista kansalaisista muodostettu Keskustakirjaston kaverit -kehittäjäyhteisö (jatkossa KK) ratkoi keskustakirjasto Oodin suunnitteluhaasteita arkkitehtien, suunnittelijoiden ja kirjaston työntekijöiden fasilitoiman prosessin avulla. Kehittäjäyhteisöön valittiin hakemusten perusteella mukaan 28 osallistujaa, jotka jaettiin

kiinnostuksenkohteiden mukaan neljään eri ryhmään kehrittelemään neljää eri ennalta määritettyä työskentelyteemaa. Yhteisön tavoitteena oli testata ja antaa palautetta kehitteillä olevista keskustakirjaston ratkaisuksista, tunnistaa polttavimpia kehittämistarpeita sekä ideoida täysin uusia ratkaisuja ja palveluideoita. Työkaluina käytettiin lukuisia yhteiskehittämisen käytetyimpiä välineitä kuten asiakasprofileja, palvelupolkuja, käyttäjätarinoita, draamallisia keinoja, kollaaseja ja haastatteluja, joiden avulla osallistujien oli mahdollista antaa muoto omille kokemuksilleen ja ajatuksilleen. KK-yhteisö työskenteli kolmen kuukauden ajan yhteensä kolmessa kolmen tunnin työpajassa, apulaiskaupunginjohtajan emännöimässä päätöstilaisuudessa ja työpajojen välillä jaettujen verkkotehtävien parissa.

Artikkelissa tutkitaan sitä, kuinka demokraattisen yhteiskehittämisen periaatteet ja ideat kietoutuvat yhteen käytännön suunnittelutyön edellyttämien ratkaisujen kanssa. Artikkelissa tunnistetaan niitä kompromissin ja neuvottelun paikkoja, jotka ovat tyypillisiä yhteiskehittämisprosesseille. Artikkelin tarjoaa myös harvinaislaatuinen, yksityiskohtainen case-kuvauksen siitä, mitä kehittäjäyhteisön muodostaminen osana laajempaa julkisen sektorin suunnitteluhanketta tarkoittaa. Ohjaavina tutkimuskysymyksinä ovat:

- A) Minkä tyyppistä työtä kehittäjäyhteisön muodostaminen edellyttää sen emäntäorganisaatiolta?
- B) Kuinka erilaiset ideat yhteiskunnallisesta ja demokraattisesta muotoilusta ohjaavat kehittäjäyhteisön suunnittelua, sekä kuinka näiden idealien väliset erot saatiin ratkaistua käytännössä?

Ensimmäinen artikkelin löydös vastaa toiseen tutkimuskysymykseen. Päinvastoin kuin mitä innovaatio- ja yhteiskehittämistutkimus yleensä esittää (esim. von Hippel, 2005; Robertson & Simonsen, 2012), kansalaisten muotoiluosallisuutta voidaan ison mittakaavan julkisissa projekteissa toteuttaa moninaisten, hyvin perusteltujen, jopa osaltaan ristiriitaisten idealien pohjalta. Erilaisilla demokraattisen suunnittelun ideaaleilla – olivatpa ne sitten käyttäjien näkökulmien saattamista päättäjien tietoon, kansalaisten voimaannuttamista, omistajuuden ja päätäntävällän jakamista, tasaveroista suunnittelukumppanuutta – on kaikilla omat rajoituksensa, mahdollisuutensa ja perustelunsa. Yhteiskehittämiprojektin suunnitteluvaiheessa tarvitaan neuvottelua eri idealien välillä – eli rajaamista, linjaamista ja eri tavoitteiden yhteensovittelu. Usein tavoitteiden asettaminen yhdessä monen eri projektin omistajatahon kanssa on haastavaa ja niiden välille jää jännitteitä. Sellaisenaan jännitteet vaikuttavat kaikkiin seuraaviin työvaiheisiin, toisin sanoen jännitteiden ratkaisu lykkääntyy käytännön työvaiheisiin.

Lykkääminen oli tässä tapauksessa mahdollista siksi, että melko pitkäkestoisissa ja avoimissa yhteiskehittämishankkeissa, kuten kehittäjäyhteisön muodostamisessa, ei ole kyse siitä, että tavoitteet ja ideat vain operationalisoidaan, vaan ne realisoi-

tuvat erilaisten vaiheiden kautta, jotka ikään kuin kyllästävät alkuperäiset tavoitteet. Nämä vaiheet voidaan erottaa kuudeksi eri työtyypiksi (ks. yllä), joiden läpiviemiseksi tarvitaan monipuolista osaamista ja taitoa. Sellaisenaan eri työtyypit eivät siis redusoidu vain yhteiskehittämisprojektille asetettujen tavoitteiden ja suunnittelupe-
riaatteiden operationalisoinniksi.

Ensimmäistä tutkimuskysymystä tarkastellaan artikkelissa kuuden eri työtyypin näkökulmasta, joka ovat:

- (1) *Rajaus- ja linjaustyö*: erilaisten tavoitteiden ja intressien yhteensovittaminen
- (2) *Relevanssityö*: tulosten toteutettavuus ja vaikuttavuus
- (3) *Kohdentaminen ja valintatyö*: motivointi, osallistujien valinta ja muodostetut ryhmäprofiilit
- (4) *Jatkuvuustyö*: organisaation oman muotoiluosaamisen kasvattaminen ja omistajuus
- (5) *Välittävä muotoilutyö* (ts. intermediate design): työpajat, metodit, työkalut ja aikataulutus
- (6) *Fasilitointityö*: yhteistyön orkestrointi, ryhmädynamiikat, dokumentaation merkitys

Rajaamistyön avulla voidaan käsitellä ja tuoda ilmi projektin eri omistajatahojen moninaisia (välineellisiä) tavoitteita ja intressejä, sekä myös vaikeammin sanallistet-
tavia ideaaleja siitä, mistä kehittäjäyhteisössä tulisi olla kyse. KK-kehittäjäyhteisössä nivoutuivat alusta asti yhteen sekä tavoitteet osallistujien voimaannuttamisesta ja vaikutusmahdollisuuksien luomisesta, että kevyemmästä konsultointiin ja testaami-
seen perustuvasta kansalaisraatitoiminnasta.

Vaikka kehittäjäyhteisön työskentelyteemat päätettiin ennakoon ohjausryhmän toimesta, niin samalla ei saatu näkemyksiä siitä, kuinka kehittäjäyhteisön tulokset tul-
taisiin hyödyntämään keskustakirjaston suunnittelussa. Myös orientaatioerot siitä, kuinka kehittäjäyhteisön tulisi (ideaalitasolla) toimia, lisäsivät epäselvyyttä siitä, minkälaisia konkreettisia tuloksia kehittäjäyhteisön haluttiin saavuttavan. Tie-
dossa oli myös, että keskustakirjaston sisältöjen ja palvelujen suunnittelu oli jäljessä aikataulusta, ja monet ratkaisut vielä raakileita. Tästä huolimatta kehittäjäyhteisön työskentely yritettiin *relevanssityön* avulla sovittaa ja ankkuroida käsillä olevaan suunnittelutilanteeseen niin, että saadut tulokset olisi helppo kanavoida osaksi hankekokonaisuutta. *Relevanssityön* merkitystä ei tule vähätellä, sillä laajan mitta-
kaavan julkisen sektorin suunnitteluprojekteissa ei ole yhtä, selkeää varhaisvaihetta, johon osallisuus ja yhteiskehittäminen olisi fiksua kohdentaa, vaan pikemminkin vaihteittain avautuvia ja sulkeutuvia muotoilun mahdollisuuksia (design space) eri tila-, palvelu-, sisältö- ja digitaalisille konsepteille. KK-kehittäjäyhteisön kohdalla relevanssityö jäi paljolti projektitiimin vastuulle ja vei paljon suunniteltua enemmän aikaa. Paradoksaalisesti, muotoilukyvykkyuden kasvattaminen organisaation (*jat-*

kuvuustyö) sisällä ei ollut vielä saavuttanut pistettä, missä ohjausryhmä ja johtavat suunnittelijat olisivat olleet sitoutuneita määrittämään tarkemmin, millaisia tuloksia kehittäjäyhteisöltä odotetaan ja minkä tyyppiset tulokset olisivat hyödyllisimpiä kokonaissuunnittelun kannalta.

Valintatyössä oli kyse niistä perusteista ja kriteereistä, jotka määrittivät, ketkä hakijoista otettiin mukaan kehittäjäyhteisöön ja ketkä puolestaan jäivät ulkopuolelle. Valinnassa ei ollut kyse ainoastaan sopivan tasapainon etsimisestä edustuksellisuuden (mahdollisimman monipuolisista taustoista tulevia osallistujia) ja kyvykkyyden (mahdollisimman paljon eri teemoista tietäviä, yhteistyökykyisiä ja osaavia osallistujia) välillä. Tavoitteena oli myös voimaannuttaa osallistujia työskentelemällä pienissä, intiimeissä teemaryhmissä, jossa jokaisen oli helppo päästä ääneen – ja samalla tämä myös osaltaan rajoitti kokonaisosallistujamäärää. Valintatyössä rajoituksia asetti myös halu kasvattaa organisaation omaa muotoilukyvykkyyttä (*jatkuvuustyö*). Aloittelevien fasilitaattorien oli mahdoton ohjata suuria ryhmiä. Teemaryhmien nk. “sekaprofilit” (sekä representatiivisuus että osaaminen) aiheuttivat haasteita työskentelyn konseptointivaiheessa, mutta ne pystyttiin ylittämään hyvällä *välittävällä muotoilutyöllä* ja *fasilitointityöllä*.

Koska yhdeksi päämääräksi oli asetettu asiakaslähtöisen työotteen harjoittelu ja muotoilukyvykkyyden kasvattaminen organisaation sisällä, haluttiin, että työntekijät itse osallistuvat kehittäjäyhteisön suunnitteluun, työpajojen fasilitointiin, eri yhteiskehittämisen metodien ja työkalujen käyttöön. Näin saadut tulokset eivät tulleet ulkopuolelta esim. konsultilta tai muotoilutoimistolta, vaan omistajuus säilyi isäntäorganisaatiolla. Tällä *jatkuvuustyöllä* tavoiteltiin organisaation sisäistä toimintakulttuurin muutosta. Analyttisesti tarkastellen, pyrkimys kasvattaa organisaation muotoilukyvykkyyttä ja vetää työpajasarja omien työntekijöiden voimin samanaikaisesti rajoitti kehittäjäyhteisön toimintaan. Se edellytti mm. työkalujen yksinkertaistamista, väljentämistä, dokumentaation muuttamista kevyemmäksi, fasilitaattorin roolin helpottamista.

Välittävän muotoilutyön avulla työpajoissa käytössä olevia työkaluja ja metodeja hiottiin useaan otteeseen. Niiden haluttiin toisaalta tarjoavan osallistujille ajattelutavan ja asenteen, jonka avulla työskentelyyn olisi helppo päästä käsiksi, sekä toisaalta fasilitaattoreille rakenteen työskentelyn ohjaamiselle. KK-yhteisön työskentely rakennettiin neljän työskentelyteeman ympärille. Tämä tarkoitti, että kukin neljästä pienryhmästä työsti omaa teemaansa – eli sen sijaan, että kyseessä olisi ollut kolmen työpajan järjestäminen, todellisuudessa järjestettiin kaksitoista eri työpajaa. Samanaikaisesti työpajojen aikataulus ja käsikirjoitus ei voinut olla liian tiukka: tavoitteena oli pystyä reagoimaan myös osallistujien tilannekohtaisiin toiveisiin ja tarpeisiin.

Fasilitointityö oli vaativaa, sillä ryhmadynamiikat ja työskentelytahti vaihtelivat paljon ryhmästä toiseen, ja ne vaikuttivat kunkin ryhmän kykyyn tuottaa ideoita ja ratkaisuja enemmän kuin mitä ennakkoon oli arvioitu. Ryhmien välinen variaatio

edellytti myös fasilitoinnilta ryhmäkohtaista soveltamista ja hienosäätöä paljon enemmän kuin mihin oltiin varauduttu. Lisähaasteita muodostui myös osallistujien välisistä osaamis- ja taitoeroista – osa heistä oli tiettyjen alojen ammattilaisia ja/tai intohimoisia harrastajia, kun taas osa oli ihan tavallisia kaupunkilaisia, eläkeläisiä, nuoria. Ryhmäprofiilit, joissa oli tarkoituksellisesti tuotu yhteen hyvin eri lähtökohdista tulevia ja erilaisilla motivaatioilla varustettuja ihmisiä osoittautuivat haastaviksi, etenkin kun fasilitaattorit olivat melko kokemattomia. Myös dokumentaatio oli keskustelujen pirstaleisuuden ja epätasapainoisen ryhmädynamiikan vuoksi vaativaa.

Kuten eri työtyyppien kirjo ja tarkastelu osoittaa, muotoilu ja yhteiskehittäminen ovat perusluonteeltaan joustavaa, avointa ja ihmislähtöistä toimintaa. Siksi niillä on merkittävä kyky huomioida ja sisällyttää luotuihin ratkaisuihin erilaisia, ristiriitaisiakin reunaehtoja ja taustatekijöitä. Tämä koskee niin välittävää muotoilua (ts. konkreettiset yhteistyötilanteet) kuin toimijoiden kanssa tehtävän yhteissuunnittelua (ja sen valmistelua). KK-kehittäjäyhteisön yhteistyön suunnittelu ja käytännön järjestelyt tehtiin niin, että ne tasapainottivat ja sopeuttivat koko joukon jännitteitä ja rajoitteita. Tämä kaikki vaikutti siihen, millä tavalla kehittäjäyhteisö lopulta työskenteli.

KK-kehittäjäyhteisö osoittaa, että ohjattu ja emännöity kehittäjäyhteisö voidaan saada toimimaan edustuksellisella osallistujajoukolla, demokraattisen suunnittelun periaatteita kunnioittaen ja silti saavuttaa todellisia tuloksia konkretisoituine konsepteineen ja palveluideoineen. Tämä edellyttää paljon käytännön työtä ja jonkin verran resurssointia, mutta vastaavasti tuottaa hyötyä ja merkityksellisyyttä niin emäntäorganisaatiolle kuin osallistujille. Toisin sanoen, todellisiin muotoiluhaasteisiin tarttuminen auttaa organisaatioita välttämään tyyppillisiä “kunhan saadaan ruksi osallistamis-boksiin” ja “toivotaan, että joku osallistuu ja ihmeitä tapahtuu” orientaatioita sekä luomaan jaettu kokemus siitä, että kansalaiset voivat osallistua yhteisten asioiden suunnitteluun eri tavalla ajattelevien kanssa, olla mukana yhteiskunnallisessa vuoropuhelussa ja vaikuttamisessa, sekä nähdä oman toimintansa tulokset ja merkityksen. On yhä selvempää, että ottamalla kansalaiset ja käyttäjät mukaan palvelukehitykseen ja päätöksentekoon, syntyy parempia ratkaisuja ja päätöksiä, sillä mukaan saadaan tietoa, jota ei muutoin huomioitaisi. Yhteiskehittäminen ja avoin dialogi voivat kuitenkin olla haasteita esim. julkisen sektorin toimijoille, joilla ei ole niistä aiempaa kokemusta. Kehittämällä motivoivia ja välittömiä työtapoja, joilla kansalaiset voivat ottaa kantaa ja osallistua yhteisten asioiden, ilmiöiden, tilojen ja ympäristön kehittämiseen, voimme kannustaa ihmisiä löytämään itsestään pienen muutoksentehtävän, dialoginkävijän ja vaikuttajan – ja näin parantaa demokratiaa.

5.3 ”Ala laputtaa” – kevyt ja helposti monistettava menetelmä osana Oodin yhteiskehittämistä

Yhteiskehittäminen toimintatapana sopii kirjastojen toiminta-ajatukseen ja palvelukehityksen työväliseksi, sillä se vahvistaa niiden demokraattista ja yhteisöllistä toiminnan eetosta. Kirjastojen yhteiskehittämisessä näyttäisi olevan paljon mahdollisuuksia (myös haasteita). Kun yhteiskehittämistä halutaan tuoda osaksi kirjastojen (tai laajemmin julkisen sektorin toimijoiden) toimintakulttuuria ja arkisia työskentelytapoja on mietittävä, miten kynnystä tартtua yhteiskehittämiseen voidaan madaltaa. Tässä kysymykseen tulevat helposti monistettavat, nk. ”matalan” tason yhteiskehittämisaktiviteetit.

Tässä osatutkimuksessa keskityn tarkastelemaan Oodin kymmenestä yhteiskehittämisaktiviteetista erityisesti käyttäjätiedon keräämiseen keskittyvää, kevyttä ja helposti toteutettavaa ”Ala laputtaa!” -työkalua, joka pohjautuu ”full-scale-modeling” -ideaan (Hornýánszky Dahlholm, 1998; Hyysalo et al., 2014) ja joka on helposti monistettavissa monenlaisiin toimintaympäristöihin. Samalla pohdin lähemmin kysymystä siitä, miksi myös kevyen tai ’matalan’ tason yhteiskehittämisaktiviteetit voivat osana laajempaa ja eri tasoista menetelmistä koostuvaa työkaluportfoliota vahvistaa vuoropuhelua asiantuntijoiden ja käyttäjien välillä, syventää asiakasymmärrystä, edistää muotoilukyvykkyyden kehittämistä organisaatiossa sekä tavoittaa uusia kohderyhmiä.

”Matalan” tason yhteiskehittämisaktiviteetteja kritisoidaan usein yhteiskehittämisen käsitteen laimentamisesta ja/tai näennäisosallistamisesta. Osana laajempaa yhteiskehittämisen strategiaa tai eri tasoista menetelmistä koostuvaa yhteiskehittämisen prosessia, ne voivat kuitenkin tarjota keinon vahvistaa vuoropuhelua asiantuntijoiden ja käyttäjien välillä, syventää asiakasymmärrystä, edistää muotoilukyvykkyyden kehittämistä organisaatiossa sekä tavoittaa uusia kohderyhmiä. Ne voivat tarjota organisaation työntekijöille helposti omaksuttavan kosketuskohdan yhteiskehittämiseen sekä tavan kokeilla yhteiskehittämisen menetelmiä omakohteisesti käytännössä. Tällaisten työkalujen omaksuminen voi auttaa jäsentämään yhteiskehittämistä ajattelutapana sekä vähitellen syventämään yhteiskehittämiseen tarvittavaa osaamista.

Yhteiskehittämisen syvyyden ja osallisuuden toteutumista julkisella sektorilla voi tarkastella eri näkökulmista. Ehkä yksi merkittävimmistä kansalaisten osallistumisen ja yhteiskehittämisen tasoja tarkastelevista tutkimuksista tehtiin jo 1960-luvun lopussa, kun Sherry Arnstein (1969) esitteli teoriansa osallistumisen tikapuista (eng. ladder of engagement). Osallisuuden tasojen monitulkintaisuudesta kertoo se, että niitä on kuvattu monilla erilaisilla malleilla ja monen eri henkilön toimesta historian saatossa. Useimpien tasomallien juuret ovat paikannettavissa Arnsteinin kehittämään tikapuumallin, ts. 8-luokkaiseen osallistumisasteikkoon (A Ladder of Citizen Participation). Tämän päivän yhteiskehittäminen ja osallisuus toiminta-

kenttänä sekä uusine vuorovaikutusmahdollisuuksineen luo huomattavan erilaiset lähtökohdat vuoropuhelulle 1960-luvun maailmaan verrattuna. Ajankohtaisempaa ajattelumallia kuin Arnsteinin tikapuut edustaa mm. Torfingin ym. (2016) yhteiskehittämisen tikapuut.

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää niin strategisella, systeemisellä kuin asiakasrajapinnan tasolla organisaatiossa. Palvelumuotoilussa on kyse kokonaisvaltaisesta ja monialaisesta jatkuvasta kehitysprosessista (esim. Matveinen, Kronqvist, Koivisto & Vaajakallio, 2015.). Useiden palvelumuotoiluasiantuntijoiden mukaan ideaalitulanteessa palvelumuotoiluprosessit käynnistävät syvällisen kulttuurimuutoksen koko organisaatiossa ja ne tarvitsevat rinnalleen vahvaa muutosjohtamista (esim. Koivisto et al., 2019; Junginger & Sangriori, 2009). Ryan Jacoby ja Diego Rodriguez (2007) muotoilutoimisto IDEO:sta ovat tunnistaneet muotoiluprosesseille kolme tyypillistä tasoa: 1) inkrementaalinen, 2) evolutionaarinen ja 3) revolutionaarinen.

Inkrementaalaisella tasolla pyritään asteittäisiin muutoksiin ja lyhyen tähtäimen palveluparannuksiin ja tyypillisesti tämänkaltaiset uudistukset näkyvät vain asiakasrajapinnassa. Seuraavalla, eli evolutionaarisella tasolla pyritään jo olemassa olevan palvelun mukauttamisen tai soveltamisen kautta parempaan palvelutasoon ja kolmannella, eli revolutionaarisella tasolla pyritään pitkän tähtäimen kehittämiseen, disruptiivisella suunnittelulla haetaan kokonaan uutta toiminta-ajatus, esim. keskustakirjasto Oodin tavoitteena oli tulla maailman parhaaksi kirjastoksi, joka uudistaisi ihmisten käsityksen kirjastopalveluista sekä samalla näyttäisi osviittaa siitä, kuinka julkisen sektorin on mahdollista muokata rooliaan palveluntuottajasta kohti yhteiskehittämisen areenaa (Torfing, 2016).

Oodi on tyypillinen esimerkki suuren mittakaavan muotoilulähestymistä hyödyntävästä, pitkän aikajänteen projektista, jolle luonteenomaista on, että monen tasoista - niin inkrementaalista, evolutionaarista kuin revolutionaarista - kehittämistä odotetaan tapahtuvan samanaikaisesti. Avoinna oli koko ajan rinnakkaisia muotoilulalueita ja suunnittelutoimeksiantoja, monia ”early stage”-vaiheita (Botero, 2013; Botero & Hyysalo, 2013), jotka eivät ole selvärajaisia. Samalla tämän kokoluokan hankkeita määrittävät monimutkaiset päätöksentekomekanismit, monet eri ohjaus- ja alatyöryhmät, pitkät aikajänteet sekä useat kohde- ja käyttäjäryhmät (Daalsgaard, 2012, 2013). Oodin tapauksessa eritasoiset ja -tyyppiset, sekä nk. matalat että syvät, yhteiskehittämisen aktiviteetit täydensivät toisiaan, niiden heijastusvaikutukset ja kytkökset kartuttivat tietämystä asiakkaiden tarpeista, ja auttoivat asettamaan asiakkaan yhä enemmän suunnittelun keskiöön.

Ala laputtaa-projekti toteutettiin viidessätoista Helsingin kirjastossa (kirjastoyksikköjä yhteensä 36) yhden arkipäivän aikana. Kirjastot, kuten useat muutkin asiakasorganisaatiot, toimivat hyvin vähillä resursseilla käyttäjätiedon hankinnan suhteen. Asiakkuudenhallinnan ja asiakasymmärryksen parantamiseksi tarvitaan käyttäjä- ja asiakastietoa useammasta eri näkökulmasta (Hyysalo, 2009). AL-työka-

lu antoi mahdollisuuksia käyttäjämääräyksen kehittämiseen pienin panostuksin ja arkisesti.

AL-kampanjassa liikuttiin lähikirjaston kehittämisen ja Oodin suunnittelun välimaastossa. Asiakkaat osallistettiin sekä 1) antamaan palautetta, kommentoimaan ko. kirjaston tilaa ja sen palveluita, että 2) ideoimaan tulevaisuutta ja Oodia helpolla, näkyvällä tavalla. Kuten on tyypillistä monille yhteiskehittämisen rakenteistetuille työkaluille, myös AL-menetelmä tarjosi osallistujille (rennon) viitekehyksen, käsin kosketeltavan materiaalin ja ajattelutavan, jolla visioida palveluparannuksia ja kertoa omista toiveista, tarpeista sekä kirjaston käyttökokemuksista elävässä vuorovaikutustilanteessa yhdessä kirjaston työntekijöiden kanssa. AL-menetelmä oli konkreettinen tapa organisoida ja ohjata käyttäjien ideointia ja ideoiden välittymistä henkilökunnalle. Sellaisena se palveli yhteisen kielen luomisessa ja yhteistyön rakentamisessa asiakkaiden kanssa. Menetelmä pohjautuu “full-scale-modeling”-ideaan, missä vaikeasti tavoitettava tai nk. “raaka tieto” voidaan tuoda esille fyysisen ympäristön kautta (Hornyánszky Dahlholm, 1998). Fyysinen ympäristö auttaa asiakkaita samaan konkreettiseen kosketuksen tulevaisuuden ideointiin (Ehn & Kyng, 1991).

Kun asiakkaat katselivat kirjastotilaa liikkuen siellä samanaikaisesti kehollisesti ympäriinsä, tila auttoi heitä palauttamaan mieleen asioita, ideoita ja kokemuksia, jotka olisivat ilman fyysistä ympäristöä saattaneet jäädä helposti unohduksiin. Laput oli kategorisoitu värikoodein, jotka kuvastivat niihin liittyvää arvolatausta. Vihreä lappu oli tarkoitettu myönteisille huomioille, punaiset kielteisille ja keltaiset neutraaleille. Lappuun sai kirjoittaa haluamansa kommentin. Lappujen välityksellä käyttäjät saattoivat viestiä myös muiden, tuntemattomien kirjastonkäyttäjien kanssa kirjastoa koskevista mielipiteistään ja useissa kirjastoissa post-it-lapuista muodostui eri käyttäjien keskusteluketjuja. Ennen laputuksen alkua kirjaston omat työntekijät liimasivat muutamia post-it-lappuja ympäri kirjastotilaa, jopa henkilökuntaan itsensä, jotta asiakkailla olisi matalampi kynnyksen osallistua.

Menetelmä itsessään auttoi käyttäjiä havaitsemaan tarkemmin ja enemmän (lyhyessäkin ajassa). Se mahdollisti eri näkökulmien ja puolien tutkimisen - ja samanaikaisesti kuitenkin omaan kokemukseen ankkuroitumisen. (Hornyánszky Dahlholm, 1998). Kirjastotila toimi ikään kuin “ajatteluesineenä” (things to think with) (Brandt, 2006; Johansson, 2005) tai käsin kosketeltavana mallina (tangible mock-up) (Brandt, 2007) sekä jossain määrin myös rajakohteena (Brandt, 2006), jonka osallistujat jakoivat, mutta jota kukin tulkitsi omasta näkökulmastaan.

Niissä kirjastoissa, missä yhteiskehittämistä tai osallistavaa työtettä oli kokeiltu jo aiemmin, AL-kokeilu otettiin innostuneesti vastaan. Niissä kirjastoissa, missä työtapana oli täysin uusi, oli kynnyksen aktiiviseen vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa korkeampi. Työntekijöiden suhtautuminen AL-menetelmän käyttöön vaihteli paljon: toiset näkivät menetelmän mahdollisuutena uudenlaiseen kehittämistyöhön, toiset taas kokivat sen uhkana asiantuntijaroolilleen. AL-kampanjapäivän jälkeen enemmistö työntekijöistä oli kuitenkin positiivisen yllättyneitä siitä, kuinka paljon

uutta motivaatiota työhön he olivat löytäneet keskusteluista ja vuorovaikutuksesta asiakkaiden kanssa.

Yhteiskehittämisessä on jatkuvasti läsnä asiakokonaisuuksien kompleksinen luonne, kontekstisidonnaisuus ja avoimuus. Sellaisenaan jokaiseen yhteiskehittämiprojektiin – myös pienimuotoisiin sellaisiin – mahtuu loputtomasti haasteita. Myös AL-projekti tarjosi paljon haasteita. Toteutuksessa tapahtui harmillisesti kolme tyyppillistä puutetta. Tavoitteen- ja kysymyksenasettelu ei ollut AL-kokeilussa riittävän hyvin rajattu. Kampanjapäivänä haettiin toisaalta arkisia kehittämisideoita ko. kirjaston palvelujen parantamiseksi ja toisaalta kehittämisideoita pitkän aikajänteen päähän, keskustakirjasto Oodiin. Paremmin rajattu ja täsmällisempi kysymyksenasettelu olisi helpottanut vastaamista, kohdentanut saadut ideat vielä paremmin lisäten niiden vaikuttavuutta.

Toinen haaste liittyi tulosten läpikäyntiin. Kaikkien kirjastojen tulokset olisi kannattanut kerätä yhteiseen, digitaaliseen tietokantaan ja luoda tuloksia jäsentämään useampi kategorisointi. Nyt tulosten läpikäynti ja analysointi jätettiin yksittäisten kirjastojen vastuulle, eikä niillä ollut riittävästi resursseja, aikaa ja taitoja siihen. Haastatteluissa ilmeni, että kirjastot olisivat tarvinneet apua saatujen tulosten tulkitsemisessä ja jatkojalostamisessa käytännön toimenpiteiksi. Syvälinen tulosten vertailu ja läpikäynti yhdessä olisi myös auttanut tekemään päätöksiä siitä, mitä toimenpiteitä saadun käyttäjätiedon pohjalta käynnistetään. Kolmanneksi uudenlaiset ja intensiivisemmät asiakaskohtaukset olisivat kaivanneet tuekseen henkilökunnan parempaa valmistautumista ja koulutusta kuin mitä erittäin tiukka kolmen viikon aikaraami mahdollisti.

AL-kampanjassa saavutettiin silti tavoitteet ja vieläpä nopean aikataulun toteutuksella. Monissa kirjastoissa laputus vakiintui yhdeksi asiakasvuorovaikutuksen tavaksi. AL on esimerkki varsin kevyestä käyttäjätiedon keräämiseen tähtäävästä toimintatavasta, jossa yhteiskehittäminen ulotetaan laajalle asiakkaiden ja henkilökunnan pariin, mutta toteutetaan vain lyhytkestoisesti ja ilman yksityiskohtaista vuorovaikutuksen suunnittelua. Se mahdollisti suuren työntekijöiden osallistumisen laajan asiakasmäärän kanssa toteutettuun kehittämiskohteiden ja -ideoiden kartoitukseen, ja näin edesauttoi muotoilullisten menetelmien juurruttamista organisaatioon. Samalla se levitti ymmärrystä muotoilumenetelmien reunaehdoista, kuten esimerkiksi saadun käyttäjätiedon jäsentämisen, analysoinnin, jalostamisen ja jatkotyöstämisen organisoinnin merkityksestä.

AL tuotti paremmin kohdennettuja sekä syvempiä kehittämistoiveita kuin Helsingin kaupungin käytössä olevat perinteiset asiakaspalautekanavat. AL oli melko kustannustehokas tapa saada suoraan asiakaskohtauksista kumpuavaa käyttäjätietoa asiakkailta. Osana Oodin yhteiskehittämisen portfolioa se kanavoi yhteen lähikirjastojen ja Oodin kehittämistä sekä edesauttoi Oodin tuomista lähikirjastojen käyttäjäkunnan tietoisuuteen. Kuten kaikki muutkin yhteiskehittämisen ja käyttäjätiedon hankinnan muodot, AL ei ole työkaluna automaatti tai oikotie asiakas-

ymmärryksen parantamiseen, vaan vaatii hyvää organisointia, prosessisuunnittelua, koulutusta ja tukea sekä tulosten analyysia onnistuakseen.

AL:n kaltaisten kevyiden yhteiskehittämisprojektien merkittävin etu osana laajempaa menetelmäportfoliota on se, että niiden avulla on mahdollisuus tarjota isolle joukolle asiakkaita ja työntekijöitä tilaisuus tutustua palvelumuotoiluun ja yhteiskehittämiseen työskentelytapana, sekä tukea näin uusien toimintatapojen juurruttamista organisaatioon. Julkisella sektorilla palvelumuotoilijoita on usein vähän, ja ainoa kestävä tapa levittää muotoiluajattelua organisaatioissa on kouluttaa työntekijöitä ymmärtämään sen perusasioita ja kannustaa heitä soveltamaan niitä oman työn osana. Vertailukohtana esim. Helsingin kaupungilla on vain kourallinen palvelumuotoilijoita ja asiakkaita noin 650 000, Oodi-projektilla palvelumuotoilijoita oli yksi ja uuden kirjaston (suunnittelun aikana arvioitu) asiakasmäärä 2,5 miljoonaa ihmistä vuodessa. Tässä tilanteessa AL toimi erinomaisesti perinteisen asiakaspalautteen täydentäjänä ja syvällisemmin asiakkaisiin orientoituvan toimintakulttuurin eteenpäin viejänä.

5.4 Tulevaisuuden suunnittelua yhdessä maker-kulttuurin edelläkäyttäjien kanssa

Maker-kulttuurisessa (värkkäämisessä) yhdistyvät käsillä tekeminen, innovointi, kokeilukulttuuri, erilaisten digitaalisen valmistuksen tekniikoiden ja teknologioiden hyödyntäminen. Maker-kulttuuri on DIY-kulttuurista ja hakkerikulttuurista 2000-luvulta alkaen kehittynyt uudentyyppinen tekemisen kulttuuri, joka hyödyntää teknologian kiihtyvää kehitystä, globaalia tietoverkosta, avoimen lähdekoodin ohjelmistoja ja yhteisöllisiä, avoimia työtiloja.

Vaikka värkkäämistä voi periaatteessa tehdä missä vaan, yhteisöllisyyttä vahvistava, muuntautuva ja paljon erilaisia (digitaalisia) työvälineitä tarjoava tila eli makerspace (suom. huom. ”makerspace” on sanana vaikeasti käännettävissä suomen kielelle ja suora käännös ”tekijätila” kuulostaa kömpelöltä, mutta alkuperäissana tuntuu istuvan suomen kieleen luontevasti) helpottaa erilaisten projektien ja kokeilujen toteuttamista. Kaikilla ei ole mahdollisuuksia hankkia itselleen suuria tai kalliita laitteita, ja myös siitä syystä maker-kulttuuriin kuuluvat olennaisesti yhteiskäyttötilat. Tällaista yhteiskäyttöistä makerspace-tilaa lähdettiin suunnittelemaan keskustakirjasto Oodiin yhdessä maker-kulttuurin edelläkäyttäjien kanssa. Lähtökohdaksi ja ongelmaksi tunnistettiin se, että olemassaolevien kirjastojen infrastruktuuri oli monella tavalla puutteellinen, eikä siten kyennyt enää palvelemaan 2000-luvun taitojen oppimisen tukemisessa ja mahdollistamisessa.

Maker-kulttuuri on nopeasti muuttuva ilmiö, jonka kehityksessä on vaikea pysyä mukana. Tämä aiheuttaa omat haasteensa sellaisille toimijoille, jotka haluavat olla mukana edistämässä maker-kulttuuria, mutta ovat samalla sidottuja hitaampiin

suunnitteluprosesseihin ja niiden tuomiin rajoituksiin. Esimerkiksi keskustakirjasto Oodin tapauksessa tietyistä makerspace-tilaan liittyvistä vaatimuksista, kuten ilmanvaihtojärjestelmästä, akustiikasta jne. jouduttiin tekemään ennakkopäätökset jo vuonna 2013, vaikka uuden kirjaston oli määrä avata ovensa vasta 2018.

Kun tulevaisuusorientoituneilla harjoituksilla halutaan saavuttaa todenmukaisia ja käytettäviä tuloksia, tarvitaan osallistujiksi asiantuntijoita, jotka tuntevat alueen hyvin. Parhaita asiantuntijoita nopeasti kehittyvillä, vasta alullaan olevilla aloilla ovat usein tekijät itse, eivät niinkään jotkut korkeamman tason asiantuntijat ja visionäärit. Juuri tästä syystä Oodin makerspace- ja värkkäystiloja haluttiin lähteä kehittämään maker-kulttuurin aktiivisten harjoittajien ja tekijöiden kanssa. Koska kirjastosuunnittelussa tarvittiin niin trendien tunnistamista kuin ratkaisujen ideointia, päätettiin hyödyntää edelläkäyttäjätöypajan (LUW) muotoa. Sen puitteissa on mahdollista tehdä suunnittelua sekä trendien tunnistamisen että ratkaisujen ideoinnin tasolla, sillä edelläkäyttäjät kohtaavat tarpeita ja ongelmia, jotka yleistyvät markkinoilla, mutta he kohtaavat ne kuukausia tai vuosia ennen tavallisia käyttäjiä ja nk. valtavirtaa. Sen sijaan, että olisi pyritty kertaluontoiseen trendien tunnistamiseen ja ratkaisujen kehittämiseen, tähtäimeksi asetettiin iteratiivisempi ja pitkäkestoisempi yhteistyö. Artikkelin ensimmäinen tutkimuskysymys on, voiko yhteiskehittäminen edelläkäyttäjien kanssa johtaa tuloksekkaaseen tulevaisuuden ennakkointiin keskipitkän aikavälin suunnitteluhankkeissa.

Oodin makerspace-työpajan suunnittelussa pohja-ajatuksena oli ammentaa elementtejä sekä edelläkäyttäjätöyskentelystä että osallistavasta suunnittelusta. Vaikka molempiin suuntauksiin on useasti viitattu vaikuttavimpina käyttäjäyhteistyön muotoina, niitä ei ole juurikaan pyritty yhdistämään tai sekoittamaan. Tämä on yllättävää, sillä suuntauksien välillä on monia yhtäläisyyksiä. Molemmat painottavat käyttäjien roolin merkitystä suunnitteluprosessissa sekä käyttäjien luovuutta ja kyvykkyyttä, näkevät yhteiskehittämisen voimaannuttavana ja demokratisoivana työskentelytapana, ovat luoneet työkaluja, tekniikoita ja metodeja, jotka helpottavat käyttäjäyhteistyön järjestämistä.

Edelläkäyttäjätöyskentelyn ja osallistavan suunnittelun välillä on luonnollisesti myös eroja. Käyttäjännovaatioiden tutkimus lähti liikkeelle siitä huomiosta, että monet käyttäjät kehittivät arjen tarpeistaan käsin uuden innovaation, koska kaupallista ratkaisua ei ollut tarjolla. He siis kohtasivat tarpeen ennen muita ja hyötyivät luodessaan siihen ratkaisuun. Tämänkaltaisia edelläkäyttäjiä on tyypillisesti vain noin 1 % kaikista käyttäjistä. Osallistava suunnittelu taas on alun perin Pohjoismaissa 1970-luvulla alkanut poliittistaustainen liike. Työpaikoille tuotiin uudenlaisia järjestelmiä lisäämään tehokkuutta, ja ajateltiin, että työntekijöiden tulisi olla mukana niiden kehittämisessä ja käyttöönotossa, jotta ne saataisiin toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla – ja samalla työntekijät myös sitoutettiin uusien järjestelmien käyttöönottoon. Osallistavassa suunnittelussa on kehitetty satoja erilaisia tekniikoita ja metodeja käyttäjäyhteistyötä varten.

Kahden eri suuntauksen yhtymäkohtia on antoisaa tutkia niitä, ja katsoa, mitä niitä yhdistämällä syntyy. Tämä oli tavoitteena Oodin makerspace-tilan edelläkäyttäjätöryöpajan suunnittelussa ja toteutuksessa, ja toinen tutkimuskysymys onkin, mitä etuja ja haittoja syntyy edelläkäyttäjätöryöpaformaatin yhdistämisestä osallistavan suunnittelun sisältöihin.

Edelläkäyttäjien kanssa työskentely seuraa useimmiten totuttua formaattia (von Hippel). Ensin tunnistetaan keskeiset trendit ja asiakastarpeet, sitten identifioidaan ko. alan edelläkäyttäjät sekä heidän tarpeensa ja mahdolliset ratkaisuideansa, lopulta työskennellään edelläkäyttäjien kanssa konkreettisten tuote- ja palvelukonseptien kehittämiseksi. Viimeinen vaihe toteutetaan useimmiten edelläkäyttäjätöryöpana. Jos formaattia edelleen yksinkertaistetaan, voidaan nähdä, että ensimmäinen osio sisältää trendien tutkimisen ja tunnistamisen sekä työskentelyn tunnistettujen trendien ympärillä. Toinen osio puolestaan sisältää palvelu- ja tuoteratkaisujen kehittämisen, ja se tehdään yleensä yhdessä emäntäorganisaation edustajien ja työntekijöiden kanssa. Edelläkäyttäjä-metodin vahvuus ja toisaalta haittapuoli piilee siinä, että edelläkäyttäjien tunnistaminen on todella aikaa vievää. Toisaalta, myös heidän tavoittamisensa, motivointi (pitkäkestoisempaan) työskentelyyn sekä käytännön järjestelyt (mm. matkakulut) voivat olla haastavia ja kalliita toteuttaa. Näistä syistä keskustakirjaston makerspace-tilan kehittelyyn etsittiin mukaan vain suomalaisia maker-kentän edelläkäyttäjiä, joilla oletettiin olevan jonkinlainen suhde kirjastoon ja kirjastopalveluihin.

Edistääksemme osallistujien kykyä tunnistaa tulevaisuuden trendejä ja ratkaisuja, loimme heidän käyttöönsä työskentelyä tukevia välineitä (engl. scaffoldings, double stimuli, myös intermediate design). Ensin inspiraatiota ammennettiin osallistuvasta suunnittelusta ja käytettiin esitäytettyjä kategoriakortteja (engl. pre-filled cards) sekä trendien tunnistamisessa että ratkaisuehdotusten luomisessa. Toiseksi, töryöpan jälkimmäisessä osuudessa hyödynnettiin full scale modeling-ideaa, missä vaikeasti tavoitettava tai nk. ”raaka tieto” voidaan tuoda esille fyysisen ympäristön kautta (Ehn & Kyng). Osallistujat käyttivät jo olemassaolevaa Aalto-yliopiston makerspacea nk. mallina (engl. proxy) keskustakirjastoon sijoittuvasta, suunnitteilla olevasta makerspace-tilasta ja merkitsivät suoraan tilaan – sen koneisiin, työvälineisiin, pintoihin, materiaaleihin jne. – mitkä elementeistä toimivat ja mitä puolestaan pitäisi muuttaa/kehittää. Näin fyysinen ympäristö auttoi osallistujia saamaan konkreettisen kosketuksen tulevaisuuden ideointiin. Siinä missä osassa käyttäjäinnovaatioiden tutkimusta on (hahmopsykologiaa mukailen) on varoiteltu ankkuroitumasta jo olemassaoleviin ratkaisuihin suunnitteluvaiheessa (eng. functional fixedness), osallistavan suunnittelun puolella kokemus on päinvastainen: rikas vertaisympäristö/ testiympäristö/malliympäristö voi sekä edistää että hyvällä tavalla ankkuroida ideointia. Kolmas työskentelyä helpottava järjestely lainattiin myös osallistavan suunnittelun perinteestä: käyttäjien ja suunnittelijoiden välistä vuorovaikutusta ei rajoitettu vain yhden töryöpan aikana tapahtuvaksi, vaan pyrittiin luomaan sellainen

prototyyppi, jonka avulla he saattoivat jatkaa yhteistyötä, nk. kypsä yhdessä (engl. age together), yhteistoteuttaa (engl. corealize) ja testata kehitettyjä ratkaisuja.

Työpajan osallistujia etsittiin tunnistamalla ensin ne sektorit ja alat, jotka ovat keskeisiä ajatellen digitaalisen valmistamisen ja maker-kulttuurin kehittymistä. Nämä sektorit jaettiin edelleen relevantteihin alakategorioihin kuin ICT, digitaalinen valmistus, insinöörityö, hacking, käsityö, luovat alat. Lopulta yksittäiset kutsuttavat ja osallistujat valikoitiin näiden alojen sisältä nk. ”lumipallo-otoksella” (engl. snowball sampling). Tämä johti yhteensä 32 kutsuttavan listaan, ja tämä lista luotiin siten, että jokainen etsitty kompetenssi oli edustettuna vähintään kahden kutsuttavan toimesta. Työpajan päivämäärä sopi kutsuttavista 13 osallistujalle. Tästä kokoonpanosta tarkistettiin vielä, että osallistujissa oli tasapuolisesti sekä miehiä että naisia, ja että he edustivat kaikkia niitä osaamisalueita, jotka oltiin tunnistettu ennakkoon keskeisiksi.

Työpajan ensimmäisessä vaiheessa 13 osallistujaa merkitsi itsenäisesti esi-kategorisoiduille korteille omasta mielestään tärkeimmät maker-kulttuuria vuonna 2020 ohjaavat trendit. Korttien kategoriat olivat: (1) teknologia, (2) aktiviteetit, (3) jakaminen/organisointi/omistus- ja tekijänoikeudet, (4) turvallisuus& riskit, (5) muu. Kategoriat oli päätetty aiemman tutkimuksen perusteella. Esi-kategorisoidut kortit muodostivat ikään kuin koodiston, joka muistutti osallistujia jatkuvasti työpajan aiheesta ja näkökulmista. Samalla korttien kategoriat toimivat työpajan dokumentaation runkona. Työpajan aluksi osallistujat tunnistivat yhteensä 189 trendiä, jotka he kirjasivat korteille. Sen jälkeen jokainen osallistuja kertoi ja jakoi muiden kanssa kolme omasta mielestään tärkeintä trendiä. Tämä kolmen trendin kärki vietiin ja liimattiin fläppipapereille seinälle, jonka jälkeen osallistujat tähdittivät näistä omasta mielestään tärkeimmät tähtitarroilla (omia trendejä ei ollut mahdollista valita). Trendien tunnistamis-osion lopuksi käytettiin variaatiota World Cafe-menetelmää, missä eniten tähtiä saaneet trendit siirrettiin kolmelle fläppipaperille ja osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään keskustelemaan trendeistä kestävyys- ja ympäristönäkökulmista (näkökulmat valikoituivat, koska näitä näkökulmia ei ole huomioitu aiemmassa maker-kulttuurin tutkimuksessa riittävästi ja myös kirjastopalveluissa haluttiin kiinnittää ympäristönäkökulmaan huomiota).

Toinen osuus työpajasta pidettiin Aalto-yliopiston fablab-tilassa. Tässä vaiheessa myös Oodin suunnittelua avattiin osallistujille yksityiskohtaisemmin. Osallistujat ohjeistettiin kehittämään ratkaisuja jättämällä samoja esi-kategorisoituja kortteja, joita käytettiin työpajan alkupuoliskolla, suoraan fablab-tilaan – sen laitteisiin, pinnoille, työvälineihin jne. Tämä vaihe kesti 90 min ja tuotti 307 ratkaisua ja/ tai vaatimusmäärittelyä. Kolmannessa ja viimeisessä työpajan vaiheessa siirryttiin kehittämään ideoita makerspace-pilottia varten. Osallistujista muodostettiin kolme ryhmää, joista kukin kehitti ja visioi makerspace-pilotin aktiviteetteja, työvälineitä ja näkyvyyttä käyttämällä hyödyksi pilotin pohjakuvaa. Kukin ryhmä esitteli tuloksensa muille osallistujille.

Työpaja oli suunniteltu niin, että se tuotti monentyyppistä tietoa ja dataa niin suunnittelun kuin tutkimuksenkin tueksi. Dokumentointi oli valmisteltu huolella, ja sitä tehtiin montaa eri työkalua hyödyntäen (mm. video- ja audiotaltiointi, tehtävähajot ja kortit, 4 fasilitaattoria ja 6 suunnittelijaa seuraamassa tapahtumia sekä heidän kenttäraporttinsa, tehtävien tulosten ja työpajan valokuvaus). Tämä mahdollisti tulosten hyvin huolellisen analyysin ja tulkinnan vaiheittain. Tulokset myös kuvailtiin ja kategorisoitiin niin, että niitä oli helppo käyttää ja soveltaa jatkuvasti suunnittelun tukena. Tuloksia voitiin hyödyntää pitkän ajan jälkeenkin ja syventyä tulosten valossa johonkin erityiseen suunnittelukysymykseen.

Merkityksellinen oli myös edelläkäyttäjätöyöpajan kautta luotu verkosto. Yhteys osallistujiin säilyi elävänä koko makerspacen suunnitteluvaiheen yli, osallistujat olivat mukana tukemassa suunnitteluprosessia myös työpajan jälkeen. Kirjaston omat suunnittelijat puolestaan kertoivat jälkikäteen tehdyissä arviointihaastatteluissa huomanneensa merkittävän oman osaamistason ja tietämyksen kasvun työpajan tuloksena. Jälkikäteen tehdyissä osallistujien haastatteluista kävi ilmi puolestaan se, että useimmat osallistujista olivat luoneet uuden suhteen kirjastoon työpajan aikana. He olivat oppineet arvostamaan kirjaston uudistumis- ja roolinmuutostyötä: ”It makes sense: it’s not about books anymore. It’s very logical way [for the library] to re-invent itself and a really positive one”.

Analyysivaiheessa osallistujien ideoimat trendit kategorisoitiin korttien mukaisesti: (1) teknologia, (2) aktiviteetit, (3) jakaminen/organisointi/omistus- ja tekijänoikeudet, (4) turvallisuus & riskit, (5) muu. Näistä kategoria 3 oli suurin (23 %), ollen vain hieman suurempi kuin pienin eli 5 (17 %). Tärkeimmät trendit (osallistujien mielestä) löytyivät kategoriasta 5. Työpajan jälkimmäisessä ratkaisukehitys-osuudessa osallistujien synnyttämät tulokset sisälsivät niin ”toivelistoja”, varoituksia kuin tulevaisuuden palvelukonsepteja. Kirjaston suunnittelijat kävivät kaikki tulokset läpi pian työpajan jälkeen ja kategorisoivat ne sen mukaan, kuinka relevantteja ne olivat Oodin suunnittelun kannalta. Ensin he arvioivat oliko tulos relevantti heti (kehitteillä olevaan makerspace-pilottiin) vai relevantti tulevaisuudessa (Oodiin avattava makerspace). Sen jälkeen he arvioivat relevanssia suhteessa tämänhetkiseen osaamiseen. Toisessa päässä jatkumoa olivat *täysin uudet asiat* ja toisessa epärelevantit nk. *”nice to know”-tiedot*, tai asiat, joihin ei yksinkertaisesti ollut mahdollisuuksia vaikuttaa. Jatkumon keskelle asettuivat tiedot, jotka *tukivat* suunnittelijoiden käsityksiä tai toisaalta tiedot, jotka *kyseenalaistivat* suunnittelijoiden käsitykset.

Artikkelissa esitellään uudentyyppinen tapa tehdä tulevaisuuden ennakkointia edelläkäyttäjätöyhteistyönä osana laajan mittakaavan suunnitteluhanketta. Tämänkaltaisen demokraattinen lähestymistapa tulevaisuuden ennakkointiin keskipitkissä suunnitteluhankkeissa perusteltiin sillä, että jotkut käyttäjistä (edelläkäyttäjät) kohtaavat tulevaisuuden tarpeet muita käyttäjiä aikaisemmin ja nopeammin. Projektin taustavaikuttimena oli myös se, että osallistavan suunnittelun perinne on osoittanut

tavallisten kansalaisten ja työntekijöiden olevan kykeneviä osallistumaan monitukaisenkin ratkaisujen suunnitteluun. Kahden eri lähestymistavan (osallistava suunnittelu ja käyttäjänovaatioiden tutkimus) yhdistäminen mahdollisti runsaan tulosaineiston kokoamisen hyvin nopeasti muuttuvasta ja hajanaisesta makerkulttuurin kentästä. Mikä olennaisempaa, se synnytti runsaasti konkreettisia ratkaisuja, ja tämä oli se osa tulosaineistosta, joka osoittautui merkityksellisimmäksi kirjaston suunnittelijoille.

Onnistuneen osallistavan suunnittelun kriteerinä on yleensä pidetty sitä, että sellaiset kansalaiset ja yhteisöt, joihin suunnitteilla oleva sosio-tekniikka tulee vaikuttamaan, saavat tilaisuuden olla mukana muovaamassa sitä. Kyseisessä makerspacen suunnittelutyöpajassa käytetyt järjestelyt tarjoavat esimerkin siitä, kuinka perinteisiä osallistavan suunnittelun muotoja voidaan soveltaa edelläkäyttäjien kaltaisten osallistujien kanssa työskentelyyn.

Tätä ajatellen artikkelissa kiteytetään kolme huomioitavaa näkökulmaa. Ensimmäkin se, että inspiraatiokortit yksinkertaistettiin esi-täytetyiksi kategoriakorteiksi ei pilannut osallistujien kykyä visiointiin. Edelläkäyttäjien kaltaisilla osallistujilla on niin paljon osaamista ja ratkaisuideoita, että heidän työskentelyään voisi jopa haitata liiallisen kompleksiset työkalut (engl. props).

Toiseksi, koska osallistujat työskentelivät koko päivän joko yksin tai pienissä ryhmissä, heillä oli jatkuvasti mahdollisuus tuoda esiin käsityksiään ja näkemyksiään omasta ydinosaamisalueestaan, ja tämä näkyi myönteisellä tavalla työpajan tuloksissa. Jos taas ryhmätyöskentelyyn olisi siirrytty heti alusta alkaen, se olisi haitannut työskentelyn dokumentointia ja raportointia. Tavoitteena oli antaa ääni moninaisuudelle, ei pakottaa konsensukseen.

Kolmanneksi, voidaan kysyä olisiko yhtä hyvät tulokset saavutettu niin, että mukana olisi ollut laajempi edustus maker-yhteisöistä ja mahdollisesti myös tavallisia kansalaisia. Ehkä. Mutta koska mukana oli osallistujia, jotka olivat jo valmiiksi hyvin paneutuneita ja perehtyneitä maker-kulttuurin aiheisiin, saatoimme työskennellä sekä tuloksellisesti että itseohjautuvasti nopeassa aikataulussa johdattelematta tai ohjaamatta yhteistyötä liikaa.

Kiteyttäen, osallistavan suunnittelun perinne ja käyttäjänovaatioiden tutkimuksen sekoittaminen toimi hyvin keskustakirjasto Oodin makerspacen suunnittelutyöpajassa. Kuinka tämänkaltaisen yhteiskehittämisen muoto voitaisiin toteuttaa jollakin toisella tavalla – esimerkiksi laajemmalla osallistujapohjalla, avoimemmin ja demokraattisemmin – on kysymys, jota kutsumme muut yhteiskehittämisestä kiinnostuneet tutkimaan.

5.5 Yhteissuunnittelu uudistuvan, vuorovaikutteisen ja yhteisöllisen kirjaston kehittäjänä

Jo nyt Helsingin kirjastot tarjoavat todella monipuolisia palveluja ja toteuttavat kaikille avoimen olohuoneen tehtävää. Helsingin kirjastoissa voit käyttää 3d-printteriä, lainata ompelukoneen, digitoida vanhoja LP-levyjä ja kasetteja, käydä keikoilla, esityksissä ja työpajoissa, tehdä video-CV:n täysin varustellussa studiossa, tai tuoda oman tapahtuman kirjaston lavalle. Samanaikaisesti monet kollegoistani pohtivat, kuinka pitkälle kirjaston toimintaideaa ja palvelukonseptia voidaan venyttää olemassolevilla resursseilla. Mitä palveluita ja tehtäviä, millaisten arvojen ja sosiaalisten vastuuden varaan kirjasto halutaan tänä päivänä virittää ja rakentaa? Kaiken kaikkiaan kirjastot Helsingissä ovat muutoksessa, ne kehittyvät koko ajan enemmän yhteisötiloiksi ja kolmansiksi paikoiksi (Ray Oldenburg, 1991), jotka ovat merkityksellisiä kansalaisyhteiskunnan, demokratian, osallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteen kannalta. Uutta keskustakirjastoa kutsuttiin jo suunnittelun aikana nimityksellä ”the new cradle of citizen engagement”.

Kuinka kirjastoilla voisi olla tänä päivänä mahdollisimman suuri vaikutus yhteisöön, jota se palvelee? Jotta kirjastot voisivat uudistua ja löytää roolinsa, niin niiden on uudelleentulkittava suhteensa asiakkaisiinsa ja yhteisöönsä. Uuden orientaation opettelussa palvelumuotoiluajattelu ja yhteiskehittämisen menetelmät tarjoavat toimivia mahdollisuuksia. Asiakkaiden ja käyttäjien osallistaminen on yksi keino luoda ajantasaisia kirjastopalveluita, jotka ovat riittävän joustavia tulevaisuuden tarpeisiin. Hyvin suunniteltu, käyttäjälähtöinen kirjasto voi heijastella käyttäjäyhteisönsä tarpeita ja odotuksia, kaikessa moninaisuudessaan – tehden samalla näkyväksi yhteisön luonteen ja edistäen yhteiskunnallista vuoropuhelua.

Tarjoamalla kansalaisille mahdollisuuden sanoittaa ja konkretisoida odotuksiaan, toiveitaan ja motiivejaan sekä osallistua kirjastopalvelujen suunnitteluun, voimme paremmin ymmärtää käyttäjien tarpeet ja toimia ihmislähtöisesti. Yhteiskehittämisen avulla voidaan hankkia syvää asiakasymmärrystä, valmistautua paremmin tulevaisuuteen ja minimoida riskejä esimerkiksi ymmärtämällä, mitkä palvelumuutoksista ovat keskeisimpiä asiakaskokemuksen parantamisen kannalta. Kirjasto on kulttuuripalvelu, joka on perusluonteeltaan sellainen, että asiakkaiden on helppo rakentaa sen sisältöjen päälle, muokata ja jakaa sen sisältöjä. Yhteistyö asiakkaiden ja kansalaisten kanssa luo turvallisempia, onnellisempia, yhteisöllisempiä ja suvaitsevaisempia kaupunginosia.

Helsingin kaupunginkirjasto on hyödyntänyt asiakaskeskeisiä työkaluja ja metodeja jo pitkään, pidempään kuin muut kaupunkiorganisaation toimialat. Kuitenkin viime vuosina näkökulma on muuttunut, sillä aiemmin asiakaskeskeisyys tarkoitti asiakkaiden tarkastelua mm. markkinatutkimuksessa, käyttäjäpaneelissa ja suunnittelun kohteena, mutta nyt kirjasto haluaa asiakkaiden osallistuvan itse, tulevan mukaan suunnitteluun tai vaikuttavan päätöksentekoon. Tavoitteena on ollut toteuttaa

aitoja suunnittelu- ja osallisuusprojekteja, joissa käyttäjillä on suoria vaikutusmahdollisuuksia tai he ovat muuten merkittävässä roolissa suunnittelukumppaneina.

Yhteiskehittäminen kirjastokontekstissa on tarkoittanut yhteisöllistä tietojen ja taitojen jakamisen sekä ratkaisujen kehittämisen prosessia, jota motivoi tieto siitä – kuten muilla aloilla on osoitettu – että kun käyttäjille annetaan riittävät pohjatiedot sekä luodaan toimivat työkalut ja työskentelyilmapiiri, jokaisen on mahdollista olla luova, antaa panostaan ja myötävaikuttaa suunnitteluun. Yhteiskehittäminen Helsingin kaupunginkirjastossa on ensinnäkin tähdännyt asiakaskokemuksen parantamiseen, toiseksi kaupunkilaisten valtauttamiseen ja voimaannuttamiseen, kolmanneksi kirjastojen kehittämiseen kolmansina paikkoina ja merkityksellisinä sosiaalisina rakenteina kaupungissa. Yhteiskehittämisen käytänteet mahdollistavat kaupunkilaisten aktiivisen mukanaolon palvelukehityksessä niin, että he voivat olla suoraan vuorovaikutuksessa kehittämistiimien, asiakaspalveluhenkilökunnan, suunnittelijoiden, fasilitaattoreiden ja johdon kanssa. Yhteiskehittäminen tarjoaa monipuolisen kehikon ja työkalupakin, jota voidaan käyttää kehitysprosessien jokaisessa vaiheessa, mutta etenkin ideointi- ja konseptointivaiheissa. Yhteiskehittäminen tuo käyttäjien arkikokemuksen ja kokemustietouden osaksi suunnittelua ja päätöksentekoa. Onnistunut palvelukehitys edellyttää syvällistä ymmärrystä käyttäjien toimista, motiiveista ja odotuksista. Yhteiskehittämisen avulla on mahdollista haastaa tiettyjä vakiintuneita käytäntöjä tai helppoja vastauksia, ja löytää ennalta-arvaamattomia mahdollisuuksia palvelukehityksen tueksi.

Yhteiskehittäminen auttaa rakentamaan luottamusta monien eri toimijoiden, verkostojen ja kumppaneiden välille tuomalla heidät kasvotusten samaan suunnittelupöytään. Osallistava ja yhteiskehittämiseen perustuva lähestymistapa myös usein edistää organisaation sisäistä yhteistyötä esimerkiksi palvelukehitykseen vaikuttavien eri yksiköiden, tiimien tai osastojen välillä, jotka eivät arkityön puitteissa ole toistensa kanssa tekemisissä. Samalla yhteiskehittäminen avaa mahdollisuuksia luoda yhteistyömuotoja myös mahdollisten tulevaisuuden kumppanien kanssa.

Helsingin kaupunginkirjastossa yhtenä tärkeänä yhteiskehittämisen tavoitteena oli kasvattaa oman henkilökunnan ja työntekijöiden osaamista eri yhteiskehittämisen metodien ja työkalujen käytössä. Näin on haluttu vahvistaa organisaation sisäistä palvelumuotoilutoimintaa ja -kyvykkyyttä. Työntekijät ovat olleet mukana lukuisissa työpajoissa fasilitaattoreina, osallistuneet projektien ja kokonaisuuksien suunnitteluun, erilaisiin koulutuksiin ja kokeiluihin. On ollut tärkeää osoittaa käytännössä, kuinka monella eri tavalla yhteiskehittäminen voi hyödyttää kirjastoa ja samalla kokeilla eri työkaluja yhdessä. Usein oletetaan, että jos on olemassa jokin yhteiskehittämisen työkalu tai metodi, työntekijät osaavat automaattisesti hyödyntää sitä mielekkäällä ja oman yksikkönsä tilanteeseen sopivalla tavalla, mutta kirjasto-organisaatiossa osoittautui tarpeelliseksi soveltaa ja sitoa eri yhteiskehittämistyökaluja osaksi meneillään olevia kehittämisprojekteja ja työyhteisön arjen käytänteitä. Niinpä yhtä työkalua saatettiin soveltaa monella eri tavalla eri kirjastoyksiköiden konteksteissa.

Kuten useimmissa julkisorganisaatioissa, myös kaupunginkirjastossa on kohdattu todella suuria haasteita palvelumuotoiluajattelun ja yhteiskehittämismenetelmien hyödyntämisessä ja soveltamisessa kestäväällä tavalla. Jokaisella organisaatiolla on oma palvelumuotoilumatkansa, josta usein puhutaan muotoilukyvykkyyden kasvattamisena. Palvelumuotoilun haltuun ottaminen vaatii yleensä useamman vuoden työn, jonka aikana koko organisaatio käy läpi merkittävän muutosprosessin. Kirjasto-organisaatioissa yksi suurimmista haasteista koskee näkökulman siirtämistä sisäisistä prosesseista, kokoelmista ja järjestelmistä asiakkaan kokemukseen. Yhteiskehittämisestä ja muotoilusta vastaavan tiimin on ollut samaan aikaan osoitettava sekä pitkän aikavälin hyödyt että toteuttaa monia lyhyemmän aikavälin, käytännön yhteiskehittämisprojekteja. Tasapainoilu nopeiden projektien ja kestäväen muutoksen tekemisen välillä on vaikeaa. (Mahdollinen) muutosvastarinta edellyttää taitavaa johtamista ja johdon sitouttamista. Vallitseva organisaatiokulttuuri voi olla – ja kirjaston tapauksessa näin oli – suurena esteenä muotoiluajattelun levittämiselle. Palvelumuotoilu ja yhteiskehittäminen on aina avoin ja luova innovaatioprosessi, jossa liikkeelle lähdetään ihmisten tarpeiden syvällisestä tunnistamisesta ja sellaisenaan se edellyttää organisaatiolta paljon joustavuutta, yhteistyökykyä, projektijohtamisen taitoja, ihmislähtöisyyttä ja avoimuutta.

Karkeasti voidaan erottaa kaksi eri tarkoitusta asiakkaiden osallisuudelle: kaupunkilaisten konsultointi, jotta ymmärretään paremmin nykytilannetta (tai mennyttä tilannetta) tai kaupunkilaisten kumppanosallisuus tulevaisuuden palvelujen tekijöinä. Molemmille lähestymistavoille on tarvetta ja ne voivat johtaa hyviin tuloksiin, mutta julkisten palvelujen kohdalla tulisi pyrkiä sellaiseen yhteiskehittämiseen, missä kaupunkilaisilla on mahdollisuus syvälliseen ja merkitykselliseen vaikuttamiseen. Toimiva yhteiskehittäminen ei ole pelkkää mielipiteiden kuuntelua tai ideoiden kartoittamista; se on sellaisten avoimien ja joustavien muutosprosessien luomista, jotka helpottavat yhteisten ratkaisujen luomista asioista, jotka ovat merkityksellisiä meille kaikille.

Helsingin kaupunginkirjastolla on vielä pitkä matka kuljettavana ennen kuin se voi todella sanoa asettavansa asiakastarpeet etusijalle kaikessa toiminnassa ja johtavansa asiakaskokemusta systemaattisesti. Kuten monissa muissakin julkisissa organisaatioissa, kirjastossakin palvelumuotoilua ja yhteiskehittämistä tehdään pistemäisesti ilman selkeää, yhteistä strategiaa. Keskijohto ja johto keskittyy budjetointiin, toimintoihin ja prosesseihin, asiakasrajapinnassa työskentelevät asiantuntijat ovat kirjastonhoitajia, informaatiopesialisteja, pedagogeja ja kirjastovirkailijoita – mutta harvalla heistä on koulutusta innovaatio- tai kehittämistoiminnasta, muotoilusta tai yhteiskehittämisestä. Keskimäärin voitaisiin sanoa, että kirjastossa käytetään n. 85 % energiasta nykytoimintojen jokapäiväiseen pyörittämiseen ja 15 % tulevaisuuden palvelujen kehittämiseen. Menestyksenkäs palveluiden kehittämistyö edellyttäisi painopisteen muutosta, eli pitkälle menevää asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä heidän omista lähtökohdistaan käsin totuttujen ratkaisujen sijaan.

6 Pohdinta ja syventävät johtopäätökset

Arkkitehti Christopher Alexander on todennut, että vaikeinta suurten julkisten rakennusten suunnittelussa on pitää ihmiset ja käyttäjät suunnittelun keskiössä: on ajateltava, mitä tila tekee sitä käyttäville ihmisille (Alexander, 2005). Isot, julkiset rakennushankkeet ovat tyypillisesti nk. laajan mittakaavan suunnitteluprojekteja, joille ominaisia ovat pitkät aikajänteet, moninaiset ja suuret käyttäjäryhmät, vaiheistaminen ja lukuisat osaprojektit, monialaisuus, vaihtelevuus projektiryhmän kokoonpanossa ja vastuissa, kompleksiset päätöksentekomenetelmät. Kirjasto Oodin suunnittelussa, jonka aktiivivaihe kesti yli kymmenen vuotta ja yhteissuunnitteluvaihekin yli kolme vuotta (2012-2015), kaikki nämä eri piirteet ja tekijät olivat läsnä.

Vaikka Alexanderin huomio ihmisistä suunnittelun keskiössä on varsin tunnustettu periaate ja yhteissuunnitteluun perustuva lähestymistapa resonoi laajalti yhteiskunnassa, on käyttäjien mukanaolo ja osallisuus pitkäkestoissa julkisen sektorin suunnitteluprosesseissa edelleen hyvin harvinaista. Globaalisti(kin) on vain kourallinen suuren kokoluokan julkisen sektorin hankkeita, joissa käyttäjät ovat olleet suunnittelukumppaneina aktiivisessa roolissa (Daalsgaard, 2012) - vaikka toki yksittäisiä laajempia suunnitteluhankkeita voidaan esimerkinomaisesti nostaa esiin – kuten Sandersin osallistava prototyyppi sairaalahankkeen yhteydessä (Sanders, 2010) tai kansalaisten osallisuus Århusin uuden Dokk1 -kirjaston suunnittelussa (Bech-Petersen, S., Mærkedahl, L., & Krogbæk, M., 2016; Østergård, M., 2018). Shapiro (2010) onkin erikseen kehottanut osallistavan suunnittelun tekijöitä ja tutkijoita toteuttamaan osallistavia projekteja myös laajojen suunnitteluhankkeiden yhteydessä. Tämän tutkimuksen lähtökohtia ja tarkoitusta perustelee myös se huomio, että yhteiskehittämisprojektien toteutukset ”turmeltumattoman ja puhtaaksi viljellyn” akateemisen maailman ulkopuolella ovat olleet huonosti dokumentoituja ja analysoituja (Lee et al., 2018; Botero et al., 2020).

Julkisten palvelujen yhteissuunnittelun, yhteistuotannon ja yhteiskehittämisen tutkimuskenttä on laajentunut. Ensimmäisiä pioneiritutkimuksia (Brudney & England, 1983, Pestoff, 1998, Alford, 2002, Bovaird, 2007) ovat seuranneet pienet, etupäässä kvalitatiiviseen aineistoon perustuvat case-tutkimukset, joissa on keskitytty nostamaan esiin yhteiskehittämisen ja osallistumisen hyötyjä ja etuja (ks. esim. Pestoff, Brandsen & Verschuere, 2012). Viimeaikaiset, metodologisesti moninaisemmat, kriittisemmät, johonkin tiettyyn yhteistuotannon tai yhteiskehittämisen aspektiin keskittyneet tutkimukset ovat siirtäneet tutkimuksellista painopistettä ja raottaneet nk. tutkimuksen ”mustia laatikoita”, joita ovat perinteisesti olleet mm. kaupunkilaisten ja kansalaisten motiivit osallistumiselle (ks. esim. Eijk & Gasco,

2018), yhteiskehittäminen luottamuksen rakentamisessa (ks. esim. Fledderus, 2018), yhteiskehittämisen inklusiivisuus (Verschuere, Brandsen & Steen, 2012). Tällä hetkellä tutkimuksen keinoin pystytään vastaamaan jo huomattavasti paremmin avainkysymyksiin, kuten miksi ja miten yhteiskehittäminen ja/tai -tuotanto toteutuvat, sekä millaisia vaikutuksia ja tuloksia niiden avulla on mahdollista saavuttaa (tai olla saavuttamatta). Samalla esiin on noussut kuitenkin myös kriittisempiä äänenpainoja ja huomiota on suunnattu aiempaa enemmän nk. epämurkaviin kysymyksiin yhteiskehittämisen riskeistä, vaaroista ja ”pimeästä puolesta”.

Käyttäjälähtöinen palveluiden parantaminen – sekä asiakkaiden että työntekijöiden arjen asiantuntemuksen, kokemuksen ja tiedon – hyödyntäminen on julkiselle sektorille yhä tärkeämpää (Bovaird, 2007; Body, 2008; Junginger, 2016). Julkinen sektori ei kuitenkaan muutu ihmislähtöiseksi pelkästään sillä, että avataan kansalaisille mahdollisuudet tulla mukaan suunnitteluun ja valmisteluun. On myös aidosti pyrittävä ymmärtämään ihmisiä ja heidän käyttäytymistä – sekä tehtävä toimenpiteitä, päätöksiä ja palvelukehitystä tältä pohjalta.

Yhteissuunnitteluhankkeet julkisella sektorilla lisääntyvät ja ne ovat koko ajan helpommin lähestyttäviä. Samaan aikaan erilaisten käyttäjälähtöisten, avoimien, kokeilevien ja yhteistyölle perustuvien suunnittelumuotojen tutkimus on nousussa (esim. Brandsen, Steen & Verschuere, 2018; von Hippel, 2005). Tämä onkin luonteva jatko osallistavan suunnittelun tutkimusperinteelle, joka on ollut aina kiinnostunut käyttäjien vaikutusmahdollisuuksista ja käyttäjädemokratiasta. Muotoilututkimuksessa on empiiristen löydösten keinoin raportoitu siitä, kuinka hyödyllistä on tuoda käyttäjien ja suunnittelijoiden alueita lähemmäksi toisiaan ja luoda välitiloja (in-between spaces) ja välittäviä rakenteita (in-between infrastructures) (Botero & Saad-Sulonen 2010). Käyttöä ja käyttäjiä koskeva tieto (käyttäjakeskeiset menetelmät, ihmiskeskeisyys ja yhteissuunnittelu) on yhä tärkeämpää. Käyttäjillä on yhä enemmän mahdollisuuksia osallistua suunnitteluun ja olla osana suunnittelun nk. laajentunutta tilaa (design space, Botero et al. 2010). Samalla yhteissuunnittelun fokus on siirtynyt jokapäiväisiin - villoihin, sotkuisiin ja vaikeasti kontrolloitaviin - konteksteihin. Marttila on omassa väitöskirjassaan luonut viitekehyksen, jonka avulla on mahdollista tarkastella yhteissuunnittelun kehityskulkua kohti yhä avoimempaa suunnittelun kulttuuria (Marttila 2018; 49, Marttila & Botero 2013). Avoimen muotoilun suuntaus on julkisen sektorin kannalta kiinnostava, sillä se demokratisoi muotoilua entisestään.

Kansainvälisesti tutkimuksen vallitsevana suuntauksena on ollut kehittää osallistavan suunnittelun menetelmiä, prosesseja ja metodologioita (Botero et al., 2020). Kuitenkin, tutkimus yhteiskehittämisen toteutumisesta osana käytännön hankkeita on ollut viime vuosina nousussa ja ohjannut kiinnostusta yhä enemmän siihen, kuinka yhteissuunnittelu tapahtuu konkreettisina tekoina ja toimintatapoina. Näin painopiste on siirtynyt yhteissuunnittelun innovaatioista ja metodeista kohti rakennetta, työkaluja ja käytännön järjestelyjä, joiden avulla käyttäjät kutsutaan osallistu-

maan, sillä vain tämän nk. ”yhteistyölle annetun tilannekohtaisen muodon” sisällä osallistujien panos voi muuttua (tai olla muuttumatta) merkitykselliseksi (Steen, 2011; Hyysalo et al., 2016; Jensen & Petersen, 2012; Botero et al., 2020). Tämä nouseva tutkimusalue sijoittuu muotoiluntutkimuksen sekä teknologian sosiologian tutkimuksen välimaastoon.

Oodin yhteissuunnittelun jatkumo ja kymmenen yhteissuunnittelun aktiviteetin portfolio on elävä esimerkki siitä, että yhteissuunnittelua voidaan toteuttaa toisiaan täydentävillä tavoilla, erilaisissa muodostelmissa, ja tätä peilaten osallistujien rooli ja toimijuus yhteissuunnittelussa vaihtelee (osatutkimukset 1, 2, 3, 5). Oodin yhteissuunnittelun kevyimmät muodot olivat kokemuksellisia, kansalaisia motivoivia ja mukaan kutsuvia, kun taas toiset avasivat kanavia pitkäkestoiseen yhteistyöhön sekä syvällisempään Oodin palveluratkaisujen ideointiin, testaamiseen ja suunnitteluun. Tämän eri yhteissuunnittelun muotojen moninaisuuden, pitkäkestoisuuden ja laadullisten eroavaisuuksien vuoksi Oodi on antoisa tutkimuskohde, kun halutaan selvittää kuinka yhteissuunnittelu ja sille asetetut tavoitteet muuntuvat käytännöiksi ja toimintatavoiksi. Oodin eri yhteissuunnittelun muotojen kautta tulee näkyväksi, kuinka yhteissuunnittelun ideaalit kietoutuvat yhteen käytännön suunnittelutyön edellyttämien ratkaisujen kanssa. Oodin yhteissuunnittelun jatkumon aikana myös yhteissuunnitteluprosesseille tyypilliset kompromissien ja neuvottelujen paikat nousivat esiin toistuvasti.

Päinvastoin kuin mitä innovaatio- ja yhteissuunnittelun tutkimus yleensä esittää (esim. von Hippel, 2005; Robertson & Simonsen, 2012), kansalaisten muotoiluosallisuutta voidaan ison mittakaavan julkisissa projekteissa toteuttaa moninaisten, hyvin perusteltujen, jopa osaltaan ristiriitaisten ideaalien pohjalta (osatutkimukset 1, 2, 3, 4). Erilaisilla demokraattisen suunnittelun strategisen tason tavoitteilla ja ideaaleilla – olivatpa ne sitten käyttäjämääräyksen kokoamista päätöksenteon tueksi, toimijuuden vahvistamista, tasaveroista suunnittelukumppanuutta, inklusiivista suunnittelua, paikalliseen käyttäjämääräykseen perustuvaa yhteisöllistä kehittämistä – on kaikilla omat rajoituksensa, mahdollisuutensa ja legitiimit perustelunsa. Strategisilla tavoitteilla ja työllä viitataan tässä tutkimuksessa myös tapoihin, joilla yhteissuunnittelu voidaan valjastaa palvelemaan muotoilutyön ulkopuolisia tavoitteita. Markkinointi, PR, sidosryhmäsuhteet, organisaatiouudistukset ja toimintakulttuurin muutos – nämä ovat kaikki alueita, joihin voidaan vaikuttaa yhteissuunnittelun avulla, jos niin halutaan. Samalla ne muodostavat yhteissuunnittelulle vahvat puitteet ja käyttöyhteyden – joskus jopa yhteissuunnittelun alkuperäistä ideaa horjuttaen, tai sen tavoitteet vaarantaen.

6.1 Strategisen tason ja käytännön tason kytkökset yhteissuunnittelussa

Oodi-hankkeessa kaikki yhteissuunnitteluaktiviteetit - verkkopohjaiset ja vuorovai-
kutteiset ideoiden joukkoistusmenetelmät, kohdennetut osallistavat tapahtumat ja
työpajat, osallistuva budjetointi ja kansalaiskehittäjäyhteisö – perustuivat erilaisiin
järjestelyihin ja muotoihin (*set-up*). Ne erosivat toisistaan esimerkiksi sen suhteen,
kuinka moni käyttäjä saattoi osallistua, kuinka paljon käyttäjille oltiin valmiita
antamaan mahdollisuuksia vaikuttaa, kuinka paljon aikaa oli käytettävissä, millai-
sia tuloksia odotettiin, kuinka vaikuttavaa yhteissuunnittelu kaiken kaikkiaan oli.
Oodin yhteissuunnittelun aktiviteettien jälkikäteistarkastelussa osoittautui, että
eri menetelmien edut ja rajoitukset, vaikuttavuus ja arvo olivat kytköksissä näihin
perustana toimiviin järjestelyihin ja muotoihin (osatutkimukset 1, 2, 3, 4, 5).

Oodi-hankkeessa tasapainoteltiin jatkuvasti erilaisten intressien ja tavoitteiden
keskellä, mitkä kumpusivat niin suunnitteluorganisaation sisältä kuin kaupunkilais-
ten ja sidosryhmien taholta. Näiden eri intressien tasapainottamiseksi Oodi-hank-
keessa toteutettiin yhteissuunnittelua toisiaan täydentävien muotojen ja aktiviteet-
tien jatkumona.

Oodin yhteissuunnittelu on erilainen verrattuna osallistavan suunnittelun perin-
teisiin case-esimerkkeihin ainakin kahdesta syystä: toinen on projektin mittakaava,
ja toinen se, että se laajentaa osallistavan suunnittelun koskemaan informaatiojär-
jestelmistä monitahoista palvelukehitysprojektia kuin myös kirjastoinstituution
roolinmuutosta (osatutkimus 5). Alkuaikojen osallistava suunnittelu pyrki muutta-
maan kokonaisten sektoreiden toimintatapoja, mikä sittemmin kehityksen myötä
unohtui. Oodissa tämä taso on jälleen läsnä, sillä siinä pyrittiin samalla kirjaston
transformaatioon ja julkisen sektorin palvelutehtävän hahmottamiseen uudesta nä-
kökulmasta. Myös tästä syystä Oodin yhteissuunnitteluun nivoutui paljon eriluon-
teisia tavoitteita, jotka olivat osittain ristiriitaisiakin (esim. sekä ei-käyttäjien että
nk. ”heavy-userien” tavoittaminen, sekä kirjaston mielikuvan ja brändin uudis-
taminen että kirjaston pitkän historian vaaliminen, suunnittelun demokratisointi
ja avoimuus sekä samalla tiettyjen vaativien suunnitteluratkaisujen kehittäminen
erikseen mukaan kutsuttujen edelläkäyttäjien tai muutoin rajatun ja valitun kohde-
ryhmän kanssa).

Oodin yhteissuunnittelun aktiviteeteilla (ks. kuva 1) oli erilaisia ominaisuuksia
ja tavoitteita suhteessa suunnitteluun ja sen kulloiseenkin vaiheeseen, yhteistyöhön,
osallisuuden kokemukseen, kansalaisten motivoimiseen ja vaikuttamiseen – kulla-
kin omat mahdollisuutensa ja rajoituksensa. Portfoliosta pyrittiin muodostamaan
tasapainoinen ja toimiva kattaus eri kohderyhmille suunnattuja osallistumisen
tapoja. Kaikki yhteissuunnittelun projektit ja aktiviteetit tukivat omalla tavallaan
asiantuntijoiden ja käyttäjien välistä yhteistyötä, sekä käyttäjien tarpeiden parem-
paa ymmärtämistä. Niiden avulla haluttiin tukea molemminpuolisen – kirjaston ja

kaupunkilaisten - arvon syntymistä sekä palveluiden suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin tekemistä yhdessä. Parhaimmillaan Oodin yhteissuunnittelun työkalut toimivat materiaalisina resursseina ja työskentelyn rakenteena ikään kuin kahdella eri tasolla – ne tarjosivat a) motivaatiota, ajattelutavan ja asenteen, jolla ideointiin voitiin ryhtyä sekä b) konkreettisenä tapana organisoida yhteistä työskentelyä ja muotouttaa sitä niin, että syntyneet tulokset saatiin kanavoitua osaksi päätöksentekoprosesseja ja kokonaissuunnittelua.

Koska Oodi-hankkeessa kokeiltiin ja toteutettiin uudenlaisia yhteissuunnittelun tapoja, suunnitteluprosessin aikana etsittiin useasti tasapainoa perinteisen, tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta korostavan lähtökohdan sekä uudenlaista avoimuutta, kaupunkilaislähtöisyyttä ja kumppanuutta tavoittelevan, muotoiluvetoisen toimintamallin välillä (osatutkimus 1, 2, 4). Samoin yhteissuunnittelua haluttiin toteuttaa toisaalta laajasti kirjaston nykyisten käyttäjien kanssa, ja toisaalta potentiaalisten käyttäjien sekä ei-käyttäjien kanssa, sillä Oodin kohdalla kirjaston perinteistä asiakaskuntaa haluttiin laajentaa (osatutkimus 3). Tasapainoa haettiin myös arkikokemuksensa pohjalta osallistuvien kaupunkilaisten sekä johonkin aihealueeseen syvällisesti perehtyneiden, muotoilukyvykkäiden kaupunkilaisten välillä (esim. maker-aktivisti, kaupunkiaktivistit, asiantuntijat) (osatutkimus 1, 2, 4).

Esimerkkinä voidaan nostaa vaikkapa kirjasto-organisaation ajama tiukka edustavan demokratian mukainen tasapuolisuuden periaate, mikä ajautui ristiriitaan useassa tilanteessa yhteiskehittämisen ja muotoilullisen palvelukehityksen tulkinta-kehityksen kanssa (esim. suunnittelutiimi halusi kehittää osallistuvan budjetoinnin pilottiprojektia eli Oodiin sijoitettavaa makerspace-tilaa erityisesti yhdessä tämän alueen edelläkäyttäjien kanssa, ei vain avoimesti kaikkien kirjaston käyttäjien kanssa). Samoin suunnitteluorganisaation sisällä käytiin keskustelua useaan otteeseen resurssien riittävydestä ja siitä, voitaisiinko yhteistyö kansalaisten kanssa järjestää useammin esimerkiksi pelkästään verkkokyselyjen varaan. Toisaalta joissakin kansalaistyöpajoissa huomattiin, että muutaman osallistujan ryhmä ryhtyi ajamaan vain oman yhteisönsä etua.

Kaiken kaikkiaan, osallistavan suunnittelun tutkimus ja perinne ei ole ottanut riittävästi huomioon sitä, että erilaiset tavoitteet ja intressit – sekä myös erilaiset demokratiapainotukset ja -ymmärrykset – joita eri osallistujat, sidosryhmät, osastot, yksiköt, organisaatiot ja päättäjät esittävät, on erikseen johdettava ja tasapainotettava osaksi projektikokonaisuutta, ja tämä yleensä vaatii ylimääräisiä koordinoititekoja. Huomiota tulisi kohdistaa enemmän siihen, kuinka käsitellään monimutkaisia yhteissuunnitteluprosesseja, joissa mukana on sekä hyvin keskenään erilainen joukko kaupunkilaisia että sidosryhmiä tilanteessa, jossa taustalla vaikuttavat monimutkaiset päätöksentekomekanismit (osatutkimus 1, 2, 3). Kehittämisen- ja suunnittelutyö on kuitenkin viime kädessä aina päätöksiä, ei ainoastaan vuoropuhelua.

”Tosi-elämän” yhteissuunnitteluprojektissa strateginen työ on kyllästetty käytännön työn tilannesidonnaisilla kysymyksillä. Käytännön työllä tarkoitan laajaa

joukkoa erilaisia toimia ja tekoja, joihin kuuluvat mm. kohderyhmän ja osallistujien tunnistaminen ja rajaaminen, osallistujien motivointi, tulosten analysoiminen ja jatkojalostaminen, työpajan juoksutus ja aikataulut, tehtävänantojen, metodien ja työkalujen suunnittelu, fasilitointi ja ryhmädynamiikkojen ohjaaminen. Tällainen lukuisista (pienistä) ratkaisuisista koostuva työ on loppujen lopuksi suuressa roolissa yhteissuunnittelussa, vaikka sitä on akateemisen tutkimuksen piirissä väheksytty ja suunnattu huomiota laajempiin ideaaleihin kuten vaikkapa tasaveroisiin osallistumismahdollisuuksiin, demokratian legitimeettiin, monimuotoisuuden toteutumiseen ja sosiaalisiin rakenteisiin. Ideaalit kuitenkin lopulta toteutuvat, tai jäävät toteutumatta, näiden pienten ratkaisujen välittämänä.

Yhteissuunnitteluprojektin valmisteluvaiheessa tarvitaan neuvottelua eri tavoitteiden ja ideaalien välillä – eli rajaamista, linjaamista ja yhteensovittamista. Usein tavoitteiden asettaminen yhdessä monen eri projektin omistajatahon kanssa on haastavaa ja niiden välille jää jännitteitä lähes väistämättä. Tavoitteiden väliset jännitteet vaikuttavat kaikkiin seuraaviin työvaiheisiin, toisin sanoen jännitteiden ratkaisu lykkääntyy käytännön työvaiheisiin (osatutkimus 1).

Tutkitusti yhteissuunnittelun vaikuttava toteutus edellyttää hienovireistä nk. välittävää työtä ja muodonantoa (*intermediate design*). Tästä näkökulmasta mm. osallistujien motivointi, ryhmäytyminen, prosessisuunnittelu, aikataulut, menetelmät ja työkalut, fasilitointi ja ryhmädynamiikat, dialogin ylläpitäminen, tehtävänannot, dokumentaatio eivät ole nk. ulkoisia ja kevyitä prosessin piirteitä, vaan ne ovat sisäisiä ja perustavia ratkaisuja ja säätöjä, jotka vaikuttavat suoraan yhteissuunnittelun luonteeseen, työskentelyn sujuvuuteen ja vaikuttavuuteen.

Oodin eri yhteissuunnittelun aktiviteeteissa ei ollut kyse siitä, että tavoitteet ja ideaalit vain operationalisoidaan, vaan ne realisoituvat erilaisten vaiheiden kautta, jotka ikään kuin kyllästävät alkuperäiset tavoitteet. Nämä vaiheet erotettiin tässä tutkimuksessa kuudeksi eri työtyypiksi (ks. alla), joiden läpiviemiseksi tarvitaan monipuolista osaamista ja taitoa. Työtyyppejä kuvattiin eksplisiittisesti osatutkimuksessa 2, mutta ne kohdattiin kaikissa muissakin Oodin yhteissuunnittelu aktiviteeteissa hieman vaihtelevin painotuksin.

- (1) *Rajaus- ja linjaustyö*: erilaisten tavoitteiden ja intressien yhteensovittaminen
- (2) *Relevanssityö*: tulosten toteutettavuus ja vaikuttavuus
- (3) *Kohdentaminen ja valintatyö*: motivointi, osallistujien valinta ja muodostetut ryhmäprofiilit
- (4) *Jatkuvuustyö*: organisaation oman muotoiluosaamisen kasvattaminen ja omistajuus
- (5) *Välittävä muotoilutyö* (ts. *intermediate design*): työpajat, metodit, työkalut ja aikataulut
- (6) *Fasilitointityö*: yhteistyön orkestrointi, ryhmädynamiikat, dokumentaation merkitys

Rajaus- ja linjaustyön avulla voidaan käsitellä, tuoda ilmi ja yhteensovittaa projektin eri omistajatahojen moninaisia intressejä ja (välineellisiä) tavoitteita, sekä myös vaikeammin sanallistettavia ideaaleja siitä, mistä yhteissuunnittelussa tulisi olla kyse. *Relevanssityön* avulla yhteissuunnittelu sovitetään ja ankkuroidaan käsillä olevaan palvelukehitystilanteeseen niin, että saadut tulokset voidaan sujuvasti kanavoida osaksi suunnittelua. Relevanssityön merkitystä ei tule vähätellä, sillä laajan mittakaavan julkisen sektorin suunnitteluprojekteissa ei ole yhtä, selkeää varhaisvaihetta, johon osallisuus ja yhteiskehittäminen olisi fiksua kohdentaa, vaan pikemminkin vaihteittain avautuvia ja sulkeutuvia muotoilun mahdollisuuksia (design space) eri tila-, palvelu- ja digitaalisille konsepteille. *Kohdentamisella ja valintatyöllä* tarkoitetaan paitsi yhteissuunnittelun kohdentamista, myös niitä perusteita ja kriteerejä, joiden avulla määritetään, millaisen roolin osallistujat yhteissuunnittelutyössä ottavat ja millaisissa yhteistyön muodostelmissa he tulevat toimimaan. Oodin markkinointiviestinnässä kiinnitettiin huomiota ihmisten erilaisiin vaikuttamisen ja osallistumisen taustalla oleviin motiiveihin, ja luotiin uusia, kiinnostavia avauksia, yhteissuunnittelun ja vaikuttamisen paikkoja. *Jatkuvuustyöllä* viitataan organisaation muotoilukyvykkyyden kasvattamiseen tähtäävään työhön, Oodin tapauksessa tämä tarkoitti mm. toimintakulttuurin muutokseen tähtäävää työtä organisaatiossa laajemmin sekä yhteissuunnitteluun osallistuvien työntekijöiden toimijuuden vahvistamista siten, että he oppivat yhteissuunnittelun menetelmiä ja taitoja, joita he saattoivat hyödyntää myös omissa projekteissaan ja yksikössään. *Välittävä muotoilutyö* sisältää itse yhteistyön koordinoinnin ja orkestroinnin, mm. työkalujen ja metodien valinnan ja/tai suunnittelun, jotta ne sekä motivoivat osallistumaan että luovat rakenteen työskentelyn ohjaamiselle. *Fasilitointityöllä* tarkoitetaan tässä yhteydessä yhteistyöhön sisältyvien ryhmätilanteiden ohjaamista, ryhmädynamiikan virittämistä, luovaa ongelmanratkaisua, suunnitelmien sekä tavoitteiden jäsentämistä ja kirkastamista yhdessä osallistujien kanssa.

Käytännön työn ja sen edellyttämien tilannekohtaisten ratkaisujen vaikutukset olivat ilmeisimmät valmisteluvaiheessa ja tulosten analyysivaiheessa (*pre- & post collaboration practicalities*). Oodin yhteissuunnitteluaktiiviteettien kohdalla yhteistyötä edeltävä ja yhteistyön jälkeinen käytännön työ oli luonteeltaan hyvin erilaista kunkin aktiiviteetin kohdalla – oleellista on, että ne systemaattisesti vaikuttivat siihen, mitä yhteissuunnittelun avulla oli mahdollista saada aikaan.

Käytännön työn taipumus läpäistä (”straddle”) strateginen työ johtui myös siitä, että yhteissuunnittelu oli valjastettu palvelemaan nk. muotoilun ulkopuolisia tavoitteita. Oodin yhteissuunnittelu oli kytketty tiiviisti yhteen markkinointiviestinnän kanssa, mikä on varsin yleinen yhdistelmä. Yhteissuunnittelussa on ollut taipumus ajatella, että nk. muotoilun ”ulkopuoliset” tavoitteet vievät suunnitteluprosessia väärään suuntaan. Todellisuudessa kyse on paljon monimutkaisemmista ja hienojakoisemmista suhteista yhteiskehittämisen ja sille asetettujen tavoitteiden välillä, kuten osatutkimuksessa 2 osoitetaan.

Oodin tapaus osoittaa, että julkisen sektorin laajan suunnitteluhankkeen yhteissuunnittelu voidaan saada toimimaan moniäänisellä osallistujajoukolla, demokraattisen suunnittelun periaatteita kunnioittaen ja silti saavuttaa todellisia tuloksia konkretisoituine konsepteineen ja palveluideoineen. Tämä edellyttää paljon käytännön työtä ja resurssointia, mutta vastaavasti tuottaa hyötyä ja merkityksellisyyttä niin suunnitteluorganisaatiolle kuin osallistujille. Toisin sanoen, todellisiin palvelukehityshaasteisiin tarttumisen auttaa organisaatioita välttämään tyypillisiä “kunhan saadaan ruksi osallistamis-boksiin” ja “toivotaan, että joku osallistuu ja ihmeitä tapahtuu” orientaatioita sekä luomaan jaettu kokemus siitä, että kansalaiset voivat osallistua yhteisten asioiden suunnitteluun eri tavalla ajattelevien kanssa, olla mukana yhteiskunnallisessa vuoropuhelussa ja vaikuttamisessa, sekä nähdä oman toimintansa tulokset ja merkityksen.

Eri työtyyppien kirjo ja tarkastelu osoittaa, että muotoilu ja yhteissuunnittelu ovat perusluonteeltaan joustavaa, avointa ja ihmislähtöistä toimintaa. Siksi niillä on merkittävä kyky huomioida ja sisällyttää luotuihin (palvelu)ratkaisuihin erilaisia, ristiriitaisiakin reunaehdoja ja taustatekijöitä.

6.2 Eri yhteissuunnittelun muotojen toisiaan täydentävyys

Ei ole millään tavalla yllättävää, että erilaisilla yhteissuunnittelun muodoilla on erilaisia etuja, rajoituksia ja ansioita. Juuri näiden erojen vuoksi on kehitetty ja luotu niin monia erilaisia yhteissuunnittelun työkaluja ja metodeja. Oodin kehittämisessä yhteissuunnittelun työkalujen skaala oli laaja ulottuen heikoista muodoista vahvoihin, mm. digitaalisista alustoista osallistuvaan budjetointiin, useamman kuukauden toimineista käyttäjäyhteisöistä kumppaniverkostotoimintaan, edelläkäyttäjätöyöpajoista erilaisiin pop-up-kohtaamisiin käyttäjien kanssa urbaaneissa kaupunkitapahtumissa jne. Yhteissuunnittelun kaari oli pitkä myös siitä syystä, että näin haluttiin varmistaa, että mahdollisimman moniäänisellä joukolla kaupunkilaisia olisi mahdollisuus olla mukana suunnittelussa. Julkisen sektorin nk. ”viranomaisuuteen” ja ammattilaisuuteen sisältyy odotus tasa-arvoisesta toiminnasta ja reilusta prosessista. Osaltaan inklusiivisen osallistumisen toteutumiseen vaikutti tietenkin se, että yhteissuunnittelun toteuttamiseen oli varattu riittävästi resursseja ja aikaa. Ehkä hieman yllättävämpi havainto on se, että suunnitteluorganisaation työntekijät ja tiimit kamppailivat moniarvoisuuteen ja tasa-arvoon liittyvien kysymysten kanssa paitsi yhteissuunnittelua valmistellessaan ja toteuttaessaan, myös tulosaineistoja tulkitsaan ja pohtiessaan saatujen syötteiden hyödyntämistä.

Kevyemmissä yhteissuunnittelun muodoissa oli kyse Oodin näkyväksi tekemisestä sekä kansalaisten kokemuksellisesta kutsumisesta mukaan Oodin suunnitteluprosessiin, asiakasymmärryksen kerryttämisestä, kohtaamisen mahdollistamisesta sekä dialogin avaamisesta suunnitteluorganisaation ja kansalaisten välille (osatutkimus

2, 3). Syvemmissä yhteissuunnittelun muodoissa oli kyse pitkäjänteisemmästä ja tavoitteellisemmasta suunnittelukumppanuudesta yhdessä kansalaisten ja sidosryhmien kanssa mm. erilaisten suunnittelun täsmäratkaisujen ja palvelukehityskonseptien parissa (osatutkimus 1, 2, 4). Voidaan ajatella, että kevyemmät osallistumisen muodot loivat mahdollisuuksia julkisen keskustelun syntymiselle sekä asiakasymmärryksen muodostumiselle, kun taas syvemmät suunnittelun muodot oli suoraan kytketty vaikuttamiseen ja tarkempaan palvelukehitystyöhön. Oodin ensimmäisten yhteissuunnittelun aktiviteettien suurimpana tavoitteena oli kaupunkilaisten motivointi ja innostaminen mukaan. Kun Oodin ympärille syntyi kiinnostusta ja alustava kaupunkilaisten yhteisö alkoi muovautua, etsiydyttiin pitkäjänteisempien ja syvempien yhteistyön muotojen pariin.

Oodin yhteissuunnittelun työkalut ja menetelmät olivat keskenään erilaisia, koska niitä haluttiin kohdentaa eri ryhmille ja motivoida heitä osallistumaan. Tämä sopii yhteen palvelumuotoilun ja yhteissuunnittelun lähestymistavan kanssa, joka on luonnostaan avara ja käyttäjän odotukset huomioiva. Oodin yhteissuunnittelun alkaessa vuonna 2012 oli vielä epäselvä asia, mitä kansalais- ja kaupunkilaislähtöinen suunnittelukumppanuus voisi merkitä mm. menetelmien, aktiviteettien ja työkalujen tasolla. Valmiita esimerkkejä oli suhteellisen vähän, sopivia muotoja haettiin erilaisten kokeilujen avulla. Muotoilullinen lähestymistapa ja yhteissuunnittelu loi mahdollisuuksia nk. ”päivittää” osallisuus aiempaa moninaisemmiksi, joustavamiksi ja helposti lähestyttävämmiksi toimintatavoiksi, sillä ne ankkuroivat osallisuuden osaksi laajempaa palvelukehityksen lähestymistapaa ja tarjosivat työkaluja, joilla voitiin uudella tavalla motivoida osallistujia ilmaisemaan omia ideoitaan ja kokemuksiaan (osatutkimus 2, 5).

Julkisella sektorilla osallisuusdiskurssin sisällä on ollut tapana ajatella, että kun kansalaisille tarjotaan lisää osallistumismahdollisuuksia, niin he myös automaattisesti tarttuvat niihin, sillä lähtökohtaisesti osallistuminen on kannatettavaa ja kansalaisuuteen luontaisesti kuuluvaa, jota kaikkien järkevien ihmisten voidaan lähtökohtaisesti olettaa haluavan. Yhteissuunnittelua ja osallisuutta ei haluttu Oodi-hankkeessa ymmärtää näin yksiulotteisesti - pelkästään teknisenä, menetelmällisenä tai hallinnollisena lähestymistapana - vaan kaupunkilaisen näkökulmasta, tilannekohtaisina mahdollisuuksien tarjoamisena.

Varsinaista teoreettista viitekehystä tälle ajattelutavalle oli vaikea suunnittelun valmisteluvaiheessa löytää, lähimmäs tuli Nigel Thomasin (2002) ajatus osallisuudesta valinnan mahdollisuuksina (Thomasin malli on kehitetty lasten osallisuuden tutkimisen yhteydessä). Thomasin tulkinnan keskiössä on osallisuuden subjektiivinen kokemus, joka rakentuu kuuden eri mahdollisuus-ulottuvuuden kautta (mahdollisuus valita, mahdollisuus saada tietoa, mahdollisuus itsensä ilmaisemiseen, mahdollisuus vuorovaikutukseen, mahdollisuus päätöksentekoon, mahdollisuus vaikuttaa suunnitteluun ja prosessiin). Keskeistä tässä mallissa on se, että yksi kansalainen/kaupunkilainen ei koskaan kuulu vain yhteen mahdollisuus-ulottuvuuteen,

vaan ne vaihtelevat yksilöllisen elämäntilanteen mukaan. Tämä ajatus sopi hyvin yhteen Oodin yhteissuunnitteluprosessin kanssa, missä erilaisten nk. ”keiden yhteissuunnittelun muotojen” (syvällisempien yhteissuunnittelun muotojen täydentäjänä) avulla tavoiteltiin uudenlaisen yhteisen tekemisen ja osallisuuden kokemuksen muodostumista kaupunkilaisille ja kansalaisille. Kokemuksellisuus tähtäsi kaupunkilaisten motivoimiseen sekä siihen, että he itse voisivat olla muodostamassa omaa toimijuuttaan haluamallaan tavalla – ei niin, että se tulisi annettuna esim. hallinnollisten rakenteiden kautta tai suunnitteluorganisaation määrittelemänä.

Yhteissuunnittelun ja osallisuuden malleja voidaan jaotella sen mukaan, miten osallisuus niissä jäsentyy tai millaisena se ilmenee. Useat mallit aina Arnsteinista (1969) lähtien perustuvat hierarkialle. Hierarkiamallien avulla on mahdollista ymmärtää osallisuutta asiakkaan ja ammattilaisten tai organisaation tai kansalaisen ja yhteiskunnan välisen vaikuttamisen, vallan jaon ja käytön näkökulmasta. Oodin yhteissuunnitteluprosessissa ei kuitenkaan haluttu ottaa lähtökohdaksi tätä pelkästään hierarkkista osallisuuden mallia, sillä se helposti vahvistaa osallisuuden käsittämistä yksinomaan valtasuhteena, tai voi johtaa virheelliseen ajatukseen siitä, että yhteissuunnittelun tavoitteena tulisi aina olla nk. korkein osallisuuden taso. Suomalaisessa hyvinvointivaltiossa omaehtoinen kansalaisosallistuminen kuulostaa helposti liberalistiselta, vaikka viime vuosina omaehtoinen ja itse-organisoituva kaupunkikehittäminen (Helsingin kontekstissa esim. Ravintolapäivä, varjokaavat, erilaiset auttamisen organisoitumisen muodot, Siivouspäivä, kaupunginosakarnevaalit, laatikkoviljelmät jne.) (Wallin, S. 2019) on näyttäytynyt yhä enemmän arkipäiväisenä toimintana, joka samalla tekee näkyväksi asukkaiden mielenkiinnon kohteita. Esimerkkejä on myös tavoitteiltaan pitkävaikutteisemmista itseorganisoinnin muodoista. Myös tästä näkökulmasta osallisuuden määrittely arsteinilaisittain, julkisen sektorin organisoimina toimintatapoina, näyttäytyy kyseenalaisena.

Oodin kokemusten perusteella uudelle, aidosti kaupunkilaislähtöiselle yhteissuunnittelu- ja muotoilutyölle olisi annettava enemmän tilaa, jotta toimivat muodot ja yhteistyötavat voisivat syntyä. Tällaisessa tapauksessa julkinen sektori ei voi edetä nk. ”helppoa ja tuttua tietä”, eli kehystää ja määrittää valmiiksi yhteistä tekemistä totutuista positioista käsin, vaan antaa kansalaisten olla muovaamassa myös toiminnan lähtökohtia. Näin julkisella sektorilla olisi myös paremmat mahdollisuudet olla mukana tämänhetkessä myöhäismodernissa omaehtoisen toiminnan aallossa, jossa toimijat suosivat lyhytaikaisia, projektimaisia prosesseja, tapahtumia ja performatiivisia toimintamuotoja (ks. esim. Wallin, 2019, Bovaird, 2007, Micheletti, 2003).

Moni Oodin yhteissuunnittelun aktiviteetti ei rajoittunut vain työskentelyyn projektissa, sen tuloksiin ja vaikutuksiin osana kirjastosuunnittelua – vaan ne jättivät jälkensä osallistujiin (niin työntekijöihin kuin kaupunkilaisiin) myös pidemmässä aikaperspektiivissä. Esim. Anna Hyödynmaa (2015) kuvaa, miten usean *Keskustakirjaston kaverit*-projektiin osallistuneen kaupunkilaisen mukaan prosessi muutti

kuvaa kaupungista toimijana myönteisempään suuntaan. Prosessin seurauksena moni kaupunkilainen koki osallistumisen erilaisiin julkisen sektorin prosesseihin entistä merkityksellisemmäksi ja tunnisti niiden potentiaalin muissakin konteksteissa. Seurannaisvaikutuksena projektista syntyi myös kontakteja samanhenkisten ihmisten kanssa sekä metodeja ja työkaluja käytettäväksi esimerkiksi osana omaa työtä. Hyödynmaan mukaan *Keskustakirjaston kaverit* -hanke toimi monelle vertaillukohtana ja esimerkkinä hyvin toteutetusta osallistavan suunnittelun projektista. Pelkkä projektissa mukanaolo toimi myös keskustakirjastoon sitouttavana tekijänä. Osallistujat seurasivat, kuinka hanke etenee ja puhuivat hankkeesta ympärillään oleville ihmisille ja jakoivat hankkeen kuulumisia esimerkiksi sosiaalisessa mediassa.

”tää projekti kaiken kaikkiaan kyllä mulle ittellekkin nosti tota asiaa siis ylipäänsä kirjastoo ja erityisesti keskustakirjastoo sillä tavalla omalla tärkeysjärjestyslistalla korkeemmalle. Et se on entistä enemmän mulla jatkuvasti mielessä. (H1)

Tässä mielessä voi nähdä, että uudentyypilliset yhteissuunnittelun ja palvelumuotoilun menetelmiin perustuvat kokeilut ja projektit auttavat kaupunkia ja julkisen sektorin organisaatioita pääsemään eteenpäin pelkästä osallistumisen lisäämisen tavoittelusta ja ”ruksin piirtämisestä osallistumisboksiin” kohti syvempää osallistumisen tarkoituksen ajattelua, osallistumisen kohdentamista ja toteuttamista eri osapuolia palvelevalla tavalla.

Steen kuvaa yhteissuunnittelua sen dialogisen luonteen vuoksi ”hauraaksi kohtaamiseksi” (*fragile encounter*⁴, Steen 2012), missä suunnittelijalla ja muotoilijalla on A) yhtä suuret mahdollisuudet avata vuorovaikutus, kuunnella osallistujia ja löytää uusia ratkaisuja kuin B) kontrolloida ja ohjata vuorovaikutusta liikaa sekä redusoida osallistujien kokemukset ja näkemykset osaksi suunnittelun jo ennalta määritettyjä reunaehtoja (Steen 2012). Steen luonnehtii yhteissuunnitteluprosesseja tapahtumakuluiksi, jotka sisältävä paljon ääneenlausumattomia ja implisiittisiä jännitteitä ja ristiriitoja (Steen, 2012). Yhteissuunnittelun aikana osallistujat yrittävät liikkua kohti itsestä erilaista, rikkoa omia ennakkokäsityksiään ja rooleja sekä pysyä avoimina erilaisille ratkaisuvaihtoehdoille. Samalla prosessissa mukanaolo herättää helposti myös (jonkinasteista) vastustusta perustuessaan uudenlaisten toimintatapojen omaksumiselle, monialaiselle ajattelulle ja vieraan kohtaamiselle. Tämä tunne ei ole sidoksissa yhteissuunnittelun metodeihin – niiden ”väärän” - tai ”oikeanlaatuisuuteen” - vaan siihen, että yhteissuunnittelussa vuorovaikutuksen prosessin on tarkoitus johdattaa osaamisen, kokemusten, puhuntojen ja ideoiden välimaastoon – paikkaan, jossa on mahdollisuuksia löytää epätavallisia yhdistel-

⁴ ”I propose understanding HCD as a process in which diverse people participate and move between other and self, and between openness and closure. I see HCD as a fragile encounter between people, as an encounter that can be beautiful, and as an encounter that can easily break.” (Steen, 2012; 74).

miä. Steen kannustaa kohti ”refleksiivisempää tapaa harjoittaa yhteissuunnittelua”, sillä hänen mukaan emme useinkaan ole tarpeeksi tietoisia tästä avoimuuden ja sulkemisen (openness and closure), toiseuden ja samuuden (other and self) välistä liikkeestä (Steen, 2012). Hän korostaa, miten merkityksellistä on olla sensitiivinen, responsiivinen ja empaattinen kaikkia yhteissuunnitteluun osallistuvia ihmisiä kohtaan: niin kaupunkilaisia, käyttäjiä ja asiakkaita kuin tiimin jäseniä ja työntekijöitä. Steenin mukaan parempi tietoisuus ja refleksiivisempi toimintatapa tarkoittaa samalla myös keskeisiä muutoksia yhteissuunnittelun asetelmassa, sillä tällöin A) yhteissuunnittelua ei sidota liikaa erilaisiin rajoituksiin, ennakko-oletuksiin ja suunnittelijoiden omiin hypoteeseihin vaan järjestetään lähtökohtaisesti riittävän avoimeen muotoon, joihin myös osallistujien on mahdollista jatkuvasti vaikuttaa, B) yhteissuunnittelu pohjataan lähtökohdiltaan hyvin erilaisten osallistujien välisen ymmärryksen rakentamisen varaan (Steen, 2012). Näin yhteissuunnittelusta muodostuu aidosti ”yhtäaikainen tutkimisen ja kuvittelemisen prosessi, jossa erilaiset ihmiset tutkivat ja määrittelevät ongelmaa, tuottavat ja arvioivat siihen ratkaisuja” (Steen, 2011). Näin muotoilullinen yhteissuunnittelun prosessi saavuttaa potentiaalinsa kokeellisena ja vuorovaikutteisena tutkimusmatkana, joka voi tuottaa odottamattomia lopputuloksia ja sallii esim. alkuperäisen ongelman uudelleenmäärittelyä (vrt. perinteinen ylhäältä-alas johdettu, nk. ”virheetön” prosessi).

Oodin yhteissuunnittelussa yhdeksi ratkaisevimmistä taidoista osoittautui kyky valita yhteissuunnittelun tavoitteisiin ja osallistujiin nähden sopivimmat työskentelytavat. Erilaiset yhteistyötilanteet edellyttivät työkalujen soveltamista kulloisenkin tarpeen mukaan. Haastavinta Oodin kohdalla oli oppia toteuttamaan yhteissuunnittelua kokonaisvaltaisena prosessina, joka alkaa tavoitteen asettamisesta, etenee valmistautumisen kautta työskentelyyn käyttäjien kanssa ja päättyy tulosten vaikuttavaan hyödyntämiseen. Kokonaisvaltaisen yhteissuunnittelun toteuttamiseen tarvitaan organisaation tukea kaikilta sen eri tasoilta. Oodin kokemusten perusteella erilaisia yhteistyön ja osallistumisen muotoja ei tulisi nähdä irrallisina ja toisensa poissulkevinä toimintatapoina. Oleellisempaa on se, kuinka erilaiset osallistumisen tavat kytketään yhtäältä toisiinsa ja toisaalta laajempiin aikamme yhteiskunnallisten haasteiden ratkomisyrittäisiin, demokraattisiin prosesseihin ja/tai avoimen palvelukehityksen periaatteisiin (osatutkimus 1, 2, 3, 5).

Tästä avautuisi mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia – myös ajatellen koronapandemian jälkeistä julkista sektoria, missä aivan tuoreen selvityksen (Valtioneuvosto 5/2021) mukaan aikamme yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseksi tarvitaan lisää nk. ”nöyrää hallintoa”, joka tukee siirtymistä perinteisestä ylhäältä alas suuntautuvasta ohjauksesta kohti verkostoimaisempaa ongelmanratkaisua ja missä jokainen toimija on valmis muuttamaan mieltään syntyvän uuden tiedon myötä. Palvelumuotoilu tuo julkisen sektorin yhteissuunnitteluun ja osallistumiseen uusia mahdollisuuksia, sillä sen menetelmien joustavuus, motivoivuus ja tietynasteinen

kokemuksellisuus haastavat perinteisen vaikuttamisen ”vakavasti otettavia” väyliä. Palvelumuotoilun ja yhteissuunnittelun suosion valtava kasvu viestii siitä, että niiden mahdollistamalla kehittämisotteelle on yhteiskunnallista tilausta. Kaupungit ja kunnat hyödyntävät edelleen kaupunkilaisten voimavaroja heikosti perinteisen asiakkuusroolin ulkopuolella. Enemmän huomiota tulisi kiinnittää yhteissuunnittelun laatuun määrän sijaan. Hyvin suunnitellun, viestityn ja resursoitun yhteissuunnittelun ja nopeasti toteutetun yhteissuunnittelun lopputulosten välillä on yleensä valtava ero. Jotta voidaan luoda uusia yhdessä tekemisen ja vaikuttamisen paikkoja, tulisi myös ymmärtää paremmin ihmisten osallistumiseen vaikuttavia hyvin erilaisia motiiveja. Tästä syystä se, kuinka yhteissuunnittelua tuodaan esiin ja kuinka siitä viestitään, ei ole millään tavalla sivuseikka. On tärkeää kehystää vuorovaikutustilanteet todenmukaisesti, kertoa tarkasti vaikutusmahdollisuuksista – mutta myös yhteistyöstä voimavarana ja sen kokemuksellisesta puolesta.

6.3 Yhteissuunnittelu ja muotoilu julkisen sektorin uudistamisen työkaluina

Digitalisoituva, verkottuva, moninaistuva ja globalisoituva yhteiskunta on merkinnyt samalla siirtymää tuote- ja teollisuusyhteiskunnasta palveluyhteiskuntaan. Tämä muutos on tuonut mukanaan valtavasti haasteita – ja mahdollisuuksia – kaikille yhteiskunnan sektoreille, eikä julkinen sektori ole ollut tästä poikkeus. Kansalaisten odotukset julkisia palveluja kohtaan ovat eriytyneet ja kasvaneet. Samalla (monilta osin) kansalaisten itseohjautuvuus on lisääntynyt (tai sitä on pyritty lisäämään) ja heitä kiinnostavat uudenlaiset vaikuttamisen tavat. Julkinen sektori on vastannut tähän murrokseen tunnistamalla ja luomalla lisää yhteistyön mahdollisuuksia ja monitoimijaisia verkostoja, jotta se voisi löytää ratkaisuja niin kompleksisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin kuin arjen paikallisiinkin kehityshaasteisiin sekä vastata näin muuttuneen toimintaympäristön haasteisiin sekä kansalaisten tarpeisiin. Yhteissuunnittelu sekä osallistavat, yhteistyöhön perustuvat menetelmät ovat samalla tulleet osaksi julkissektorin palvelukehitystä ja toimintakulttuuria. Muotoilun ja yhteissuunnittelun keinovalikoimassa on avoimia, vuorovaikutteisia ja vaikuttavia tapoja ymmärtää asiakkuutta, luoda osallisuutta ja muodostaa tietoa julkissektorin perinteisen, siiloutuneen ja hallintaperustaisen toiminnan tilalle. Yhteissuunnittelun ja muotoilun keinovalikoiman avulla julkisen sektorin on mahdollista silloittaa siirtymää kohti uutta julkista hallintaa (new public governance, Osborne 2016).

Suomalainen kuntasektori on ollut kansainvälisessä vertailussa aktiivinen kehittämään uudentyyppisiä osallistumisen ja yhteissuunnittelun tapoja. Meillä ei ole puutetta erilaisista kokeiluista ja kehittämisprojekteista, joiden tavoitteena on parantaa olemassa olevia palveluprosesseja, ja joissa eri toimijoita saatetaan yhteen luomaan ratkaisuja paikallisiin tarpeisiin, palvelukehityksen tueksi tai yhteiskunnallisiin haas-

teisiin. Myös erilaisia muotoiluun ja yhteissuunnitteluun keskittyneitä yksiköitä on perustettu valtionhallintoon ja kuntasektorille (esim. Helsinki Lab, valtionhallinnon D9-digitiimi) sekä luotu uusia rooleja palvelumuotoilijoille sekä vuorovaikutus- ja osallisuusasiantuntijoille (esim. ministeriöt, suurimmat kaupungit). Yhä useammin myös strategiatasolla mainitaan asiakaskokemuksen parantaminen tai satsaaminen palvelukehitykseen muotoilun keinovalikoiman avulla. Siltikin muotoiluosaaminen ja kypsyys vaihtelee julkisella sektorilla ja kaupunkiorganisaatioissa suuresti. Jopa Helsingin kaupunki, joka tunnustetaan muotoilun edelläkävijänä, kamppailee sen kanssa, että muotoilutoiminta on usein projektiluonteista, eikä muotoilun mahdollisuuksia ja konkreettisia hyötyjä vielä täysin tunneta.

Samalla muotoilun kautta saavutettu kehittämisen hyöty voi jäädä vain väliaikaiseksi, eivätkä aikaansaadut muutokset ole pysyviä. Tämä johtuu mahdollisesti siitä, että yhteissuunnittelun todellista luonnetta ei vielä täysin ymmärretä, minkä vuoksi sitä on samalla vaikea johtaa suunnitelmallisesti ja vaikuttavasti. Yhteissuunnittelun helposti kuvitellaan olevan jotain ulkopuolista, jonka voi käynnistää nappia painamalla ja asettaa (julkisten) palveluiden kehittämiseen. Vaajakallion ja Mattelmäen (2011: 80–81) mukaan yhteissuunnittelu käsitetään monesti rajatuksi tilaisuudeksi, jossa asiakas antaa palautetta, kommentoi ja ideoi uusia ratkaisuja kehitteillä olevaan palveluun. Todellisuudessa yhteissuunnittelu tulisi rakentaa ja ottaa osaksi julkista palvelua ja sen toimintakulttuuria sisältä päin, jotta halutut ja pitkäkestoiset tavoitteet voitaisiin saavuttaa. (Osborne & Strokosch, 2013). Yhteissuunnittelun monitahoisuus tekee siitä haastavan organisaatioille, sillä organisaation tulisi pystyä osallistamaan erilaisia käyttäjäryhmiä kullekin ja kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla (Steen, 2011, 2012).

Yleisesti ottaen käyttäjän ja kansalaisen – ihmisen - rooli on julkisissa palveluissa muuttunut passiivisesta vastaanottajasta ideoiden lähteeksi ja avaintoimijaksi. Tämä kehitys on saanut osakseen myös kritiikkiä. Kansalaisten näkeminen ensisijaisesti aktiivisina osallistujina on sanottu voivan myös rikkoa tasa-arvoisuuden periaatteen luomalla kuilun niiden välille, joilla on oikeus tai kyky osallistua palveluiden kehittämiseen ja niiden, joilla ei ole siihen mahdollisuutta. Käyttäjälähtöisyys julkisissa palveluissa ei kuitenkaan tarkoita sitä, että palvelun arvoa pyritään optimoimaan vain tietyille käyttäjäryhmälle – esimerkiksi niille loppukäyttäjille, jotka maksavat palvelusta tai pystyvät osallistumaan sen yhteissuunnitteluun. Käyttäjälähtöisen kehittämisen ydin on oppiminen palveluiden käyttäjiltä ja yhdessä heidän kanssaan, jotta voidaan tarjota vaikuttavia palveluita ja luoda lisää julkisten palvelujen arvoa (osatutkimus 1, 2, 3, 4). Asukas, kuntalainen ja kansalainen on siis sekä omistaja, kumppani että aktiivinen palvelujen kehittäjä. Tämänkaltaisen muuttunut rooli ei välttämättä ole käyttäjille luontainen tai helppo, sillä käyttäjälähtöinen toimintatapa vaatii myös käyttäjiltä enemmän. Samalla tavoin myös julkisen sektorin työntekijöiden rooli muuttuu, kun palvelujen käyttäjistä tulee kehittäjäkumppaneita ja asiantuntijoita omassa palvelutarpeessaan. Perinteisestä asiantuntijaroolista luopuminen ja fasili-

toivan työotteen omaksuminen on julkisen sektorin ammattilaisille suuri muutos, joka edellyttää paitsi vastuiden ja roolien uudelleenmäärittelyä, myös kykyä luovia ammatillisten normien ja arvojen sekä asiakas- ja/tai asukaskumppanuuden välillä.

Näitä syitä peilaten Oodin yhteissuunnittelu haluttiin toteuttaa nk. ”in house”-työnä, ja toimintatavaksi valittiin organisaation sisäisen muotoilu- ja yhteissuunnittelukyvykkyyden lisääminen. Oodi-projektin puitteissa pystyttiin kouluttamaan työntekijöitä yhteissuunnitteluun lähestymistapojen ja menetelmien käyttöön. Kussakin yhteissuunnittelun osaprojektissa oli tavoitteena laajentaa työntekijöiden (toki myös osallistujien ja asiakkaiden) toimijuutta siten, että he oppivat projektiin osallistuessaan yhteissuunnittelun menetelmiä ja taitoja, joita he saattoivat viedä eteenpäin omassa yksikössään tai omissa arjen tomissaan (osatutkimus 1, 3, 4). Oodin yhteissuunnitteluprojektien aikana noin neljännes kaupunginkirjaston 500 työntekijästä sai omakohtaisen kosketuksen muotoilulähtöiseen kehittämiseen.

Uuden julkisen hallinnan mukaiset prosessit (yhteissuunnittelu, osallisuus, avoimuus, muotoilukäytänteet) sopivat huonosti yhteen julkisen sektorin suunnitteluperinteiden kanssa, ja nk. paradigmojen väliset eroavaisuudet tulivat esiin toistuvasti, useissa eri vaiheissa Oodin suunnittelun aikana. Oodi-hankkeessa navigointi nk. ”vanhan”, kontrollia painottavan suunnittelun ja ”uuden”, avoimuuteen ja yhteistyöhön perustuvan palvelukehityksen välillä oli vaikeaa. Oodi-hankkeessa haasteet johtuivat osittain myös siitä, että nk. ”vanhassa” palvelukehitysmallissa palvelut nähdään edelleen instrumentaalisina hyödykkeinä, vaikka käyttäjät etsivät niistä myös muita merkityksiä (osatutkimus 1, 3).

Yhteissuunnittelun ja muotoilun työkalut ja toimintatavat olivat Oodin suunnitteluhankkeissa mukana oleville työntekijöille uusia ja tuntemattomia. Usein työntekijöiden ja suunnittelijoiden vastustus osallistavia työskentelytapoja kohtaan on liitetty erityisesti haluttomuuteen jakaa asiantuntijavaltaa (esim. Bovaird, 2007), mutta Oodin tapauksessa tämä näyttäytyi enemmän osaamis- kuin valtakysymyksenä. Yhtäältä oli siis varmistettava, että hankkeessa olisi riittävästi aikaa ja resursseja uusien taitojen opetteluun, jotta kyvykkyyttä asiakaskeskeiseen työskentelytapaan voitiin vahvistaa, ja toisaalta johdon tuli olla vahvasti sitoutunut uusiin toimintatapoihin. Pelkästään käyttäjien tai työntekijöiden mukaan ottaminen palveluiden uudistamiseen ei riittänyt uudentyypin toimintamallin juurruttamiseen ja leviämiseen, vaan tarvittiin syvempää osallistumista organisaation kaikilta tasoilta, eikä se aina ollut mahdollista. Oodi-hankkeen kokemusten perusteella vaikeudet toteuttaa uuden julkisen hallinnan edellyttämää aktiivisen kansalaisuuden ja yhteissuunnittelun mallia liittyivät siis (a) asiantuntijoiden ja työntekijöiden yhteissuunnittelu- ja muotoiluosaamiseen, (b) koko organisaation toimintakulttuurin ja sitoutuneisuuteen toteuttaa uusia työtapoja sekä (c) kansalaisten motivointiin ja heidän osallistumisresursseihinsa.

Kuten aiemmin esitetystä on käynyt ilmi, julkisilla organisaatioilla saattaa olla historiaan liittyviä, sosiaalisia, kulttuurisia ja käyttäytymiseen liittyviä esteitä, kuten

olemassa olevat asenteet sekä resursseihin ja viestintään liittyviä rajoituksia, jotka estävät siirtymää uuteen julkiseen hallintaan. Usein siirtymä uudesta julkisjohtamisesta uuteen julkisen hallintaan esitetään luonnollisena jatkumona, vaikka osa uuden julkisen hallinnan peruseräkkeistä on miltei (aiemman paradigman eli) uuden julkisjohtamisen vastakohtia (Torfing & Triantafillou, 2013; 12). Siinä missä uusi julkisjohtaminen käänsi katseet organisaation sisälle, uusi julkinen hallinta suuntaa ne ulospäin, toimintaympäristöön ja yhteistyömahdollisuuksiin. Oodi-hankkeessa monimutkaisin haaste ei ollut yksittäisten palvelujen kehittäminen vaan organisatorisen osaamisen ja valmiuksien luominen yhteissuunnittelun hyödyntämiselle osana julkisorganisaation strategista palvelukehitystä sekä organisaation suunnittelu- ja toimintakulttuurin muuttaminen.

Tässä kehityskulussa on paljon samaa kuin muotoiluosaamisen juurruttamisessa organisaatioon ja muotoilun käytön mahdollistamisella organisaatiossa osana laajempaa toimintakulttuurin muutosta. Palvelumuotoilu on kokonaisvaltainen lähestymistapa, jolla on monia julkisen sektorin palvelukehityksen kannalta hyviä piirteitä (ks. luku palvelumuotoilu). Muotoilullinen kehittäminen kuitenkin poikkeaa totunnaisesta kehittämisestä julkisella sektorilla, sillä sille on tyypillistä avoin lähtötilanne, yhteistyö, kokeilut, ketteryys, iteratiivisuus, käytännönläheisyys, ihmislähtöisyys ja osallistuminen. Vaikka muotoilun hyödyt ovat abstrakteja ja vaikeasti mitattavia, niin useat tutkimukset osoittavat, että muotoilua hyödyntävät organisaatiot pärjäävät kilpailijoitaan paremmin. Tuoreen väitöskirjan (Eklund, 2019) mukaan muotoilu tuottaa hyötyä, oli yrityksen muotoilukypsyys mikä hyvänsä, eli hyödynnettiin muotoilua vain inkrementaalisesti viimeistelyssä tai revolutionaarisesti osana yrityksen läpileikkaavaa toimintaa. Muotoilun ja yhteissuunnittelun menetelmien käyttö käynnistää organisaatiossa kokemuksellisen oppimisprosessin, joka tukee koko toimintakulttuurin kehittymistä asiakaskeskeisempään, yhteistyötä suosivampaan, riskejä sietävämpään ja kyvykkäämpään suuntaan.

Oodin- hankkeessa yhteissuunnittelun tiimi oli pieni (laskentatavasta riippuen 1-3 henkilöä), ja suurin osa resursseista kului yhteissuunnittelun projektien suunnitteluun ja toteutukseen, eikä hankkeen puitteissa pystytty riittävällä tavalla huomioimaan organisaation omaa oppimisprosessia muotoilun lähestymistapojen omaksumisessa. Laajempi organisatorinen muutos on vaativaa toteuttaa, siinä missä esimerkiksi yhteissuunnittelun käytännön menetelmät, toimintatapa ja fasilitoinnin taidot ovat omaksuttavissa vähittäisemminkin – ja niitä hankkeen puitteissa pystyttiin vakiinnuttamaan koko organisaation käyttöön. Muotoilun ja yhteissuunnittelun tarve kasvaa tulevaisuudessa, mutta mm. Hytösen (2003, teoksessa Lindström et al., 2006, 22) mukaan operatiivisen tason osaamistarpeen lisääntyminen vähentyisi, ja strategisen sekä taktisen osaamisen osuudet kasvaisivat. Yksittäisten palvelujen suunnittelusta ollaan siirtymässä kokonaisvaltaisempaan suuntaan. Muotoilun roolien muuttumisesta kertovat myös uudet termit kuten esim. strateginen muotoilu (engl. strategic design, transformation design). Oodin esimerkin valossa

voidaan todeta, ettei muotoiluajattelua ja yhteissuunnittelua tarvita vain ideoiden tai innovaatioiden kasvun tueksi, vaan ennen kaikkea toimintakulttuurin muutoksen ja organisaation sosiaalisen muutoksen tueksi.

Oodi-hankkeessa työntekijät kokivat yhteissuunnittelun ja muotoilun menetelmät motivoivina ja innostavina (osatutkimus 1, 3). Syitä tälle etsittiin ja tunnistettiin yhteisissä haastatteluissa ja palautepuruissa työntekijöiden kanssa. Yksi selkeä syy oli se, että asiakkaiden kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen avulla he ymmärsivät paremmin oman työnsä merkityksen ja arvon. Työntekijät myös kokivat, että muotoilussa käytettävä välineet ja muotoilun työkalut tuottivat uudenlaisen, konkreettisemmän lähestymisen kehittämiseen ja tunnepohjaisen kokemuksen siitä, mikälaista muutosta ollaan tekemässä. Myös yhteissuunnittelun avulla hankittu tieto nähtiin rikkaampana kuin perinteisin keinoin hankittu tieto. Se oli vaikuttavaa, koska yhteissuunnittelun prosessi oli joustava niin, että työntekijät ja asiantuntijat saattoivat etukäteen ja prosessin aikana vaikuttaa tiedon tavoitteisiin ja hyödyntämisen tapaan. Se oli vaikuttavaa myös siitä syystä, että tietoon, mitä työntekijät olivat itse olleet hankkimassa, syntyi henkilökohtainen suhde ja tästä syystä sitä oli myös helpompi hyödyntää. Muotoilun ja yhteissuunnittelun prosessi motivoi ja synnytti osallisuutta työntekijöiden keskuudessa sekä vastuun tunnetta viedä tuloksia ja saatua tietoa eteenpäin.

Muotoilun kypsyystasot ovat aina yleistyksiä. Todellisuudessa organisaation muotoiluajattelun kypsyys saattaa vaihdella esimerkiksi eri yksiköiden välillä huomattavasti. Oodi-hankkeen kohdalla niillä yksiköillä ja tiimeillä, joilla oli jo aiempaa kokemusta muotoilun ja yhteissuunnittelun menetelmien hyödyntämisestä, myös kiinnostus niitä kohtaan oli suurempi ja toisaalta kynnys ottaa niitä käyttöön matalampi. Jos muotoilun ja yhteissuunnittelun oppimisprosessia organisaation sisällä ei ole suunniteltu kunnolla, vaarana on, että osaamiserot eri yksiköiden välillä korostuvat. Tapa kuvata muotoilukypsyyttä tasoina kuten (1) ei muotoilun hyödyntämistä, (2) muotoilu muodon antona, (3) muotoilu lähestymistapana, (4) muotoilu osana organisaation toimintaa ja strategiaa (DDC, 2001) – synnyttää kuvan yksituumaisesta ja yksisuuntaisesta etenemisestä, mikä ei ainakaan Oodin kohdalla pidä paikkaansa. Jokin yksikkö tai osasto omaksui muotoilun tekemisen tapaa nopeammin ja syvemmin tai se istui heidän senhetkisiin kehittämistarpeisiin paremmin kuin toisen yksikön ja osaston kohdalla. Tärkeää oli pyrkiä synnyttämään dialogia eri yksiköiden ja osastojen välille, ja mahdollistaa heidän keskinäinen vertaisoppiminen ja nk. ”tukeutuminen toisiinsa”.

Oodin muotoilu- ja yhteissuunnitteluprojektilla on ollut kaupunginkirjaston organisaatiossa toki myös pitkäkestoisia vaikutuksia. Oodissa yhteissuunnittelusta ja asiakkaiden osallisuudesta muodostui työtapa kirjaston jo avattua ovensa: käytön aikaista kehittämistä yhdessä asiakkaiden kanssa on jatkettu. Koska Oodi oli täysin uusi kirjasto, myös sen toimintakulttuuria ja työskentelytapoja pystyttiin kehittämään radikaalimmin nk. ”puhtaalta pöydältä”. Oodissa työskennellään itseohjautu-

vissa tiimeissä, jotka voivat joustavasti reagoida muuttuviin olosuhteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Työtapoihin kuuluu myös palveluiden yhteiskehittäminen. Myös mm. kehittäjäyhteisö Keskustakirjaston kaverit toimintaa jatkettiin nk. jatkuvana asiakaslähtöisen kehittämisen työkaluna. Myös Helsingin kaupunginkirjaston lähikirjastoverkkoon on perustettu alueelliset osallisuus ja asiakkuus-tiimit. Osallisuus, asiakaslähtöinen palvelukehitys ja yhteissuunnittelu on myös otettu yhä vahvemmin mukaan strategiatyöhön.

Yksi syy, miksi muotoiluajattelun kypsyyttä on vaikea selvittää, liittyy myös muotoilu-käsitteen hämäärajaisuuteen – esimerkiksi kirjasto-organisaatiossa muotoilu miellettiin milloin ketteräksi ja iteratiiviseksi kehittämiseksi, milloin asiakaslähtöisyydeksi ja milloin taas yhteissuunnitteluksi, sillä koko organisaation kattavia mittareita sille ei oltu luotu. Muotoiluajattelun kokonaisuus ja prosessi näyttäytyi suurimmalle osalle työntekijöistä epäselvänä. Kirjaston organisaatiossa yhteissuunnittelua pystyttiin tekemään tutuksi ja ottamaan sen menetelmiä osaksi toimintaa, mutta muotoiluajattelua kokonaisuutena ei omaksuttu. Oodin yhteissuunnittelulla oli johdon tuki ja sitoutuminen takanaan, mutta kirjasto-organisaatiossa ei vielä päästy pisteeseen, jossa muotoilun rooli olisi laajentunut osaksi koko organisaation strategista suunnittelua, päätöksentekoa ja kehittämistä. Samalla on myös totta, että vaikka muotoiluajattelu näyttäytyisi organisaatiossa positiivisena asiana, siihen ei kuitenkaan välttämättä osata suhtautua käytännössä arvoa luovana toimintatapana. Kirjasto-organisaatiossakin halukkuus tutustua muotoiluun ja yhteissuunnitteluun toimintatapana sekä sen tehokas ja läpileikkaava arkipäiväinen hyödyntäminen olivat kaksi eri asiaa. Toisaalta voidaan myös kysyä, kuinka pitkälle organisaatiossa muotoiluajattelun on jalkauduttava, ja mitä muotoiluajattelun jalkauttamisella halutaan saavuttaa.

Tässä kohtaa ajatukseni ohjautuvat jälleen Arnsteinin (1969) osallisuuden tikapuiden sekä Torfingin (2019) yhteiskehittämisen tikapuiden ylimmille puolille. Torfing et al. kritisoi Arnsteinia, jonka mukaan osallisuuden ylin muoto on kansalaisvalta, sekä tuo esiin institutionaalisten areenoiden monitoimijaisen yhteistyön keskeistä merkitystä. Molemmissa teorioissa ja tulkintakehikoissa on aimo annos idealismia, kuten myös muotoilijoiden suhtautumisessa muotoilun sosiaalisiin vaikutuksiin (Sangiorgi, 2011). Muotoilun, osallisuuden ja yhteiskehittämisen teorioiden esittämien uudistusten toteutuminen laajoina yhteiskunnallisina käytäntöinä antaa odottaa itseään. Idealismi ei kuitenkaan tee teorioista arvottomia tai käyttökelvottomia. Siinä missä tutkimuksen parissa on mahdollista abstrahoida ja teoretisoida malleja paremman yhteiskunnan toimintatavoista ja rakenteista, niin käytännössä muutos ei tapahdu muutoin kuin yksi organisaatio, palvelu, projekti, tiimi ja ihminen kerrallaan. Julkisen sektorin monitoimijaisen yhteistyön näkökulma haastaa miettimään kokonaisvaltaisesti organisaatioiden tapaa toimia ja sitä, kuinka rakenteita voisi kehittää niin, että ne mahdollistaisivat laajemmin erilaisten sidosryhmien ja kansalaisten mukaan ottamisen toiminnan suunnitteluun, pal-

velujen tuotantoon sekä tavoiteltujen, tulevaisuuteen suuntautuvien muutosten tekemiseen.

Elämme murroskohdassa, missä kukaan ei tiedä, miltä julkinen sektori, sen instituutiot ja palvelut näyttävät kymmenen tai kahdenkymmenen vuoden kuluttua. Vähintään yhtä paljon kuin tarvitsemme digitaalisia palveluja ja uutta teknistä infraa, tarvitsemme myös sosiaalista infraa (kuten kirjastoja): kykyä käydä dialogia, kykyä asettua itsestä erilaisen asemaan, kykyä kohdata erilaisia ihmisiä ja ajattelutapoja, kykyä rakentaa luottamusta ja empatiaa väestöryhmien kesken. On mahdollista, että olemme kulkemassa kohti yhä avoimempaa ja dialogisempaa yhteiskuntaa ja demokratiaa, jossa yhteissuunnittelu ja muotoilu mahdollistavat meille kaikille osallisuuden palveluiden, ratkaisujen, toimintatapojen, instituutioiden ja jopa yhteiskunnan rakenteiden yhä parempaan muovaamiseen. Yhtä mahdollinen tulevaisuuden näkyminen on sellainen, missä julkinen sektori käpristyy resurssien puutteessa minimipanostuksella tuotetuiksi vähimmäispalveluiksi. Toivon, että muotoilun ja yhteissuunnittelun ytimessä oleva dialogisuus, ihmislähtöisyys, sensitiivisyys, ratkaisukeskeisyys ja yhdessä tekeminen olisivat elinympäristöjemme ytimessä kasvattamassa mahdollisimman monen ihmisen hyvinvointia ja osallisuutta, yhteiskunnan monimuotoisuutta, avoimuutta ja toimivuutta.

Lähteet

- Aabø, S. 2005. The role and value of public libraries in the age of digital technologies. *Journal of Librarianship and Information Science*, 37(4), 205-211.
- Aabø, S. & Audunson, R. 2012. Use of library space and the library as place. *Library & Information Science Research*, 34(2), 138-149.
- Alasoini, T. & Pekkola, J. 1989. Muuttuva metalliteollisuus. Helsinki: Työelämän suhteiden neuvottelukunta.
- Alexander, C. 2005. *The Nature of Order. Book Three: A Vision of A Living World*. California, USA: The Center for Environmental Structure.
- Alford, J. 2002. Why do public sector clients co-Produce? Towards a Contingency Theory. *Administration & Society*, 34(1), 32–56.
- Alford, J. 2009. *Engaging Public Sector Clients: From Service-Delivery to Co-Production*. London: Palgrave Macmillan.
- Alford, J. & Head, B. W. 2017. Wicked and less wicked problems: a typology and a contingency framework. *Policy and Society*, 36(3), 397-413.
- Alves, H. 2013. Co-creation and innovation in public services. *The Service Industries Journal*, 33(7-8), 671-682.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen (2. p.). Hamina: Akatiimi.
- Arnstein, S. 1969. A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224.
- Bailey, S. 2010. Service Design Within a Product Design Teaching Programme: Generating benefits to education as well as service organisations. *Re-Public*. http://radar.gsa.ac.uk/82/1/Service_Design_within_Product_Design_education-S_Bailey.pdf
- Rigby, Darrell & Bilodeau, Barbara. 2005. The Bain 2005 Management Tool Survey. *Strategy & Leadership*. 33. 4-12. DOI:[10.1108/10878570510607997](https://doi.org/10.1108/10878570510607997)
- Bannon, L. 1991. From human factors to human actors. Teoksessa J. Greenbaum & M. Kyng (toim.) *Design At work.: Cooperative Design of Computer System*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 25-44.
- Baskerville, R. & Myers, M. D. 2009. Fashion waves in information systems research and practice. *MIS Quarterly*, 33(4), 647-662.
- Bason, C. 2010. *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for Better Society*. Bristol: The Policy Press.
- Bason, C. 2017. *Leading Public Design: How Managers Engage with Design to Transform Public Governance*. Doctoral dissertation. Frederiksberg, Denmark: Copenhagen Business School (CBS).
- Bason, C. 2017. *Leading Public Design: Discovering Human-Centred Governance*. Bristol: Policy Press.
- Bason, C. 2018. *Leading Public Sector Innovation – Co-creating For a Better Society*. Bristol: Policy Press.
- Bessant, J. 2013. Innovation in the Twenty-First Century. Teoksessa R. Owen, J. Bessant & M. Heintz (toim.) *Responsible Innovation: Managing the Responsible Emergence of Science and Innovation in Society*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 1-25.

- Binder, T., Brandt, E. & Gregory, J. 2008. Design participation(-s). *Journal of Co-Design*, 4(1), 1-3.
- Bitner, M., Faranda, W., Hubbert, A. & Zeithaml, V. 1997. Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8(3), 193–205.
- Bjerknes, G. & Bratteteig, T. 1995. User participation and democracy: a discussion of Scandinavian research on system development. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 7(1), 72-97.
- Bjerknes, G., Ehn, P. & Kyng, M. (toim.) 1987. *Computers and Democracy: A Scandinavian Challenge*. Brookfield, VT UT: Gover.
- Bodker, K., Kensing, F. & Simonsen, J. 2004. *Participatory IT Design: Designing for Business and Workplace Realities*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Bodker, S., Gronbaek, K. & Kyng, M. 1993. Cooperative design: techniques and experiences from the Scandinavian scene. Teoksessa D. Schuler & A. Namioka (toim.) *Participatory Design: Principles and Practices*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 157-175.
- Bodker, S. 2006. When second wave HCI meets third wave challenges. In *Proceedings of the 4th Nordic Conference on Human-Computer Interaction: Changing Roles*. New York, NY: ACM, 1-8.
- Bodker, S. & Pekkola S. 2010. A short review to the past and present of participatory design. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 22(1), 45-48.
- Body, J. 2008. Design in the Australian taxation office. *Design Issues*, 24(1), 55–68.
- Botero, A. 2013. *Expanding design space(s) : design in communal endeavours*. Doctoral Dissertation 85. School of Arts, Design and Architecture. Helsinki: Aalto University.
- Botero, A., Hyysalo, S., Kohtala, C., & Whalen, J. 2020. Getting participatory design done: From methods and choices to translation work across constituent domains. *International Journal of Design*, 14(2), 17-34.
- Botero, A., Kommonen, K-H. & Marttila, S. 2010. “Expanding Design Space: Design-In-Use Activities and Strategies.” In *Design & Complexity: Design Research Society International Conference*, edited by David Durling, Rabah Bousbaci, Lin-Lin Chen, Philippe Gauthier, Tiiu Poldma, Seymour Roworth-Stokes, and Erik Stolterman, 18. Montreal, Canada: DRS. <http://www.drs2010.umontreal.ca/proceedings.php>.
- Botero, A. & Saad-Sulonen, J. 2010. Enhancing citizenship: the role of in-between infrastructures. In *Proceedings of the 11th Biennial Participatory Design Conferenc*, 81–90.
- Bovaird T. 2007. Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. *Public Administration Review* 67(5), 846–60.
- Bovaird, T. & Loeffler, E. 2012. From engagement to co-production: The contribution of users and communities to outcomes and public value. *Voluntas* 23(4), 1119–1138.
- Bovaird, T. & Loeffler, E. 2012. *The role of co-production in health and social care: why we need to change*. Birmingham, UK: Governance International.
- Boyer, B., Cook, J. W. & Steinberg, M. 2011. *In studio: Recipes for systemic change: Helsinki Design Lab*. Helsinki: Sitra.
- Brandsen, T. & Honingh, M. 2018. Definitions of co-production and co-creation. Teoksessa T. Brandsen, T. Steen & B. Verschuere (toim.) *Co-production and Co-creation. Engaging Citizens in Public Services*. London: Routledge, 9-17.
- Brandsen, T., Steen, T. & Verschuere, B. 2018. Co-Creation and Co-Production in Public Services: Urgent Issues in Practice and Research. Teoksessa T. Brandsen, T. Steen & B. Verschuere (toim.) *Co-production and Co-creation. Engaging Citizens in Public Services*. London: Routledge, 3–9.
- Brown, T. 2009. *Change by design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York, USA: Harper Collins Publishers.
- Brudney, J. & England, E. 1983. Toward a definition of the coproduction concept. *Public Administration Review*, 43(1), 59–65.

- Buchanan, D. & Huczynski, A. 2004. *Organizational Behaviour. An Introductory Text*. London: Pearson Education Ltd.
- Burns, C., Cottam, H., Vanstone, C. & Winhall, J. 2006. *RED PAPER. Transformation Design*. London: Design Council.
- Bürdek, B. 2015. *History, Theory and Practice of Product Design*. (toinen painos). Basel: Birkhäuser.
- Bäcklund, P., Kallio, K-P. & Häkli, J. 2014. Residents, customers or citizens? Tracing the idea of youthful participation in the context of administrative reforms in Finnish public administration. *Planning Theory & Practice*, 15(3), 311– 327.
- Candi, M., Gemser, G. & van den Ende, J. 2010. *Design Effectiveness. Industry report*. Rotterdam, The Netherlands: Rotterdam School of Management.
- Carlgren, L., Elmquist, M. & Rauth, I. 2014. Design thinking: Exploring values and effects from an innovation capability perspective. *The Design Journal*, 17(3), 403-423.
- Chen, S. & Venkatesh, A. 2013. An investigation of how design-oriented organisations implement design thinking. *Journal of Marketing Management*, 29(15-16), 1680-1700.
- Clement, A. & Van den Besselaar, P. 1993. A retrospective look at PD projects, *Communications of the ACM*, 36(6), 29-37.
- Clement, A., Constantino, T., Kurtz, D. & Tissenbaum, M. 2008. Participatory design and web 2.0: the case of PIPWatch, the collaborative privacy toolbar. In *Proceedings of the Tenth Anniversary Conference on Participatory Design*. Indianapolis, USA: Indiana University, 51-60.
- Cottam, H. & Leadbeater, C. 2004. *Health: Co-creating Services. Red paper 01*. London: The Design Council.
- Coughlan, P. & Prokopoff, I. 2004. Managing change, by design. Teoksessa R. Boland & F. Collopy (toim.) *Managing as Designing*. Stanford, CA: Stanford Business Books, 188-192.
- Czepiel, J. A., Solomon, M. R. & Surprenant, C. F. (toim.) 1985. *The Service Encounter - Managing Employee Customer Interaction in Service Businesses*. Lexington: Lexington Books.
- Dalsgaard, P. 2012. Participatory design in large-scale public projects: Challenges and opportunities. *Design Issues*, 28(3), 34–47.
- Dalsgaard, P. & Eriksson, E. 2013. Large-scale participation: A case study of a participatory approach to developing a new public library. Teoksessa *Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems*. ACM, Digital Library, 399-408.
- Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V. 2000. The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559.
- Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V. 2003. The new public service: An approach to reform. *International Review of Public Administration*, 8(1), 3-10.
- Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V. 2008. *Public Administration: An Action Orientation*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.) 1998. *Strategies of Qualitative Inquiry*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Denzin N.K. & Lincoln Y.S. (toim.) 2005. *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3. painos). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Design Commission, 2013. Restarting Britain 2. Saatavilla: https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DC_Restarting_Britain_2_report.pdf [12.6.2021]
- Design Council, 2008. *The Role of design in Public Services*. London: Design Council briefing 02,
- Dilnot, C. 1982. Design as a socially significant activity: An introduction. *Design Studies*, 3(3), 139-146.
- Dilnot, C. 2018. Foreword in designing the invisible. Teoksessa L. Penin (toim.) *Designing the Invisible*. London: Bloomsbury, 10-11.

- Greenbaum J. & Kyng, M. (toim.) *Design at Work: Cooperative Design of Computer Systems*, Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Easton, D. 1965. *A Systems Analysis of Political Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Eggers, W. D. & Singh, S. K. 2009. *The Public Innovator's Playbook: Nurturing bold ideas in government*. Washington, DC: Harvard Kennedy School of Government.
- Ehn, P. 1988. *Work-Oriented Design of Computer Artefacts*. Doctoral dissertation. Umeå, Sverige: Umeå University.
- Ehn, P. 1993. Scandinavian design: on participation and skill. Teoksessa D. Schuler & A. Namioka, (toim.) *Participatory Design: Principles and Practices*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 41-77.
- Ehn, P. & Kyng, M. 1991. Cardboard computers: mocking-it-up or hands-on the future. Teoksessa P. Ehn & M. Kyng (toim.) *Design at Work* (s. 169-195). New York: CRC Press.
- Eijk van, C. & Gasco, M. 2018. Unravelling the co-producers: Who are they and what motivations do they have. Teoksessa T. Brandsen, T. Steen & B. Verschuere (toim.) *Co-production and Co-creation: Engaging Citizens in Public Services*. New York: Routledge, 3– 8.
- Eklund, C. 2019. *Innovation Capabilities, Design and Cutting Edge: Innovative Growth in the 21st Century*. Doctoral dissertation. Acta Wasaensia 426. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8204/978-952-476-873-3.pdf>
- Elsbach, K. D. & Stigliani, I. 2018. Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306.
- Eriksson P. & Koistinen K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 4. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Jobdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- European Commission 2019, Government expenditure on general public services https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/gov_10a_exp/default/table?lang=en
- Fahnle, M. 2016. *Vuorovaikutteinen suunnittelu ja kansalaisyhteiskunnan muutos. Taajama- ja virkistysalueiden metsien hoito*. Helsinki: Suomen Ympäristökeskus, Syke. Saatavilla: https://kaupunkiaktivismi.files.wordpress.com/2015/02/vuorovaikutteinen-suunnittelu_mf_101016.pdf
- Fahnle, M., Hannonen, P., Hapuoja, A., Turunen, I. & Terämä, E. 2020. Saa kuulua! Oivalluksia osallisuuden edistämiseen kaupungeissa ja kunnissa. Helsinki: Suomen Ympäristökeskus, Syke / Ympäristöministeriö. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162678>
- Floyd, C. 1987. Outline of a paradigm change in software engineering. Teoksessa G. Bjerknæs, P. Ehn & M. Kyng (toim.) *Computers and Democracy: A Scandinavian Challenge*. Brookfield, UT; Avebury, 191-210.
- Foverskov, M. & Dam, K. 2010. The evocative sketch. Teoksessa J. Halse, E. Brandt, B. Clark & T. Binder (toim.) *Rehearsing the Future*. Denmark: The Danish Design School Press, 44-49
- Frayling, C. 1993. *Research in Art and Design*. London: Royal College of Art.
- Fulton Suri, J. 2003. The experience of evolution: developments in design practice. *The Design Journal*, 6(2), 39-48.
- Gaver, W. 2012. What should we expect from research through design? Teoksessa *Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems*. ACM, Digital Library, 937-946.
- Giaccardi, E. 2004. *Principles of Metadesign: Processes and Levels of Co-Creation in the New Design Space*. Doctoral dissertation. University of Plymouth, UK: School of Computing, Communications and Electronics.
- Gill, G. & Bhattacherjee, A. 2009. Whom are we informing? Issues and recommendations for MIS research from an informing science perspective. *MIS Quarterly*, 33(2), 217-235.

- Gillinson, S., Horne, M. & Baeck, P. 2010. *Radical Efficiency: Different, better, lower cost public services*. London: Nesta.
- Greenbaum, J. 1993. A design of one's own: towards participatory design in the United States. DAIMI Report Series, 20 (375).
- Greenbaum, J. & Kyng, M. 1991. *Design at Work: Cooperative Design of Computer Systems*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greve, C. 2013. Collaborative partnerships: A case study of the executive master of Public governance program in Copenhagen, Denmark. *Journal of Public Affairs Education*, 19(2), 285-307.
- Greve, C. & Jespersen, P. K. 1999. New public management and its critics. Alternative roads to flexible service delivery to citizens? Teoksessa L. Rouban (toim.) *Citizens and the New Governance: Beyond New Public Management*. Amsterdam: IOS Press, 143-156.
- Grønbæk, K., Grudin, J., Bødker, S. & Bannon, L. 1993. Achieving cooperative systems design: shifting from a product to a process focus. Teoksessa D. Schuler & A. Namioka (toim.) *Participatory Design: Principles and Practices*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 79-97.
- Grønbæk K., Kyng, M. & Mogensen, P. 1997. Toward a cooperative experimental system development approach. Teoksessa M. Kyng & L. Mathiassen (toim.) *Computers and Design in Context*, Cambridge, MA: The MIT Press, 201-238.
- Grove, S. J. & Fisk, R. P. 1992. The service experience as theater. Teoksessa J.F. Sherry Jr. & B. Sternthal (toim.) *NA- Advances in Consumer Research*, 19, 455-461.
- Gustavsen, B. 1987a. *Creating Broad Change in Working Life*. The Lom programme. Toronto: Gwl Center, Ministry of Labour.
- Gustavsen, B. 1987b. Diffusion and discussion: national strategies for changing working life and the role of democratic dialogue. Teoksessa K. Eklund (toim.) *Future of Work: Viewpoint of Social Sciences*. Helsinki: NIVA.
- Gustavsen, B. 1992. *Dialogue and Development: Theory of Communication, Action Research and the Restructuring of Working Life*. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Hakari, K. 2013. *Uusi julkinen hallinta – kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1871. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Hakio, K., Mattelmäki, T. & Jyrämä, A. 2015. Muotoiluharjoituksia: palveluiden yhteissuunnittelua verkostossa. Teoksessa A. Jyrämä & T. Mattelmäki (toim.), *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen*. Aalto-yliopiston julkaisusarja taide+muotoilu+arkkitehtuuri 1. Helsinki: Aalto-yliopisto, 53-73.
- Hansen, S., Berente, N. & Lyytinen, K. 2008. Emerging principles for requirements processes in organizational contexts. Teoksessa K. Lyytinen, P. Loucopoulos & B. Robinson (toim.) *Networking and Information Systems*. Lecture Notes in Business Information Processing, LNBI, 13. London: Springer, 9-35.
- Heapy, J. & Parker, S. 2006. *The Journey to the Interface: How Public Service Design Can Connect Users to Reform*. London: Demos.
- Heikkinen, H. L.T. & Jyrämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen, P. (toim.) *Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. Juva: Atena, 26-62.
- Helne, T. 2000. Toiseudesta yhteisyyteen - kysymyksiä syrjäytymiskeskustelun oletuksista. Teoksessa M. Heikkilä & J. Karjalainen (toim.) *Köyhyys ja hyvinvointivaltion muutos*. Helsinki: Gaudeamus, 82-200.
- Hietala, O. 2018. Sosiaalisen kuntoutuksen yhteiskehittämisessä osallisuus avautuu kaikille. Teoksessa H. Kostilainen & A. Nieminen (toim.) *Sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmia ja mahdollisuuksia*. Työelämän raportteja 13. Helsinki: Diakoniaammattikorkeakoulu, 118-138.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. (15.–17. uudistettu painos). Helsinki: Tammi.
- Holmlid, S. 2007. Interaction design and service design: Expanding a comparison of design disciplines. *Nordic Design Research*, 2.
- Holmlid, S. 2009. Participative; co-operative; emancipatory: From participatory design to service design. *Conference Proceedings ServDes.2009; DeThinking Service; ReThinking Design*. Oslo, Norway: Linköping University Electronic Press, 105-118.
- Hood, C. 1991. A public management for all seasons? *Public Administration Review*, 69(1), 3-19.
- Hytönen, J. 2003. *Muotoilun tulevaisuuden tunnistaminen. Ennakointiselvitys muotoilualan koulutuksesta*. Designium. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Hyysalo, S. 2004. *Uses Of Innovation*. Helsinki: University of Helsinki Press.
- Hyysalo, S., Juntunen, J.K. & Martiskainen, M. 2018. Energy Internet forums as acceleration phase transition intermediaries. *Research Policy*, 47(5), 872-885.
- Hyysalo, S., Elgaard Jenssen, T. & Oudshoorn, N. 2016. *The New Production of Users: Changing innovation collectives and involvement strategies*. New York: Routledge.
- Hyysalo, V. 2021. "Ala laputtaa!" – Kevyt ja helposti monistettava menetelmä osana Oodin yhteiskehittämistä. Teoksessa S. Miettinen (toim.) *Muotoilun avaimet*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, s. 51-69.
- Hyysalo, V., & Hyysalo, S. 2018. The mundane and strategic work in collaborative design. *Design Issues*, 34(3), 42-58.
- Hyysalo, S., Hyysalo, V. & Hakkarainen, L. 2019. The work of democratized design in setting-up a hosted citizen-designer community. *International Journal of Design*, 13(1), 69-82.
- Hyysalo, S. & Kohtala, C. & Helminen, P. & Mäkinen, S. & Hyysalo, V. & Muurinen, L. 2014. Collaborative futuring with and by makers. *CoDesign*, 10 (3-4), 209-228.
- Iivari, J. & Iivari, N. 2006. Varieties of user-centeredness. In *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. IEEE. doi: 10.1109/HICSS.2006.530.
- Isola, A-M., Kaartinen, H., Leemann, L., Lääperi, R., Schneider, T., Valtari, S. & Keto-Tokoi, A. 2017. *Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehyistä rakentamassa*. Työpaperi 33. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Jenkins, J. 2008. Creating the right environment for design. *Design Management Review*, 19(3), 16-22.
- Jensen, T.E. & Petersen, M.K. 2016. Straddling, betting and passing: The configuration of user involvement in cross-sectorial innovation project. Teoksessa S. Hyysalo, T. Elgaard & N. Oudshoorn (toim.) *The New Production of Users*. London: Routledge, 136-159.
- Johansson, S., Kaario, P., Kankainen, A., Kantola, V., Runonen, M. & Vaajakallio, K. 2010. *Extreme Design*. Final Report. Helsinki: Aalto University.
- Jousilahti, J., Kolehmainen, L., Lonkila, K-M. & Sorsa, T. 2019. *Tiedonkäytön toimintamalleja kompleksisten haasteiden kohtaamiseen*. Helsinki: Sitra.
- Junginger, S. 2009. Designing from the outside in: The key to organizational change? *Conference Proceedings of the 8th Conference of the European Academy of Design*. Aberdeen, Scotland, 234-238.
- Junginger, S. 2015. Organizational design legacies and service design. *The Design Journal*, 18(2), 209-226.
- Junginger, S. 2016. *Transforming Public Services By Design: Re-Orienting Policies, Organizations, and Services Around People*. New York: Routledge.

- Junginger, S., & Sangiorgi, D. 2009. Service design and organizational change: Bridging the gap between rigour and relevance. In *Proceedings of the 3rd IASDR Conference on Design Research*. Seoul, South Korea: Korean Society of Design Science, 4339-4348.
- Jäppinen, T. 2011. *Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta*. Väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1154. Tampere: Tampere University Press.
- Kelley, T. 2001. *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*. New York: Broadway Business.
- Kensing, F. 1983. The trade unions' influence on technological change. Teoksessa U. Briefs et al. (toim.) *Systems Design For, With, and By the Users, Proceedings of the IFIP TC9/WG9.1 Conference*. North-Holland, Amsterdam.
- Kiiski-Kataja, E. 2018. *Demokratian vaikeuksista kohti tulevaisuuden osallisuutta*. Helsinki: Sitra.
- Kimbell, L. 2009. Design and creativity. Teoksessa G. Julier & L. Moor (toim.) *Policy, Management and Practice*. Oxford: Berg, 157-173.
- Kimbell, L. 2011. Designing for service as one way of designing services. *International Journal of Design*, 5(2), 41-52.
- Kimbell, L., & Blomberg, J. 2017. Te object of service design. Teoksessa D. Sangiorgi & A. Prendiville (toim.) *Designing for Service. Key Issues and New Directions*. New York: Bloomsbury Academic, 81-94.
- Kinder, T. 2012. Learning, innovating and performance in post-new public management of locally delivered public services. *Public Management Review*, 14(3), 403-428.
- Klinj, E.-H., 2008. Governance and governance networks in Europe. *Public Management Review*, 10(4), 505-525.
- Klijn, E.-H. 2010. Trust in governance networks: Looking for conditions for innovative solutions and outcomes. Teoksessa S. Osborne (toim.), *New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practise of Public Governance*. New York: Routledge, 303-321.
- Koivisto, M. 2007 *Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa*. Taiteen maisterin loppuyö. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Koskinen, I., Zimmerman, J., Binder, T., Redstrom, J. & Wensveen, S. 2011. *Design Research through Practice: From the Lab, Field and Showroom*. Amsterdam: Elsevier.
- Kraft, P. & Bansler, J.P. 1994. The collective resource approach: The Scandinavian experience. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 6(1), 71-84.
- Krippendorff, K. 2013. *Content Analysis. An Introduction to Its Methodology*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Kuntalaki 410/ 2015. Hallinnonala: Valtiovarainministeriö. Voimaantulo: 01.05.2015 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410> [noudettu 12.10.2021].
- Kuula, A. 1999. *Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Vastapaino.
- Kuusisto, A. & Kuusisto, J. 2015. Käyttäjälähtöinen palvelukehitys kuntasektorilla – mahdollisuuksia ja pullonkauloja. Teoksessa A. Jyrämä & T. Mattelmäki (toim.) *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin*. Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu. Helsinki: Unigrafia, 173-190.
- Kuusisto, J., de Jong, J.P.J., Gault, F., Raasch, C. & von Hippel, E. 2013. *Consumer Innovation in Finland. Incidence, Diffusion, and Policy Implications*. Proceedings of the University of Vaasa, Reports 189. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Kyng, M. 1998. Users and computers: a contextual approach to design of computer artifacts. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 10(1-2), 7-44.
- Laine M., Bamberg J. & Jokinen P. 2007. *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus.

- Langergaard, L.L. 2011. Understandings of 'users' and 'innovation' in a public sector context. Teoksessa J. Sundbo & M. Toivonen (toim.) *User-Based Innovation in Services*. Cheltenham: Edward Elgar, 203-226.
- Larjovuori, R-L., Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. 2012. Asiakasfoorumit kunnallisen palvelun kehittäjänä – tapauksena Pirkkalan kunnan perusturvapalvelut. *Hallinnon Tutkimus*, 31(4), 312-327
- Leadbeater, C. 2004. *Personalisation through Participation: A New Script for Public Services*. London: Demos.
- Leadbeater, C. 2008. *We-think: Mass Innovation, Not Mass Production*. London: Profile Books Ltd.
- Lee, J-J., Jaatinen, M., Salmi, A., Mattelmäki, T., Smeds, R. & Holopainen, M. 2018. Design choices framework for co-creation projects. *International Journal of Design*, 12(2), 15-31.
- Lehtonen, P. 2013. *Julkisesti uskottavat: kansalaisten kokemuksellinen tieto ja performatiiviset osallistumiskäytännöt*. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1802. Tampere: University Press.
- Lewin, K. 1946. Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: SAGE.
- Lindström, M., Nyberg, M. & Ylä-Anttila, P. 2006. *Ei vain muodon vuoksi: muotoilu on kilpailuetu*. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA, Sarja B 220. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Lockwood, T. 2009. Transition: How to become a more design-minded organization. *Design Management Review*, 20(3), 28-37.
- Lovelock, C. and Gummesson, E. 2004. 'Whither services marketing?: In search of a new paradigm and fresh perspectives'. *Journal of Service Research*, 7(1), 20-41.
- Lundkvist, A. & Yakhlef, A. 2004. Customer involvement in new service development: A controversial approach. *Managing Service Quality*, 14(2/3), 249-257.
- Mager, B., 2004. *Service design: A Review*. Köln: Köln International School of Design.
- Mager, B., 2007. Service design. Teoksessa M. Erhoff & T. Marshall, T (toim.) *Design Dictionary: Perspectives on Design Terminology*. Basel: Birkhäuser, 354-357.
- Mager, B., 2009. Service design as an emerging field. Teoksessa S. Miettinen & M. Koivisto (toim.) *Designing Services with Innovative Methods*. Publication series of the University of Art and Design 93 B. Helsinki: University of Art and Design, 28-43.
- Mager, B. 2016. Innovating public services. Teoksessa *Service Design Impact Report: Public Sector*. Netherlands Enterprise Agency. Köln: Service Design Network gGmbH. https://www.service-design-network.org/uploads/sdn-impact-report_public-sector.pdf
- Mager, B. & Alonso, A. 2016. Developing the metrics to assess service design for the public sector. Teoksessa *Service Design Impact Report: Public Sector*. Netherlands Enterprise Agency. Köln: Service Design Network gGmbH. https://www.service-design-network.org/uploads/sdn-impact-report_public-sector.pdf
- Mager, B., Alonso, A. & Hopeniavuori, M. 2016. What comes next? Teoksessa: *Service Design Impact Report: Public Sector*. Netherlands Enterprise Agency. Köln: Service Design Network gGmbH. https://www.service-design-network.org/uploads/sdn-impact-report_public-sector.pdf
- Martin, J. 1991. *Rapid Application Development*. New York: Macmillan.
- Marttila, S., Nilsson, E. M., & Seravalli, A., 2014. Opening production: Design and commons. In *Making futures: marginal notes on innovation, design, and democracy*. MIT Press, 87-97.
- Mattelmäki, T. 2006. *Design Probes*. Väitöskirja. Publication Series of the University of Art and Design Helsinki A 69. Helsinki: Aalto University, School of Art and Design and Architecture.
- Mattelmäki, T. 2007. Yhteissuunnittelu ja osallistava suunnittelu. Teoksessa E. Kaasinen & L. Norros (toim.) *Älykkäiden ympäristöjen suunnittelu. Kohti ekologista systeemiajattelua*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 231-236.

- Mattelmäki, T., Brandt, E. & Vaajakallio, K. 2011. On designing open-ended interpretations for collaborative design exploration. *CoDesign*, 7(2), 79-93.
- Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa S. Miettinen (toim.) *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 77-97.
- Mattelmäki, T. & Visser, F.S. 2011. Lost in Co-X. Interpretations of co-design and co-creation. In *Proceedings of LASDR2011, the 4th World Conference on Design Research*. The Netherlands: Delft University.
- Micheletti, M., 2003. *Political Virtue and Shopping: Individuals, Consumerism, and Collective Action*. New York: Palgrave Macmillan.
- Miettinen, S. (toim.) 2011. *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Miettinen, S. & Koivisto M. (toim.) 2009. *Designing Services with Innovative Methods*. Helsinki: University of Art and Design.
- Miettinen, V. 2018. Redefining the library: Co-designing for our future selves and cities. *Public Library Quarterly*, 37(1), 8-20.
- Mitronen, L. & Rintamäki, T. 2012. Arvopohjainen toimintalogiikka julkisen sektorin palvelujen ohjauksjärjestelmissä. Teoksessa A. Anttonen, A. Haveri, J. Lehto & H. Palukka (toim.) *Julkisen ja yksityisen rajalla*. Tampere: Tampere University Press, 174-216.
- Mokka, R. & Neuvonen, A. 2006. *Yksilön ääni – hyvinvointivaltio yhteisöjen ajalla*. Sitran raportteja 69. Helsinki: Edita.
- Moritz, S. 2005. *Service Design. Practical Access to An Evolving Field*. Master thesis. Köln: International School of Design.
- Mulgan, R. 2014. *Making Open Government Work*. Basingstoke, UK: Palgrave MacMillan.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. 2010. *The Open Book of Social Innovation*. London: NESTA and the Young Foundation.
- Nakari, R. 1988. *Henkilöstö ja esimiehet kunnallisessa työyhteisössä*. Työelämän suhteiden neuvottelukunta. Helsinki: VAPK.
- Normann, R. 1984. *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*. New York: John Wiley & Sons.
- Nyholm, I & Haveri, A. 2009. Between government and governance – Local solutions for reconciling representative government and network governance. *Local Government Studies*, 35(1), 109-124.
- Nyholm, I., Stenvall, J., Airaksinen, J., Pekkola, E., Haveri, A., af Ursin, K. & Tiuhonen, S. 2016. *Julkisen hallinto Suomessa*. Helsinki: Tietosanomaa.
- Ojajarvi, A., Tuomisto, T., Olkkonen, J. & Tikkanen, S. 2020. *Suomalaiset kansalaisvaikuttajina: Kuinka edistää osallisuutta ja osallistumista 2020-luvulla?* Sitran selvityksiä, 166. Helsinki: Sitra.
- OECD, 2001. *Citizens as Partners: OECD Handbook on Information, Consultation and Public Participation in Policy making*. Paris: OECD Publishing.
- OKM, 2016. *Merkityksellinen Suomessa. Ohjelma vihapuheen ja rasmin estämiseksi ja yhteiskunnallisen osallisuuden edistämiseksi*. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.
- OM, 2014. Avoin ja yhdenvertainen osallistuminen. Valtioneuvoston demokraatiopoliittinen selonteke 2014. Selvityksiä ja ohjeita 14/2014. Helsinki: Oikeusministeriö.
- Oostveen, A.-M. & van den Besselaar, P. 2004. From small scale to large scale user participation: a case study of participatory design in e-government systems. In *Proceedings of the Participatory Design Conference*. Toronto, Canada, 173–182.

- Osborne, S. P. 2006. The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387.
- Osborne, S.P. 2010. The (New) Public governance: a suitable case for treatment? Teoksessa S.P.Osborne (toim.) *The New Public Governance?* London: Routledge, 1– 16.
- Osborne, S.P., Radnor, Z. & Strokosch, K. 2016. Co-production and the co-creation of value in public services: A suitable case for treatment? *Public Management Review*, 18(5), 639-653.
- Osborne, S. & Strokosch, K. 2013. It takes two to tango? Understanding the co-production of public services by integrating the services management and public administration perspectives. *British Journal of Management*, 24, 31-47.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. (3. painos). London:SAGE.
- Patton, M. Q. 2014. *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrative Theory and Practice*. London: SAGE.
- Penin, L. 2018. *An Introduction to Service Design: Designing the Invisible*. London: Bloomsbury Visual Arts.
- Perustuslaki 731/1999. Hallinnonala: Oikeusministeriö. Voimaantulo: 01.03.2000. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>
- Pestoff, V. 1998. *Beyond the Market and State: Social Enterprises and Civil Democracy in a Welfare Society*. Aldershot: Ashgate.
- Pestoff, V. 2006. Citizens and co-production of welfare services. *Public Management Review*, 8(4), 503–519.
- Pestoff, V. 2009. Towards a paradigm of democratic participation: Citizen participation and co-production of personal social services in Sweden. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80(2), 197–224.
- Pestoff, V., Brandsen, T. & Verschuere, B. (toim.). 2012. *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*. London: Routledge.
- Peters, G. 2002. The changing nature of public administration: From easy answers to hard questions. *Asian Journal of Public Administration*, 4(2), 153–183.
- Pettigrew A.M. 1997. What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337–348.
- Pierre, J. & Peters G. B. 2000. *Governance, Politics and the State*. New York: Macmillan.
- Pitkänen, A., Cheng, H., Keinonen, K. & Salo, M. 2012. Design ROI: Mitattavaa muotoilua. Aalto-yliopisto, Tekes, FDDB / Suomen Muotoilutoimistot ry. <https://issuu.com/anttipitkanen/docs/designroi-mitattavaamuotoilua>
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004. *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School.
- Rabelais, François. K. 1995 [1965]. *Keskiajan ja renessanssin nauru*. Suom. Tapani Laine ja Paula Nieminen. Helsinki: Taifuuni.
- Ragin C.C. & Becker H.S. 1992. *What Is A Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ramiller, N. C., Swanson, E. B. & Wang, P. 2008. Research directions in information systems: toward an institutional ecology. *Journal of the Association for Information Systems*, 9(1), 1-22.
- Rautiainen, M, 2017. Osallisuus ja demokratia koulussa. Teoksessa S. Elo, K. Kaihari, P. Mattila & L. Nissilä (toim.) *Rakentavaa vuorovaikutusta : opas demokraattisen osallisuuden vahvistamiseen, vihapuheen ja väkivaltaisen radikalismien ennaltaehkäisyyn*. Oppaat ja käsikirjat, 1/2017. Helsinki: Opetushallitus. 17-20.
- Reason, P. & Bradbury, H. (toim.) 2001. *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and practice*. London: SAGE.
- Redström, J. 2008. RE:Definitions of use. *Design Studies*, 29(4), 410-423.

- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 9-38.
- Saarela-Kinnunen, M & Eskola, J. 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa J. Aaltola & R.Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä: PS-kustannus, 158 – 168.
- Saco, R. & Goncalves, A. 2008. Service design: An appraisal. *Design Management Review*, 19(1), 10-19.
- Sanders, E. B. N. 2000. Generative tools for co-designing. Teoksessa S.A.R. Ball & A.Woodcock (toim.) *Collaborative Design*. London: Springer, 3-12.
- Sanders, E. B. N. 2002. From user-centered to participatory design approaches. Teoksessa J. Frascara (toim.) *Design and The Social Sciences*. London: CRC Press, 18-25.
- Sanders, E.B. N. 2006. Design research in 2006. *Design Research Quarterly*, 1(1), 1-8.
- Sanders, E.B.N. 2006. *Scaffolds for Building Everyday Creativity. Design for Effective Communications: Creating Contexts for Clarity and Meaning*. New York: Allworth Press.
- Sanders, E.B.N. 2009. Exploring co-creation on a large scale: designing for new healthcare environments. Teoksessa Stappers, P.J. & Szita J.J. (toim.) *Designing for, with, and from User Experiences*. Rotterdam: StudioLab Press, 10-26.
- Sanders, E. B. N. & Stappers, P.J. 2008. Co-creation and the new landscapes of design. *Co-design*, 4(1), 5-18.
- Sanders, E. B. N. & Stappers, P. J. 2012. *Convivial Toolbox: Generative Research for the Front End of Design*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Sangiorgi, D. 2011. Transformative services and transformation design. *International Journal of Design*, 5(1), 29–40.
- Sangiorgi, D. & Junginger, S. 2015. Emerging issues in service design. *Design Journal*, 18(2), 165–170.
- Sangiorgi, D. & Prendiville A. 2014. A theoretical framework for studying service design practices: First steps to a mature field. Teoksessa E. Bohemia, A. Rieple, J. Liedtka & R. Cooper (toim.), *Proceedings of the 19th DMI: Academic Design Management Conference: Design Management in an Era of Disruption*. Boston, MA: Design Management Institute, 2422-2440.
- Sangiorgi, D. & Prendiville A. 2017. Introduction. Teoksessa D. Sangiorgi & A. Prendiville (toim.) *Designing for Service. Key Issues and New Directions*. London and New York: Bloomsbury Academic, 1-13.
- Schuler, D. & Namioka, A. (toim.) 1993. *Participatory Design: Principles and Practices*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Scott, W. R. 2008. Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and Society*, 37(5), 427-442.
- Segelström, F. 2010. *Visualisations in Service Design*. Licentiate of Philosophy. Linköping: Linköping University.
- Shapiro, D. 2010. A modernised participatory design? A reply to Kyng. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 22(1), 69-76.
- Shostack, G. L. 1977. Breaking free from product marketing *Journal of Marketing*, 41(2), 73–80.
- Shostack, G. L. 1982. How to design a service. *European Journal of Marketing*, 16(1), 49-63.
- Silverman, D. 2015. *Interpreting Qualitative Data*. London: SAGE.
- Simonsen, J. & Hertzum, M., (2008). Participatory design and the challenges of large-scale systems: extending the iterative pd approach. Teoksessa J. Simonsen, T. Robinson & D. Hakken (toim.) *Proceedings of the 10th anniversary conference on Participatory Design: Experiences and Challenges, (PDC)*. Bloomington, Indiana, USA: ACM Press, 1-10.

- Simonsen, J. & Robertson, T. (toim.) 2012. *Handbook of Participatory Design*. London: Routledge.
- Sleeswijk Visser, F. 2009. *Bringing the Everyday Life of People into Design*. Doctoral dissertation. Rotterdam: Delft University of Technology.
- Sotarauta, M., Saarivirta, T. & Kolehmainen, J. 2011. *Mikä estää kuntien uudistumista?* Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 66. Sastamala: Kunnallisalan kehittämissäätiö.
- Spinuzzi, C. 2003. *Tracing Genres through Organizations: A Sociocultural Approach to Information Design*. New York: MIT Press.
- Spinuzzi, C. 2005. The methodology of participatory design. *Technical Communication*, 52(2), 163-174.
- Stake, R. 1995. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Stake, R. 2000. Case studies. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *Handbook of Qualitative Research* (toinen painos). Thousand Oaks, CA: SAGE, 435-454.
- Stappers, P.J. & Giaccardi, E. 2017. Research through design. Teoksessa M. Soegaard & R. Friis-Dam (toim.) *The Encyclopedia of Human-Computer Interaction*. The Interaction Design Foundation, 1-94.
- Steen, M. 2008. *The Fragility of Human-Centred Design*. Doctoral dissertation. Rotterdam: Delft University of Technology.
- Steen, M. 2011. Tensions in human-centred design. *CoDesign*, 7(1), 45-60
- Steen, M. 2012. Human-centred design as a fragile encounter. *Design Issues* 28(1), 72-80.
- Steen, M. 2013. Co-design as a process of joint inquiry and imagination. *Design Issues* 29(2), 16-29.
- Steen, M. 2014. Upon opening the black box and finding it full. Exploring the ethics in design practices. *Science, Technology & Human Values*, 40(3), 389-420.
- Steen T., Brandsen T. & Verschuere B. 2018. The dark side of co-creation and co-production: Seven evils. Teoksessa T. Brandsen, T. Steen & B. Verschuere (toim.) *Co-production and Co-creation. Engaging Citizens in Public Services*. London: Routledge, 9-17.
- Steen, M., Manschot, M. & De Koning, N. 2011. Benefits of co-design in service design projects. *International Journal of Design*, 5(2), 53-60.
- Stewart, J. & Williams, R. 2005. The wrong trousers? Beyond the design fallacy: Social learning and the user. Teoksessa D. Howcroft & E.M. Trauth (toim.) *Handbook of Critical Information Systems Research. Theory and Application*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 195-222.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. *This Is Service Design Thinking: Basics - Tools - Cases*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A. & Schneider, J. (toim.) 2018. *This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking In The Real World*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media Inc.
- STM, 2014. *Sosiaalihuollon työelämäosallisuutta tukevan lainsäädännön ja palvelujärjestelmän uudistamistarpeita arvioivan työryhmän loppuraportti*. Raportteja ja muistioita 2014: 32. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.
- Strokosch, K. & Osborne, S. 2016. Asylum seekers and the co-production of public services: Understanding the implications for social inclusion and citizenship. *Journal of Social Policy*, 45(4), 673-690.
- Suchman, L. 1998. Strengthening our collective resources: a comment on Morten Kyng's 'A contextual approach to the design of computer artifacts'. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 10(1&2), 45-52.
- Suchman, L., Trigg, R. & Blomberg, J. 2002. Working artefacts: ethnomethods of the prototype. *British Journal of Sociology*, 53(2), 163-179.

- Sundbo, J. & Toivonen, M. 2011. Introduction. Teoksessa J. Sundbo & M. Toivonen (toim.) *User-Based Innovation in Services*. Cheltenham: Edward Edgar, 1-24.
- Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. *Tapaustutkimus kasvatustieteessä*. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51. Oulu: Oulun yliopisto.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.-2. painos. Rauma: Kirjayhtymä.
- Sørensen E. & Torfing J. 2011. Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society*, 43(8), 842-868.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. 2009. Integrating qualitative and quantitative approaches to research. Teoksessa L. Brickman & D.J. Rog (toim.) *The SAGE handbook of applied social research methods*. London: SAGE, 283-317.
- TEM, 2010. *Kysyntä- ja käyttäjälähtöinen innovaatiopolitiikka*. Jäsentely (osa 1) ja toimenpideohjelma (osa 2). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 47/2010, Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- The Danish Design Centre, 2001. *The Design Ladder*. Copenhagen: Danish Business Authority. <http://ddc.dk/en/2015/05/the-design-ladder-four-steps-of-design-use/>
- The Danish Design Centre, 2003. The Economic Effects of Design. Saatavilla: <https://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use> (haettu 21.6.2021)
- The Design Council. 2007. *The Value of Design Factfinder Report*. London: British Design Council.
- Thomas, N. 2000. *Children, Family and State: Decision-Making and Child Participation*. NY: Houndmills Macmillan Press.
- Torfing, J., Sørensen, E. & Røiseland, A. 2019. Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward. *Administration & Society*, 51(5), 795-825.
- Torfing, J. & Triantafyllou, P. 2013. What's in a name? Grasping new public governance as a political-administrative system. *International Review of Public Administration*, 18(2), 9-25.
- Torfing, J. & Triantafyllou, P. 2014. *Enhancing Public Innovation by Transforming Public Governance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2003. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2011. *Innovaatio-osaston tavoitteet vuosille 2013 - 2016*. <https://tem.fi/documents/1410877/3342347/Ty%C3%B6-+ja+elinkeinoministeri%C3%B6n+toiminta-+ja+taloussuunnitelma+vuosille+2013-2016+230121012.pdf>
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2013a. *Innovaatiot*. www.tem.fi/innovaatiot.
- Työ- ja Elinkeinoministeriö 2013b. *Muotoile Suomi - Kansallinen muotoiluohjelma*. <http://www.tem.fi/julkaisut?C=98033&xmid=5008>
- Työ ja Elinkeinoministeriö 2017. *Muotoile Suomi -ohjelman väliarviointi*. T33/2017. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160394/TEMrap_33_2017_verkkojulkaisu.pdf
- Vaajakallio, K. 2012. *Design Games as A Tool, A Mindset and A Structure*. Doctoral dissertations 87/2012. Aalto University School of Arts, Design and Architecture. Helsinki: Aalto University.
- Vaajakallio, K., Lee, J.J., Kronqvist, J. & Mattelmäki, T. 2013. Service co-design with the public sector: Challenges and opportunities in a healthcare context. *Include Asia 2013 Proceedings*. London: Helen Hamlyn Center RCA.
- Valkama, K. 2009. Muuttuneen asiakkuuden haaste sosiaali- ja terveydenhuollossa. *Hallinnon tutkimus*, 28(2), 26-40.

- Valtee, P. 1987. *Esimiehet kunnallisessa työyhteisössä*. Helsinki: Työelämän suhteiden neuvottelukunta.
- Valtioneuvosto 5/2021. Nöyrän ohjauksen malli. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan artikkelisarja, sivumäärä 9. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki. <https://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=37501> (haettu 20.12.2021)
- Vargo, S., Maglio, P, and Akaka, M. 2008. On value and value co-creation: A service system and service logic perspective. *European Management Journal* 26(3), 145–152.
- Vartola, J. 2013. Suomalaisen julkisen hallinnon tutkimuksen juuria etsimässä. Teoksessa T. Virtanen ym. (toim.) *Suomalaisen hallinnon tutkimus: mistä, mitä minne?* Tampere: Tampere University Press, 25-72.
- Verschuere, B., Brandsen, T. & Pestoff, V. 2012. Co-production: The state of the art in research and the future agenda. *Voluntas*, 23(4), 1083–1101.
- Victor, B & Boynton, A.C. 1998. *Invented Here: Maximizing Your Organization's Internal Growth and Profitability*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Von Hippel, E. 2005. *Democratizing Innovation*. New York: The MIT Press.
- Voss, A., Hartswood, M., Procter, R., Rouncefield, M., Slack, R. & Büscher, M. (toim.) 2009. *Configuring User-Designer Relations - Interdisciplinary Perspectives*. London: Springer-Verlag
- Wallin, S., 2019. Managing urban complexity – Participatory planning, self-organization and co-production of urban space. Aalto University publication series 159/2019.
- Whyte, W. F. (editor), 1991. *Participatory Action Research*. Newbury Park: SAGE.
- Yin R.K. 2014. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Zeithaml, V., A. Parasuraman, A. & Berry, L. L. 1985. Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33–46.

Kuvaliite







	<p>Avoimen datan lainaamo ja informaattikopelvelu t. Avoim data lisääntyy - haluan saada sitä kirjastosta. Raakana, käsiteltynä, visualisoituna... Haluan avoimen datan informaation.</p> <p>- Sami</p>		<p>Demokratisoitu kirjaston hallinta/ crowdsourcing. Asiakkaat voivat tehdä ehdotuksia investoinneista tietyn budjetin sisällä ja ehdotuksista äänestetään sopivalla käytännöllä.</p> <p>- Jenni</p>
	<p>Tirsat. Jos saisi vaikka varattua pienen laverin, makuualusta, jossa voisi löhötä, nukkua tai lukea.</p> <p>- Jussi</p>		<p>"Itkumuuri"/ Tunnekeidas. Olisipa mahdollisuus purkaa tuntojaan - miksi minua itkettää, harmittaa, naurattaa tms. Sen voi kertoa, huutaa toiveen, laittaa posti-itin tms.</p> <p>- Hilla</p>
<p>The universe is not made of atoms. It's made of TINY STORIES.</p>	<p>Tarinatalo kaikenikäisille. Auki 365/7, lähes koko vuoden ja vuorokauden. Vapaaehtoiset kiyttöön. Yhdessä tekemistä. Lukupiirejä. Kirjasto yhdistää eri taitteenalat.</p> <p>- Eija</p>		<p>Unelmien kirjastotalon on tarkoitus sivustää "vahingossa". Mahdollisuus osallistua osan, julkisiin väitteilyihin, käydä ohikulkumatalla kahvilla ja lainata kirjoja, lukea lehtiä ym.</p> <p>- Turun uusi kirjasto on hieno</p>



KUVASARJA A. UNEL-MOI!-KAMPANJA. Unel-moi!-kampanjassa eri mielipidevaikuttajat kertoivat ideoitaan uudesta keskustakirjastosta Helsingin katutilaan levittäytyvässä ulkomainoskampanjassa ja kannustivat kaupunkilaisia tuomaan omat ideansa osaksi keskustakirjaston jatkosuunnittelua joko keskustakirjasto.fi-sivuilla kasvavaan Unelmien puuhun tai osallistumaan World Design Capital-vuoden keskustakirjasto-aiheisiin kaupunkitapahtumiin. Kuvat: Virve Hyysalo/ Helsingin kaupunki & Leena Fredriksson/ Kuudes kerros.





KUVASARJA B. OODIA YHTEISSUUNNITELTIIN KAUPUNKITAPAHTUMISSA. Unel-moi!-kampanjassa kaupunkilaisia kohdattiin, haastateltiin ja haastettiin mukaan tuomaan omat ideansa osaksi keskustakirjaston suunnittelua World Design Capital-vuoden kaupunkitapahtumissa. Kuvat: Virve Hyysalo / Helsingin kaupunki.





KUVASARJA C. ARKKITEHTUURIKILPAILUN ÄÄNESTYS JA KOMMENTOINTI. Keskustakirjaston kansainvälisen ja kaksivaiheisen arkkitehtuurikilpailun työt olivat kahdesti esillä kaupunkilaisille ja yleisölle. Niistä järjestettiin sekä yleisöäänestys että kilpailutöiden kommentointimahdollisuus. Äänestykseen ja

kommentointiin oli mahdollista osallistua kahdessa näyttelyssä Jätkäsaaren Bunkkerissa ja Meilahdessa (silloisissa) Helsingin kaupunginmuseon tiloissa, verkossa keskustakirjasto.fi-sivuilla ja Helsingin keskustan digipinnoilla. Bunkkerin näyttely sai jatkoaikaa sen saaman suuren suosion vuoksi. Kuvat: Pertti Nisonen & Virve Hyysalo/ Helsingin kaupunki.





KESKUSTAKIRJASTO 2017

Osallistuva budjetointi

PILOITIT

Asiakas tekijänä:
Lauluhuone Kirjasto
10:ssä

Digikulttuurin uudet ilmentymät:
Kaupunkiverstas
Kohtaamispaikalla

Rentoutuminen, kirjastoas ja slow:
Suvaato - rajaton tila mielen virkistämiseen

Lasten ja perheiden palvelut:
Satusyntarit kirjastossa

Vertaisoppimisen uudet muodot:
Toisilta oppimisen festivaali

Tapahtumat ja elämykset: Yökirjasto - sinkkuilmaa hylläsen välissä

Kirjallisuuden uudet konseptit: Lost and found - nykykirjalliset herättävät henkilä klassikat

Kaupunkilaiset päättivät rahasta - kirjasto käynnistää valitut pilotit ensi vuonna

Kolmessa osallistuvan budjetoinnin työpajassa 25.10., 29.10. ja 30.10. käytiin ajatukset ja ideat mielessä vilhisten pureskelemaan kysymystä siitä, mihin kirjastos kannattaisi käyttää 100 000 €

MEDALLE YHTEYSTIEDOT PALAUTE

LINKIT

Finlandia-puisto
Helsingin kaupunkikirjasto
World Design Capital 2012

FACEBOOK-RYHMÄ

Keskustakirjasto Muistattelkämmin? "Alussa oli suo, kuol ja Jussi. Ja Jussilla kosolti kuoliitt..."
9.11.2012 klo 08:01

Keskustakirjasto Ajankoh talsiin uutisiin liitt Yle kertoo: "Verotietojen julkistamispäivänä ih..."
2.11.2012 klo 19:03

Keskustakirjasto Hensari kirjottaa tänään Seinäjoen uudesta kirjastosta. Mervi Heikkilä sanoo jut...
1.11.2012 klo 10:33

Keskustakirjasto Jos haluat kokemuksia yhteisestä puurtamisesta, uuden synnyttämisestä ja vaikutt...
30.10.2012 klo 10:50

Keskustakirjasto

KUVASARJA D. OODIN OSALLISTUVA BUDJETOINTI. Helsingin kaupunki kokeili osallistuvaa budjetointia ensimmäistä kertaa keskustakirjasto-hankkeessa. Osallistuvan budjetoinnin kokeilu toteutettiin yhteistyössä Sitran ja Avanto Insightin kanssa. Kaupunkilaiset päättivät 100 000€ kirjaston kehittämISRahan käytöstä. Sittemmin Helsingin kaupunki otti osallistuvan budjetoinnin pysyväksi osaksi kaupungin budjettia. Kuvat: Virve Hyysalo/ Helsingin kaupunki.





KUVASARJA E. KUTSUTYÖPAJAT RAJATUILLE KOHDERYHMILLE JA VAIKUTTAJAJVERKOSTON TOIMINTA. Kuvapöimintoja kutsutyöpajoista rajatuille kohderyhmille ja vaikuttajaverkoston toiminnasta. Kutsutyöpajoja rajatuille kohderyhmille järjestettiin suunnitteluhaasteista, jotka olivat vaativia ja kohdentuivat tiettyyn käyttäjäryhmään. Keskustakirjaston vaikuttajaverkosto luotiin, jotta voitaisiin edistää kumppani- ja sidosryhmäyhteistyötä. Vaikuttajaverkostolle suunnatuissa työpajoissa ideoitiin yhteistyössä toteutettavia palveluita tai muutoin ko. työpaja teeman mukaisia palvelu- ja sisältöideoita sekä konsepteja Oodiin. Kuvat: Virve Hyysalo / Helsingin kaupunki, Samuli Mäkinen / Aalto-yliopisto.

Keskustakirjaston kaverit -kehittäjäyhteisö VISUAALINEN ILME/ Kuvat



KESKUSTA-
KIRJASTO
EI VALMISTU
ILMAN SINUA!

TULE MUKAAN
10.10.–10.11.2014

OSALLISTU NYT!



KESKUSTAKIRJASTO
EI VALMISTU ILMAN SINUA!

TULE MUKAAN 10.10.–10.11.2014

OSALLISTU NYT!



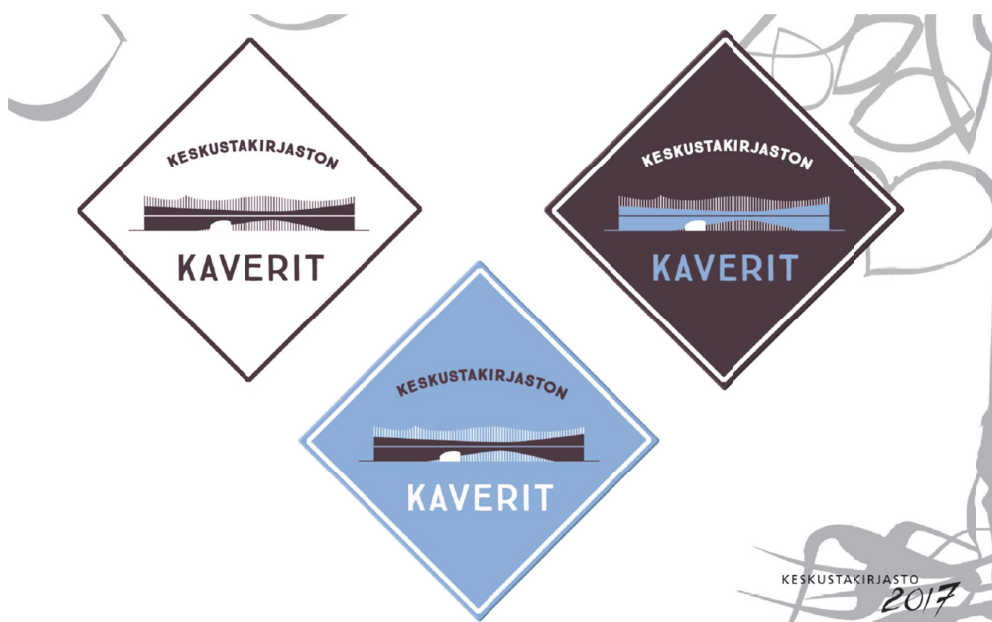
KESKUSTAKIRJASTO
EI VALMISTU
ILMAN SINUA!

TULE MUKAAN 10.10.–10.11.2014


OSALLISTU NYT!



KESKUSTAKIRJASTO
2017



Keskustakirjaston kaverit-kehittäjäyhteisö HAKU KAVERIKSI

<p>Nimi (etunimi sukunimi) *</p> <input type="text"/>		<p>Mitä taitoja, tietoja tai kiinnostuksenkohteita sinulla on, joista voisi mielestäsi olla hyötyä keskustakirjaston suunnitteissa?</p> <input type="text"/>
<p>Sähköpostiosoite *</p> <input type="text"/>		<p>On vuosi 2020. Olet juuri astunut keskustakirjaston ovista sisään. Mitä näet ja kuulet ympärilläsi? Oletko yksin vai seurassa? Mitä olet saapunut kirjastoon tekemään? Mikä kirjastossa on parasta ja onko tätä asiaa missään muualla?</p> <input type="text"/>
<p>Puhelinnumero *</p> <input type="text"/>		
<p>Asuinalue *</p> <input type="text"/>		
<p>Olen iältäni</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 16-25-vuotias <input type="radio"/> 26-35-vuotias <input type="radio"/> 36-45-vuotias <input type="radio"/> 46-55-vuotias <input type="radio"/> yli 56-vuotias 	<p>Minua kiinnostaa teemoista eniten *</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 1. Keskustakirjasto - kokeilemisen ja osaamisen tila <input type="radio"/> 2. Keskustakirjasto - yhteisöjen yhteinen kirjasto <input type="radio"/> 3. Kirjat, pelit, elokuvat, musiikki - miten tarinat liikuttavat meitä <input type="radio"/> 4. Keskustakirjasto - kaiken maailman helsinkiläisille 	<p>Minulla on kokemusta työpajatyöskentelystä</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Paljon <input type="radio"/> Vähän <input type="radio"/> Ei lainkaan
<p>Kerro! Miksi juuri sinut tulisi valita keskustakirjaston kaveriksi?</p> <input type="text"/>	<p>Yhteystietoni saa jakaa muille keskustakirjaston kavereille *</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Kyllä <input type="radio"/> Ei 	<p>Läheta</p>

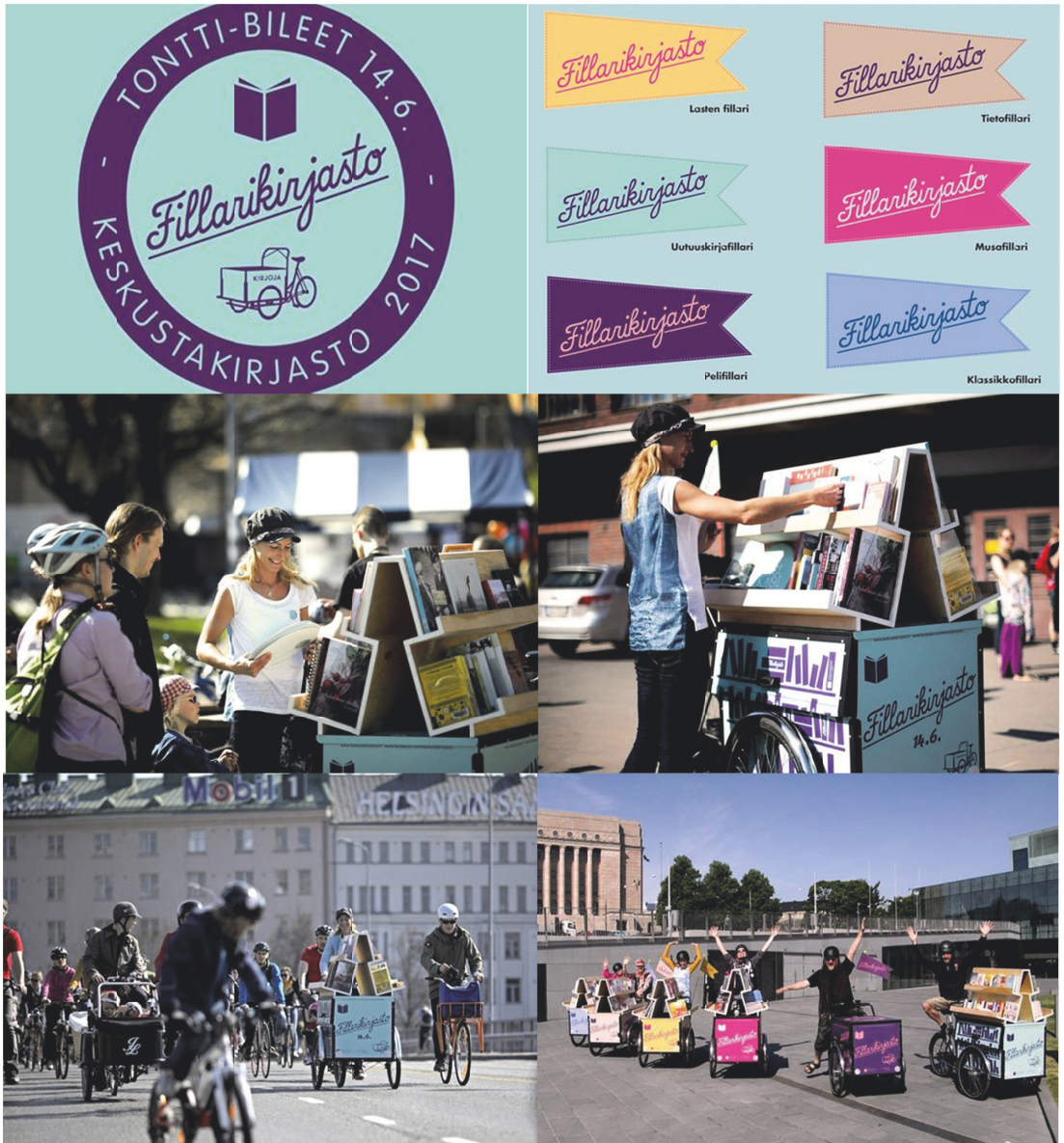


Edelleen kiitos hyvin koordinoituille ja suunnitelluille sessioille! Oli kiva tulla valmiiseen pöytään, jossa osallistuja sai tunteen että "hei, odotamme sinua tänne." Sessioiden jälkeen oli kuin maratonjuoksun tehnyt (olin aina aika poikki ajatustyöstä)...

-Osallistujan kommentti (lisää osallistujien kommentteja palaute-osiossa)



KUVASARJA F. KESKUSTAKIRJASTON KAVERIT-KEHITTÄJÄYHTEISÖ. Kehittäjäyhteisö työskenteli yhdessä työpajoissa ja verkkotehtävien avulla kolme kuukautta. Kehittäjäyhteisössä keskityttiin ratkomaan vaativia suunnitteluhaasteita, testaamaan alustavia palvelukonsepteja, ideoimaan ja kehittämään kokonaan uusia palveluita, samaan käyttäjäpalautetta rajatuista suunnittelukysymyksistä, työstämään käyttäjätarinoita ja palvelupolkuja. Kehittäjäyhteisön työskentely oli viritetty neljän eri teeman ympärille. Kehittäjäyhteisöä on tutkinut myös Anna Hyödynmaa yhteiskuntapolitiikan pro gradu-tutkielmassaan ”Demokratian leikkikentällä: Osallistava suunnittelu hallinnon ja demokratian muutoksessa”, missä hän luonnehti projektia näin: ”Tutkimukseni tulokset osoittavat osallistavan suunnittelun käytäntöjen toteutuneen Keskustakirjaston kaverit-projektissa melko ideaalisti. Haasteita ei juurikaan esiintynyt lukuun ottamatta ajoittaista kiireen tuntua”. Kuvat: Virve Hyysalo / Helsingin kaupunki.



KUVASARJA G. KAUPUNKILAISTEN AKTIVOINTIA FILLARIKIRJASTOILLA. Keskustakirjaston kuusi eriteemaista fillarikirjastoa kohtasivat kaupunkilaisia kaduilla ja kortteleissa juhlistaen arkkitehtuurikilpailun voittanutta ALA Arkkitehtitoimiston Käännös-ehdotusta. Fillareiden selästä kohdattiin kaupunkilaisia ja kartoitettiin heidän toiveitaan tulevaisuuden kirjastosta. Fillarikirjastojen liikkeitä saattoi seurata karttasovelluksella. Kuvat: Jonas Tana & Virve Hyysalo / Helsingin kaupunki, Leena Fredriksson/ Kuudes kerros.





KUVASARJA H. OODIN AVOIN SUUNNITTELUPROSESSI TILASUUNNITTELUN TUKENA. Keskustakirjaston suunnitteluvaiheen havainnekuvia, joissa on toteutettu visuaalisessa muodossa kaupunkilaisten ideoita mm. yhteisöllisestä työskentelytilasta, lasten palveluista ja alueesta, sekä keskustakirjaston edustalle sijoittuvista tapahtumista sekä yhteisöllisestä toiminnasta. Kuvat: ALA Arkkitehdit





KUVASARJA I. OODI ELÄÄ KÄYTTÄJIEN TARPEIDEN MUKAAN. Oodi avasi ovensa yleisölle 5.-6.12.2018. Avajaispäivinä Oodissa kävi yhteensä noin 55 000 kävijää. Oodin ovi kävi ensimmäisen toimintavuoden aikana kaikkiaan 3,1 miljoonaa kertaa. Oodi keräsi ensimmäisen toimintavuotensa aikana lukuisia sekä kotimaisia että kansainvälisiä palkintoja, ja se noteerattiin laajasti niin Suomessa kuin globaalistikin mediassa. Oodi ei kuitenkaan ole koskaan valmis ja kehitystyötä yhdessä käyttäjien kanssa tehdään jatkuvasti. Kuvat: Jussi Hellsten, Aki Rask ja Virve Hyysalo / Helsingin kaupunki