

LAPIN YLIOPISTO – UNIVERSITY OF LAPLAND

ORGANISAATION SOPIMUSTOIMINNAN
KÄYTTÄJÄLÄHTÖINEN KEHITTÄMINEN

Hanna Alalääkkölä

Pro gradu -tutkielma

TAITEIDEN TIEDEKUNTA

2025

LAPIN YLIOPISTO

Tiedekunta: Taiteiden tiedekunta

Työn nimi: Organisaation sopimustoiminnan käyttäjälähtöinen kehittäminen

Tekijä: Hanna Alalääkkölä

Koulutusohjelma: Palvelumuotoilun monialainen maisteriohjelma

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 76

Vuosi: 2025

TIIVISTELMÄ

Tämä Pro gradu -tutkimus tarkastelee organisaation sopimustoiminnan käyttäjälähtöistä kehittämistä. Tarkoituksena oli tutkia muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun merkitystä sekä hyödyntämistä organisaation sopimustoiminnan käyttäjälähtöisessä kehittämisessä. Tarkoituksena oli myös tunnistaa, millaisin keinoin sopimusprosessia voidaan kehittää, jotta organisaatio saa strategista hyötyä sopimuksista ja niiden käytöstä osana liiketoimintaprosesseja sekä arvon tuottoa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena, fenomenologis-hermeneuttisena tutkimuksena, ja tutkimusaineiston hankinta toteutettiin empiirisesti, haastatteluiden sekä muun käytettävissä olevan aineiston avulla. Tutkielma muodostuu johdannosta, teoriaosuudesta, tutkimuksesta, tuloksista, johtopäätöksistä ja pohdinnasta. Teoriaosuudessa käsitellään muotoiluajattelua (design thinking) ja sen eri ulottuvuuksia sekä soveltamista; palvelumuotoilua (service design) käyttäjälähtöisen kehittämisen toteuttamisessa, etnografiaa, sekä oikeusmuotoilua (legal design). Sisältäen tietoa ja lisäksi ymmärrystä tärkeimmistä käyttäjälähtöisen sopimustoiminnan keskeisimmistä tekijöistä. Teoriaosuudessa käsitellään lisäksi ennakoivan sopimisen periaatteita ja lyhyesti informaatiomuotoilua.

Muotoiluajattelun periaatteiden sisällyttäminen sopimustoiminnan kehittämiseen auttaa luomaan selkeitä, tasapainoisia ja oikeudenmukaisia sopimuksia, jotka palvelevat myös liiketoimintaa. Muotoiluajattelu toimii laajempänä viitekehyksenä, joka korostaa ihmislähtöisyyttä ja iteratiivista kehittämisprosessia. Palvelumuotoilu tarjoaa puolestaan konkreettisia työvälineitä, jotka auttavat organisaatioita kehittämään tuotteitaan ja palveluitaan ja vastaamaan paremmin käyttäjien tarpeisiin. Oikeusmuotoilu soveltaa käyttäjälähtöistä muotoilua oikeus- ja sopimustoiminnassa, ja on hyvä esimerkki siitä, miten muotoiluajattelu voidaan hyödyntää eri toimialoilla.

Avainsanat: käyttäjälähtöinen kehittäminen, muotoiluajattelu, palvelumuotoilu, oikeusmuotoilu, ennakoiva sopiminen

UNIVERSITY OF LAPLAND

Faculty: Faculty of Arts

Job title: User-centered development of organizational contract management

Author: Hanna Alalääkkölä

Education programme: Master's programme of Service Design

Type of work: Master's Thesis

Number of pages: 76

Year: 2025

ABSTRACT

This Master's thesis examines the user-centered development of organizational contract management. The aim was to study the significance and utilization of Design thinking and Service design in the user-centered development of organizational contract management, and to identify methods by which the contract process can be developed to provide strategic benefits to the organization from contracts and their use as part of business processes and value creation.

The research was conducted as a qualitative, phenomenological-hermeneutic study, and the data collection was carried out empirically through interviews and other available materials. The thesis consists of an introduction, theoretical framework, research, results, conclusions, and discussion. The theoretical framework addresses design thinking and its various dimensions and applications; service design in the implementation of user-centered development, ethnography, and legal design; providing information and enhancing understanding of the key elements of user-centered contract management and development. The theoretical framework also covers the principles of proactive contracting and briefly discusses information design.

Incorporating the principles of design thinking into the development of contract management helps create clear, balanced, and fair contracts that also serve the business. Design thinking acts as a broader framework that emphasizes human-centeredness and an iterative development process. Service design, on the other hand, offers concrete tools that help organizations develop their products and services to better meet user needs. Legal design applies user-centered design to legal and contract management, serving a good example of how design thinking can be utilized across different industries.

Keywords: user-centered development, design thinking, service design, legal design, proactive contracting

SISÄLLYS

KUVALUETTELO.....	4
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tausta ja tutkimusongelman esittely.....	7
1.2 Tutkielman tavoitteet	8
1.3 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen toteutus	9
1.4 Tutkielman rajoitteet ja rajaukset	11
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	13
2.1 Muotoiluajattelu	14
2.1.1 Muotoiluajattelun integroiminen osaksi organisaation toimintaa.....	16
2.1.2 Palvelumuotoilu muotoiluajattelun keinona ja osaamisalana.....	18
2.1.3 Etnografinen ajattelu muotoiluajattelun toteuttamisessa organisaatiossa	20
2.2 Sopimustoiminnan käyttäjälähtöisyys ja Legal Design	23
2.2.1 Ennakoiva sopiminen oikeusmuotoiluun vaikuttavana tekijänä	25
2.2.2 Design thinking meets Legal design	27
2.2.3 Käyttäjälähtöisen sopimuksen neljä ulottuvuutta	29
2.2.4 Muotoilu käytännössä, Legal Design.....	30
2.2.5 Informaatiomuotoilu ja tiedon visualisointi.....	33
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	36
3.1 Tutkimusaineisto.....	36
3.2 Aineiston analysointi.....	39
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	41
4.1 Työpajatapaamisen sisältö ja havainnot.....	41
4.2 Haastatteluiden toteutus ja sisältö.....	43
4.3 Tutkimuksen sisällönanalyysi ja tärkeimmät löydökset	50
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	55
6 POHDINTA.....	62
LÄHTEET	64
LIITTEET.....	69

KUVALUETTELO

KUVA 1. KUVAUS ETNOGRAFIAN JA MUOTOILUAJATELUN EROISTA	21
KUVA 2. HYVÄLAATUINEN SOPIMUS TAKAA PITKÄAIKAISEN JA VAHVAN YHTEISTYÖN.	25
KUVA 3. SOPIMUSTOIMINNAN KÄYTTÄJÄLÄHTÖISEN KEHITTÄMISEN VAIHEET JA AIHEALUEET.	28
KUVA 4. NELJÄ ERI ULOTTUVUUTTA SOPIMUKSEN KÄYTTÄJÄLÄHTÖISESSÄ KEHITTÄMISESSÄ.	30
KUVA 5. KÄYTTÄJÄLÄHTÖISEN SOPIMUSMUOTOILUN VAIHEET.	32
KUVA 6. MUOTOILUN JA OIKEUDELLISTEN ASIOIDEN YHDISTÄVÄT TEKIJÄT.	33
KUVA 7. TYÖPAJAN MUISTIINPANOJA; KÄYTTÄJÄ RYHMIEN JA TILANTEIDEN TUNNISTAMINEN.	42
KUVA 8. SISÄLLÖNANALYYSIN TYÖSTÄMINEN EXCELISSÄ JA MIROSSA.	51
KUVA 9. KÄYTTÄJÄLÄHTÖISEN SOPIMUSTOIMINNAN KEHITTÄMISEN KEHÄ	59
KUVA 10. MUOTOILUAJATELUN JA PALVELUMUOTOILUN HYÖDYNTÄMINEN TOIMINTAMALLISSA	61
KUVA 11. ESIMERKKI KÄYTTÄJIEN JA KÄYTTÖKOhteiden TUNNISTAMISEEN.	61

1 JOHDANTO

Onnistuneen ja mahdollisimman riskittömän organisaatioiden välisen liiketoiminnan tärkeimpänä välineenä toimivat sopimukset. Sopimusten tuottamisesta vastaavat pääsääntöisesti lakialan ammattilaiset, juristit. Sopimusten ja sopimustoiminnan käyttäjälähtöinen kehittäminen tarjoaa organisaatioille uudenlaisen lähestymistavan niiden operatiivisen toiminnan kehittämiseen. Myös rahoitustoimialalla eri osapuolten välinen liiketoiminta perustuu niin ikään pääasiallisesti sopimuksiin.

Tämä Pro gradu -tutkimus tarkastelee sopimustoiminnan käyttäjälähtöistä kehittämistä ja tarkoituksena on lisätä kohdeorganisaatio Finnveran tietoisuutta sekä ymmärrystä teemaan liittyen. Aihealuetta lähestytään muotoiluajattelun (Design thinking) ja oikeusmuotoilun (Legal design) käsitteiden kautta.

Juridisten asioiden ja sopimusten kehittäminen nähdään usein operatiivisesta liiketoiminnasta irrallisena elementtinä, jota sen ei suinkaan tulisi olla. Tarkoituksena on lisätä ymmärrystä sopimusten käytettävyydestä *liiketoiminnan arvon luonnin välineenä*. Tavoitteena on tunnistaa sopimustoiminta organisaation liiketoimintaa edesauttavana tekijä, arvon luonnin välineenä ja täten osana liiketoiminnan käyttäjälähtöistä kehittämistä.

Julkisena erityisrahoituslaitoksena myös Finnveran elinkeinonharjoittajille ja rahoituslaitoksille suuntaama rahoitus perustuu sopimuksiin ja pääasiallisesti vakioehtoiisiin sopimuksiin. Rahoitussopimukset suojaavat organisaatiota sen operatiivisilta ja juridisilta riskeiltä. Sopimusten turvin varmistetaan myönnetyn vastikkeellisen rahoituksen takaisinmaksu Finnveralle mahdolliset taloudelliset riskit minimoiden.

Kuvitellaan tilanne: yritys tarvitsee lainarahaa toteuttaakseen liiketoiminnan kasvua tukevia investointeja. Rahoittaja, esimerkiksi perinteinen pankki, lainaa rahaa tietyillä ehdoilla ja lainasta sovitaan kirjallisesti molempia osapuolia sitovalla sopimuksella eli velkakirjalla. Tällä sopimuksella halutaan *minimoida riskit*, ettei laina jää sen ottajalta maksamatta ja toisaalta, että lainan antaja eli tässä tapauksessa pankki saa rahansa *sovituksen mukaisin ehdoin* takaisin. Lainan saaja eli velallinen tietää millaisin sopimuksellisin ehdoin heidät on velvoitettu toimimaan ja toisaalta tietäen seuraamukset, mikäli sopimusta ei noudateta. Lainanantaja eli velkoja voi niin ikään olla luottavaisin mielin, sillä sopimus on minimoinut

heidän omat riskinsä lainatun summan takaisinsaamiseksi ja toisaalta edesauttanut heitä rahoitusliiketoiminnan toteuttamisessa.

Piia Kaave kiteyttää osuvasti väitöskirjassaan (2022), että sopimukset ovat olennainen osa yritysten liiketoimintaa, mutta pohjautuvat pääasiallisesti liiketoiminnan turvaamiseen. Liiketoiminnan turvaamisen lähtökohta vaikuttaa usein sopimusten sisältöön, erityisesti vakioehtoisissa rahoittajien välisissä sopimuksissa, jolloin sopimusten sisältöjen keskiössä ovat organisaation omat oikeudelliset ja sen liiketoimintaa turvaavat tavoitteet. *Sopimusprosessi*, eli prosessi alkaen aina sopimuksen suunnittelusta sopimiseen, ja sopimukset itessään, tulisi kuitenkin ottaa paremmin huomioon organisaation liiketoimintaa kehitettäessä. Sopimukset ovat olennainen osa liiketoimintaa ja näin ollen sopimukset tulee pikemminkin nähdä organisaation strategisena tekijänä. (Kaave 2022, 301-302.)

Sopimuksilla on eri merkitys organisaation tyyppin mukaan, mutta parhaimmillaan ne toimivat yhteistyön ja koordinaation välineenä neuvotteluissa ja osapuolten toiminnan kehittämisessä eräänlaisena välikappaleena (engl. boundary object). Usein kuitenkin sopimukset nähdään vain lainopillisena juridisena asiakirjana, juristien ”tekeleenä ja työvälineenä” haastavien tilanteiden varalle, ilman sen suurempaa rajapintaa osapuolten välisenä yhteistyön ja toiminnan näkökulmasta. Sopimusten käyttäjien ja niiden sisältöä toteuttavien tahojen roolin sijaan, sopimukset optimoidaan mahdollisten oikeustapausten varalle. (Passera & Haapio, 2013.)

Toisin sanoen sopimukset ovat usein juristien luomia toisille juristeille ja juridisiin käyttötarkoituksiin. Haapio ja Passera toteavat artikkelissaan, että mikäli sopimusten käyttöönotto - implementointi – operatiivisessa toiminnassa kuitenkin epäonnistuu, liiketoiminta ja juridiset asiat seuraavat perässä. Sopimuksia kun toteuttavat pääasiallisesti muut toimihenkilöt kuin juristit. (Passera & Haapio, 2013, 39.)

1.1 Tausta ja tutkimusongelman esittely

Tämä Pro gradu -tutkimus on toteutettu kohdeorganisaatio Finnveran toiminnan kehittämisen tueksi. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ja lisätä kohdeorganisaatio Finnveran ymmärrystä siitä, millaisin keinoin sopimuksia ja sopimustoimintaa voidaan kehittää, jotta organisaatio saa strategista hyötyä sopimuksista ja niiden käytöstä osana liiketoimintaprosesseja sekä arvon tuottoa. Tähän haetaan vastauksia *muotoiluajattelusta ja palvelumuotoilusta*, jotka toteuttavat käyttäjälähtöistä kehittämistä ja lisäävät ymmärrystä tuotteen sekä palvelun käyttäjistä.

Finnvera on kehittämässä rahoittaja-asiakkaille (pankit) suunnattua täysin uutta digitaalista rahoituspalvelua, johon liittyen Finnvera ja pankit tulevat solmimaan puitesopimuksen. Uusi palvelu otetaan käyttöön vuonna 2026. (Finnvera, 2025). Puitesopimuksessa on kyse osapuolia sitovasta sopimuksesta, jossa sovitaan ennakkoon ehdoista osapuolten myöhäisempiä yksittäisiä sopimuksia varten. Puitesopimuksen tarkoituksen voidaan ajatella olevan osapuolten välistä toimintaa ja yhteistyötä helpottava sekä nopeuttava, kun jokaisesta yksittäisestä sopimuksesta ei tarvitse neuvotella erikseen. Tämä säästää myös merkittävästi prosessiin käytettävää aikaa ja resursseja. (Docue, 2025.) Finnveran kontekstista ajateltuna, rahoitusta pankista hakeva kotimainen yritys saa tarvitsemansa rahoituksen ja tähän pankin vaatiman lisävakuuden (Finnveran takauksen) nopeammin ja helpommin, kun pankki ja Finnvera ovat sopineet ennakkoon haettavan takauksen ehdoista ja kriteereistä.

Puitesopimukset ovat perinteisesti olleet hyvin juridisia, joka on ohjannut niin itse sopimusneuvotteluprosessia kuin sopimuksen sisältöä ja käytettävyyttä. Nyt kehitettävän uuden rahoitusratkaisun ja digitaalisen palvelun myötä on kohdeorganisaatiossa tunnistettu *tarve ja halu kehittää sopimustoimintaa myös liiketoiminnan lähtökohdista kannattavampaan, joustavampaan ja käyttäjäystävällisempään suuntaan*. Lisäämällä ymmärrystä sopimustoimintaan kytkeytyvistä eri osapuolista ja tekijöistä, voidaan kehittää sopimusprosesseja käyttäjälähtöiseen ja käytettävyydeltään tehokkaaseen suuntaan organisaation liiketoimintahyödyt sekä asetetut tavoitteet huomioiden.

Muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun avulla me liiketoiminnan kehittäjät haluamme ymmärtää käyttäjiä. Emme olettaa, vaan ymmärtää. Tämän saavutetun käyttäjäymmärryksen hyödyntäminen osana kehittämistä on avainasemassa organisaation liiketoimintaa ja näin ollen myös sopimusprosesseja sekä itse sopimuksia kehitettäessä.

1.2 Tutkielman tavoitteet

Rahoitustoimialalla liiketoiminta nojautuu perinteisesti riskienhallintaan ja juridisiin sopimuksiin, jotka ohjaavat osaltaan organisaatioiden toimintaa ja prosesseja. Finnveran ja myös tutkijan omana mielenkiinnon kohteena on kehittää rahoituslalle hyvin tyypillistä toimintatapaa nykyistä asiakas- ja käyttäjälähtöisempään suuntaan, joka palvelee organisaation liiketoiminnan tavoite- ja tahtotilaa. Asiakaskokemus ja asiakaslähtöisyys ovat Finnveralle tärkeitä, myös organisaation strategiaan nostettuja teemoja, joiden tulee toistua läpileikkaavana ja johtavana elementteinä kaikessa organisaation toiminnassa. Käyttäjälähtöisesti tuotettu ja kehitetty, sekä sopimuksellisesti turvattu palvelu, edesauttaa niinkin hyvän asiakaskokemuksen muodostumisessa. (Finnvera, 2025.)

Tutkielman teemana on muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun hyödyntäminen sopimusprosessien ja sopimustoiminnan kehittämisessä. Tätä teemaa lähestytään erityisesti käyttäjälähtöisyyden kautta analysoiden sen merkitystä liiketoiminnan kehittämisessä ja liiketoiminnan tavoitetilan saavuttamisessa.

Tavoitteena on tuottaa kohdeorganisaatio Finnveralle uusia näkökulmia ja tunnistaa keskeisimmät asiat sopimusprosessien kehittämisessä muotoiluajattelun ja käyttäjälähtöisyyden mukaisesti, palvelumuotoilua hyödyntäen. Teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään ja perehdytään muotoiluajatteluun ja palvelumuotoiluun erityisesti käyttäjälähtöisyyden kautta, pureutuen myös niihin asioihin, joihin käyttäjälähtöisessä sopimustoiminnan ja -prosessin kehittämisessä tulee kiinnittää huomiota. Tutkimuksessa pyritään hyödyntämään myös etnografista, havainnointiin perustuvaa lähestymistapaa asioiden käsittelyssä.

Lopputuotoksena on syntynyt tämä käsissäsi oleva Pro gradu -tutkielma organisaation sopimustoiminnan käyttäjälähtöisestä kehittämisestä muotoiluajattelun mukaisesti, liiketoiminnan tavoitetilaa tukien. Tämän toivotaan edesauttavan asiakas- ja käyttäjälähtöisyyden

sisällyttämisessä muotoiluajattelun mukaisesti osaksi organisaation sopimusprosesseja, luoden uusia näkökulmia ja suosituksia myös juridisen ja riskienhallinnallisen työn kehittämiseksi. Myös liiketoiminnan tarpeiden ja tavoitteiden huomioiminen osana sopimusprosesseja korostuu jatkossa, mahdollistaen mahdollisimman käytettävät ja muutoksiin joustavasti mukautuvat tulevaisuuden rahoituspalvelut.

1.3 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen toteutus

Tutkimuskysymyksinä toimi kaksi pääkysymystä ja näiden käsittelyssä tukevat alakysymykset. Tutkielma koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehyksestä, tutkimuksesta ja sen analysoinnista päättyen johtopäätöksiin ja suosituksiin.

Tutkimusstrategiaksi valittiin laadullinen, fenomenologishermeneuttinen lähestymistapa. Tutkimusstrategian tarkoituksena on ohjata tutkijaa menetelmien valinnassa ja käytössä. Fenomenologinen tutkimusstrategia mahdollistaa tutkijalle omien kokemusten ja ymmärryksen hyödyntämisen, mutta painottaa myös tarkastelemaan muiden kokemuksia ja ymmärryksiä tutkimuskohteesta. Tutkimuksen kautta lisätään syvällistä tietoa tutkimusongelmaan ja tutkimuksen kohteena olevaan teemaan liittyen. Fenomenologian yhtenä lähtökohtana toimii myös tutkijan avoimuus lähestyä tutkimuskohdetta ilman ennakko oletuksia tai määritelmiä. (Jyväskylän yliopisto, 2025).

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusaineiston hankinta toteutettiin empiirisesti; työpajan, haastatteluiden sekä muun käytettävissä olevan kohdeorganisaation kirjallisen aineiston avulla. Haastattelut tukevat fenomenologista tutkimusta silloin, kun tutkimuksen tavoitteena on tuottaa ja kartoittaa myös kokemusperäistä tietoa ja havaintoja. Haastatteluissa korostuu tutkijan oma rooli, sillä tutkija osallistuu itse vuorovaikutteisesti aineiston tuottamiseen. Haastattelut toteutettiin puoliksi strukturoituina teema- ja asiantuntijahaastatteluina. (Jyväskylän yliopisto, 2025).

Tutkimustulosten analysoinnissa hyödynnettiin fenomenologishermeneuttista lähestymistapaa ja perinteistä sisällönanalyysiä. Fenomenografisen analyysin avulla pyritään löytämään aineistosta toistuvia 'merkitysyksiköitä', joista luodaan edelleen 'merkitysverkosto',

eli tunnistetaan toisiinsa riippuvat asiat (merkitykset) keskenään. Hermeneuttisella analysoinnilla pyritään puolestaan ymmärtämään ja tulkitsemaan. Toisin sanoen fenomenologi on kiinnostunut kokemuksista ja hermeneutti tutkittavan kohteen ymmärtämisestä, eli tulkinasta. (Hakala, 2024). Analysoinnissa on hyödynnetty lisäksi teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Tällöin tutkimuksen taustalla oleva teoreettinen viitekehys ohjaa analyysin teossa. Aineistosta etsitään teorian perusteella tiettyjä asioita, joita verrataan olemassa olevaan tietoon ja teoriaan aiheesta. (Hakala 2024, 99.)

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni ja sen alakysymykset keskittyvät muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun rooliin sekä hyödyntämiseen sopimustoiminnan käyttäjälähtöisessä kehittämisessä. Näihin haen vastauksia erityisesti teoreettisessa viitekehyksessä tutkimieni keskeisten käsitteiden ja teemojen avulla.

1. **Miten muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun keinoin voidaan parantaa sopimusten käytettävyyttä liiketoiminnan arvon tuottamisen välineenä?**
 - a. Mitkä muotoiluajattelun periaatteet ovat keskeisiä toiminnan kehittämisessä?
 - b. Miten muotoiluajattelua ja käyttäjälähtöisen kehittämisen työkaluja/keinoja? voidaan soveltaa sopimusprosessin ja sopimusrakenteiden suunnittelussa?
 - c. Mihin asioihin sopimusprosessin ja sopimusten käyttäjälähtöisessä kehittämisessä tulee kiinnittää huomiota?

Toinen tutkimuskysymykseni alakysymyksineen kohdistuu sopimusten ja sopimusprosessien kehittämiseen ja käytettävyyteen liiketoiminnan (arvon luonnin) välineenä. Näihin kysymyksiin vastaan teoriaosuuden lisäksi tutkimuksellisessa osiossa.

2. **Miten sopimusprosessi ja sopimuksen käytettävyys tukevat liiketoimintatavoitteiden, kuten rahoittajayhteistyön, saavuttamista?**
 - a. Miten eri osapuolten tarpeet voidaan huomioida sopimustoiminnan kehittämisessä?
 - b. Millainen rooli liiketoiminnalla/liiketoiminnan edustajilla sekä heidän näkemyksillään ja tarpeilla on juridisia sopimuksia neuvoteltaessa?

- c. Huomioiko sopimusosapuoli liiketoimintaprosessit osana sopimusprosessia?

1.4 Tutkielman rajoitteet ja rajaukset

Sopimustoiminnan käyttäjälähtöinen kehittäminen liittyy läheisesti oikeustieteisiin ja yhdistetään (ml. oikeustieteissä) *Legal Design* eli oikeusmuotoilun käsitteeseen. Käsittelen oikeusmuotoilua teoreettisessa viitekehyksessä, mutta rajaudun ja käsittelen sopimusten sekä sopimustoiminnan kehittämistä tässä tutkimuksessa organisaation operatiivisen toiminnan näkökulmasta. Tämän takia tutkielmassa mahdollisesti esiintyvät oikeustieteelliset käsitteet perustuvat tutkijan omaan ymmärrykseen tutkittuun teoriaan pohjautuen sekä omiin tulkintoihin, kokemusperäiseen tietoon ja ymmärrykseen aiheeseen liittyen.

Hyödynnän tutkimuksessa ja tuottamassani tekstissä jonkin verran omaa rooliani autoetnografisen ajattelun kautta ('minä kehittämiseen osallistujana'), joka heijastuu myös tutkielman kirjoitustyyliin. Tutkimus ei kuitenkaan ole autoetnografinen. Autoetnografia sopii sellaisten aiheiden pohdintaan, jossa yhdistyvät arjen käytänteet ja yhteiskunnalliset ja/tai kulttuurilliset rakenteet rinnakkain. (Uotinen, 2021). Etnografista lähestymistapaa hyödynsin erityisesti haastattelutilanteissa havainnoiden.

Oma positioni tutkijana, mutta myös kohdeorganisaation kehittämisessä toimivana työntekijänä vaikutti väistämättä tutkimuksen tekemisessä. Tunnistin heti alkuvaiheesta lähtien oman työkokemukseni ja historiani, sekä kohdeorganisaation ja sen henkilöstön "tuttuuden" voivan vaikuttaa ajattelussa. Pyrin toimimaan tutkimuksen teossa parhaani mukaan niin, ettei se vaikuttanut liikaa tutkimukseen. Pyrin pohjaamaan johtopäätökset ja suositukset teoreettiseen viitekehykseen ja empiirisesti kerättyyn aineistoon sekä siitä tuotettuun laadulliseen tutkimustietoon.

Luotettavuuden arviointi on osa tieteellistä tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus koskee tutkimusaineiston keräämistä, ja tutkielman luvuissa 3 ja 4 kerrotaan tutkimuksen suorittamisen vaiheista ja sisällöistä. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkimusaineiston kattavuus, mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitellaan määrän sijaan

laatua (Puusa & Juuti, 2020). Fenomenologisen lähestymistavan valinnassa vaikutti tutkijan oma subjektiivinen rooli tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ja kahdenkymmenen vuoden työkokemus rahoitustoimialalta. Ennen kaikkea useiden vuosien kokemus kohdeorganisaation liiketoiminnan kehittämistehtävistä ja karttunut tietotaito muotoilun tematiikasta. Tutkijan subjektiivisuudessa korostuu oman subjektisuuden hyväksyminen ja täydellinen objektiivisuus ei ole edes mahdollista, kun tiedostaa oman aseman ja tuo sen esille. (Juhila, 2021).

Tutkielmani teoriaosuudessa kerron muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun hyödyntämisestä kehittämisessä, mutta jätän tietoisesti käsittelemättä näihin teemoihin liittyviä ja usein yhdistettäviä ”peruskäsitteitä”, kuten ’tuplatimantti’ -mallin ja tarkemmin muotoilun eri menetelmistä tai työvälineistä. Tämä työ jatkaa aikaisemmin kirjottamani opinnäytteen teemaa muotoilun hyödyntämisestä kohdeyhtiö Finnveralle, joten en koe tarpeellisena ja hyödyllisenä toistaa päällekkäisiä asioita (Alalääkkölä, 2020). Aikaisempi tutkielmani on saatavilla muun muassa kohdeorganisaatiosta ja tutkijalta itseltään, mutta ei löydy julkisista lähteistä sen salauksen takia.

Tutkielman tekstissä on hyödynnetty tietoisesti **korostusväriä** sellaisten asioiden ja käsitteiden kohdalla, jotka ovat työn kannalta erityisen merkityksellisiä ja tärkeitä.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Palvelumuotoilu on tänä päivänä hyvin usein käytetty termi tuotteisiin ja palveluihin liittyvässä kehittämisessä. Omien havaintojeni mukaan selkeästi vieraampi ja harvemmin käytettympi termi on **muotoiluajattelu**, joka liittyy hyvin läheisesti palvelumuotoilun hyödyntämiseen liiketoiminnan kehittämisessä. Palvelumuotoilu on käyttäjälähtöisen kehittämisen keino ja tarjoaa konkreettisia työvälineitä kehittämisen tueksi. Omassa työroolissani organisaatiossa käytän siitä puhuttaessa mieluummin kuvaavampia termejä, kuten *asiakas- ja/tai käyttäjälähtöinen kehittäminen*. Olen huomannut tämän olevan helpommin ymmärrettävämpää ja kuvaavan nopeammin kuulijalle, mistä palvelumuotoilussa on kyse ja mihin se liittyy. Ennen kaikkea, mitä sillä tavoitellaan.

Käyttäjälähtöinen kehittäminen liittyy nimensä mukaisesti kehitettävän tuotteen tai palvelun käyttäjiin ja on sovellettavissa hyvin laaja-alaisesti tuotteiden sekä palveluiden kehittämiseen, toimialasta tai kehittämisen kohteesta riippumatta. Oikeastaan minkä tahansa tuotteen tai palvelun kehittämistä voidaan tarkastella sen käyttäjälähtöisyyden näkökulmasta. **Käyttäjälähtöisen muotoilun** (engl. user-centered design) juuret ovat teollisessa muotoilussa ja se syntyi, kun huomattiin, ettei ole kannattavaa kehittää tuotteita ja palveluita yksistään olettamien ja toiveiden perusteella, vaan käyttäjien aitojen tarpeiden ja tunteiden ymmärtämisen kautta. Käyttäjälähtöisen kehittämisen lähestymistapa pohjautuu näin ollen hyvin voimakkaasti ideologiaan ja mantraan ”tunne käyttäjäsi” (engl. ”Know your users”). (Penin, 2018.)

Oikeusmuotoilu eli Legal design soveltaa ihmiskeskeistä käyttäjälähtöistä muotoilua tavoitellen toivottuja lopputuloksia ja toisaalta ennaltaehkäistäkseen ongelmia sekä riitatilanteita. (Kovalainen & Toivanen, 2023, 1180; viitattu The Legal Design Alliance, 2023.) Tätä muotoilun tematiikkaa hyödynnetään erityisesti oikeus- ja sopimustoiminnan sekä itsessään sopimusten kehittämisessä.

Seuraavissa kappaleissa käsitellään muotoiluajattelun ja sen eri ulottuvuuksien, käyttäjälähtöisen kehittämisen sekä palvelumuotoilun hyödyntämistä teorian ja tutkimukseni teeman eli organisaation sopimusten ja sopimustoiminnan näkökulmasta. Pyrin lähestymään

oikeusmuotoilua eli legal design –ajattelua liiketoiminnan kehittämisen ja käyttäjälähtöisyyden näkökulmasta, enkä niinkään juridiikan tai oikeustieteiden kautta, johon tämä muotoilun käsite läheisesti liittyy. Pysin tuottamaan ja lisäämään ymmärrystä tekijöistä ja käsitteistä, joiden avulla kohdeorganisaatio Finnvera voi kehittää sopimustoimintaansa käyttäjälähtöisesti ja integroida muotoiluajattelua sekä sen keinoja läpi organisaation tapahtuvaan toimintojen kehittämiseen.

2.1 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelulle ei ole olemassa yhtä selkeää määritystä ja usein muotoiluajattelusta sekä palvelumuotoilusta puhutaan samassa kontekstissa. Tim Brown tulkitsee (2008, 86) muotoiluajattelun olevan tieteenala, jossa hyödynnetään muotoilijan kykyä aistia ja tulkita ihmisten tarpeita erilaisia toimintatapoja hyödyntäen. Edelleen muuttaa tunnistetut tarpeet organisaatiossa asiakasarvoa tuottavaksi ja myös teknologisesti toteutettavissa olevaksi ratkaisuksi. Muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun käsitteiden välillä voidaan tunnistaa yhteys, sillä *muotoiluajattelun tarkoitus on ihmislähtöisessä kehittämisessä ja innovaatioissa, kun taas palvelumuotoilu tarjoaa keinoja niiden toteuttamiseen*. Palvelumuotoilu on toisin sanoen muotoiluajattelua hyödyntävä osaamisala. (Forsberg, Koivisto & Säynäjäkangas 2019, 36.)

Muotoiluajattelu määritellään *analyttiseksi, luovaksi, vuorovaikutteiseksi ja iteratiiviseksi prosessiksi*, joka tarjoaa mahdollisuuksia innovoida ja kokeilla (prototypoida), sekä kerätä palautetta ja tarvittaessa kehittää uudelleen. Muotoilijoiden ja suunnittelijoiden ajattelu ohjaa muotoiluajattelun mukaisessa muotoiluprosessissa erityisesti se, miten kehittämisen kohteena oleva tuote vastaa ihmisten tarpeisiin. (Razzouk & Shute, 2012).

Muotoiluajattelu tarjoaa kehittämiseen joustavan, liiketoiminnan tarpeisiin mukautuvan mallin ja samalla edesauttaa innovatiivisten ideoiden syntymistä, kun kehittäminen etenee iteratiivisesti sykleissä aina ideoinnista toteutukseen. Muotoiluajattelu osaltaan myös ”tunnustaa” sen, että välttämättä ei ole yhtä oikeaa tapaa ratkaista ongelmaa. Menetelmä kannustaa kyseenalaistamaan, kokeilemaan, havainnoimaan ja innovoimaan ’luovassa ympäristössä’, hyväksyen moninaiset mielipiteet ja ideat. Muotoiluajattelussa ei näin ollen luoteta perinteiseen hierarkiaan ideoiden ja niiden hyväksynnän saamiseksi. Sen sijaan

muotoiluajattelun mukainen prosessi edistää kulttuuria, joka kannustaa työntekijöitä haastamaan yrityksen perinteisiä toimintatapoja ja ajattelua. (White, 2021).

Muotoiluajattelu perustuu ihmiskeskeisyyteen ja tutkija Van der Marelin mukaan (Hammarsten, 2022) tämä onkin juuri se tekijä, joka erottaa muotoiluajattelun hyödyntämisen muista kehittämisen menetelmistä. Palvelumuotoilun Bisneskirjassa kuvataan palvelumuotoilun olevan muotoiluajatteluun perustuva muotoilunosaamisala, jonka taustalla vaikuttaa ihmislähtöinen kehittäminen ja kehittämisen keskipisteenä on aina palvelun käyttäjä (Forsberg ym. 2019, 34). **Yhteiskehittäminen** (eng. co-creation) liitetään muotoiluajatteluun ja palvelumuotoiluun sen ihmiskeskeisyyden ja osallistavuuden takia. Yhteiskehittämisen tuominen osaksi muotoilukäytäntöjä muuttaa kehittämisen, sen suunnittelun ja toteutuksen tapoja. **Yhteissuunnittelu** (engl. co-design) on eräänlainen yhteiskehittämisen ja -luomisen tapa, jota tapahtuu osallistavan kehittämisen mukaisesti läpi koko prosessin. (Sanders & Stappers, 2008.)

Muotoiluajattelun voidaan ajatella olevan työväline, jonka avulla on mahdollista luoda innovatiivisia ratkaisuja erinäisiin ongelmiin. Muotoiluajattelulla on innovaatioprosessissa tunnistettava oma tehtävänsä. (Hammarsten, 2022.) Toisaalta myös vastaväitteitä löytyy.

Hasbrouckin (2018) mukaan (Ling, 2010) muotoiluajattelun on ajateltu jopa tappavan luovuutta juuri sen sängen "prosessimaisen kehittämistavan" johdosta ja sen on väitetty muodostuneen liian samankaltaiseksi kuin minkä tahansa muun liiketoimintaprosessin. Onpa sen väitetty olevan myös liiketoimintaratkaisuiden "*Happy Meal*", Mc Donalds -hampurilaisketjun annosta mukailleen, sillä siitä on tullut eräänlainen liikekonsulttien lempilapsi. Yhtäkkiä konsulteista on tullut myös muotoiluajattelun erityisasiantuntijoita. (Hasbrouck 2018, 1.)

Muotoiluajatteluun liittyy tiettyjä teemoja ja periaatteita, jotka toistuvat useissa lähteissä hieman eri tavoin sanoitettuina. *Yhteistä näille kaikille* on kuitenkin muotoiluajatteluun kuuluva tietynlainen eksploratiivisuus, kokeilut, yhteiskehittäminen, monialaisuus, testaus ja ennen kaikkea ihmislähtöisyys. Ihmislähtöisyyttä voidaan toteuttaa helpoiten *etnografisten tutkimusmenetelmien*, kuten haastatteluiden ja havainnointien avulla, joita avaan tässä tutkielmassa myöhemmässä kappaleessa tarkemmin. (Forsberg ym. 2019, 36-37.)

2.1.1 Muotoiluajattelun integroiminen osaksi organisaation toimintaa

Muotoiluajattelun implementointi organisaatioon vaatii aktiivista ja tehokasta johtajuutta onnistuakseen ja jossain määrin jopa enemmän kuin muu muutosjohtaminen. Liiketoiminnan henkilöt haluavat ymmärtää asiakkaitaan ja palveluidensa käyttäjiä, mutta muotoiluajattelun mukaisesti saavutettu aito ymmärrys voi vaikuttaa tunnetasolla jopa liian vaikuttavalta, jolloin muotoilun mukainen kehittäminen koetaan haastavana. Toinen haaste liittyy usein tällä kehittämisen tavalla tehtävään toteutukseen erityisesti niille henkilöille, jotka ovat tottuneet etenemään hyvin suoraviivaisesti. Muotoilussa pyritään usein hetken aikaa prosessin etenemisen kannalta paikallaan, kun halutaan saada lisää tietoa ja kasvat-
taa ymmärrystä. Kehittämisen mallin mukainen iteratiivisuus ja kokeilut haastavat tunnistamaan myös epäonnistumiset, jopa epäonnistumaan, ja tunnistamaan toimimattomat prosessit, joka toisaalta johtaa juuri uusiin innovaatioihin ja parannuksiin. (Bason & Austin, 2019, 86.)

Muotoiluajattelu on haastavaa, koska siihen liittyy muutoksen hallinnan lisäksi sen selvittäminen, millaista muutosta ylipäätään tarvitaan ja miksi (tarvelähtöisyys). Muotoilun muutosjohtaminen vaatii johtajilta ymmärrystä ja tukea työntekijöille. Johtajien täytyy tukea työntekijöitä, jotka käsittelevät tunteita, joita voi syntyä, kun heidän työnsä tehokkuutta kyseenalaistetaan. Odottamattomat muotoiluprosessin aikana esiin tulevat havainnot voivat synnyttää puolustusta ja jopa pelkoa, häiritä työntekijöiden empatiaa ja heikentää motivaatiota. Muutoksen hallinnan näkökulmasta johtajien on siis pystyttävä kääntämään saadut ja kerätyt asiakkaiden kokemukset positiiviseksi muutosvoimaksi ja kannustaa työntekijöitä keskittymään asiakkaisiin itsensä ja omien tunteidensa sijaan. Havainnot toimivat kehittämisen ja parannusten mahdollistajana eivätkä edusta yksistään ongelmia organisaation toiminnassa. Muotoiluprojekteja tilaavien johtajien tulee toimia valmentavassa roolissa. (Bason & Austin, 2019, 87-91.)

Muotoiluajattelu liitetään uuden kehittämiseen tai vanhan, jo olemassa olevan asian parantamiseen; *innovaatioihin ja innovaatioprosesseihin*. Palveluiden kehittäminen tähtää asiakkaalle tuotettavan arvon kasvattamiseen (customer value) ja lisäarvoa etsitään usein

uusien innovaatioiden kautta. Brownin (2008, 90-92) mukaan muotoiluajattelu on mahdollista liittää organisaation toiminnan kehittämiseen ja innovaatioprosesseihin seuraavien tekijöiden avulla:

- **Osallistaminen:**

Kytke (palvelu)muotoilijoita mukaan prosessiin hyvin aikaisesta vaiheesta alkaen. Muotoiluajattelu auttaa löytämään uusia ideoita nopeammin kuin muutoin voisi olla mahdollista.

- **Ihmislähtöinen lähestymistapa:**

Innovaatioiden tulee ottaa huomioon ihmisten mieltymykset, käyttäytyminen ja tarpeet liiketoiminnan ja teknologian lisäksi, eli lähestytään kehitettävää kohdetta ihmislähtöisesti. Esimerkiksi palvelun käyttäjiä havainnoimalla on mahdollista löytää piilossa olleita tarpeita ja tuottaa näihin tarpeisiin vastaavia uusia innovaatioita, ratkaisuja.

- **Kokeilut:**

Suosi ja rohkaise nopeisiin kokeiluihin ja testaamiseen (prototypointiin) innovaatioprosessin hyvin aikaisesta vaiheesta alkaen! Mittaa ja seuraa myös prototypoinnin etenemistä prosessin aikana.

- **Hae apua ulkoa:**

Laajenna innovaatioekosysteemiä yhteiskehittämisen (engl. co-creation) avulla. Osallista asiakkaita ja muita toimijoita laajasti.

- **Sekoita pieniä ja suuria projekteja:**

Hallitse kehittämissalkkua innovaatiot edellä, mutta mahdollistaen myös pienempien vähämerkityksellisempien innovaatioiden etenemisen liiketoimintayksiköiden omasta toimesta. Ole valmiina johtamaan suurempien mullistavampien innovaatioiden edistämistä ylemmällä tasolta käsin.

- **Budjetoi ketterästi:**

Muotoiluajattelu voi olla nopeaa, mutta tie innovaation lopullisen käyttöönottoon hidas. *Älä rajoita innovointia liian tiukalla budjetilla, vaan ole tarvittaessa valmis muokkaamaan sitä tunnistettujen mahdollisuuksien mukaan.*

- **Löydä kyvykkyyksiä:**

Eri taustoilla olevat ihmiset voivat kehittyä ja tuottaa ratkaisuja yli odotusten. Hyödynnä tätä monimuotoisuutta myös rekrytoinneissa.

- **Muotoile sykleissä:**

Huomioi ihmisten nopea siirtyminen toisiin työtehtäviin. Useilla liiketoiminta-aloilla työtehtäviä vaihdetaan 12 tai 18 kuukauden välein, mutta muotoiluprojektit voivat kestää myös kauemmin innovaation alusta palvelun käyttöönottoajankohtaan nähden. Suunnittele prosessiin sisältyvät tehtävät niin, että muotoiluajattelijat pysyvät mukana aina ideasta tuotantoon ottoon asti, sillä koko kehityssyklin kokeminen kasvattaa kokemusta, tietotaitoa, ja näin olleen myös sitouttaa tekijät organisaatioon, jolloin tästä on saavutettavissa organisaatiolle myös liiketoimintahyötyä.

Edellä mainitut kohdat ja keinot ovat sovellettavissa erilaisiin organisaatioihin ja niiden innovaatiotoiminnan kehittämiseen, toimialasta tai taustoista riippumatta.

2.1.2 Palvelumuotoilu muotoiluajattelun keinona ja osaamisalana

Palvelumuotoilu perustuu muotoiluajatteluun ja on osaamisala, joka keskittyy asiakas- ja työntekijäkokemuksen ihmislähtöiseen kehittämiseen. Sen tavoitteena on käyttäjälähtöinen kehittäminen. (Forsberg ym. 2019, 34-35) Palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää olemassa olevia tuotteita tai palveluita, mutta myös täysin uusia ideoita ja innovaatioita. Se tarjoaa menetelmiä ja konkreettisia työvälineitä muotoiluajattelun periaatteita noudattavaan käyttäjälähtöiseen kehittämiseen. (Stickdorn & Schneider 2011, 36-37.)

Palvelumuotoilun päätarkoituksena ja tavoitteena on myös purkaa toimijoiden sekä toimintojen välisiä siiloja, ja auttaa ihmisiä kehittämään uutta yhdessä. Se on muotoiluajattelua toteuttava yhteiskehittämisen tapa. Palvelumuotoilijoiden keinot yhdistävät ”eri siiloissa” olevia tahoja ja edesauttavat yhteisymmärryksen sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Hormess, Lawrence, Schneider & Stickdorn, 2018, 21.)

Palvelumuotoilun yleisimpiä käyttökohteita kehittämisessä ovat; palveluprosessien ja kontaktipisteiden kehittäminen, palvelutuotteiden kehittäminen, viestinnän, myynnin ja markkinoinnin kehittäminen, sisäisen toiminnan sekä liiketoiminnan kehittäminen. Erityisesti

yrityksen liiketoiminnan kehittämässä palvelumuotoilun avulla voidaan määrittää asiakas-/käyttäjälähtöisesti ja ymmärrykseen perustuen erilaisia toimintoja, kuten strategioita ja asiakaskokemusta. Palvelumuotoilun hyödyntämisestä liiketoiminnan kehittämässä käytetään myös termiä *liiketoimintamuotoilu*. (Forsberg ym. 2019, 57-61.)

Palvelumuotoilua voidaan toteuttaa useiden erilaisten ja konkreettisten työtapojen ja menetelmien avulla. Palvelumuotoilun voidaan ajatella olevan eräänlainen kehittämisen työkalupakki, joka sisältää suhteellisen helposti saavutettavia, lähestyttäviä ja hyödynnettäviä työkaluja. Kuitenkin ilman riittävää ymmärrystä, ajattelutapaa ja prosessia muotoilusta näiden työkalujen käyttö ei välttämättä tuota sitä arvoa, joka niiden avulla on mahdollista ja tavoiteltavaa saavuttaa. (Hormess ym. 2018, 20.) Palvelumuotoilun keinoin ja sen tarjoamia erilaisia työvälineitä hyödyntäen voidaan kasvattaa merkittävästi organisaation ymmärrystä palvelun ja tuotteen käyttäjistä, sekä ennen kaikkea hyödyntää saatua ymmärrystä kehittämisessä. Organisaation kyky kerätä ja hyödyntää käyttäjäymmärrystä sen toiminnan kehittämisessä on yksi tärkeimmistä tekijöistä organisaation menestymisen ja tulevaisuuden kannalta. Ilman aitoa ymmärrystä käyttäjistä; heidän tuntemuksista, kokemuksista, toiveista ja motiiveista, ei voida puhua aidosti käyttäjälähtöisestä kehittämisestä lähestymistavasta. (Stickdorn & Schneider 2011, 36-37.)

Palvelumuotoilun työkalut ovat konkreettisia malleja kehittämisen avuksi, kuten työpa- jassa täydennettäviä kuvauksia palvelupoluista ja eri käyttäjäpersoonista (esim. millaisia erilaisia käyttäjiä palvelulla tai tuotteella on ja miten he toimivat), taulukoita ja visuaalisia suunnitelmia/kuvauksia tapahtumista (ns. storyboard). Palvelumuotoilun menetelmät (metodit) kuvataan laajemmin sellaisina toimenpiteitä, joiden avulla kehitettävää asiaa halutaan lähestyä ja ymmärtää paremmin, kuten haastatteluiden tekeminen ongelman kartoitus ja tutkimusvaiheessa. Työkalut kuvaavat siis konkreettisesti ”mitä työkalua käytetään”, kun taas menetelmät kuvaavat ”miten” palvelumuotoiluprojektissa eri työvälineitä käytetään missäkin tarkoituksessa. Esimerkiksi kehitettävän asian ja sen käyttäjien ymmärtämiseksi voidaan haastatella eri osapuolia ja kasvattaa niiden avulla ymmärrystä parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. (Hormess ym. 2018, 36, 97-98.)

Palvelumuotoilussa kehittämistä lähestytään usein [palvelupolun](#) eli kehitettävän tuotteen tai palvelun prosessin kautta. Prosessin, jonka läpi käyttäjä kulkee. Palvelupolulla sijaitsee

kontaktipisteitä (engl. touch points), jotka voivat olla digitaalisia (esim. sähköinen asiointi) tai fyysisiä kohtaamisia (esim. asiakastapaaminen). Kontaktipisteet tulee kehittää ja suunnitella niin, että läpi kuljettavasta prosessista syntyvä kokemus on käyttäjälleen selkeä ja johdonmukainen. (Forsberg ym. 2019, 34-35.) Mittaamalla ja keräämällä tietoa syntyvästä kokemuksesta päästään helposti kiinni myös niihin pisteisiin, jotka vaativat lisää kehittämistä tai uudelleen muotoilua käyttäjäkokemuksen parantamiseksi.

Palvelumuotoilun ja muotoilijan tärkeimpiä tekijöitä ovat ihmiskeskeisyys ja empatia. Empatian avulla muotoilijat pyrkivät ymmärtämään maailmaa käyttäjän näkökulmasta ja edelleen hyödyntämään tätä saavutettua ymmärrystä kehittämistoimissa. Ilman ymmärrystä ja tietämystä käyttäjien kokemuksista, toiveista ja odotuksista on mahdotonta kehittää aidosti näihin tunteisiin vastaavia palveluita. Tämä vaatii kehittäjältä tietynlaista empatiakykyä, jotta on mahdollista tuottaa positiivisia kokemuksia käyttäjille. Näin ollen on tärkeää, että haluamme ymmärtää, emme olettaa. (Hakio, Mattelmäki & Svanda, 2022, 77.)

2.1.3 Etnografinen ajattelu muotoilujattelun toteuttamisessa organisaatiossa

Etnografisen tutkimuksen tavoitteena on selittää ihmisten toimintaa heidän luontaisessa ympäristössään tai heidän käsityksiänsä ja tulkintoja omasta ympäristöstä ja siinä toimimisessa. Etnografista tutkimusta toteutetaan usein laadullisilla tutkimusmenetelmillä. (Jyväskylän yliopisto, Koppa 2021).

Etnografia on alkujaan yhdistetty kulttuurien ja kansojen parissa tehtäville ja niitä tulkitseville tutkimuksille, johon on liittynyt läsnäolo tutkittavan kohteen parissa. *Etno* –etuliite viittaa kansaan ja *grafia* –liite kreikan kielen graphein-sanaan, joka merkitsee puolestaan kirjoittamista. Etnografian tavoitteena on ymmärtää tutkimaansa kohdetta, pyrkiä tarkastelemaan ja kuvailemaan sitä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Nykyisin etnografista tutkimusta tehdään hyvin laajasti eri tieteenaloilla ja hyödynnetään osana liiketoimintaa tekevien organisaatioiden kehittämistä.

Etnografian mukaan muotoilujattelun toteutus perustuu havainnointiin, yhteiskehittämiseen ja osallistamiseen sekä iteratiivisuuteen prototypointia hyödyntäen. Toisaalta etnografia pureutuu luontaisesti syvällisemmin juuri osapuolten eli ihmisten väliseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja suhteisiin, sekä niiden ymmärtämiseen. (Hasbrouck 2018, 3.)



Kuva 1. Kuvaus etnografian ja muotoilujattelun eroista. Mukailten Hasbrouck 2018, 3

Kysymys voisikin kuulua, voiko muotoilujattelun mukaista käyttäjälähtöistä kehittämistä toteuttaa ilman etnografista ajattelua?

Oman tulkintani ja lähdeaineistojen mukaan ei juurikaan, sillä muotoilujattelun kytkeytyessä voimakkaasti ihmisiin, tulee väistämättä olla mukana analyysiä käyttäjien kokemuksista, tunteista ja vuorovaikutussuhteista eri toimijoiden (esimerkiksi kauppias ja asiakas) välillä. Molemmassa tieteenaloissa, niin muotoilussa kuin etnografiassa toimitaan läheisesti ihmisten kanssa ja tämä perustuu vahvasti käyttäjien havainnointiin. Etnografian avulla on mahdollista yhteiskehittää, esimerkiksi asiakkaiden kanssa heille uusia ratkaisuja entistäkin tehokkaammin, kun kehittämisen yhtenä tutkimusmenetelmänä on hyödynnetty etnografisessa tutkimuksesta lähtöisin olevaa osallistavaa havainnointia (Hasbrouck 2018, 53-52).

Havainnointi (engl. observation) on käytetty menetelmä niin palvelumuotoilussa kuin etnografiassa, mutta etnografisessa tutkimuksessa hyödynnetään usein erityisesti *osallistavaa havainnointia* (eng. Participatory observation). Sen avulla ja tavoitteena on kokea ja tulkita tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kokemuksia mahdollisimman aidossa ympäristössä eli kuvaillen "nähdä maailma kokijan silmin". (Hasbrouck 2018, 45.) Osallistavan havainnoinnin avulla pyritään ymmärtämään miten jokapäiväiset kokemukset heijastuvat ja vaikuttavat kokemukseen henkilön omassa kulttuurisessa ympäristössä. Osallistava havainnointi soveltuu hyvin myös organisaation kulttuurin tutkimiseen ja yrityskulttuurin kehittämiseen sen avulla saatavien havainnoiden kautta. (Hasbrouck 2018, 50.)

Palvelumuotoilijat toimivat pääosin tietynlaisen säännönmukaisen prosessin avulla saavuttaakseen riittävän käyttäjäymmärryksen ja synteetin parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi, kun taas etnograafikot suhtautuvat käyttäjäymmärrykseen pikemminkin kerätyn tiedon analyysin näkökulmasta. (Hasbrouck 2018, 4.) Harvoin organisaatiossa muotoilun menetelmiä hyödyntävät työntekijät edes tuntevat etnografiaa tai etnografisia tutkimusmenetelmiä. (Bason & Austin, 2019, 89). Muotoilijat keskittyvät useimmin niin sanotusti ”mukaviin asioihin”, joita saatetaan esittää osana ratkaisua myös organisaation johdolle, kun taas aidon etnografisen lähestymistavan turvin on mahdollista päästä kiinni ennen kaikkea ”epämiellyttäviin” ja jopa vaikeisiin aiheisiin. (Hasbrouck 2018, 4.) Etnografian voidaan ajatella tukevan organisaation kulttuurillista tutkimusta ja kehitystä analysoimalla eri osapuolten välisiä suhteita niiden käyttäytymisen ja ajattelun kautta.

Etnografisen ajattelun ajatellaan siis olevan eräänlainen jatkuva vaatimus parhaan mahdollisen muotoilulähtöisen ratkaisun kehittämiseksi ja saavuttamiseksi, sillä sen avulla on mahdollista saada jatkuvaa tietoa ja palautetta käyttäjien välisistä vuorovaikutuksista sekä reaktioista, sekä ennen kaikkea hyödyntää tätä tulkittua tietoa itse ratkaisun kehittämisen aikana. (Hasbrouck 2018, 3.)

Muotoiluajattelun mukainen kehittäminen tähtää ensisijaisesti tuotteen tai palvelun käyttöönottoon (operatiivinen taso), kun taas etnografisen ajattelun mukainen kehittämisen ajatellaan olevan enemmän strategisella tasolla lisäämällä kulttuurisen tason tietotaitoa eri sisäisten ja ulkoisten toimijoiden näkökulmasta. (Hasbrouck 2018, 3.) Havainnoimalla ja haastatteleamalla tutkimuksen kohteena olevia käyttäjiä saadaan ensimmäisen käden kokemusperäistä tietoa. (Bason & Austin, 2019, 89).

2.2 Sopimustoiminnan käyttäjälähtöisyys ja Legal Design

Muotoiluajattelun mukaista käyttäjälähtöistä kehittämistä voidaan soveltaa missä vain sosiaalisessa tai liiketaloudellisessa tekemisessä (Finnegan 2021, 33, kuten viitattu teoksessa Norman 2013). [Oikeusmuotoilu eli Legal design on nouseva tutkimusala](#), jonka keskeisin osa on ihmiskeskeisyys. Ihmiskeskeinen ja käyttäjäkeskeinen suunnittelu pyrkivät parantamaan käyttökokemusta integroimalla muotoiluajattelun ja muotoilun osaksi oikeudellisista kehittämisprosessia. [Oikeusmuotoilu on tapa luoda ja arvioida oikeudellisia palveluita keskittyen niiden käyttäjiin ja palveluiden käytettävyyteen](#). Sen avulla voidaan muun muassa parantaa ja tarjota asiakaslähtöisempiä oikeudellisia palveluita, ongelmanratkaisuja, ja kehittää oikeuteen perustuvaa viestintää yksinkertaisemmaksi sekä ymmärrettävämmäksi. (Hagan, 2025.)

Oikeusmuotoilulle sekä oikeus- ja yhteiskuntatieteelliselle tutkimukselle on yhteistä tiedon tuottaminen käyttäjälähtöisesti ja empiirisin menetelmin. Ihmisten kokemuksia voidaan pyrkiä ymmärtämään esimerkiksi kyselytutkimusten ja havainnoinnin avulla. Käyttäjiä ja sidosryhmiä pyritään näin ollen osallistamaan kehitettävän kohteen kehittämiseen. (Kovalainen & Toivanen, 2023.) Muotoilijat voivat edesauttaa tässä tunnistamalla ja tekemällä käyttäjien odotukset ja vaatimukset näkyviksi jo kehittämisen aikaisessa vaiheessa. Tässä keinona hyödynnetään erityisesti osallistavaa (yhteis)kehittämistä, jolloin myös kehitettävän asian, kuten sopimuksen, arvo korostuu ja tulee läpinäkyvämmäksi kaikille osapuolille. (Haapio & Rossi, 2019.)

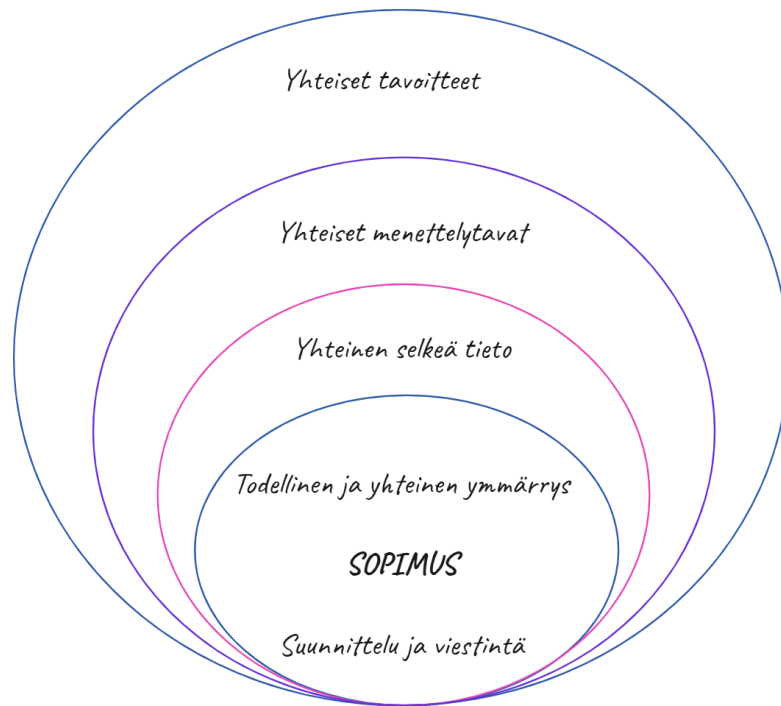
[Millainen on hyvä sopimus?](#) Organisaatiot tarvitsevat sekä johtajien että ennakoivien lakimiesten taitoja hyvien ja liiketoiminnallisesti kannattavien sopimusten luomiseen. Uusien liiketoimintamallien ja teknologioiden kehittyessä myös tarve ammatilliseen yhteistyöhön ja koulutukseen kasvaa. Lakimiesten on ymmärrettävä liiketoimintaa sekä teknologian tarjoamia riskejä ja mahdollisuuksia, jotta he voivat tehdä parhaansa. Ennakoivaa lähestymistapaa voidaan siten käyttää liiketoiminnan menestyksen edistämiseen, ennustettavien tuotosten tuottamiseen, kustannusten ja riskien hallintaan, väärinkäsitysten ja ongelmien ehkäisyyn. (Haapio, 2006.)

Sopimuksen laatimisella ja sisällöllä on aina oikeudellinen ulottuvuus, mutta liiketoiminnan käyttäjien näkökulmasta tämä ei ole sopimusten ydin. Liiketoiminnan henkilön näkökulmasta sopimukset tehdään liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi, yrityksen tavoitteiden tukemiseksi ja transaktioiden sekä suhteiden helpottamiseksi. Ne on tarkoitettu liiketoiminnan, toimintojen ja resurssien hallintaan, luomiseen, suojaamiseen ja jakamiseen. Sopimusten roolina on myös tiedon välittäminen organisaatioiden sisällä ja organisaatioiden välillä, tukea muun muassa päätöksenteossa. Riskienhallinta, ongelmien ehkäisy ja riidanratkaisu ovat tärkeitä, mutta eivät liiketoimintasopimusten ensisijaisia tavoitteita. (Haapio, 2006.)

Sopimussuunnitteluun voidaan yhdistää kolme ”legal design -tekijää”. Laki liittyy sopimukseen oikeudellisesti sitovana asiakirjana ja suunnittelu (muotoilu) parantaa puolestaan sopimuksen käytettävyyttä. Teknologia sen sijaan mahdollistaa sopimuksen uudelleensuunnittelun tehokkaan toteutuksen. (Finnegan, 2021, 36.) Sekä oikeudellisessa että sopimusmuotoilussa keskeinen elementti on kuitenkin käyttäjä. Tämän tunnustaminen muuttaa tiedon esittämistavan puhtaasti oikeudellisesta näkökulmasta käyttäjän näkökulmaan (Hagan, 2018). Lisäksi sekä ihmiskeskeinen että käyttäjäkeskeinen suunnittelutapa keskittyy katsomaan asiaa käyttäjän näkökulmasta lain sijaan. (Finnegan, 2021, 36).

Muotoiluajattelun mukaisten periaatteiden sisällyttämisellä osaksi sopimustoiminnan kehittämistä voidaan vähentää sopimusten monimutkaisuutta. Tämä tarkoittaa ajattelutavan muuttamista niin, että sopimus laaditaan muokkaamalla aiempaa vanhaa sopimusta ja sen sijaan omaksutaan ajatus täysin uuden sopimusasiakirjan suunnittelusta käyttäjälähtöisten prosessien mukaisesti. (Finnegan 2021, 37.)

Seuraava kuva havainnollistaa Haapiota (2006, 163) mukaillen *hyvälaatuisen yrityssopimuksen tekijöitä*. Hyvälaatuiset sopimukset perustuvat huolelliseen suunnitteluun, tarkkaan viestintään ja toimijoiden väliseen yhteisymmärrykseen. Ne tarjoavat yhteistä, selkeää tietoa ja ovat helppoja ymmärtää, tasapainoisia sekä oikeudenmukaisia. Sopimuksen laatua voidaan tarkastella monista eri näkökulmista, kuten sen sisällön, esitystavan, prosessin ja lopputulosten kannalta. Ennakoiva sopiminen pyrkii yhdistämään sopimusten eri laatukriteereitä. (Haapio, 2006.)



Kuva 2. Hyvälaatuinen sopimus takaa pitkäaikaisen ja vahvan yhteistyön. Mukaillen Haapio, 2006. Alkuperäinen Haapion mukailema kuva Hille Korhonen, liiketoi-mintajohtaja, Iittala Group.

2.2.1 Ennakoiva sopiminen oikeusmuotoiluun vaikuttavana tekijänä

Oikeusmuotoilu (legal design) on saanut vaikutteita ennakoivasta eli proaktiivisesta oikeudesta. Ennakoiva oikeus on saanut alkunsa puolestaan ennakoivan sopimisen (engl. proactive contracting) suuntauksesta ja keskittyy nimensä mukaisesti ennakointiin; tulevaisuuden ajatteluun eli ex-ante. Tämä tarkoittaa tulevaisuuteen katsovaa ajattelutapaa mitä tulee tehdä ja tapahtua, jotta mahdollisilta haasteilta vältytään. Ennakoiva oikeus ja oikeusmuotoilu saavat tukea niistä oikeuden teorioista, joiden mukaisesti oikeuden keskeisin tehtävä on vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ja ohjata heitä toivottuun suuntaan. (Mm. Pohjanen S., Nystén-Haarala S., Haapio, H. joihin viitattu; Kovalainen & Toivanen, 2023, 1187-1188.) Muotoilun hyödyntäminen ei kuitenkaan takaa oikeudellisten intressien toteutumista ilman, että ne on asetettu muotoilutyötä ohjaaviksi päämääriksi. (Berger-Walliser, 2012, 28, kuten viitattu; Kovalainen & Toivanen, 2023, 1188.)

Sekä oikeustoimiala että asiakkaat hyötyvät ennakoivasta lähestymistavasta ja ennakoivan oikeuden soveltamisesta sopimustoiminnassa. Sopimukset ovat välineitä, jotka yhdistävät ennakoivan lain ja liiketoiminnan hallinnan. Hyvin suunnitellut sopimusprosessit ja sopimukset voivat estää vääranlaisia odotuksia ja tarpeettomia riitoja. Sopimukset suojaavat myös riskeiltä, jos tapahtuu muutoksia, viivästyksiä tai häiriöitä tai jos syntyy konfliktitilanne. (Haapio, 2006.)

Ennakoivan sopimisen käsitteen luojana tunnustetaan Helena Haapio, joka esitteli ensimmäisenä termin "ennakoiva sopiminen" artikkelissaan "Laadun parantaminen proaktiivisen sopimisen avulla: *Sopimukset ovat liian tärkeitä jätettäväksi juristeille*". (Haapio & Varjonen, 2018). Ennakoivan sopimisen avulla voidaan lähestyä sopimustoimintaa ja mahdollisia haastetilanteita proaktiivisesti, jopa strategisesti. Yritysten tulisi parantaa sopimusosaamistaan tuottaakseen parempia sopimuksia ja juristien tulisi palvella liiketoiminnan tavoitetilaa sen sijaan, että valmistaudutaan mahdollisiin riitatilanteisiin tai oikeudenkäynteihin. (Kauppila, O., Nuottila, J. & Nystén-Haarala S., 2016).

Ennakoivaa sopimista soveltavat tahot sekä tutkijat pyrkivät helpottamaan sopimusprosessia ja neuvotteluita ennakoiden mahdollisia haastavia tilanteita. Keskeisimpinä ennakoivan sopimisen tavoitteina tunnustetaan; yhteistyön edistäminen, arvon yhteisluominen, selkeä viestintä, konkreettisen vastuiden sopiminen ja muutosten tehokas hallinta. Ennakoiva sopiminen korostaa, että sopimusta tulisi pitää arvon luonnin välineenä osapuolten välillä, eikä pelkästään oikeudellisena välineenä, jota käytetään riitojen ilmetessä. Tämä lähestymistapa vaatii muutosta yritysjuristien roolissa. Juristien tulee siirtää huomionsa mahdollisista oikeudenkäynneistä liiketoiminnan tavoitteisiin ja mahdollisuuksiin. (Kauppila ym., 2016, 155.)

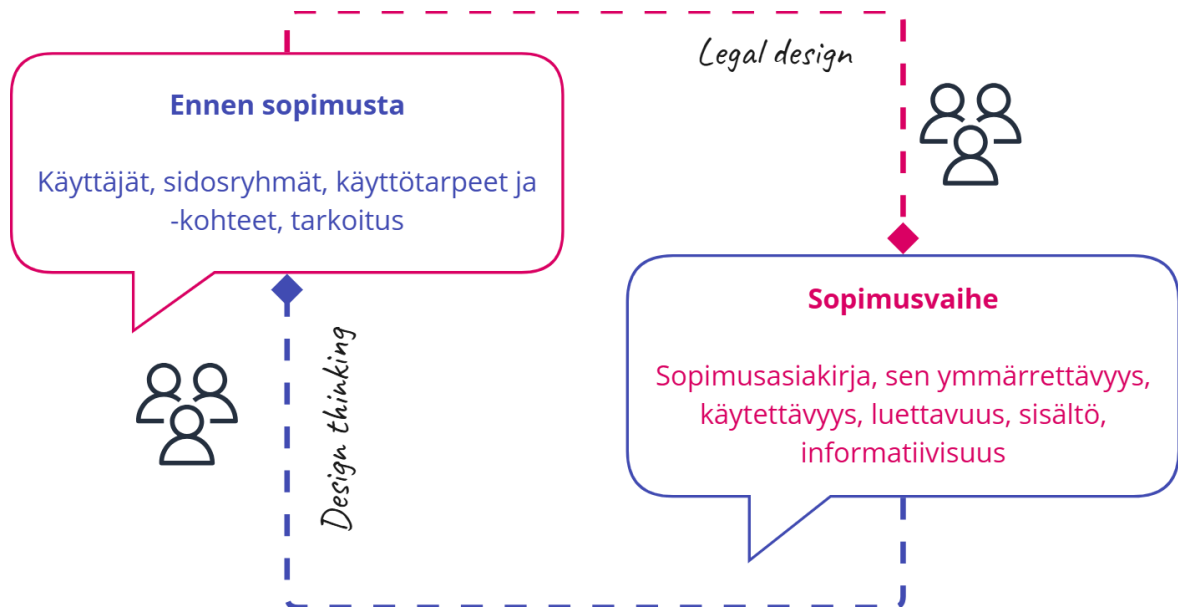
Kauppilan ja kumppaneiden (2016) kirjoittaman artikkelin mukaan tutkimustulokset osoittavat, että johtajat ja juristit ovat sitä mieltä, että sopimukset tehdään liiketoiminnan tavoitteiden ja hyötyjen saavuttamiseksi. He olivat pääosin samaa mieltä myös sopimusten tarkoituksesta. Kuitenkin johtajien ja juristien näkemykset juristien roolista sopimusprosessissa ja sopimustoiminnassa erosivat toisistaan. Juristit näkivät roolinsa sopimisessa tärkeämpänä kuin johtajat. Suurin osa juristeista koki myös, että yhteistyö liiketoimintaihmisien ja juristien välillä toimii hyvin, mutta johtajat olivat hieman vastahakoisia hyväksymään

tämän näkemyksen. Useimmat juristit kokivat myös, että heillä on tärkeä rooli riitojen ratkaisemisessa, mutta johtajat eivät olleet samaa mieltä tästä. (Kauppila ym. 2016, 161.)

Soili Nystén-Haarala on käsitellyt artikkelissaan (Ennakoivan sopimisen tutkimusmenetelmät, 2017) ennakoivan sopimisen näkökulmia ja yleisimpiä oppeja. Nystén-Haarala sanoo ennakoivan sopimisen tutkimuksen olevan kehittyvä ala, jossa sopimuksia tarkastellaankin liiketoimintamalleista käsin, ja näkökulma, jossa oikeutta tutkitaan osana liiketoiminnan mahdollistamista sekä haasteiden ennakoimista. Hänen tutkimuksensa mukaan, liiketoimintamallien rooli ei voi olla oikeustieteelle alisteinen, vaan oikeuden tulee toimia sopimusten laatimisen apuvälineenä. Toisekseen sopimukset ymmärretään usein liike-elämässä pelkkinä dokumentteina, joihin kuuluu sopimusdokumentin lisäksi vain liitteet. Sopimusoikeudessa sopimukseen voi sen sijaan kuulua myös muun muassa suullisia välipuheita, keskinäisiä opittuja toimintatapoja. (Nystén-Haarala, 2017.)

2.2.2 Design thinking meets Legal design

Sopimustoiminnan käyttäjälähtöisessä kehittämisessä on tutkimieni teoreettisten aineistojen pohjalta löydettävissä ja tunnistettavissa kaksi vaihetta, kokonaisuutta, joihin muotoiluajattelun mukainen kehittäminen tarjoaa keinoja. Oheinen luomani piirros kuvaa näitä vaihteita ja sisältyviä aihealueita:



Kuva 3. Sopimustoiminnan käyttäjälähtöisen kehittämisen vaiheet ja aihealueet (Alaläkkölä, 2025).

Tärkeä kokonaisuus sopimustoiminnan kehittämisessä on itsessään sopimusten (sopimusasiakirjan) ymmärrettävyys ja käytettävyys; niiden luettavuus, kirjallinen ja viestinnällinen sisältö, informatiivisuus. Oikeusmuotoilun kontekstissa, keskeistä on erityisesti tiedon saatavuus ja ymmärrettävyys (Doherty M., 2020, kuten viitattu; Kovalainen & Toivanen, 2023, 1190), jota voidaan edesauttaa myös visualisoinnin avulla.

Toinen kokonaisuus ja tämän tutkimuksen näkökulmasta näistä kahdesta mielestäni tärkeämpi, liittyy sopimusten tuottamiseen; *toimintaan ja vaiheeseen ennen sopimuksen luomista ja käyttämistä liiketoiminnan välineenä*. Kehittämisen termein kutsun tätä vaihetta määrittelyvaiheeksi. Tämä vaihe on muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun näkökulmasta tärkeä erityisesti sen käyttäjälähtöisyyden takia. Määrittelyvaiheessa ja ennen kuin sopimus tuotetaan, tulee tunnistaa siihen liittyvät osapuolet ja käyttökohteet (tarpeet).

Seuraavissa kappaleissa on käsitelty näitä aihealueita eri viitekehysten ja ulottuvuuksien näkökulmasta.

2.2.3 Käyttäjälähtöisen sopimuksen neljä ulottuvuutta

Haapion ja Passera (2013) ovat luoneet viitekehyksen, jossa kuvataan [neljä eri ulottuvuutta käyttäjälähtöisen sopimuksen muotoiluun](#). Sopimustoiminnan käyttäjälähtöinen muotoilu keskittyy siihen, miten sopimusten sisältämä informaatio voidaan viestiä käyttäjälähtöisesti ja sen "lukija" mielessä pitäen. [Sopimusten käyttäjälähtöisen kehittämisen kannalta on olennaista tunnistaa kaikki ne osapuolet](#), jotka sopimusta joutuvat tulkitsemaan ja käyttämään omilla liiketoimintaprosesseissaan.

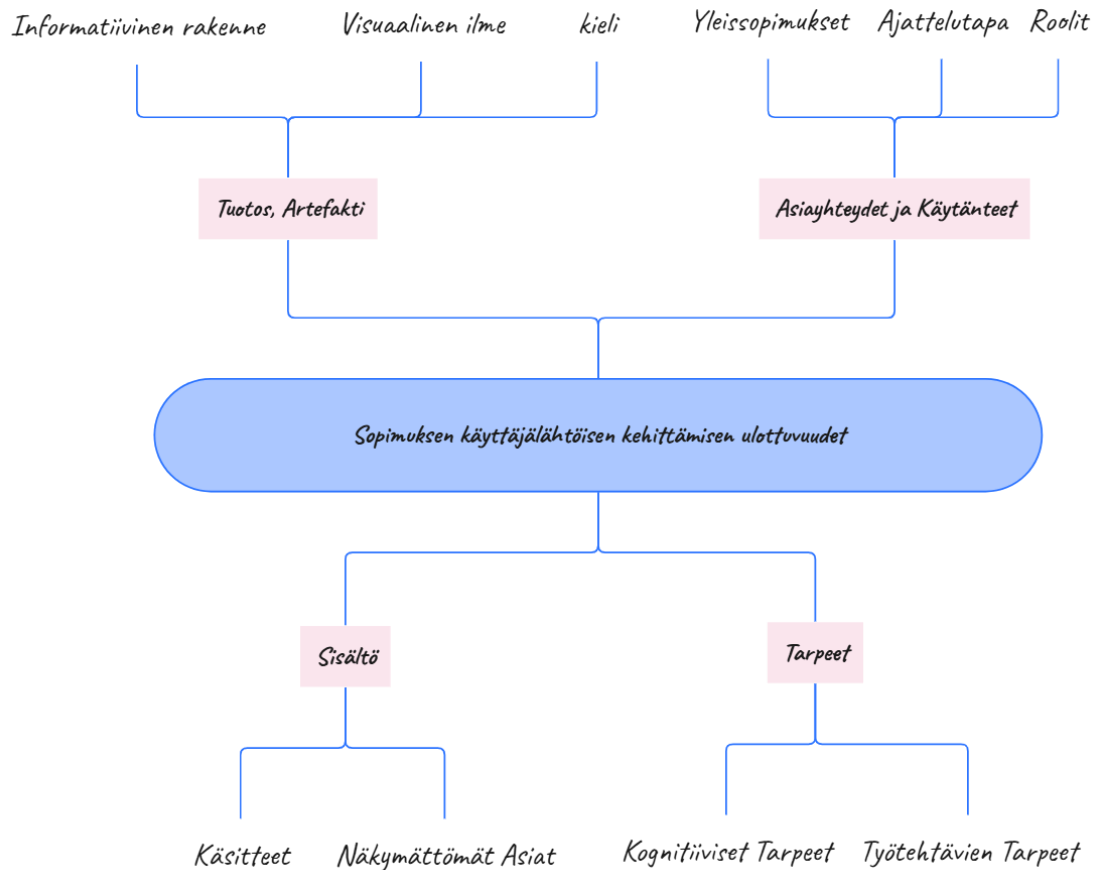
[Haapion ja Passeran \(2013\) viitekehyksen ensimmäinen ulottuvuus](#) liittyy sopimuksen käytön ja käytänteiden ymmärrykseen. Tässä on erityisen tärkeää tunnistaa ja ymmärtää eri toimijoiden roolit ja osaamisalat, joiden pohjalta sopimusta tulkitaan ja käytetään eri asiayhteyksissä.

[Toinen ulottuvuus](#) liittyy erityisesti käyttäjien tarpeisiin, jotka voidaan jakaa kahteen kategoriaan; kognitiivisiin tarpeisiin ja työtehtävään liittyvään tiedontarpeeseen, jonka takia sopimusta tarvitaan tai käytetään. (Haapio & Passera, 2013.)

[Kolmannen ulottuvuuden](#) mukaan sopimus tulee tunnistaa artefaktina eli eräänlaisena tuotoksena, joka toimii yksilöiden ja ryhmien välisessä rajapinnassa omana objektinaan. Sen tulee yhdistää näiden eri toimijoiden kulttuuri, ymmärrys ja mahdollinen kommunikation puute. (Haapio & Passera, 2013.)

[Neljännen](#) viitekehyksen ulottuvuuden mukaan sopimuksen sisällöllä voi olla erilainen merkitys, arvo ja tehtävä sen eri käyttäjille, mikä vaikuttaa heidän käsitykseensä siitä, onko sopimuksen käyttäminen ja tulkinta vaikeaa vai yksinkertaista. Sopimuksissa sisällössä vaikuttaa ilmaistun tekstin lisäksi myös se, mitä jätetään sanomatta tai implisiittisesti "näkyvätömiksi termeiksi", jotka määräytyvät esimerkiksi lain, oletussääntöjen ja oikeudellisen tulkinnan mukaan. (Haapio & Passera, 2013.)

Oheinen kuva (3.) kiteyttää ja havainnollistaa Haapion ja Passeran luoman viitekehyksen neljä eri ulottuvuutta.



Kuva 4. Neljä eri ulottuvuutta sopimuksen käyttäjälähtöisessä kehittämisessä. Mukaillen Haapio & Passera (2013, 41).

Haapion ja Passeran luoman viitekehyksen tarkoitus on lisätä sopimusten tekijöiden tietoisuutta sopimuksen käyttäjistä ja käyttäjien kokemukseen liittyvistä asioista. Viitekehys on mielestäni selkeä ja riittävän yksinkertainen havainnollistamaan käyttäjien ja eri asiayhteyksien merkityksen sopimuksen muotoilun ja sopimustoiminnan kehittämisen aikana, erityisesti niiden tekemiseen osallistuville henkilöille.

2.2.4 Muotoilu käytännössä, Legal Design

Sopimusprosessin käyttäjälähtöiseen kehittämiseen kuuluvat niin itse iteratiivinen muotoiluprosessi, tiedon muotoilu, kommunikaation muotoilu kuin graafinen muotoilu. Parhaimmillaan sen tulisi olla yhdistelmä kaikkia näitä. (Corrales Compagnucci ym., 2022, 261.)

Legal design eli oikeudellinen muotoilu on lähtenyt alkujaan liikkeelle tiedon käyttäjälähtöisestä muotoilusta, kuten aikaisemmin on jo todettu. Sittemmin muotoiluajattelun ja 'designin' tematiikan käyttö on laajentunut useisiin eri asioihin, kuten esimerkiksi englanninkieliseltä termiltään 'Legaltech' käyttöön. Legaltech tarkoittaa muun muassa teknologian ja digitalisaation avulla käyttäjälähtöisesti kehitettyä ja tuotettua oikeustieteen tematiikkaan liittyvää palvelua, esimerkiksi virtuaalibottia, joka voi auttaa sopimuksen lukijaa yksinkertaistamalla lakitekstiä lukijalle. Perry-Kessaris huomauttaa kuitenkin tutkimuksessaan, että vaikka muotoiluajattelua sekä itsessään muotoilijoita ja juridisia henkilöitä "yhytetään yhteen" samaan rooliin ja samassa kontekstissa, tulee tähän osata suhtautua myös kriittisesti. Hänen mukaansa muotoilijoiden ja lakihenkilöiden siirtyessä enemmän toistensa osaamisalueille, lisääntyy myös tarve poikkitieteelliselle koulutukselle ja yhteistyölle. (Perry-Kessaris, 2019, 194-196.)

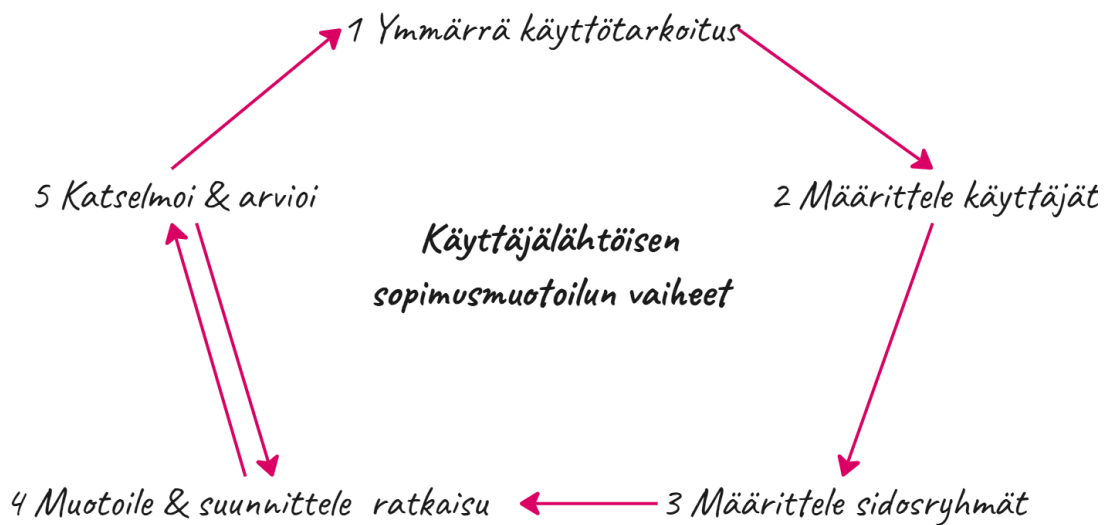
Interaction Design Foundation verkkojulkaisun mukaan (2024, johon viitattu myös Corrales Compagnucci ym., 2022, 261) *käyttäjälähtöisessä iteratiivisessa muotoiluprosessissa on tunnistettavissa neljä eri vaihetta; ymmärrys asiasisällöstä, käyttäjien ja sidosryhmien määrittely, muotoilun ratkaisut ja arviointi.*

Sopimusmuotoilun näkökulmasta asiasisällön ymmärtäminen tarkoittaa yksittäisten asioiden (klausuulien) määrittelyä ja ymmärrystä odotetusta sopimuksen lopputulemasta. Käyttäjät ja sidosryhmät tulee tunnistaa erityisesti siitä näkökulmasta, että sopimuksessa jaettava tieto on tarkoitettu nimenomaisesti heille. (Corrales Compagnucci ym., 2022, 261.) Käyttäjien tunnistaminen ja osallistaminen oikeudellisen asian kehittämiseen muotoiluajattelun mukaisesti on keskeistä siitä syystä, että käyttäjät määrittävät ratkaisun toimivuuden ja hyödyllisyyden. Käyttämisen ja käytettävyyden arvioinnin lisäksi he myös auttavat itse ratkaisun kehittämisessä. (Manzini, E. 2015, kuten viitattu; Kovalainen & Toivanen, 2023, 1189.) Iteratiivisen muotoiluprosessin käyttö esimerkiksi sopimuksen uudelleen muotoilussa on erityisen tärkeää silloin, kun sopimuksella on useita eri tasoisia käyttäjiä. (Corrales Compagnucci ym., 2022, 261.)

Milva Finnegan on tutkinut väitöskirjassaan sopimusten käyttäjälähtöistä muotoilua (Vaasan Yliopisto, 2021). Hän on keskittynyt väitöstutkimuksessaan sopimusten käyttöön ja roo-

liin erityisesti liiketoiminnan arvonluonnin välineenä eikä niinkään sopimukseen lain temaatiikan näkökulmasta. Finneganin tutkimuksensa tavoitteena on ollut löytää ratkaisuja sopimusten yksinkertaistamiseen erityisesti muotoiluajattelua ja keinoja hyödyntäen, sekä siihen, miten käyttäjälähtöisen muotoilun avulla voidaan parantaa sopimusten luettavuutta ja käytettävyyttä erityisesti niiden liiketoiminnan taloudellisen arvon tuottamisen välineenä.

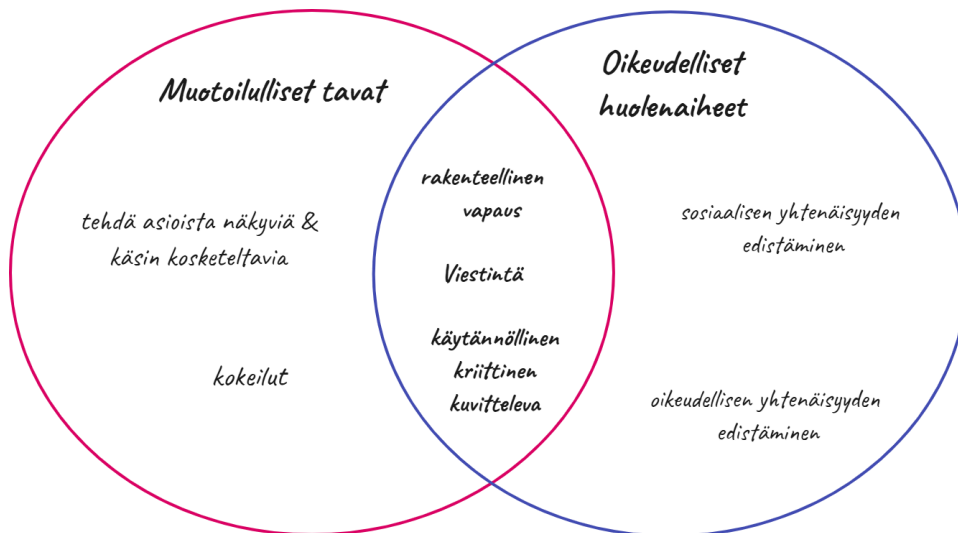
Finnegan (2021) on lähestynyt käyttäjälähtöistä sopimusten suunnitteluprosessia viitekehysten kautta, jota sovelletaan sopimusasiakirjojen laatimisessa ja kehittämisessä. Tämä viitekehys on luonteeltaan monitieteinen ja vaikuttaa useisiin sopimuksen osa-alueisiin, kuten kieleen, rakenteeseen ja kokonaisvaltaiseen sopimussuunnitteluun. Vaikka kukin näistä elementeistä on itsenäinen, viitekehyksessä niitä tarkastellaan keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja muodostaen kokonaisuuden.



Kuva 5. Käyttäjälähtöisen sopimusmuotoilun vaiheet. Mukailten: Milva Finnegan, 2021, 41.

Perry-Kessarlis (2019, 191) on luonut puolestaan oheisen mallin, joka havainnollistaa muotoilun ja oikeudellisten tekemisen sekä ajattelutavan yhteisiä tekijöitä. Hänen mukaansa

merkittävin yhdistävä näiden kahden tematiikan välinen tekijä löytyy *viestinnän ja kommunikation* roolista sekä niiden merkityksestä. Tämän päätelmän mukaisesti muotoilun hyödyntäminen voi edesauttaa juristeja asioiden kommunikoinnin ja viestinnän näkökulmasta, erityisesti tiedon visualisoinnin ja asioiden käyttäjälähtöisen konkretisoinnin avulla.



Kuva 6. Muotoilun ja oikeudellisten asioiden yhdistävät tekijät. Mukailen Perry-Kessarais A., *Points of contact between designerly ways and lawyerly concerns* (2019, 191).

2.2.5 Informaatiomuotoilu ja tiedon visualisointi

Valtioneuvoston vuonna 2024 teettämän tutkimuksen ja raportin mukaan, juristien, lain soveltajien ja tavallisten kansalaisten välillä on merkittäviä eroja säädöstekstien ymmärtämisessä. Tutkimus korostaa selkeän ja ymmärrettävän säädöskielen merkitystä sekä tarvetta. Sen perusteella suositellaan kiinnitettävän huomiota säädösten ymmärrettävään kieleen erityisesti silloin, kun valtaosa sen lukijoista ja käyttäjistä on ei-juristeja. Tässä edesauttaa myös käytettävyydestä ja toisaalta laajempi yleiskielen käyttö. Myös säädösten lukijoiden ja käyttäjien opastaminen eri keinoin voi edesauttaa niiden ymmärrettävyyttä. (Fremer, Kankaanpää, Nordman, Rydzewska-Siemiątkowska & Suominen, 2024)

Sopimusten tekemiseen, niiden määrittelyyn ja kirjoittamiseen osallistuu usein eri taustaisia asiantuntijoita organisaatiosta, vaikka pääasiallinen sisältö ja vastuu tuotetaan juristien

toimesta. Sopimukset muodostuvat eri teemoista, asioista, ja jokainen teema on olennainen jollekin sopimuksen tuottamiseen osallistuneelle osapuolelle. Esimerkiksi yritysrahoitus sopimuksissa käsitellään sopimuksen kohteena olevan myönnettävän rahoituksen käyttötarkoitusta, sen takaisinmaksua maksuehtoineen ja kuluineen, mahdollisia vakuuksia, mahdollista korvausta ja/tai perintää, sopimuksen soveltamista sekä mahdollisia muutostilanteita. Sopimukset ovat eräänlainen symbioosi osapuolten intresseistä. (Passera & Haapio, 2013, 38-39.)

Informaatiomuotoilun ja tiedon visualisoinnin avulla on mahdollista selkeyttää ja helpottaa sopimuksen eri käyttäjien kokemusta sopimuksessa käsiteltävistä asioista ja sisällöstä. Oikeudellisissa asiakirjoissa tulisi käyttää selkeää ja helposti ymmärrettävää sekä saavutettavaa kieltä ja tekstiä. Tämä tarkoittaa yksinkertaisia ja ymmärrettäviä sanoja. Tietoa voidaan myös kerrostaa eli tarjota sen avulla yleisempää tai vastaavasti yksityiskohtaisempaa tietoa eri käyttötarpeisiin. Apuna voidaan käyttää myös muun muassa tekstin jäsentelyä, tiivistelmiä ja taulukoita. Visuaaliset elementit kuten diagrammit, vuokaaviot, uimaradat ja ikonit voivat selkeyttää monimutkaisia käsitteitä ja prosesseja, tehden tiedosta saavutettavampaa ja helpommin ymmärrettävää. (Berger-Walliser, Barton & Haapio, 2017.)

Tiedon visualisointi voi toimia sopimuksessa eräänlaisena ymmärryksen välikappaleena (engl. boundary object) ja näin ollen myös lisätä henkilöiden välistä vuorovaikutusta. Toisaalta täysin aukotonta visualisoinnin käyttö osana sopimustoimintaa ei kuitenkaan ole, sillä sopimuksen tekijöiltä vaadittaisiin tällöin jonkinlaisia visualisointitaitoja ja toisaalta on tarkkaan harkittava, mitä sisältöä on järkevä visualisoida sen eheyden ja juridistenkin asioiden näkökulmasta. (Passera & Haapio, 2013, 42–44.)

Informaatiomuotoilun avulla voidaan tuoda julki organisaation asiakasymmärrystä ja halua tarjota tietoa kohdeyleisölle ennen kaikkea käyttäjälähtöisesti. Tiedon visualisointi tuo organisaation toimintaan lisäarvoa, sillä se tehostaa viestien välittymistä, yhteisymmärrystä ja helpottaa kompleksisten asioiden käsittelyä. (Eloranta & Kumpulainen, 2021.) Informaatiomuotoilun kerrotaan olevan tiedon esitystavan suunnittelemista mahdollisimman selkeäksi; sen jäsentämistä muotoon, joka soveltuu mahdollisimman monelle ihmiselle. Tämä käsite viittaa ennen kaikkea tiedon visuaalisen esitysasun muotoiluun ja sen ensisijaisena

pyrkimyksenä on toimia välineenä, jonka avulla lukija voi löytää aineistosta itselleen kiinnostavia merkityksellisiä piirteitä. Tiedon visualisoinnin tulee perustua todelliseen tietoon ja tietojen tulee olla oikein sekä luotettavasta lähteestä. (Koponen, Hildén & Vapaasalo, 2016.)

Muilla kuin juristeille sopimukset ovat usein liian pitkiä ja tylsiä, jopa hämmentäviä. Kuitenkin sopimusten kanssa joutuvat toimimaan myös muut kuin juristit, sillä liiketoiminnassa se koskee useita eri roolissa toimivia henkilöitä, jotka liittyvät sopimukseen tavalla tai toisella; johtajia, asiantuntijoita, päälliköitä ja niin edelleen. Sopimukset voivat toimia arvokkaana organisaatioiden välisenä työvälineenä, kun otetaan huomioon, miten nämä eri rooleissa toimivat eri osapuolet käyttävät sopimuksia ja toimivat niiden kanssa. (Passera & Haapio, 2013, 38.)

Sopimusten sisällön muotoilu visualisoinnin avulla voi edesauttaa sopimusten roolia/merkitystä niiden muodollisesta, juridisena välineenä toimimisesta kohti kommunikaatio- ja viestinnän työvälinettä. Käyttäjäkeskeisen ajattelutavan avulla voidaan maksimoida niin ikään myös kaupallisia suhteita, minimoida riskejä ja välttää ylimääräistä turhautumista sopimusten ymmärtämättömyyden takia. (Passera & Haapio, 2013, 38.)

Sopimusten informaatiomuotoilussa ja erityisesti visualisoinnissa on hyvä kiinnittää huomiota tiedon oikeellisuuteen ja toisaalta mahdollisten visualisointien virhetulkintojen sekä niihin johtavien tilanteiden välttämiseen. Tässä auttaa sopimusten prototyyppi ja testaaminen sopimukseen liittyvillä osapuolilla, sopimuksen kehittämisen aikana. Tutkimustulokset kuitenkin osoittavat, että informaatiomuotoilun ja visualisoinnin avulla on saavutettavissa kuitenkin enemmän hyötyä kuin riskejä. (Haapio & Barton, 2018.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus toteutettiin fenomenologiasta alkunsa saaneena laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Fenomenologista lähestymistapaa hyödynnetään erityisesti silloin, kun tutkitaan jonkun tai joidenkin kokemuksia jostakin asiasta. (Hakala 2023, 36.) Laadullisessa tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu tutkittavaan ilmiöön ihmisten sille antaman merkityksen kautta, huomioiden myös tunteet, kokemukset ja ajatukset. Laadullista tutkimusta kutsutaankin ymmärtäväksi tutkimukseksi ja sen tavoitteena on tutkia inhimillistä toimintaa sekä ymmärtää sitä. (Seppola 2023, 89-90.)

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan empirian, käytännön ja teorian yhteyttä huomioiden sen keskeisin ominaispiirre eli ihmisten subjektiiviset näkemykset ja kokemukset. Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan kerätä useassa eri vaiheessa ja rinnakkaisesti eri menetelmin. (Puusa & Juuti, 2020, 146.)

Pääasiallinen tutkimusaineisto kerättiin laadulliselle tutkimukselle tunnuksenomaisesti haastatteluina ja analyysissa hyödynnettiin fenomenologista lähestymistapaa esiin nousevien asioiden teemoittamisessa sisällönanalyttisesti. Lisäksi aineistossa hyödynnettiin vuonna 2024 kohdeorganisaatiossa pidetyn työpajan sisältöä ja havaintoja, ja muuta saatavilla olevaa kirjallista aineistoa sekä tutkijan omaa havainnointia kohdeorganisaatiossa. Virallisesta autoetnografista tutkimusta ei kuitenkaan toteutettu, vaikka etnografista otetta ja sille tyypillistä havainnointia hyödynnettiinkin tutkimuksessa ja analysoinnissa.

3.1 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineiston hankinta toteutettiin empiirisesti, haastatteluiden avulla, ja tukena hyödynnettiin lisäksi käytettävissä olevaa kohdeorganisaation muuta kirjallista aineistoa, kuten rahoittajayhteistyösopimuksia. Laadullisen tutkimusmenetelmän aineisto on ei-numeerista, jossa tavoitellaan määrän sijaan erityisesti laadukasta monipuolista aineistoa. (Seppola 2023, 92). Tyypillisesti laadullinen aineisto on varsin rikas ja siitä voi löytyä sellaisiakin seikkoja, joita ei osattu etukäteen ennakoida. (Puusa & Juuti, 2020).

Tutkimusprosessin alkuvaiheessa vuonna 2024 toteutimme yhdessä kohdeorganisaation edustajien kanssa työpajan toimitiloissa Helsingissä, jossa kerroin tulevasta tutkimusprosessista, teemasta ja esittelin taustatietona, sekä ajatuksia herättelemään, muutamia teoriaosuuteen pohjautuvia malleja (Liite 1.). Tilaisuudessa oli läsnä lakiosaston edustajia, jotka olivat tuolloin lähdössä uusimaan organisaation yhtä keskeisimmistä rahoittajayhteistyösopimuksista, sekä yksi tuotekehityksestä vastaava liiketoiminnan kehityspäällikkö. Edustin itse tilaisuudessa ”hybridi-roolissa” kehitystiimin vastaavana, mutta myös gradu-tutkijana, tunnistaen oman roolini ja mahdollisen vaikutuksen tutkimushavaintoihin.

Työpajan aloitteena ja kimmokkeena toimi tunnistettu lakipuolen sopimusjuristeilla edessä oleva urakka koskien erään keskeisen rahoittajien välisen puitesopimuksen uusimista. Yksikön johtaja oli tietoinen edessäni olevasta pro gradu -tutkimuksesta ja onkin toiminut organisaation puolelta ohjaavassa roolissa tutkielman teossa. Hyvin nopeasti sovimme, että osallistun tiimin livetapaamisen Helsingissä ja herättelen sekä taustoitin käyttäjälähdöisestä kehittämisestä sopimustoimintaan liittyen. Käytimme aiheen käsittelyyn ja keskusteluun aikaa noin 1,5 tuntia ja läsnä oli kolme lakipuolen sopimusjuristia sekä lisäksi yksi liiketoiminnan kehityspäällikkö, joka vastaa tuotekehityksestä.

Muodostin työpajalle rungon ja materiaalin, jonka pohjalta kävimme aihealuetta läpi sekä keskustelua esiin heräävistä ajatuksista, tuntemuksista ja havainnoista (liite 1. ja liite 2.). Materiaalin sivun numero 7. ’Tunnistettavia ratkaistavia asioita mm.’ oli määritellyt yksikön johtaja, joka oli tunnistanut ennalta ne asiat, joihin haluttiin ja tarvittiin edessä olevassa uudistuksessa erityisesti ratkaisua. Muut liitteen 1. mukaiset asiat ovat omaa tuotostani.

Haastatteluaineistot kerättiin puoliksi strukturoiduin kysymyksin avoimina teemahaastatteluina. Puolistrukturoitua haastattelua voidaan käyttää selittävässä tutkimuksissa ja yleiselyksissä. Puolistrukturoitujen haastattelujen on todettu olevan hyvä vaihtoehto, kun tutkija haluaa herätellä haastateltavaa pohtimaan; selittämään ja kehittelemään omia vastauksiaan. Tarkoituksena tälle on, että tutkija on tällöin erityisen kiinnostunut merkityksestä, jonka haastateltava antaa. (Seppola 2023, 93.)

Koin tämän olevan omassa tutkimuksessani tärkeä lähestymistapa, koska tutkimukseni aihe herätti haastateltavia luonnostaan pohtimaan heidän omaa tekemisensä tapaa ja tarkoituksena oli myös saada heräteltyä uusia ajatuksia oman toiminnan kehittämiseen. Haastattelutilanteista saamani palaute ja toisaalta hyvin avoimet monipuoliset keskustelut osoittivat ratkaisuni oikeaksi. Niin tutkijana kuin liiketoiminnan kehittäjänä oli innostavaa nähdä sekä kuulla haastateltavan reflektointia teeman, oman työnsä sekä kokemuksiansa kautta.

Haastatteluita toteutettiin yhteensä kuusi kappaletta alkuvuoden ja kevään -25 aikana. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä, videoyhteydellä, joka mahdollisti havainnoinnin keskustelussa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. Haastatteluiden kesto oli noin yksi tunti per haastattelu.

Työvälineinä ja apuna haastatteluiden muistiinpanoissa käytettiin Teamsin transkriptiota (tekstitalenne) ja tutkija teki lisäksi omia muistiinpanoja keskusteluiden lomassa. Näiden käyttöön pyydettiin haastateltavalta lupa ennen haastattelun aloitusta. Muistiinpanot ja vastaukset läpikäytyihin kysymyksiin sekä muut esille nousseet olennaiset asiat, tallennettiin tutkijan luomaan Excel-taulukkoon. Taulukon avulla onnistui keskeisten haastattelujen sisältöjen litterointi, vertailu ja analysointi, muun muassa värikoodeja käyttäen. Lisäksi työvälineenä ja apuna koko tutkielman teossa hyödynnettiin Miro-alustaa, jonne jäsenyi aihealueittain gradututkielmaan liittyvää aineistoa, ohjeita, muistiinpanoja, omia havaintoja ja niin edelleen.

Kaikki kerätty tutkimusaineisto on tuhottu tämän pro gradu -tutkielman valmistumisen jälkeen hyvän tietosuojakäytännön ja ohjeistuksien mukaisesti. Aineisto myös sisälsi pankkisalaisuuden alaista tietoa, joten tutkielman liitteissä ei tästä syystä ole mukana haastateltavain aineistoa sen rungon ja saatekirjeen lisäksi. Tämä oli erityisen tärkeää muille kuin kohdeorganisaation haastateltaville.

Haastateltavat saivat etukäteen tutustuttavaksi tehdyn saatekirjeen haastattelussa läpikäytävien kysymysten kera (liite 3). Saatteessa kerrottiin haastattelun tarkoitus, tavoitteet sekä saatavan tiedon käsittelystä yliopiston tietosuojaviittauksineen.

Haastattelut toteutettiin täysin luottamuksellisina ja haastateltavat henkilöt olivat taustoiltaan juristeja sekä liiketoiminnan kehittäjiä yhteensä neljästä eri rahoitusalan organisaatiosta. Haastattelijoiden nimiä tai tarkempia taustatietoja ei tässä tutkimuksessa paljasteta heidän anonymiteettinsa suojaamiseksi ja näin haastatteluiden alussa sovittiin tutkijan sekä haastateltavien kesken.

3.2 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi toteutettiin sisällönanalyysinä. Sisällönanalyysi on yksi yleisimmin käytetty laadullisen tutkimuksen metodi ja se voidaan ymmärtää väljänä metodisena viitekehystenä, jonka ansioista aineistoa voidaan tarkastella mahdollisimman monipuolisesti. Sisällönanalyysissä kerätyn aineiston havainnot kootaan selkeään ja tiiviiseen muotoon (teemoittain), ja pelkistämällä olennaisimmat havainnot tavoitellaan informaatioarvoa. Näin ollen analyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään kohti käsitteellisempää näkemystä. (Puusa & Juuti, 2020, 148-149.) Aineiston analysoinnissa on hyödynnetty myös fenomenologista analyysia, joka perustuu välittömien havaintojen tekemiseen, kokemuksen pohdintaan ja reflektointiin (Jyväskylän yliopisto, 2025). Fenomenologinen analyysi antaa pääsyn haastateltavan kokemukseen, mutta hyödyntäen teoriapohjaa ja viitekehystä, johon haastatteluaineiston tuloksia peilaan. Fenomenologisessa analyysissä myös aineiston määrän sijaan keskitytään sen tarjoamaan laatuun. (Hakala 2023, 38-41.) Tutkijana olin kiinnostunut haastateltavien ääneen pohdinnasta, johon heitä tietoisesti herättelin ja jolloin haastateltava usein teki kokemuksensa ymmärrettäväksi. Sanallisista pohdinnoista eli reflektoinnista on erityisesti fenomenologisessa tutkimuksessa hyötyä (Hakala 2023, 38-41).

Aineiston analyysivaiheessa seurasin ja sovelsin lisäksi erityisesti seuraavaa Hakalan (2023, 43) tutkimusmenetelmistä kertovasta kirjasta löytämäni *amerikkalaisen psykologin Amedeo Giorgin kehittämä viisivaiheista fenomenologista analyysimenetelmää*, jonka vaiheet ovat Hakalan teosta mukaillen seuraavat:

- Lue ja perehdy tutkimusaineistoon avoimesti ja huolella
- Jaa aineisto merkityksiin eli merkitysyksiköihin

- Tässä kohtaa muodostin selkeästi tunnistettavia ja aineistossa toistuvia 'teemoja/aihealueita'
- Muunna nämä merkitysyksiköt ymmärrettävään muotoon (~yleiselle kielelle tai tutkittavan aihealueen termistöä mukailemaan)
- Muodosta näistä tunnistetuista merkitysyksiköistä (teemoista) verkosto
- Muodosta yleinen merkitysrakenne

Ensimmäisessä vaiheessa oli niin ikään tärkeää tutustua tutkimusaineistoon eli muistiinpanoihin ja litterointeihin huolella. *Tässä yhteydessä ja myös jo haastatteluiden aikana huomasi tiettyjen aihealueiden ja teemojen toistuvan, jotka olivat tutkimukseni kannalta, mutta myös haastatteliijoille merkittäviä.*

Näiden pohjalta etenin haastatteluaineistoa käsitellessäni vaiheeseen kaksi ja kolme eli näiden merkitysten luokitteluun, jonka toteutin helpoiten keräämäni excel-aineistoon värikoodein ja avaavin termein. Kun olin tunnistanut ja luokitellut selkeät haastatteluaineistosta korostuvat teemat/aiheet, pystyin tunnistamaan näiden väliset riippuvuudet ja muodostamaan selkeän kuvan kehittämistoimenpiteiksi ja selittämään, miksi tietyt asiat tapahtuvat/eivät tapahdu ilman toiminnan tukea ja jatkokehitystä. Toisin sanoen, pääsin hyvin nopeasti kiinni gradututkielmani tavoitteeseen tuottaa uusia näkökulmia sopimusten ja sopimustoiminnan käyttäjälähtöiseen kehittämiseen. Aineiston analyysia on avattu lisää luvussa 5. Johtopäätökset.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimusaineistojen sisältöä ja tuloksia, sekä niistä esiin nousseita keskeisimpiä havaintoja ja teemoja. Tarkastelen ja avaan ensin lyhyesti kohdeorganisaatiossa pidetyn työpajan sisältöä ja havaintoja. Sen jälkeen pureudutaan tarkemmin haastatteluiden sisältöön, tuloksiin ja esiin nousseisiin keskeisiin asioihin. Sisällön analyysi tehtiin pääasiallisesti haastatteluaineistoon perustuen, mutta johtopäätöksissä (luku 5.) on hyödynnetty tukevana aineistona myös työpajan sisältöä.

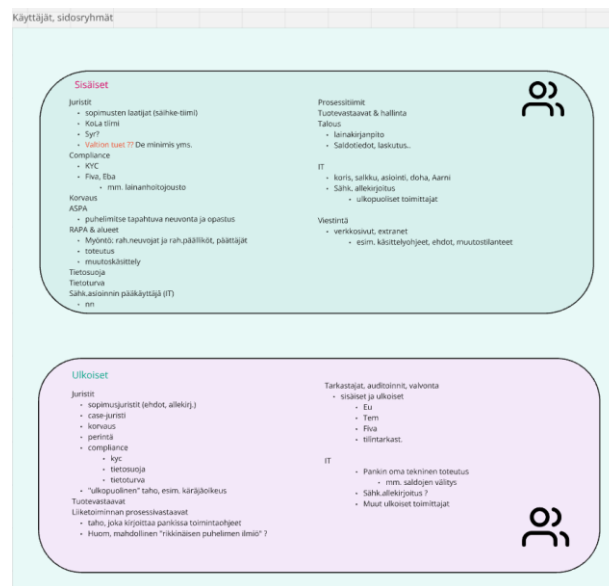
4.1 Työpajatapaamisen sisältö ja havainnot

Aloitin tilaisuuden kertomalla, miksi olin paikalla ja mitä olin opintojeni puolesta tekemässä sekä tutkimassa. Kävin läpi aihetta ja teemaa ajatuksia tietoisesti herätellen; hyödyntäen jo tuolloin tutkimaani teoriapohjaa ja aineistoja (liitteen 1., sivu 2.). Seuraavaksi avasin ja kerroin keskeisimmistä käsitteistä, kuten oikeudellisesta muotoilusta ja sopimusten sekä sopimustoiminnan käyttäjälähtöisestä kehittämisestä (liitteen 1., sivut 3 ja 5). Pohjustin ajattelua ja keskustelua lisäksi tämän tutkielman teoriaosuudessa läpikäymälläni Haapion & Passeran ”neljällä ulottuvuudella” ja vaiheilla, jotka sopimusten ja sopimustoiminnan käyttäjälähtöiseen kehittämiseen kuuluu; ymmärrys asiasisällöstä, käyttäjien ja sidosryhmien tunnistaminen sekä määrittely, sopimuksen muotoilu/ratkaisut sekä arviointi toimivuudesta ja käytettävyydestä (liitteen 1., sivu 4).

Jo pelkästään tämä herätteli henkilöissä ajatuksia ja aistin hieman jopa kriittisiä tunteita tällaisen ajattelutavan ”työllistävyydestä” tekemisen näkökulmasta. Hyvin pian pääsimme kuitenkin eteenpäin, kun kannustin pohtimaan, mitä kaikkea uuden sopimusrakenteen läpikäymisessä tulee ottaa huomioon ja halutaan erityisesti muuttaa (liitteen 1., sivu 7). Kyseinen listaus koettiin hyvänä ja täydennettävää siihen ei siinä yhteydessä keksitty.

Tämän jälkeen lähdimme pohtimaan, miten tunnistettavia kohtia voitaisiin lähteä ratkaisemaan. Johdattelin ja vein keskustelua muotoiluajattelun mukaisesti eteenpäin; ensin rohkaisin miettimään ja ajattelemaan ääneen, millainen on osallistujien mielestä hyvä sopimus ja mistä se muodostuu. Toisekseen haastoin miettimään, mikä nykyisessä mallissa ja rakenteessa toimii hyvin, tai tulisi ja tunnistetaan, että on tarve selkeästi muuttaa.

Kun keskustelu oli saatu tästä käytyä läpi, siirryimme konkreettisesti ja käyttäjälähtöisyyden mukaisesti pohtimaan ja tunnistamaan, ketä kaikkia käyttäjä- ja sidosryhmiä sopimukseen ja sopimustoimintaan ylipäätään liittyy ja miksi. Tämä oli mielestäni käänteentekevä ja sai selkeästi osallistujat huomaamaan sellaisia osapuolia ja rooleja, joihin ei ollut aiemmin tässä määrin kiinnitetty huomiota. Hyödynsimme sidosryhmien ja käyttökohteiden tunnistamisessa Miro-alustaa ja sinne tehtäviä muistiinpanoja (liite 2., oheinen kuva).



Kuva 7. Työpajan muistiinpanoja; käyttäjä ryhmien ja tilanteiden tunnistaminen

Eri käyttäjä- ja sidosryhmien sekä käyttökohteiden ja tarpeiden listauksen & tunnistamisen ohessa saimme aikaan hyvää keskustelua siitä, miten useita erilaisia tahoja sopimukseen oikeastaan liittyykään. Käyttäjä- ja sidosryhmien tunnistamisessa huomio kiinnittyi erityisesti siihen, että niin sisäisten kuin ulkoistenkin tahojen osalta tunnistettiin selkeästi noin viidestä-seitsemään eri käyttäjäryhmää; juristit, muut oikeustoimet, liiketoiminnan & tuotteiden kehittäjät, korvaus/perintä, talous ja tekninen (IT) toteutus/prosessit.

Näistä tunnistettiin edelleen sopimuksen käyttötarkoituksina ja kohteina muun muassa; tuotteen käyttötarkoitus (ehdot), riskienhallinta (rajaukset/ehdot), hinnoittelu/kulut, prosessitoiminnallisuudet/käytettävyys ja muutokset. Toisin sanoen, sopimuksen käyttötilanteet voitiin teemoittaa seuraaviin vaiheisiin; Sopimuksen luominen (neuvotteluvaihe), allekirjoitus (myöntö), neuvonta & muutostilanteet ja niiden hallinta, korvaus ja perintä.

Työpajassa työ ja keskustelut jätettiin tähän, ja osallistuneet henkilöt lähtivät itsenäisesti jatkotyöstämään sopimus uudistusta eteenpäin. Sopimusrakennetta on uudistettu edellä mainittuja tekijöitä tunnistaen ja myös prototyyppointia eli testausta on hyödynnetty niin, että sopimusluonnokset lähetettiin kommentoitavaksi ja muokkausehdotuksia varten niin organisaatiossa sisäisesti kuin myös ulkoisille toimijoille. Tämän tutkimuksen teon aikana tämä työ on vielä kesken ja tästä syystä aineisto sekä havainnot rajautuvat vain tähän asti.

4.2 Haastatteluiden toteutus ja sisältö

Haastatteluja toteutettiin yhteensä kuusi kappaletta ja haastateltavat voidaan jakaa kahteen kategoriaan; juristit ja liiketoiminnan kehittäjät, edustaen yhteensä neljää eri rahoituslaitosta. Haastattelut toteutettiin puoliksi strukturoiduin kysymyksin, avoimena teema-haastatteluna, ja kaikkien haastateltavien kanssa edettiin samalla logiikalla. Toteutustapana toteutui Teams-neuvottelu videoyhteydellä ja muistiinpanoissa hyödynnettiin transkriptiota sekä tutkijan omia muistiinpanoja.

Haastattelut toteutuivat hyvin vapaassa ja rennossa ilmapiirissä. Keskustelu soljui luontevasti rungon ja kysymysten avulla eteenpäin. Tietoisesti pyrin luomaan alusta alkaen hyvin rennon ja vapaan ilmapiirin. Vaikka haastateltavat olivat saaneet etukäteen tutustuttavaksi taustatiedot ja haastattelukysymykset/rungon, kävimme sen vielä tapaamisen alussa läpi ja hyödynsin sitä esitystilassa koko haastattelun ajan (liite 3).

Haastattelun runkoina ja tukena toimineet kysymykset on kuvattu tarkemmin liitteessä 3. [Haastatteluissa ja niiden aikana oli tunnistettavasti selkeästi kolme eri teemaa \(A, B ja C\).](#) Avaan näitä sekä näistä esiin nousseita keskeisimpiä havaintoja seuraavissa kappaleissa lisää.

- A) Teema: Ymmärrys ja kokemus muotoilusta; palvelumuotoilusta, legal designista ja ylipäättään käyttäjälähtöisestä kehittämisestä

[Kysymyksinä teemaa käsiteltäessä:](#) Mitä muotoiluajattelu ja käsite tarkoittaa haastateltavalle, sekä miten käyttäjälähtöinen kehittäminen näkyy työssä/roolissa.

Alussa keskustelimme lyhyesti haastateltavan työkokemuksesta ja taustasta. Tutkijana ja erityisesti tutkielman teeman lähtökohdista olin erityisesti kiinnostunut kuulemaan haastateltavan ymmärryksestä ja aikaisemmasta kokemuksesta muotoilun käsitteestä sekä erityisesti palvelumuotoilun hyödyntämisestä. Kysyin, kerroin ja keskustelimme 'design thinking' ja 'legal design' käsitteistä erityisesti käytännön tekemisen ja konkreettisten esimerkkien kautta. Tällä halusin haastattelija varmistaa, että haastateltavaa ymmärtää asian, josta keskustelemme.

Kaikille haastateltaville oli, jopa hieman itseäni yllättäen, tuttua muotoiluajattelun mukainen käyttäjälähtöinen kehittäminen. Erityisesti juristeille 'legal design' käsite oli vähintäänkin *"olen kyllä kuullut tästä"* -tasolla tuttua. Haastateltavista yksi juristi oli ollut mukana toteuttamassa niin sanotusti aitoa "legal design projektia", jossa oli hyödynnetty käyttäjälähtöistä kehittämistä palvelumuotoilun keinoin. Hänen kokemuksensa olivat erittäin hyviä ja haastateltava koki, että ilman tätä kehittämisen tapaa & mukana ollutta muotoilijaa, kehitetystä palvelusta ei olisi tullut läheskään niin käytettävä ja ymmärrettävä, joka kuitenkin pohjautui vahvasti oikeudellisiin käsitteisiin ja säädösteksteihin.

Niillä (palvelumuotoilijat) oli selkeät mallit, että miten tehdään ja edetään. Jos sitä muotoilijaa ei olisi ollut ja me olisi vaan lävätetty se EU:n delegeoitu säädös, missä oli ne pykälät ja mitä sen pitää sisältää, niin me oltaisiin oltu aika pulassa. Me olisi sitten varmaan itse neuvottu jokaista käyttäjää erikseen... Jos me oltaisiin keskenään se tehty, niin ei me olisi ehkä oltu niin rohkeita. Mutta kun siinä oli joku ulkopuolinen - se kyseenalaisti koko ajan, että hei oletteko miettineet, meneekö ja onko se nyt noin, ja onko se nyt pakko sanoa just noin. **Haastateltava 1** muotoilukokemuksistaan.

Useat haastateltavat kommentoivat, että *"muotoilu on nyt sellaista pöhinää"*, josta kuulee monessa yhteydessä, mutta samaan hengenvetoon useat ajattelivat myös ääneen, että se mitä käyttäjälähtöisestä kehittämisestä ja sen soveltamisesta ovat lopputulemana ymmärtäneet sekä itse kokeneet, niin *"tapa ja tyyli on aidosti hyödyllistä"*, myös asiakkaiden ja loppukäyttäjien näkökulmasta – olipa kyse mistä tahansa kehitettävästä asiasta.

Haastateltavista juristeista kukaan ei tästä huolimatta kuitenkaan tunnistanut, että käyttäjälähtöisyyttä erityisemmin tai tietoisesti omassa työssään tällä hetkellä hyödynnettäisiin,

ei ainakaan systemaattisesti. Liiketoiminnan kehittäjät puolestaan tunnistivat sen olevan enemmän pysyvämpi tapa ja vähintäänkin temaattisena asiana mukana kaikessa kehittämisessä. Kahdessa eri haastateltavien organisaatioissa muotoilijoita käytettiin aktiivisemmin mukana kehitystoimissa ja organisaatioissa työskenteli tai hyödynnettiin palvelumuotoilijoita.

Osallistavaa yhteiskehittämistä kaikki haastateltavat kuitenkin kokivat tapahtuvan. Tämän koettiin toteutuvan niin juristeilla kuin kehittäjillä siinä, että lähes kaikessa tekemisessä kerrottiin tapahtuvan osallistamista; katselmoinneissa, kommentoinneissa ja eri kehittämisen toteutusvaiheissa. Kehitettävää osallistamisessa ja sen systemaattisuudessa kuitenkin tunnisti kaikki haastateltavat olevan, josta myöhemmin kohdassa C. lisää.

B) Sopimusten ja sopimustoiminnan käyttäjälähtöisen kehittämisen toteutuminen; käyttäjien tunnistaminen, roolit, vastuut ja työnjaot

Sopimusten ja sopimustoiminnan käyttäjälähtöisen kehittämisen näkökulmasta olin tutkijana kiinnostunut kuulemaan, *mikä ja mitkä tekijät koetaan ohjaavan sopimusten ja sopimusprosessien kehittämistä*. Tästä haastateltavat olivat hyvin samaa mieltä; pääasiallisesti aina riskienhallinnalliset asiat ja organisaation oman toiminnan turvaaminen.

Eryityisesti juristit kertoivat, että sopimuksia ja sopimusprosesseja ohjaavat pääasiallisesti juridiset asiat, lait ja säädökset sekä muut velvoitteet. Tätä perusteltiin myös organisaatioiden *toimialalla* eli haastateltavat kokivat, että *”rahoitustoimiala on niin voimakkaasti säädeltyä kotimaisista ja Eurooppalaisista lähtökohdista”*, ja se pakottaa osaltaan myös toimimaan näin. Yksi haastateltavista juristeista kuitenkin myös kommentoi, että esimerkiksi puitesopimusten osalta painotetaan usein hänen kokemuksellaan myös enemmän niin sanottuja kaupallisia asioita. Pääasiallisesti niin juristit kuin kehittäjät kuitenkin kokivat, että sopimukset ovat pääasiassa organisaation toiminnan suojaamistarkoituksellisia ja vähemmän tai hyvin *harvoin liiketoimintaa (business) tietoisesti mahdollistavia* tai esimerkiksi myyntiä lisääviä.

Vaikka juridisten ja riskienhallinnallisten asioiden kerrottiin olevan pääasiallinen ”draiveri” sopimuksissa ja sopimusprosesseissa, niin kaikki haastateltavat kuitenkin korostivat, että *liiketoiminnan tarpeet kyllä ovat tärkeitä ja huomioidaan osana kehittämistä*. Kolme juristia korosti lähes samoin sanoin, että *”ilman liiketoiminnan läsnäoloa ei tapahdu oikeastaan mitään”*. Eräs haastateltavista juristeista totesi tämän kiteyttäen:

Liiketoiminta oikeastaan sanelee ja sanoo mitä halutaan tehdä tai tavoitellaan sillä asialla, mitä tämä sopimus koskee, ja juristin tehtävä on sitten muotoilla sen pohjalta se sopimus ja varmistaa, että juridiset ja suojaamistarkoitukselliset asiat tulee kaikki huomioitua ja sanottua oikein. **Haastateltava 3** liiketoiminnan edustajan mukanaolosta.

Yhteistyö ja roolitus juristien ja liiketoiminnan kehittäjien välillä toteutuu haastatteluiden perusteella organisaatioissa pääsääntöisesti hyvin. Yksi haastateltavista kehittäjistä kertoi, että heidän organisaatiossaan liiketoiminnan ja juristien roolitus on hyvin selkeä ja myös organisaatiossa *ohjeistettu toimintatapa*, jota kukaan ei suoranaisesti edes kyseenalaista ja sen pohjalta osataan toimia. Sopimuksia ja sopimusprosessien kehittämistä varten oli organisaatioon rakennettu eräänlainen *työpari -menetelmä*, jossa työpari muodostui sopimusjuristista ja liiketoiminnan tuoteomistajasta/kehitysvastaavasta. Tämä toimintatapa koettiin hyvänä ja selkeänä, jolloin kaikessa sopimukseen ja sopimusprosesseihin liittyvässä kehittämisessä tuli luontaisesti varmistettua niin liiketoiminnan tarpeet, lähtökohdat kuin lainopilliset asiat.

Muiden haasteltavien kertomien perusteella ei voi tunnistaa, että missään muussa organisaatiossa olisi ollut vastaavaa selkeää toimintatapaa olemassa ja sen sijaan yksi haastateltavista toikin esiin, että *”sellainen systemaattinen toimintatapa ja jopa malli siihen olisi kyllä hyvä”*, jolloin unohduksilta ja sekaannuksilta voisi välttyä nykyistä tehokkaammin. Parikin haastateltavaa sanoi, että usein hoksataan samalla kun tehdään; *”ai niin, kysytäänpä niiltäkin”*.

Juristien ja liiketoiminnan kehittäjien roolitukset, vastuut ja yhteistyö vaikuttavat toimivan luontaisesti hyvin ja mitä pidempään henkilöt eri yksiköiden ja tehtävien välillä ovat tottuneet toimimaan yhdessä, niin sen selkeämpää tämä vaikutti haastatteluiden perusteella

olevan. Kaikkien haastateltavien vastauksissa korostui se että, että mitä avoimempaa ja aktiivisempaa yhteistyötä sekä kommunikaatiota ylläpidetään, sen hedelmällisempää ja helpompaa yhteistyö myös yllättävissä ja haastavissa tilanteissa on. Eräs haastateltava kehittäjä piti hyvänä sitä, että jos juristilla on myös kokemusta asiakashankkeista ja operatiivisesti asiakkaiden kanssa tehtävästä sopimustoiminnasta, sen helpompi on myös kehittämiseen liittyvissä asioissa kommunikoida ja toimia yhdessä. Selvää on haastatteluiden perusteella, että ilman liiketoimintaa ja liiketoiminnan osaajia ei juristi voi töitä yksin tehdä, ja päinvastoin.

Uuden [sopimuksen ja/tai sopimukseen liittyvän prosessin implementointi liiketoimintaan eli jalkautus osaksi käytännön tekemistä](#) koettiin kuitenkin pääasiallisesti hieman sekavana. Haastateltavista ainoastaan yksi kertoi, että implementoinnista/jalkauttamisesta sovitaan hyvissä ajoin ennakkoon. Vastaavasti muut haastateltavat kertoivat, että jalkauttaminen jää melko usein ennalta sopimatta ja tulee eteen ”jossain kohtaa kehittämistä”; josta voi seurata asioiden ja vastuiden pallottelua.

Yhden haastateltavan kehittäjän mukaan heidän organisaatiossaan on selkeästi määritelty osana roolituksia ja toimintatapoja. Esimerkiksi tuotekehittämiseen liittyvissä sopimusasioiden tuoteomistaja vastaa ja implementoi huolehtien myös koulutus ja viestintäsuunnittelusta, ja juristi osallistuu ja on mukana ”niin pitkään kuin tarvitsee”.

C) Sopimusten käytettävyys ja ilme

Sopimusten käyttämiseen ja käytettävyyteen liittyy olennaisesti niiden soveltuminen eri käyttäjäryhmien tarpeisiin ja kuten myös rakenne, sisällön selkeys ja ymmärrettävyys. Haastatteluissa olin erityisen kiinnostunut haastateltavien kokemuksista ja havainnoista niin käytettävyyden välineenä kuin myös sisällön, informatiivisuuden, määrän, laadun ja visuaalisuuden suhteen.

Yksi asia tuli kaikilta haastateltavilta hyvin selväksi ja selkeästi sanoitettuna; sopimukset koetaan niin juristien itsensä kuin kehittäjienkin kokemuksilla aivan liian pitkiksi, tylsiksi ja

jopa vaikea selkoiseksi, koska ovat pääasiassa pelkkää ehtomuotoista tekstiä. Erään haastateltavan sanoin, *”jopa saavutettavuus kaikessa kauheudessaan on tehnyt niistä selkeämpiä”*. Tarkemmin tästä kysyttäessä, kaikki haastateltavat sanoivat selittävänä tekijänä hyvin pitkän tekstipitoisuuden ja vaikean kielenkäytön; juridisen terminologian.

Viralliset sopimukset eivät ole kyllä viestinnän suosiossa... Se (sopimus) on liiketoiminnan välineenä tosi huono ja vaikea, ja ovat yleensä niin pitkiä ja pelkkää tekstiä täynnä. Liian harvoin on tunnistettu ne kaikki sen lukijat ja eri käyttäjät, ja se ymmärrys mitä siinä tarvitaan, puuttuu. **Haastateltava 6** sopimuksen käytettävyydestä liiketoiminnan välineenä.

Haastateltavista viisi henkilöä mainitsi, että sopimusten rakenteista ja sisällöistä *puuttuu eräänlainen rohkeus* tehdä niistä helpommin ymmärrettäviä ja yksinkertaisempia. Toisaalta kaikki haastatellut juristit painottivat sitä, että virallisia sopimuksia tehdessä *”jopa pilkun paikalla on merkitystä”*.

Pääasiallisena riskinä yleisesti tunnistettiin, että jos sopimustekstiä ja rakennetta sanoitetaan jotenkin muutoin kuin virallisin, yleisessä toimialan käytössä olevin tavoin ja termein, niin riski väärinymmärrykselle ja virheellisille tulkinnoille kasvaa. Sopimustekstien kanssa koettiin, että *”täytyy olla erityisen tarkkana ja jos esimerkiksi visuaalisuutta käytettäisiin, niin miten voidaan varmistaa, että kaikki tulkitsee kuvan ja tekstin samalla tavalla”*. Eräs haastateltavista juristeista kommentoikin itse itseltään kysyen, että tällaisissa tilanteissa pitäisi aina erikseen määritellä, että *”kumpi silloin pätee ensisijaisesti; kirjoitettu teksti vai visualisointi?”*.

Tästä ajattelutavasta huolimatta, visuaalisuuden ja ymmärrettävyyden lisäämistä muilla keinoilla halutaan ja toivotaan. Erityisesti liiketoiminnan kehittäjät kommentoivat sangen yleisesti, että *”mikä estää hyödyntämästä kirjallisen ja tekstimuodossa olevan asian apuna esimerkiksi prosessikuvia?”*. Kehittäjistä kaksi tunnisti myös saman riskin kuin kaikki juristit, että riksi väärinymmärrykselle on läsnä ja erityisesti riitatilanteissa voi aiheuttaa ongelmia, mutta samanaikaisesti he jäivät pohtimaan, että esimerkiksi sisäisesti tai asiakkaiden ymmärrystä lisätäkseen tekstipainotteisen sopimuksen läpikäymisen apuna voitaisiin vällän hyvin kokeilla myös visuaalisia piirroksia.

Kiteytetysti; tämän tutkielman alussa mainittu lainaus ”[sopimukset ovat juristien tekeleitä toisille juristeille](#)” vaikuttaa pitävän haastateltavien mielestä paikkaansa. Testasin tätä ajattelua myös kysymällä haastateltavilta lopussa, että ”mitä olet mieltä tästä lausahduksesta...” ja kuvainnollisesti kaikki haastateltavat tirskahtivat nauruun ja nyökytellen kovasti. Kukaan ei väittänyt vastaan, ei juristit eikä kehittäjät, ja päinvastoin, useampi haastateltava kommentoikin, että ”miten osuvasti tuo onkaan sanottu!”.

[Haastatteluiden lopussa annoin kaikille haastateltaville mahdollisuuden kertoa vielä vapaasti omista ajatuksistaan teemaan liittyen.](#) Lähtökohtaisesti kaikki haastateltavat pitivät tutkimusta ja sen aihetta mielenkiintoisena ja uudenlaisena; teemana, jota eivät olleet tässä laajuudessaan tulleet aikaisemmin pohtineeksi. Erityisesti liiketoiminnan kehittäjät pitivät hyvänä sitä, että käyttäjälähtöisyys valuu niin sanotusta perinteisistä kehittämisen alueista (kuten tuotteet ja digipalvelut) muuhunkin liiketoiminnalle olennaiseen toiminnon kehittämiseen. Juristit puolestaan kommentoivat, että tulokulma on mielenkiintoinen ja tunnistin tämän myös haastatteluiden aikana, kun kaikki haastateltavat juristit jäivät usein pohtimaan ja refleктоimaan ääneen omaa tekemistään käyttäjälähtöisyyden kautta.

Aistin, että haastatteluiden aikana heräsi monenlaisia ajatuksia ja toivottavasti myös ideoita toimintojen kehittämiseen. Kuten hyvään tutkimusasetelmaan kuuluu, myös kriittistä ajattelua sopimusten ja sopimusprosessien käyttäjälähtöistä kehittämistä kohtaan esitettiin. Erityisesti juristien osalta pohdittiin, *hidastaako 'Legal design' ja 'Design' -ajattelut tekemistä*; erityisesti näinä aikoina, kun teknologia ja muu tekemisen tahti vain kasvaa. Mielestäni tämä on hyvää pohdintaa; missä määrin käyttäjälähtöiselle muotoilulle on aikaa ja sijaa.

Lopuksi haluan nostaa vielä esiin erään haastattelemani juristin mainion pohdinnan käyttäjän ’tuuppauksesta’ sopimuksellisesti toimimaan haluttuun suuntaan:

Johtavana ajatteluna sopimustoiminnassa on usein se riskienhallinta, oma selusta. Mutta myös käytettävyys, että ohjataan asiakasta sopimuksellisesti toimimaan niin, ettei sitä riskiä synny! Eli tuupataan sopimuksella tietoisesti toimintaan, esimerkiksi erityisehtojen käyttö. Tunnistetaan tarpeeksi ajoissa ongelmatilanteet ja pyritään vaikuttamaan näillä sopimuksissa niin, että se asiakas pystyy muuttamaan toimintaa ja rahoittajan riski pienenee. **4. Haastateltavan** ajattelua sopimusten käytettävydestä

Haastateltava tunnisti, että yllä olevalla tavalla on mahdollista toimia erityisesti silloin, kun vakimuotoisia sopimuksia räätälöidään erityisehdoin tapauskohtaisesti, jolloin hän koki niiden olevan myös enemmän käyttäjälähtöisiä, kuin verraten vakiosopimuksiin. Tällöin asioista sovitaan eri käyttäjien kanssa yhteistyössä ja sopimuksen luomisen aikana.

Toisena mielestäni tärkeänä nostamisen arvoisena havaintona ja asiana, jonka toinen haastateltava juristi nosti esiin, oli vanhojen sopimusten muokkaus. Koettiin, että usein tällöin niiden käytettävyys kärsii ja varsinkin, jos muokattavassa versiossa ei ole selkeästi nähtävillä, mitä kohtaa on muutettu peilaten alkuperäiseen. Koettiin, että on tilanteita, jossa samoja sopimus pohjia on muokattu useaan eri otteeseen (eri aikoina), niin käyttäjälähtöisyys on karissut jo kauan sitten matkan varrelle. Tällöin on haastateltavan mielestä aiheen ja tärkeää pohtia, olisiko käyttäjälähtöisesti ajatellen parempi vaihtoehto aloittaa täysin puhtaalta pöydältä, niin sopimuksen itsensä kuin siihen liittyvän prosessin muokkaaminen.

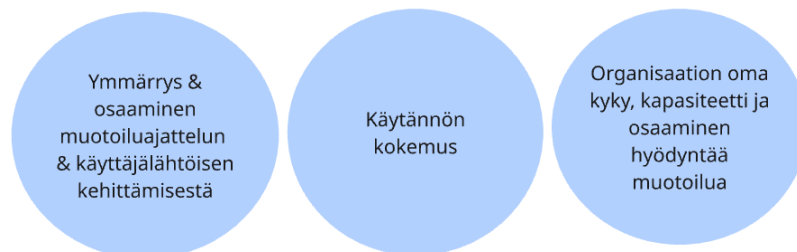
4.3 Tutkimuksen sisällönanalyysi ja tärkeimmät löydökset

Tutkimusaineistojen sisällönanalyysiä työstin Excelissä ja Mirossa kappaleessa 3.2 kuvatun sisällönanalysoinnin menetelmien avulla. Analysoin, luokittelin ja tunnistin haastatteluai- neistoista kysymyksittäin keskeisimpiä esiin nousevia havaintoja ja teemoja. Tässä hyödynsin myös väriluokittelua. Ohessa kuvakaappaus aineiston analyysin sisällöstä ja luokitte- lusta.



Kuva 8. Sisällönanalyysin työstäminen Excelissä ja Mirossa.

Edellisessä kappaleessa 4.2 tunnistetun **teeman A.)** koskevasta aineistosta esiin nousi selkeästi seuraavat asiat:



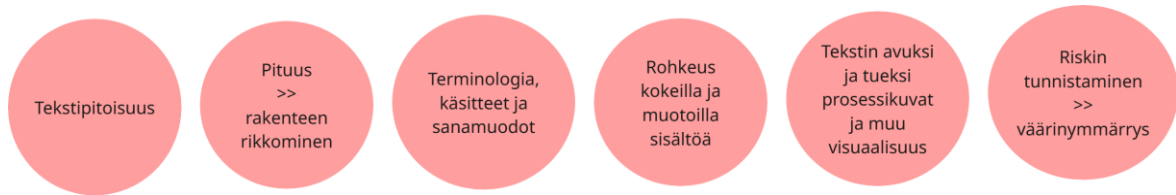
Aineistoon perustuen voidaan todeta, että kokemus ja tietotaito korreloi tunnistetun hyödyn kanssa. Kaikilla haastatteluun osallistuvilla oli tietämys ja ymmärrys käyttäjälähtöisestä kehittämisestä ja muotoilun tematiikasta, mutta ainoastaan yhdellä kokemusta sopimusten ja sopimusprossien muotoilusta. Halua ja kiinnostusta, kuten myös ymmärrystä, tematiikan mukaiselle kehittämiselle löytyy, mutta tukea, apua ja kokemusta tarvitaan lisää.

Teeman B.) käyttäjälähtöisen kehittämisen toteuttaminen -koskevasta aineistosta esiin nousivat tärkeimpinä puolestaan seuraavat käsitteet ja tekijät:



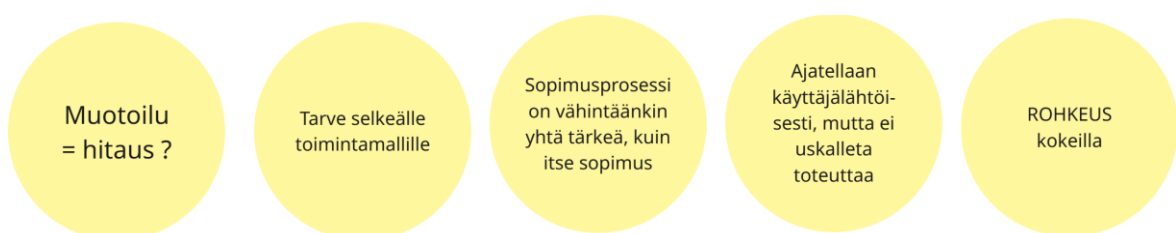
Toimialan tunnistetaan asettavan pakottavia ja velvoittavia tekijöitä niin sopimukseen kuin niihin liittyviin sopimusprosesseihin, joka johtaa osaltaan siihen, että sopimuksissa ja sopimustoiminnassa korostuu erityisesti riskienhallinta ja toimijan oman toiminnan turvaamisen aspektit. Nämä kaikki tunnistettiin vaikuttavan sopimusten käyttäjälähtöisyyteen hyvässä tai pahassa. Tästä huolimatta aineisto osoittaa, että liiketoiminta ja liiketoiminnan omistajuus on erittäin tärkeää onnistuneelle käyttäjälähtöiselle sopimukselle ja sopimustoiminnalle. Aineistoon perustuen, liiketoiminnan läsnäolo ja erityisesti tarpeen sanoittamisen onnistuminen juristeille korreloi sopimuksen käytettävyyden ja käytön helppouden kanssa, kun asiaa kysytään juristeilta ja liiketoiminnan kehittäjiltä. Tässä edesauttaa selkeä toimintamalli ja kehittämistä tukeva tapa ja/tai ohjeistus, joka ohjaa toimijoita roolien ja vastuiden määrittelyssä heti alusta alkaen, ja ennen kaikkea korostaen ja lisäten yhteiskäyttämistä, viestintää ja kommunikaatiota.

Sopimusten käytettävyydestä ja käytöstä (teema C) nousivat esiin siihen vaikuttavina tekijöinä seuraavat asiat:



Aineisto osoitti selvästi, että sopimukset koetaan ”tekstimassoina”, ja niitä tulisi rohkeasti rikkoa ja muotoilla uusin kokeilevin keinoin. Tässä edesauttaa visuaalisuus ja tekstiä tukevat prosessikuvat. Samanaikaisesti kuitenkin tunnistetaan, että oikeuskäsitteet; terminologia ja yleiset käytetyt sanamuodot sekä niiden korvaaminen tai ”rikkominen” uudella tavalla sanoitettuna lisää väärin ymmärryksen riskiä. Tekstin lisäksi kaivataan visuaalisuutta ja muita tekstiä havainnollistavia keinoja, joka voisi edesauttaa erityisesti operatiivisessa liiketoiminnassa ja asiakasrajapinnassa työskenteleviä, mutta tunnistaen siinäkin riskin väärinymmärrykselle. Toisaalta riski hyväksyen ja tiedostaen, keinoja näiden käytön lisäämiseksi uskotaan löytyvän.

Sopimusten ja sopimusprosessien käyttäjälähtöisestä kehittämisestä koskevista vapaista, avoimista kommentteista ja havainnoista nousivat selkeästi esille puolestaan seuraavat asiat:



Yleisesti ollaan sitä mieltä, että käyttäjälähtöinen kehittäminen on hyvä ja positiivinen asia, jota halutaan ja tulee edistää. Kuitenkin on herännyt epäilyksiä, että hidastaako se tekemistä liikaa, erityisesti juristien työtä. Toisaalta koetut hyödyt tunnistetaan tärkeänä tekijä ja sopimusprosessit (sopimustoiminnot) koetaan vähintään yhtä tärkeinä kuin itse sopi-

mukset. Käyttäjälähtöisyyden sisällyttäminen sopimusten ja sopimustoiminnan kehittämiseen vaatii tukea ja ohjausta; selkeän toimintamallin avuksi kehittämiseen. Tämän ajattelaa edesauttavan myös toteuttamisessa, ettei ajatukset jäisi pelkästään ideoiksi. Rohkeus ja uskallus kehittää sekä kokeilla uudella tavalla koetaan tärkeänä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Alkuperäisiin tutkielman tutkimuskysymyksiin palaten, tämän tutkielman tavoitteena oli tutkia muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun roolia sekä hyödyntämistä sopimustoiminnan käyttäjälähtöisessä kehittämisessä, ja löytää sekä tunnistaa keinoja, joiden avulla niin sopimuksia kuin sopimustoimintaa on mahdollista käyttäjälähtöisesti kohdeorganisaatiossa kehittää. Tutkimuksen lähtökohtana toimi myös ajattelu, että sopimukset tunnustetaan liiketoiminnan arvon luonnin välineenä ja erityisesti siitä syystä, koska kohdeorganisaation toimialalla toteutettava liiketoiminta perustuu pääasiallisesti sopimuksiin. Haapio (2006, 158) on tunnistanut, että yrityssovimukset ovat työkaluja seuraaviin tarkoituksiin ja kohdeorganisaation, teorian ja tutkimusaineistojen perusteella näiden voidaan todeta pitävän paikkansa:

- Liiketoiminnan hallinta
- Arvon luominen ja jakaminen
- Riskien jakaminen ja hallinta
- Viestintä ja valvonta
- Ongelman ehkäisy ja riidanratkaisu

Ensimmäinen tutkimuskysymys kuului tiivistetysti, miten muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun keinoin voidaan parantaa sopimusten käytettävyyttä liiketoiminnan arvon luonnin välineenä; tunnistaen muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun keskeisimpiä periaatteita ja keinoja sekä erityisesti asioita, joihin käyttäjälähtöisyyden nimissä tulee kiinnittää huomiota. **Toinen tutkimuskysymys** puolestaan kuului, miten sopimusprosessien ja sopimusten käytettävyys tukevat liiketoimintatavoitteita; tunnistaen keinoja miten eri osapuolet ja osapuolten tarpeet voidaan ja tulisi ottaa huomioon ja kytkeä osaksi sopimustoiminnan toiminnan kehittämistä. Näihin kysymyksiin on vastattu teoriaosuudessa tunnistaen keskeisimpiä tekijöitä ja keinoja käyttäjälähtöisyyden lisäämiseksi ja toisaalta tutkimusosiossa tunnistaen erityisesti kehittämiskohteita, joihin tulee kiinnittää huomiota. Johtopäätöksenä on myös käytännön toteuttamisen avuksi hahmotelma 'sopimustoiminnan käyttäjälähtöisen kehittämisen kehästä' (sivu 59).

Teoreettinen viitekehys jakautui käytännössä kahteen eri teemaan; muotoiluajatteluun, sisältäen tietoa palvelumuotoilusta sekä sen soveltamisesta, ja oikeusmuotoiluun, eli Legal design -käsitteeseen sekä sen soveltamiseen eri keinoin. Teoriaosuudessa tunnistettiin muotoiluajattelun ja sen eri ulottuvuuksien; käyttäjälähtöisen kehittämisen sekä palvelumuotoilun hyödyntämistä teorian ja tutkielman teeman eli organisaation sopimusten ja sopimustoiminnan näkökulmasta. Oikeusmuotoilua eli legal design –ajattelua ja kehittämisen tapaa lähestyttiin erityisesti käyttäjälähtöisyyden näkökulmasta, ennakoivan sopimisen, ja tunnistaen se muotoiluajattelua soveltavana alana.

Tutkimani teorian ja muodostetun teoreettisen viitekehysten perusteella voidaan todeta, että palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu ovat keskeisiä lähestymistapoja organisaation toiminnan käyttäjälähtöisessä kehittämisessä. Muotoiluajattelu toimii laajempänä viitekehysenä, joka korostaa ihmislähtöisyyttä ja iteratiivista kehittämisprosessia. Palvelumuotoilu tarjoaa puolestaan konkreettisia työvälineitä, jotka auttavat organisaatioita kehittämään tuotteitaan ja palveluitaan ja vastaamaan paremmin käyttäjien tarpeisiin. Toisin sanoen palvelumuotoilu on keino auttaa organisaatioita ymmärtämään paremmin käyttäjiensä tarpeita ja toiveita. Käyttäjälähtöinen kehittäminen perustuu ideologiaan "*tunne käyttäjäsi*", mikä korostaa käyttäjien tarpeiden ja tunteiden ymmärtämisen tärkeyttä. Oikeusmuotoilu, joka puolestaan soveltaa käyttäjälähtöistä muotoilua oikeus- ja sopimustoiminnassa, on hyvä esimerkki siitä, miten muotoiluajattelua voidaan hyödyntää eri toimialoilla.

Organisaatiolla tulee olla kykyä kerätä, mitata ja hyödyntää käyttäjäymmärrystä on keskeinen tekijä sen menestykselle ja tulevaisuudelle. Etnografinen tutkimus auttaa ja tukee osaltaan tätä prosessia tarjoamalla syvällistä tietoa käyttäjien toiminnasta ja vuorovaikutuksesta heidän omassa ympäristössään. Sen avulla voidaan yhteiskehittää uusia ratkaisuja entistä tehokkaammin, hyödyntäen osallistavaa havainnointia. Etnografisen kehittämisteen hyödyntäminen käyttäjälähtöisessä kehittämisessä tunnistettiin arvokkaaksi ja hyödylliseksi, sillä se lisää organisaatiolle tietotaitoa eri sisäisten ja ulkoisten toimijoiden näkökulmasta.

Muotoiluajattelun periaatteiden sisällyttäminen sopimustoiminnan kehittämiseen auttaa luomaan selkeitä, tasapainoisia ja oikeudenmukaisia sopimuksia, jolloin myös liiketoiminnallinen arvo ja käytettävyys paranee.

Oikeusmuotoilu eli Legal Design tunnistettiin olevan nouseva ja kasvava tutkimusala, joka keskittyy ihmiskeskeisyyteen ja pyrkii parantamaan käyttökokemusta. Käyttäjälähtöinen sopimussuunnittelu keskittyy nimensä mukaisesti sopimuksen ja sen sisällön käyttäjiin, ja sen avulla voidaan vähentää turhaa sopimusten monimutkaisuutta sekä helpottaa niiden käyttöä liiketoiminnan välineinä. Sopimustoiminnan kehittämisessä keskeistä onkin sopimusten ymmärrettävyys ja käytettävyys. Oikeusmuotoilun kontekstissa tiedon saavutettavuus ja ymmärrettävyys ovat lisäksi erityisen tärkeitä, ja niitä voidaan parantaa esimerkiksi visualisoinnin avulla. Tiedon informaatiomuotoilun ja visualisoinnin tunnistettiin olevan tehokas keino viestin välittämisessä, mutta tunnistuen käyttötarkoitukset ja tilanteet sen sisältämän väärinymmärryksen riskin välttämiseksi.

Toinen tärkeä kokonaisuus liittyy sopimusten tuottamiseen, eli toimintaan ennen sopimuksen luomista ja käyttämistä liiketoiminnan välineenä. Tämä määrittelyvaihe on erityisen tärkeä käyttäjälähtöisyyden kannalta, koska tässä kehittämistoimien alkuvaiheessa kiinnitetään huomio erityisesti sopimuksien ja sopimukseen liittyviin prosessien eri käyttäjäryhmien ja käyttötilanteiden tunnistamiseen.

Sopimuksia tulisi pitää arvon luonnin välineenä osapuolten välillä, eikä pelkästään oikeudellisena välineenä riitojen ilmetessä. Sekä oikeustoimiala että asiakkaat hyötyvät ennakkoivasta lähestymistavasta ja sen soveltamisesta yrityssovimusten yhteydessä. Hyvin suunnitellut sopimusprosessit ja sopimukset voivat estää vääriä odotuksia ja tarpeettomia riitoja, sekä suojata riskeiltä muutosten, viivästysten tai häiriöiden sattuessa. *Ennakoiva sopiminen antaa mahdollisuuden siihen ja sen avulla voidaan lähestyä sopimustoimintaa proaktiivisesti ja strategisesti, parantaen sopimusosaamista ja tuottaen parempia sopimuksia.* Tämä lähestymistapa vaatii muutosta yritysjuristien ajattelutavassa, keskittyen liiketoiminnan tavoitteisiin ja mahdollisuuksiin. Ennakoivan sopimisen tavoitteina tunnistetaan yhteistyön edistäminen, arvon yhteisluominen, selkeä viestintä, konkreettisten vastuiden sopiminen ja muutosten tehokas hallinta.

Kehittämisessä ja käyttäjälähtöisen ajattelutavan soveltamisessa voidaan hyödyntää iteratiivisena prosessina apuna seuraavia sopimusten ja sopimusprosessien neljää vaihetta: ymmärrys asiasisällöstä, käyttäjien ja sidosryhmien tunnistaminen ja määrittely, muotoilun ratkaisut ja arviointi. Haapion ja Passeran (2013) viitekehys tarjoaa tueksi neljä ulottuvuutta käyttäjälähtöisen sopimuksen muotoiluun ja sopimustoiminnan kehittämiseen: sopimuksen käytön ja käytänteiden ymmärrys, käyttäjien tarpeet, sopimus artefaktina ja sopimuksen sisällön merkitys eri käyttäjille. Näiden ulottuvuuksien avulla voidaan lisätä sopimusten tekijöiden tietoisuutta sopimuksen käyttäjistä ja heidän kokemuksistaan. Käyttäjien tunnistaminen ja osallistaminen oikeudellisen asian kehittämiseen onkin keskeistä ratkaisun eli sopimuksen toimivuuden ja hyödyllisyyden kannalta.

Tutkimusosiossa hyödynnettiin toteutetun työpajan ja haastatteluiden sisältöä. Tutkimusaineiston analyysi ja tulkinta osoittivat, että, haastateltavilla ja organisaatioilla on hyvä ymmärrys ja jonkin verran myös kokemusta muotoiluajattelusta ja käyttäjälähtöisestä kehittämisestä palvelumuotoilijan avulla. Haastateltavat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että nykyisin sopimustoiminnan kehittämistä ohjaavat organisaatiosta ja toimenkuvasta riippumatta pääasiallisesti riskienhallinnalliset asiat ja organisaation oman toiminnan turvaaminen. Sopimukset koetaan näin ollen nykyisin ensisijaisesti organisaation toiminnan suojaamisen välineinä, eivätkä niinkään liiketoimintaa mahdollistavia tai esimerkiksi myyntiä lisäävinä välineinä. **Tutkittu teoria ja viitekehykset kuitenkin osoittivat**, että perusteita toisenlaiselle ajattelulle löytyy ja niin sanotun liiketoimintamyönteisyyden sisällyttäminen sopimustoimintaan on mahdollista nimenomaan juuri muotoiluajattelun ja käyttäjälähtöisen kehittämisen toteuttamisen kautta. Käyttäjälähtöisyys koettiin tärkeäksi ja sen valuminen perinteisistä kehittämisen alueista muuhunkin liiketoiminnalle olennaiseen toimintaan nähtiin tutkimusaineistoon perustuen pelkästään positiivisena asiana.

Kiinnostusta, ymmärrystä ja halua kehittää sopimustoimintaa nykyistä käyttäjälähtöisempään suuntaan siis löytyy, mutta sen käytäntöön viemiseen tarvitaan lisää tukea ja apua, myös rohkeutta. Tutkimuksen perusteella voidaan näin ollen todeta, että tarve selkeälle ja

yksinkertaiselle sopimustoiminnan kehittämismallille on olemassa. Tästä syystä ja teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusosion aineiston sekä analyysin perusteella luonnostelin seuraavan **'sopimustoiminnan käyttäjälähtöisen kehittämisen kehän'**:



Kuva 9. Käyttäjälähtöisen sopimustoiminnan kehittämisen kehä (Alaläkkölä, 2025)

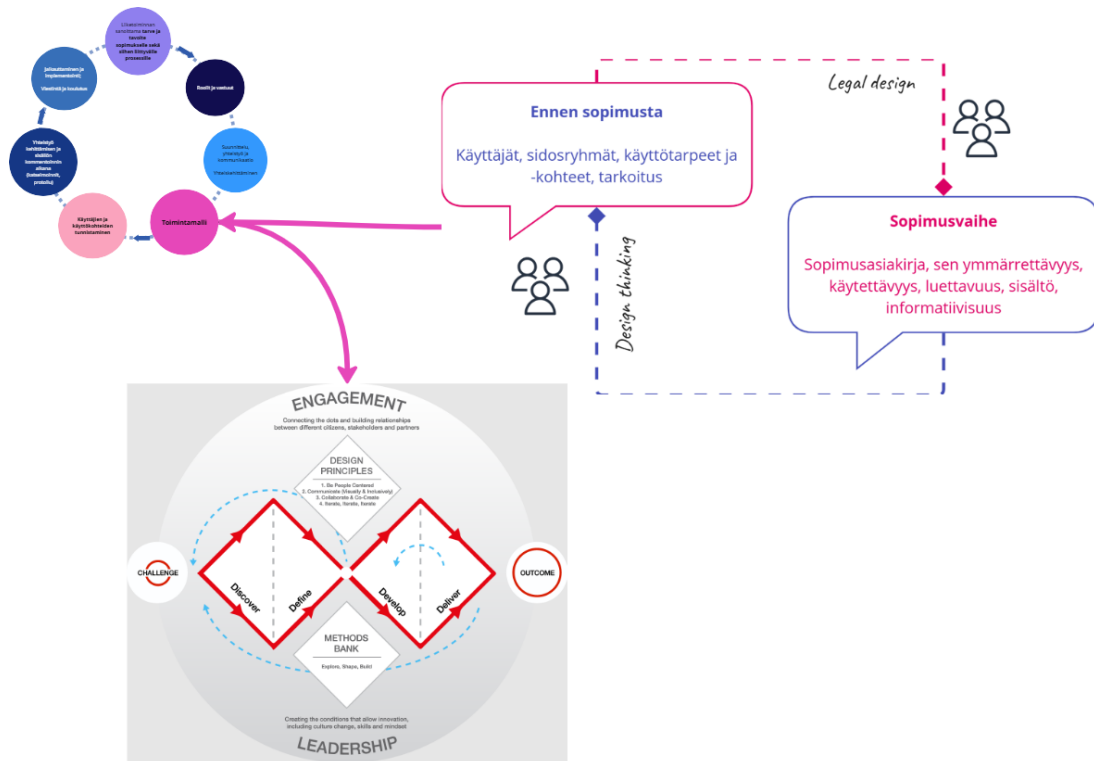
Tämä kehä auttaa ymmärtämään ja jäsentämään, mistä tekijöistä sopimustoiminnan käyttäjälähtöinen kehittäminen muodostuu ja etenee. Tunnistin ensin tärkeänä tekijänä liiketoiminnan roolin ja sanoittaman tarpeen, joka luo ymmärryksen ja pohjan koko sopimustoiminnalle ja myös juristien tekemälle työlle.

Tärkeää on huomata, että jo heti kehän yläreunasta alkaen mukana tulee olla niin liiketoiminnan kuin sopimustoiminnan toimihenkilöitä, eli *yhteistyö ja avoin kommunikaatio eri*

toimijoiden välillä on tärkeää onnistuneen käyttäjälähtöisen kehittämisen kannalta. Kehittämistoimien käynnistymisen alkuvaiheessa tulee myös selkeästi kuvata ja nimetä eri toimijoiden roolit ja vastuut, koko ”kehittämisprojektin” elinkaari huomioiden. Tarve tälle korostui aineisto perusteella ja erityisesti uuden sopimuksen tai sopimusprosessin kehittämis- ja implementointivaihe koettiin sekavaksi ilman tätä. Ennakkoon sopiminen tehtävistä toimenpiteistä vastuuhenkilöineen parantaa tätä tilannetta.

Tutkimus osoittaa, että sopimusten tulee soveltua eri käyttäjäryhmille ja niiden erilaisiin tarpeisiin. Itse kehittämisen kehän kohta ’toimintamalli’ ja sitä seuraava käyttäjien sekä käyttökohteiden tunnistaminen, sisällön (sopimuksen) kehittäminen ja protoilu ovat sellaisia tunnistettavia vaiheita, joissa muotoilijaa on hyvä ja helppo hyödyntää. Toisin sanoen, käyttäjälähtöinen sopimustoiminnan muotoilu (oikeusmuotoilu) ja palvelumuotoilun hyödyntäminen systemaattisesti viimeistään tässä ja seuraavissa vaiheissa edesauttavat koko kehittämisen onnistumisessa.

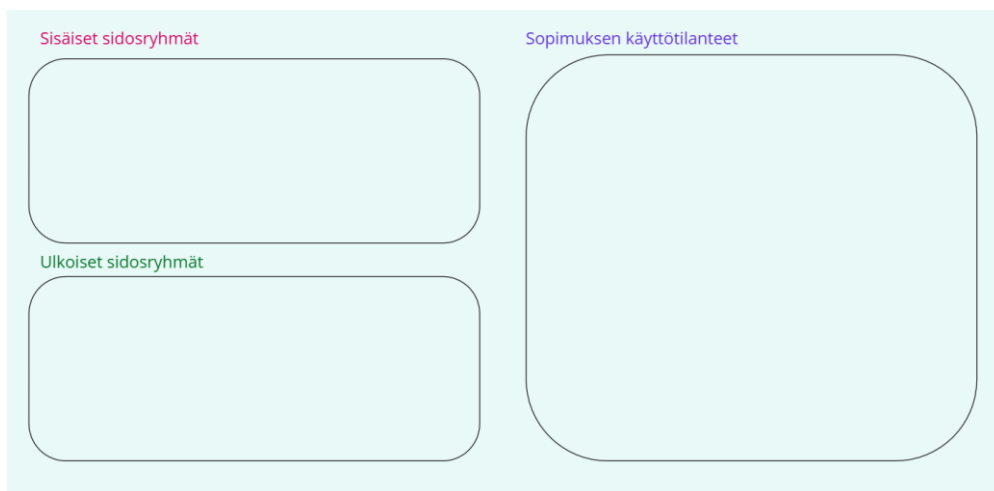
Toimintamalli -vaiheessa voidaan edetä esimerkiksi Haapion ja Passeran luoman viitekehysten (viitattu sivulla 29) ja Finneganin (viitattu sivulla 31) kuvaamien vaiheiden pohjalta. Myös palvelumuotoilun soveltamisen keskeinen Tuplatimantti -malli on selkeä ja helposti hyödynnettävissä. (Kuva 9.)



Kuva ladattu ja lainattu: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>

Kuva 10. Muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun hyödyntäminen Käyttäjälähtöisen sopimustoiminnan kehittämisen kehän kohdassa 'Toimintamalli'. Tuplatimantti -mallia koskeva kuva lainattu Design Councilin verkkosivuilta. (Alalääkkölä, 2025)

Sopimuksen ja sopimustoiminnan kehittämisen yhteydessä voidaan hyödyntää myös hyvin yksinkertaista oheisen tyylistä mallia eri sidosryhmien, käyttötarpeiden ja tilanteiden tunnistamisessa.



Kuva 11. Esimerkki pohja sopimukseen/sopimustoimintaan liittyen käyttäjien ja käyttökohteiden tunnistamiseen. (Alalääkkölä, 2024)

6 POHDINTA

Tämän tutkielma tarkastelee sopimusten ja sopimustoiminnan käyttäjälähtöistä kehittämistä. Tarkoituksena on ollut lisätä sen kohdeorganisaatio Finnveran tietoisuutta sekä ymmärrystä teemaan liittyen. Tarkoituksena oli tutkia ja tunnistaa konkreettisia keinoja, millä tavoin sopimustoimintaa voidaan kehittää, jotta organisaatio saa strategista hyötyä sopimuksista ja niiden käytöstä osana liiketoimintaprosesseja sekä arvon tuottoa. Tutkimuskysymykset asetettiin tähän peilaten ja tutkimuksessa haettiin vastauksia laadullisen tutkimuksen menetelmin, hyödyntäen sekä teoriaa että empiirisiä menetelmiä.

Jo tutkielman teon alkuvaiheessa ja jopa ennen tutkielman tekoa, tunnistin sopimusten toimivan kohdeorganisaatiossa keskeisimpänä liiketoiminnan välineenä, mutta niiden käytettävyydessä liiketoiminnassa tunnistettiin olevan aika-ajoin haasteita. Yhteistyö juristien ja liiketoiminnan edustajien kanssa on kohdeorganisaatiossa sujuvaa ja avointa, joka on mahdollistanut osaltaan myös tutkimuksen toteuttamisen. Toivottavasti tutkielma tuottaa hyötyä ja uudenlaista ajatuksia toiminnan kehittämiseen.

Kuten johdannossa pohdin ja on mainittu; teoria ja tutkimus ovat myös osoittaneet, että sopimukset koetaan ja ovat usein *'juristien luomia toisille juristeille'*. Tätä ajattelutapaa haluan kuitenkin tietoisesti ja rohkeasti haastaa. Muotoiluajatteluun perustuvat kehittämisen tavat ja palvelumuotoiluprosessit edistävät osaltaan sellaista organisaatiokulttuuria, jossa työntekijät voivat ja osaavat haastaa perinteisiä toimintatapoja ja kehittää uusia, käyttäjälähtöisiä ratkaisuja. Yhteiskehittäminen ja yhteissuunnittelu ovat keskeisiä elementtejä muotoiluajattelussa ja palvelumuotoilussa. Ne mahdollistavat myös monialaisten tiimien osallistumisen kehittämisprosessiin ja varmistavat, että kehitetyt ratkaisut vastaavat paremmin käyttäjien tarpeisiin ja tuottavat liiketoiminnallista arvoa.

Muotoiluajattelun implementointi organisaatioon vaatii kuitenkin aktiivista ja tehokasta johtajuutta. Muotoiluajattelun mukainen kehittäminen voi olla haastavaa, koska se vaatii syvällistä ymmärrystä asiakkaiden ja palveluiden käyttäjien tarpeista. Tämä ymmärrys voi vaikuttaa tunnetasolla voimakkaasti, mikä tekee muotoilun mukaisen kehittämisen haastavaksi erityisesti niille, jotka ovat tottuneet suoraviivaiseen etenemiseen. Palvelumuotoi-

lun työkalut ja menetelmät ovat monipuolisia ja helposti lähestyttäviä, mutta niiden tehokas käyttö vaatii osaamista. Mikäli organisaatiolta itseltään ei löydy riittävää ymmärrystä tai kykyä tämän soveltamiseen tai toteuttamiseen, on ulkopuolisen avun hyödyntäminen suositeltavaa. Ilman ymmärrystä, työkalujen käyttö ei välttämättä tuota toivottua arvoa.

Tutkielma ja tutkimus eteni johdannosta ja tutkimusongelman asettelun sekä -kysymysten kautta teoriaosuuteen ja itse tutkimukseen. Teoreettisessa viitekehyksessä luotiin ymmärrys ja kuvaus muotoiluajattelun, palvelu- ja oikeusmuotoilun aloista sekä soveltamisesta eri keinoin. Tutkielman kohteen eli sopimustoiminnan käyttäjälähtöisen kehittämisen kannalta tärkeimmäksi asiaksi ja viitekeh्यkseksi muodostui lopulta erityisesti Helena Haapion tutkimukset yksin ja yhdessä muiden alan tutkijoiden kanssa (1998-2022). Haapion ja Passeran (2013) luomien viitekehysten käyttö oli hyvin loogista ja johdonmukaista alkaen siitä, että ensin tunnistettiin hyvän sopimuksen rakenne ja liittyvät asiat, ja edelleen käyttäjälähtöisen sopimuksen neljä eri ulottuvuutta. Kaikki muut tutkimani teoriat ja aineistot tukeutuivat ja vaikuttivat pohjautuvan tähän viitekehukseen sekä Haapion tutkimuksiin. Tämä toi mukanaan myös haasteen löytää riittävästi erilaisia näkemyksiä ja teorioita sisältäviä lähteitä, koska varsinkin useimmat oikeusmuotoilun ja sopimusten kehittämisen aineistot vaikuttivat aina jossain kohtaa viittaavaan Haapion, Passeran ja/tai Perry-Kessariksen tutkimuksiin.

Empiirisen tutkimuksen aineistot ja havainnot tukivat teoreettista viitekehystä ja esiin nousevat kehittämiskohteet olivatkin hyvin helposti yhdistettävissä teoreettiseen viitekehukseen. Käsitelty teoria tarjoaa ja antaa vastauksia tunnistettujen kehittämiskohteiden ratkaisemiseksi. Tästä syystä tutkielman alkuperäiset tavoitteet, lähtökohdat ja toteuttaminen vastaavat odotuksia, eikä mitään yllätyksiä syntynyt.

Suurin ja tärkein uusi havainto sopimustoiminnan kehittämisen kannalta on esiin noussut tarve selkeälle sopimustoiminnan kehittämismallille/toimintaohjeelle, joka antaa yksinkertaiset raamit ja ohjeet miten käyttäjälähtöistä kehittämisen tapaa voi sopimustoiminnan kehittämisessä toteuttaa; esimerkiksi työkortit tai korttipakka vaiheittaiselle etenemiselle (tunnista sidosryhmät, käyttökohteet jne.) Tämä voisi toimia myös jatkotutkimus ja kehityksaiheena, jolle tilausta ja tarvetta selkeästi on.

LÄHTEET

- Alalääkkölä, H. 2020. *Thematics of Service Design in Development Management, case Finnvera Plc.* (2020, Master's Thesis, International Business Management, Lapland university of Applied Science).
- Bason, C., & Austin, R. D. (2019). *The Right Way to Lead Design Thinking.* Harvard Business Review, March-April, 81–92.
- Berger-Walliser, G., Barton, T. D., & Haapio, H. (2017). *From visualization to legal design: A collaborative and creative process.* American Business Law Journal, 54(2), 347-392. Saatavilla: <https://doi.org/10.1111/ablj.12116>
- Brown, T. (2008). *Design thinking.* 84–92. Saatavilla: <https://search-ebscohost-com.ezproxy.ulapland.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=32108052&site=ehost-live>
- Corrales Compagnucci, M., Haapio, H., & Fenwick, M. (2022). *Research Handbook on Contract Design* (M. Corrales Compagnucci, H. Haapio, & M. Fenwick, Toim.). Edward Elgar Publishing. Saatavilla: <https://doi.org/10.4337/9781839102288>
- Docue Technologies Oy. *Esimerkki puitesopimuksesta.* Saatavilla: <https://docue.com/fi-fi/asiakirjamallit/puitesopimus/ZrodAa>. Viitattu 21.2.2025.
- Eloranta, E. & Kumpulainen, K. 2021. *LAB University of Applied Sciences. 2021. City as a Service.* Viitattu 7.4.2025. Saatavilla: <https://blogit.lab.fi/labfocus/informaatiomuotoilun-avulla-ymmarrettavampaa-viestintaa/>
- Finnvera Oyj, 2025. *Organisaation sisäiset intranet sivut, strategia ja muu kirjallinen sisäisessä käytössä oleva aineisto.* Saavutettu 2024 ja 2025.
- Finnegan, M. (2021). *User-centered design: A key to contract simplification* (Julkaisunumero 978-952-476-952-5) [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. Saatavilla: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/12480>
- Forsberg S., Koivisto M. & Säynäjäkangas J. 2019. *Palvelumuotoilun Bisneskirja.* Alma Talent Oy.
- Fremer, M., Kankaanpää, S., Nordman, L., Rydzewska-Siemiątkowska, J., & Suominen, R. (2024). *Säädöskielen ymmärtäminen. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2024:16.* Valtioneuvoston kanslia. Saatavilla: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165626>

Haapio, H. (2006). Business success and problem prevention through proactive contracting. *Scandinavian studies in law*, Vol. 49. Saatavilla: <https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.intyb/svnsl0049&i=149>

Haapio, H. et Rossi, A. (2019). Proactive Legal Design: Embedding Values in the Design of Legal Artefacts. Saatavilla esimerkiksi: https://orbilu.uni.lu/bitstream/10993/39921/1/proactive_legal_design.pdf

Haapio, H. & Barton, T. D., (2018). Business-friendly contracting: How simplification and visualization can help bring it to practice. Saatavilla: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/10206>

Haapio, H., & Varjonen, A. (1998). Quality improvement through Proactive contracting: contracts Are Too important to be left to lawyers!. In *ASQ World Conference on Quality and Improvement Proceedings* (p. 243). American Society for Quality.

Hagan, Margaret D. (2018). A Human-Centered Design Approach to Access to Justice: Generating New Prototypes and Hypotheses for Intervention to Make Courts User-Friendly," *Indiana Journal of Law and Social Equality*: Vol. 6: Iss. 2, Article 2. Saatavilla: <https://www.repository.law.indiana.edu/ijlse/vol6/iss2/2> tai https://www.researchgate.net/publication/331326894_Proactive_Legal_Design_Embedding_Values_in_the_Design_of_Legal_Artefacts

Hagan, M. Legal design. *Law By Design*. Viitattu 2025. Saatavilla: <https://lawbydesign.co/legal-design/>

Hakala, Juha T. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC. Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Gaudeamus Oy.

Hakio K., Mattelmäki T. & Svanda, A. 2022. It takes two to tango – Muotoilu kohtaa julkisen sektorin. Toim. Nikkinen, Petra & Valtonen, Anna. 2022, s. 76-81. Muotoilulla muutokseen; Kehitystyön uudet mahdollisuudet. Aalto-yliopiston julkaisusarja, TAIDE + MUOTOILU + ARKKITEHTUURI.

Hammarsten, H. 26.4.2022. Viitattu 20.10.2023. Aalto Leaders' Insight: Muotoilujattelu vie pintaa syvemmälle – työkaluja ihmiskeskeiseen ja osallistavaan innovointiin. Aalto Yliopisto, Executive education, Professional development. Saatavilla: <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2022/muotoilujattelu-vie-pintaa-syvemmalle-tyokaluja-ihmiskeskeiseen-ja-osallistavaan-innovointiin>

Hasbrouck J. 2018. *Ethnographic Thinking. From method to mindset*. Routledge, Taylor & Francis Group.

Hormess M., Lawrence A., Schneider J. & Stickdorn M. 2018. This is service design doing. Applying service design thinking in the real world. Practitioners' handbook. O'Reilly Media Inc.

Interaction Design Foundation - IxDF. (2023, July 31). Design Iteration Brings Powerful Results. So, Do It Again Designer! Interaction Design Foundation - IxDF. Viitattu 28.1.2024. Saatavilla: <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-iteration-brings-powerful-results-so-do-it-again-designer>

Interaction Design Foundation - IxDF. (2024). Design Iteration Brings Powerful Results. So, Do It Again Designer!. Interaction Design Foundation - IxDF. Saatavilla: <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-iteration-brings-powerful-results-so-do-it-again-designer>

Juhila, Kirsi (2021). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Tampereen yliopisto. Viitattu 26.2.2025. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>.

Jyväskylän yliopisto, Avoimen yliopiston Koppa. 15.9.2021. Etnografinen tutkimus. Viitattu 15.9.2022. Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/etnografinen-tutkimus>

Jyväskylän yliopisto, Menetelmäpolku ja Aineiston analyysimenetelmät, Fenomenologinen analyysi. Viitattu 10.5.2025. Saatavilla: <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmät/fenomenologinen-analyysi>

Jyväskylän yliopisto, Menetelmäpolku ja tutkimusstrategiat. Viitattu 26.2.2025. Saatavilla: <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/fenomenologinen-tutkimus>

Kaave, P. (2022). Irti vakiosopimustoiminnan polkuriippuvuudesta ennakoivalla sopimisella. Empiirinen tutkimus pankkien yritysluottosopimuksista. (Julkaisunumero 978-952-246-788-1). [Väitöskirja, Lapin yliopisto]. Kauppakamari, 2022.

Koponen, J., Hildén, J. & Vapaasalo, T. 2016. Tieto näkyväksi: Informaatiomuotoilun perusteet. Aalto-yliopiston julkaisusarja: Taide + muotoilu + arkkitehtuuri 1/2016. Saatavilla: <https://books.google.fi/books?id=ipycDwAAQ-BAJ&lpg=PA11&ots=EUefrgiyyV&dq=Tieto%20n%C3%A4kyv%C3%A4ksi%3A%20Informaatiomuotoilun%20perusteet.&hl=fi&pg=PA5#v=onepage&q=Tieto%20n%C3%A4kyv%C3%A4ksi:%20Informaatiomuotoilun%20perusteet.&f=false>

Norman, D. 2013. *The design of everyday things* (Rev. Ed.). Basic Books.

Nuottila, J., Kauppila, O., & Nystén-Haarala, S. (2016). Proactive contracting: Emerging changes in attitudes toward project contracts and lawyers' contribution. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, 2(1-2), 150-165. Saatavilla: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.ulapland.fi/doi/epub/10.1177/2055563616669738>

Nystén-Haarala, S. (2017). Ennakoivan sopimisen tutkimusmenetelmät. *Lakimies*, 7-8, 1015-1035. Saatavilla esimerkiksi: <https://www.edilex.fi/lakimies/183840007>

Passera, S., & Haapio, H. (2013). Transforming contracts from legal rules to user-centered communication tools. *Communication Design Quarterly*, 1(3), 38–45. Saatavilla: <https://doi.org/10.1145/2466489.2466498>

Passera, S. & Haapio, H. (2014). The Quest for Clarity: How Visualization Improves the Usability and User Experience of Contracts. In M. Huang & W. Huang (Eds.), *Innovative Approaches of Data Visualization and Visual Analytics* (pp. 191-217). IGI Global Scientific Publishing. Saatavilla: <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-4309-3.ch010>

Penin, L., 2018. *An introduction to service design: Designing the invisible*. Bloomsbury Publishing USA. Saatavilla: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ulapland.fi/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=5517291>

Perry-Kessaris, A. (2019). Legal design for practice, activism, policy, and research. *Journal of Law and Society*, 46(2), 185–210. Saatavilla: <https://doi.org/10.1111/jols.12154>

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Razzouk, R., & Shute, V. (2012-09-01). What Is Design Thinking and Why Is It Important? *Review of educational research*, 82(3), 330-348. Saatavilla: <https://doi.org/10.3102/0034654312457429>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *Etnografia. Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 29.10.2023. Saatavilla: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_3.html

Sanders, E. B., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 4 (1), 5-18. Saatavilla: <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>

Schneider J. & Stickdorn M. (toim.), 2011-2012, 8th printing 2019. *This is Service Design Thinking. Basics – Tools – Cases*. BIS Publishers.

Seppola, R. 2023. *Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat, menetelmät*. BoD, Books on Demand, Helsinki.

The Legal Design Alliance, on juristien, muotoilijoiden ja muiden alojen ammattilaisten kansainvälinen verkosto. Vierailtu 2024 ja 2025. Internetsivut: <https://www.legaldesignalliance.org/>

Toivonen, N., & Kovalainen, J. (2023). Kohti ihmislähtöisempää oikeutta muotoilun avulla. *Lakimies*, 121(7-8), 1179–1203. Saatavilla: <https://journal.fi/lakimies/article/view/136196>

Uotinen, Johanna (2021). Autoetnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampereen yliopisto. Viitattu 26.2.2025. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/teoreettis-metodologiset-viitekehukset/autoetnografia/>

White, S. K. (2021). What is design thinking? An agile method for innovation. Saatavilla: <https://www.proquest.com/trade-journals/what-is-design-thinking-agile-method-innovation/docview/2564698031/se-2>

LIITTEET

Liite 1: Finnveran sopimusmuotoilu -teemaisen työpajan perehdys materiaalia

Liite 2: Miro board, sopimusmuotoilutyöpajasta

Liite 3: Haastattelujen saate ja runko

Liite 4: Kuva Mirosta tutkimusaineiston haastatteluiden analysoinnin työvaiheesta



1

Tavoitteena

Finnveran puitesopimusmallin ja rakenteen käyttäjälähtöinen uudistaminen.

Haastetaan ensin ajattelua?


"Sopimusten sisällön muotoilu visualisoinnin avulla voi edesauttaa sopimusten roolia/merkitystä niiden muodollisesta juridisena välineenä toimimisesta kohti kommunikaatio- ja viestinnän työvälineitä."

"Sopimusten kanssa joutuvat toimimaan myös muut kuin juristit, sillä liiketoiminnassa se koskee useita eri roolissa toimivia henkilöitä, jotka liittyvät sopimukseen tavalla tai toisella."

"Sopimuksilla on eri merkitys organisaation tyyppistä riippuen, mutta parhaimmillaan ne toimivat yhteistyön ja koordinaation välineenä neuvotteluissa ja osapuolten toiminnan kehittämisessä eräänlaisena välikappaleena (engl. boundary object). Usein kuitenkin sopimukset nähdään vain lainopillisena juridisena asiakirjana, juristien "tekeleenä ja työvälimeinänä" haastavien tilanteiden varalle, ilman sen suurempaa rajapintaa osapuolten välisenä yhteistyön ja ymmärryksen, toiminnan näkökulmasta. Sopimusten käyttäjien ja niiden sisältöä toteuttavien tahojen roolin sijaan, sopimukset optimoidaan mahdollisten oikeustapausten varalle."

"Mikäli sopimusten käyttöönotto - implementointi - operatiivisessa toiminnassa epäonnistuu, liiketoiminta ja juridiset asiat seuraavat perässä. Vrt. tilannetta: sopimus epäonnistuu, palvelun käytettävyyttä karsii, liiketoiminta karsii ja mahdolliset juridiset kiistatilanteet... ei voittajaa."

"Sopimukset ovat usein juristien luomia toisille juristeille ja jurisiin käyttötarkoituksiin."



2

Legal Design

- *Legal design eli oikeudellinen muotoilu* on lähtenyt alkujaan liikkeelle tiedon käyttäjälähtöisestä muotoilusta
- Sopimustoiminnan käyttäjälähtöisessä kehittämisessä on löydettävissä kaksi erillistä ulottuvuutta ja näkökulmaa:
 - Sopimusten (sopimusasiakirjan) ymmärrettävyys ja käytettävyys; niiden luettavuus, kirjallinen ja viestinnällinen sisältö, informatiivisuus.
 - Toinen ulottuvuus, liittyy sopimusten tuottamiseen; *toimintaan ja vaiheeseen ennen sopimuksen luomista ja käyttämistä liiketoiminnan välineenä.*
 - Kehittämisen termin kutsun tätä vaihetta määrittelyvaiheeksi. Tämä vaihe on muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun näkökulmasta tärkeä erityisesti käyttäjälähtöisyyden takia.

3 LIITE

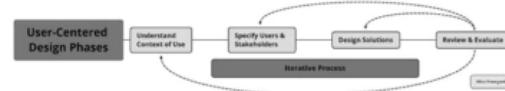
FINNVERA

3

Neljä ulottuvuutta sopimuksen käyttäjälähtöisessä kehittämisessä

Yleissopimukset	} Asiayhteydet ja käytänteet
Roolit	
Ajattelutapa	
Kognitiiviset tarpeet	} Tarpeet
Työtehtävien tarpeet	
Kieli	} Tuotos, artefakti
Visuaalinen ilme	
Informatiivinen rakenne	
Käsitteet	} Sisältö
Näkymättömät asiat	

Muokailleen: Passera, S., & Haapio, H. (2013). Transforming contracts from legal rules to user-centered communication tools. *Communication Design Quarterly*, 1(3), 38–45.



Source: Image by Milva Finnegan. Used with permission.

LÄHDE: Milva Finnegan, 2021. Väitöskirja: User-Centered Design: A Key to Contract Simplification. Doctoral dissertation, University of Vaasa

”Käyttäjälähtöisessä iteratiivisessa sopimuksen muotoiluprosessissa on tunnistettavissa neljä eri vaihetta; ymmärrys asiasisällöstä, käyttäjien ja sidosryhmien määrittely, (muotoilun) ratkaisut sekä arviointi.

Sopimusmuotoilun näkökulmasta asiasisällön ymmärtäminen tarkoittaa yksittäisten asioiden (klausuulien) määrittelyä ja ymmärrystä odotetusta sopimuksen lopputulemasta.


Käyttäjät ja sidosryhmät tulee tunnistaa sekä ymmärtää erityisesti siitä näkökulmasta, että sopimuksessa jaettava tieto on tarkoitettu nimenomaan heille.”

FINNVERA

4

Tunnistettavia ratkaistavia asioita mm.:


- Sopimuksen runko sisältäisi yleiset yhteistyöasiat, sekä seuraavien sopimusten/sitoumusten asiat
 - o sähköisen asioinnin sopimus
 - o sähköisen allekirjoituksen sitoumus pankilta (edellytetäänkö kaikilta kumppaneilta? melkein kaikilla tämä jo on)
 - o asiakirjojen vahvistaminen sähköpostilla ilman allekirjoituksia (tämä ei kaikilla ole käytössä, eikä ehkä voida edellyttää?)
- Lisäksi omina liitteinään tai erillisinä lukuina sopimuksessa sovittaisiin:
 - o tuotekohtaiset ominaisuudet, alku- ja pk-takaus, AUTA
 - o asiakkaan tunnistaminen (tämä KYC siis vielä pankin kanssa auki)
 - o tietojenkäsittelysopimus
- ratkaistavia kysymyksiä
 - o kerätäänkö kaikki määritelmät sopimuksen alkuun
 - o yhteyshenkilöt ja eri sähköpostiosoitteet ilmoituskanavia varten – onko tarpeen kirjata sopimukseen vai ovatko muuttuvia tietoja?
 - o minkä tason asioita sovitaan sopimuksessa, ja mitkä ovat vain ohjeina esim. rahoittajat extrassa?
 - o mikä on sopimuksen velvoittavuus, eli esim. vaikutus korvaustilanteessa?
 - mm. AUTAan ollaan kai viemässä sellaisia ehtoja, joiden noudattaminen olisi suoraan hylky
 - o puitesopimuksen ja muiden asiakirjojen välinen suhde
 - muissa tuotteissa pankkia velvoittavia ehtoja myös takausasiakirjassa, AUTAssa ne kirjataan puitesopimukseen



7

Miten lähdetään ratkaisemaan? Pohditaan ensin yhdessä...

- Millainen on hyvä sopimus? Omat ajatukset ja fiilikset, erityisesti työn kontekstista
- *Mikä on toiminut nykyisissä puitesopimuksissa hyvin ja miksi?*
 - o Mikä ei ole toiminut hyvin ja miksi?
 - o Ts. mitä halutaan tai pitää muuttaa ja miksi?
- *Tunnistetaan sopimusten käyttäjät/käyttäjryhmät*
 - Kaikki sopimukseen liittyvät osapuolet: kuka käyttää ja ketä koskettaa > kenen toimissa sopimus ja sen sisältö näkyy
- *Tunnistetaan sopimuksen käyttötilanteet:* missä, milloin, miksi, kenen toimesta, ketä koskee ja tarvitaan?
- *Tunnistetaan sopimuksen muutostilanteet:* milloin ja missä tilanteessa sopimukseen tarvitsee palata, tehdään mahdollisia muutoksia yms.?
- Sopimuksen Rakenne:
 - o Minkä tulee pysyä ennallaan?
 - o Mikä pakollista ja miksi?
 - o Sisältö? Rakenne
 - o Sopimuksen pituus? Luettavuus?
 - o Käsitteistö? Terminologian määrittely
 - o Tekstin määrä?
 - Visuaalisuuden ja toiminnallisten kuvausten hyödyntäminen



8

miro Puittareiden uudistus

Sopimusmuotoilu, workshop 6.5.2024

Tunnistettavia ratkaistavia asioita

Muistinpanot

Käyttäjät, sidosryhmät

Sopimuksen Käyttötilanteet

Sopimuksen muutostilanteet

Rakenne

LIITE 3

Taustatiedot haastattelulle

Kiitos panostuksestasi & osallistumisestasi tutkielmani tekoon!

Haastattelu toteutetaan Pro Gradu -tutkielmaa varten, joka suoritetaan Lapin Yliopistossa, Taiteiden tiedekunnassa. Tutkimustuloksia on mahdollista hyödyntää kohdeorganisaatio Finnveran toiminnan kehittämisessä.

Tutkielman teemana on muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun hyödyntäminen organisaation sopimusprosessien ja sopimustoiminnan kehittämisessä. Tätä teemaa lähestytään erityisesti käyttäjälähtöisyyden kautta, tutkien & analysoiden sen merkitystä liiketoiminnan kehittämisessä ja liiketoiminnan tavoitetilän saavuttamisessa.

Sopimustoiminta tunnistetaan liiketoiminnan arvon luonnin välineenä ja sopimusprosessilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden lopputuotoksena syntyy sopimus. Tutkielman toivotaan edesauttavan asiakas- ja käyttäjälähtöisyyden sisällyttämisessä muotoiluajattelun mukaisesti osaksi organisaation sopimusprosessia ja toimintaa, luoden uusia näkökulmia ja suosituksia myös juridisen ja riskienhallinnallisen työn kehittämiseksi. Myös liiketoiminnan tarpeiden ja tavoitteiden huomioiminen osana sopimusprosessia korostuu jatkossa, mahdollistaen muutoksiin joustavasti mukautuvat palvelut.

Haastatteluiden avulla haetaan ymmärrystä ja tietoa erityisesti siitä, millainen *kokemus* henkilöllä on sopimusprosessista, sopimuksen osapuolten, tarpeiden ja roolien huomioimisesta sopimusta luotaessa, sekä näiden vaikutuksista tekemiseen. Haastattelu toteutetaan puoliksi strukturoiduin kysymyksin, avoimena teemahaastatteluna. Keskustelemme myös haastateltavan omista näkemyksistä, toiveista ja tarpeista sopimusprosesseihin sekä toiminnan kehittämiseen liittyen.

Haastateltavat esiintyvät tutkimuksessa **täysin anonymieinä** ja heistä ei eritellä tutkimuksessa mitään tunnistettavia tietoja. Tutkimuksessa ei myöskään käsitellä henkilötietoja. Tutkimuksessa käytetään ylätasoa termejä, kuten juristi, kehittäjä, rahoittaja. Tutkija vastaa tutkimusaineiston tuhoamisesta sen valmistuksen jälkeen. Tutkimusaineistolla tarkoitetaan tässä yhteydessä tutkijan omia haastatteluiden manuaalisia tai digitaalisia muistiinpanoja. Lapin yliopiston tietosuojat: <http://www.ulapland.fi/tietosuojat>

--

- Taustatiedot:
 - Ammatillinen tausta, koulutus, rooli / työtehtävät
- Mitä muotoilu ja muotoiluajattelun käsite tarkoittaa haastateltavalle
- Miten käyttäjälähtöinen kehittäminen näkyy nykyisessä työssä ja roolissa toimimisessa
 - Mahdollisesti aikaisemmissa rooleissa
- Mikä/mitkä tekijät ohjaavat organisaation sopimusvaiheen prosessia ja sopimuksen sisällössä painotettavia asioita (esim. rahoittajayhteistyön vaatimat sopimukset)
- Millainen rooli liiketoiminnalla/liiketoiminnan edustajilla sekä heidän näkemyksillään ja tarpeilla on juridisia yhteistyösopimuksia neuvoteltaessa
 - Yhteistyö juristien ja liiketoiminnan kanssa, roolit ja vastuut? Esimerkiksi kannanotto sopimuksesta mahdollisesti tunnistettaviin liiketoiminnallisiin riskeihin.
- Huomioiko toimija liiketoimintaprosessit osana sopimusprosessia? Ts. sopimuksen käytettävyyttä liiketoiminnan välineenä
 - Miten organisaatiossa huomioidaan sopimuksen velvoitteiden implementointi osaksi liiketoimintaprosesseja
- Kokemukset ja havainnot sopimusten käytettävyydestä, käyttäjistä, käyttökohteista
 - Esimerkiksi tekstin sisältö, informatiivisuus, määrä, laatu, visuaalisuus
- Muut ajatukset, pohdinta ja kommentit teemaan liittyen

