

# **Julkisen sektorin tilojen palvelumuotoilu case Poppari**

Pro gradu -tutkielma

Teollinen muotoilu

2019

**Opiskelija**

Joel Saarimäki

**Ohjaaja**

Satu Miettinen

## LAPIN YLIOPISTO, TAITEIDEN TIEDEKUNTA

Työn nimi:	Julkisen sektorin tilojen palvelumuotoilu – case Poppari
Tekijä:	Joel Saarimäki
Koulutusohjelma:	Teollinen muotoilu
Työn laji:	Pro gradu -tutkielma
Sivumäärä:	87
Vuosi:	2019

### TIIVISTELMÄ

Tutkielmani aiheena on julkisen sektorin tilojen palvelumuotoilun menetelmien tarkastelu ja arviointi. Tutkielmani perustuu palvelumuotoiluprojektiin, jossa järjestin työpajoja Rovaniemen Nuorisopalvelut-organisaation projektiryhmälle Poppari-nuorisotilan palveluiden ja tilan ulkoasun suunnittelemiseksi. Pyrin tutkielmassani selvittämään toiminnallisen tapaustutkimuksen menetelmien kautta, voiko tiloja suunnitella palvelumuotoilun keinoin, miten tällaisia keinoja voidaan kehittää pidemmälle, ja miten julkisen sektorin konteksti vaikuttaa tilojen palvelumuotoiluun. Aineistona tutkielmassani toimivat palvelumuotoiluprojektiin perustuvat projektipäiväkirjamerkintäni ja projektiryhmän jäsenille lähetetty laadullinen lomakekysely. Tulin siihen lopputulokseen, että julkisten palveluiden tiloja suunniteltaessa on tärkeää huomoida palvelun käyttäjät, organisaatio ja verkostot, sillä niiden vaikutukset näkyvät oleellisesti palvelun fyysisissä piirteissä. Lisäksi, tuloksieni mukaan palvelumuotoilu on oleellinen työkalu tilasuunnittelussa, sillä palvelumuotoilun konkretisoivien menetelmien kautta voidaan liittää projektiryhmän näkemykset osaksi tilasuunnitteluprosessia.

Avainsanat: palvelumuotoilu, julkinen sektori, tila, prototypointi, lego serious play, mallintaminen

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi.

## UNIVERSITY OF LAPLAND, FACULTY OF ART AND DESIGN

Title: Service design of public sector service spaces – case Poppari  
Author: Joel Saarimäki  
Degree programme: Service design  
Type: Master's thesis  
Number of pages: 87  
Year: 2019

### ABSTRACT

The topic of my thesis is the observation of public sector service design methods used for designing service spaces. As a case-project I planned and executed a service design project for Rovaniemen Nuorisopalvelut where the goal was to design the services and the new look of the Poppari youth space with their project team. In my research I aim to find out via the methods of practice-based case study, can service design methods be used for designing service spaces, how these kind of methods can be developed further and how the context of the public sector affects the use of service design methods for designing service spaces. As a source for my study I use project diary notes and a qualitative survey that was sent to the project team members. I came to the conclusion that the users of the service as well as the organization and its networks are all important factors in the process of designing service spaces because of their physical presence in the service space. Moreover, the results of the thesis show that service design is an essential tool for designing service spaces because it concretizes the insights of the project team and therefore enables them to be used as part of the service space design process.

Keywords: service design, public sector, service space, prototyping, lego serious play, modeling

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

# Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	1
1.1 Tutkielman aihe.....	1
1.2 Tutkielman tausta.....	2
1.3 Aiheen suhde palvelumuotoilun tutkimuskenttään.....	4
1.4 Tutkimuskysymys, hypoteesi ja tavoitteet.....	4
1.5 Tutkielman rakenne.....	6
2 Teoreettinen viitekehys.....	8
2.1 Käsitteet.....	8
2.2 Palvelumuotoilu muotoilun alana.....	9
2.2.1 Empaattinen muotoilu.....	10
2.3 Julkinen sektori ja sen kehittäminen.....	11
2.4 Toimintatutkimus.....	12
2.5 Tapaustutkimus.....	13
2.6 Toimintatutkimus ja tapaustutkimus yhdessä.....	16
3. Metodit.....	19
3.1 Toimintatutkimus tutkimusmetodina.....	20
3.1.1 Toimintatutkimus tämän tutkielman metodina.....	20
3.2 Teemoittelu.....	21
3.3 Laadullinen lomaketutkimus.....	23
3.3.1 Laadullinen lomakekysely tutkielmani metodina.....	26
3.4 Kirjallisuus.....	27
4 Poppari-projekti.....	28
Taulukko 3: Tutkimustyön ja erityisesti case-projekin aikataulu.....	28
4.1 Lähtökohtainen tilanne ja tutustuminen.....	30
4.1.1 Brief.....	30
4.1.2 Projektin lähtökohdat ja niihin tutustuminen.....	31
4.2 Projektin suunnittelu.....	33
4.2.1 Työpajojen alkuperäiset suunnitelmat.....	33
4.3 Projektin toteutus ja havaintoni projektin etenemisestä.....	35
4.3.1 Starttityöpaja.....	35
4.3.2 Brainstorming.....	36
4.3.3 Brainstorm-tuloksien käsittely.....	37

4.3.4 Lego Serious Play.....	38
4.3.5 SINCO-työpaja.....	38
4.3.6 Sarja 3D-mallin käsittelyyn liittyviä tapaamisia.....	39
4.4 Havaintoni projektin tuloksista.....	40
4.4.1 Taustakartoitus.....	42
4.4.2 Ideointiprosessi.....	42
4.4.3 Tilan prototypointi.....	43
4.4.4 Lopullinen tila.....	45
4.5 Projektin jälkeinen lomakekysely.....	46
4.5.1 Lähtötilanne.....	47
4.5.2 Taustakartoitus.....	48
4.5.3 Ideointiprosessi.....	48
4.5.4 Tilan prototypointiprosessi.....	49
4.5.5 Lopputulos.....	51
5. Palvelumuotoilun merkitys julkisten palveluiden tilojen suunnittelussa.....	53
5.1 Käyttäjien organisaation ja verkostojen huomioinnin merkitys.....	53
5.1.1 Palvelumuotoilu organisaatiossa.....	54
5.1.2 Palvelumuotoilu julkisen sektorin verkostossa.....	56
5.1.3 Käyttäjien merkitys.....	59
5.2 Palvelumuotoilun merkitys tilasuunnitelmien konkretisoinnissa.....	62
5.2.1 Fyysinen tilaluonnostelu ja sen merkitys.....	62
5.2.2 Digitaalinen malli ja sen merkitys.....	63
5.2.3 Tilan havainnollistaminen osana palvelumuotoiluprosessia.....	65
5.2.4 Prototypointimenetelmät suhteessa taustakartoitus- ja ideointimenetelmiin.....	67
6. Pohdinta.....	70
6.1 Analyysin arviointi.....	70
6.2 Tuloksien suhde hypoteesiin.....	71
6.3 Tuloksien suhde aiempaan tutkimukseen.....	72
6.4 Tutkielman kohteen vaikutus tuloksiin.....	74
7. Johtopäätökset.....	76
7.1 Tuloksien merkitys palvelumuotoilun alalle.....	76
7.2 Mahdolliset jatkotutkielmat.....	77
8. Lähteet.....	79

# 1. Johdanto

Käyn tässä luvussa läpi tutkielmani perustan. Pyrin esittelemään omat taustani, motiivini ja tavoitteeni tutkielman tekemisen suhteen. Vaikka käynkin tutkielmassa käytetyn aineiston taustalla olevan palvelumuotoiluprojektin syntymiseen liittyvät motiivit ja tavoitteet pintapuolisesti tässä luvussa, käsittelen niitä tarkemmin luvussa neljä. Käyn siis tässä luvussa läpi tutkielman aiheen, taustan, suhteen palvelumuotoilun tutkimuskenttään, tutkimuskysymyksen, hypoteesin ja tutkielman rakenteen.

## 1.1 Tutkielman aihe

Tämä tutkielma käsittelee aiheenaan tilojen suunnittelemista palvelumuotoilun keinoin. Keskeisiä aiheita ovat siis tiloissa toimivien palveluiden näyttäytyminen tilan asettelua ja ulkonäköä suunniteltaessa, sekä tilan asettelun ja ulkonäön vaikutus tilassa toimivaan palveluun.

Olen rajannut aiheen koskemaan erityisesti julkisia palveluita ja tarkemmin ilmaistuna kunnan omistamien julkisten palveluiden tiloja, sillä olen tilan suunnittelun lisäksi kiinnostunut myös siitä, miten palvelun ei-kaupallisuus ja verkostollisuus vaikuttavat tilan suunnitteluprosessiin. Tämä kiinnostus liittyy erityisesti siihen kokonaiskuvaan, että tilassa tuotetaan ensisijaisesti palvelua eikä niinkään myytäviä fyysisiä tuotteita. Toisin sanottuna tilan on tässä kontekstissa tarkoitus toimia pohjana sosiaaliselle työlle, eikä niinkään tavanomaisena "kauppana".

Lähestyn aiheitani case-tutkielmana, jossa tiedonlähteenäni on Nuorisotila Popparin suunnitteluprojekti. Nuorisotila Poppari sijaitsee Revontulikeskuksessa Rovaniemellä. Tilassa yhdistyvät oleellisimpina palvelun osina Nuorisopalveluiden paikalle asettamat kolme työntekijää, Nuorisotiedotus, kirjasto, sekä palvelun asiakkaina toimivat nuoret. Lisäksi, toissijaisina käyttäjinä tilassa toimivat esimerkiksi Nuorisopalveluiden etsivä nuorisotyö, siivoojat ja ostoskeskuksen vartijat. Pääasiallinen tarkoitus nuorisotilalle on vähentää

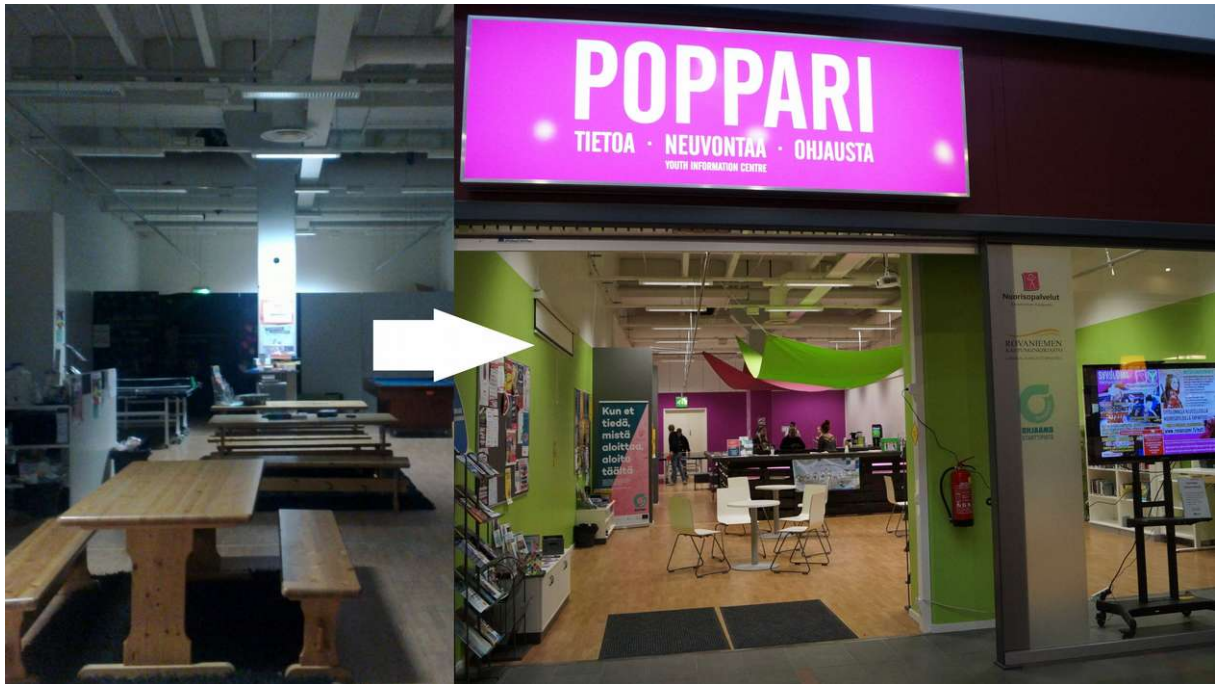
ongelmia, mitkä johtuvat nuorten käyskentelemisestä ympäriinsä ostoskeskuksen käytävillä. Tilaan päästiin tekemään remonttia, mihin projekti keskittyi tilassa toimivan palvelun kehittämisen lisäksi.

Pyrin käsittelemään tutkielmassani piirteitä, jotka erottavat tilan palvelumuotoilun esimerkiksi sisustussuunnittelusta. Vertaan tilojen palvelumuotoilun menetelmiä kuitenkin enemmissä määrin palvelumuotoilun periaatteisiin kuin muiden ammattialojen menetelmiin.

## **1.2 Tutkielman tausta**

Tutkielmani syntyi sen seurauksena, että minua pyydettiin Nuorisopalveluiden tilasuunnitteluprojektiin palvelumuotoilijaksi. Olin ottanut yhteyttä Nuorisopalvelut-organisaatioon kysyen heitä mahdolliseksi tilaajaksi pro gradu -tutkielmalleni. Yhteydenotoni aikoihin organisaatio oli aloittelemassa keskustaan hätäisesti perustetun Poppari-nuorisotilan uudelleensuunnitteluprojektia, missä he kokivat minun kykenevän auttamaan heitä. En pyytänyt projektista minkäänlaista rahallista korvausta.

**Kuva 1:** Poppari-nuorisotila ennen ja jälkeen projektin.



Nuorisopalvelut on organisaationa erityinen lähtökohta tutkielmassa käyttämälleni informaatiolle, sillä se on jo valmiiksi omaa kehittymistään vahvasti tukeva organisaatio. Tämä heijastuu tuloksiini vahvasti ja hankaloittaa tutkielmani tuloksien yleistämistä käsittämään organisaatioita, joissa toimintatavat ovat pidemmälle standardisoituja tai muuten perinteisiin jämähtäneitä.

Tärkeää on myös tiedostaa, että tämä tutkielma ei ole Poppari-projektin lopputulos, vaan sitä aineistona käyttämällä tehty pohdinta aiheesta. Nuorisopalvelut tarvitsivat projektin lopputuloksena palvelumuotoilutyöni konkreettisia tuloksia, eikä niinkään siitä johdettua pohdintaa.

Tutkielmani kohderyhmänä toimivat siis palvelumuotoilijat, jotka ovat päätyössä palvelun tilaa ja sen osallisuutta lähemmin käsitteleviin projekteihin julkisella sektorilla. Graduni tilaajana toimiva Nuorisopalvelut ei siis ole graduni pääasiallinen kohderyhmä, sillä tilojen suunnittelu ei kuulu heidän lähtökohtaiseen toimenkuvaansa. Tilaajaorganisaatio voi kuitenkin hyötyä tutkielmani kytköksistä palveluiden ja julkisen sektorin kehittämisen konteksteihin.



### 1.3 Aiheen suhde palvelumuotoilun tutkimuskenttään

Tutkielmani voidaan suhteuttaa julkisen sektorin ja tilojen palvelumuotoiluun. Julkisen sektorin palvelumuotoilun kartoittaminen on tutkielman kirjoittamisen aikana muodostunut uudeksi keskustelun aiheeksi palvelumuotoilun alalla. Se toimii tutkielmassani kontekstina varsinaiselle kohteelleni, eli palvelun ympäristön ja tilan muotoilulle. Tilojen palvelumuotoilu on kartoitettu ja dokumentoitu suhteellisen hyvin tiettyjen menetelmien suhteen, mutta tilan sisustukselliset ominaisuudet huomioon ottavia menetelmiä on käytetty ja tutkittu palvelumuotoilun alalla hyvin vähän.

Yksi suuri ero tavalliseen palvelumuotoiluun ja sen tutkimiseen nähden on, että Poppari-projektissa keskityttiin huomattavan vähän palvelun lopullisten käyttäjien, eli nuorten osallistamiseen projektin aikana. Syitä tähän käsitellään myöhemmin tutkielmassani. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkielmassani lopulliset käyttäjät ohitettaisiin aiheena kokonaan. Tämä tarkoittaa vain sitä, että pääasiallinen aineistoni lopullisten käyttäjien toiminnan ymmärtämiseksi on heidän kanssaan toimivan Nuorisopalveluiden henkilökunnan tekemistä maininnoista peräisin.

Näen tutkielman tärkeyden tulevan tilojen ja julkisen sektorin palvelumuotoilun tutkimusten vähydestä. Oman näkemykseni mukaan palvelumuotoilun toistaiseksi yleisessä käytössä olevat menetelmät painottuvat tilassa toimivan palvelun kehittämisen puolelle, josta käsin tilan itsensä piirteitä muokataan vasta silloin kun niiden muokkaaminen on käytännössä välttämätöntä haluttujen ratkaisujen saavuttamiseksi. Tästä johtuen tilaa kokonaisuudessaan (toiminta, asettelu ja erityisesti ulkonäkö) suunniteltaessa ja toteutettaessa tuntuukin heräävän kysymys "onko tämä palvelumuotoilua", sillä kyseiseen toimintaan käytettyjä menetelmiä ei ole osattu valita tai muodostaa palvelumuotoilun periaatteita noudattaen.

## 1.4 Tutkimuskysymys, hypoteesi ja tavoitteet

Tässä tutkielmassa pyrin selvittämään, miten palvelumuotoilun keinoin voidaan suunnitella tiloja, joissa julkisen sektorin palvelut toimivat. Tarkemmin ilmaistuna tavoitteeni on kuvailla ja arvioida Poppari-projektissa käyttämäni työkalut ja selvittää, onko palvelumuotoilun menetelmiä ja ajatusmallia mahdollista hyödyntää tilan toiminnan, järjestyksen ja ulkonäön suunnittelussa sekä toteutuksessa, tai jopa palvelun kehittämisen lähtökohdaksi.

Palvelumuotoilun itse palveluun, ideointiin tai taustakartoitukseen ensisijaisesti keskittyvät menetelmät ja julkisen sektorin piirteet toimivat tässä tavoitteessa ensisijaisesti vertailun kohteina.

Kuten aikaisemminkin mainitsin, julkinen sektori on oleellinen konteksti tutkielmassani. Tämä ei tarkoita sitä, että vertailisin julkisen sektorin organisaatiota kontekstina suoraan yksityiseen sektoriin ja sen erityispiirteisiin. En edes lähtökohtaisesti listaa yksityisen sektorin erityispiirteitä tutkielmassani. Käyn tutkielmassani läpi lähinnä julkisella sektorilla ja sen sisäisessä verkostossa toimivan palvelun piirteitä.

### **Tutkimuskysymykseni ovat siis:**

1. Miten organisaation julkiseen sektoriin kuulumisen vaikuttaa kontekstina tilojen palvelumuotoiluun?
2. Mitkä ovat palvelumuotoilun keinot tilojen suunnittelussa?
3. Mitkä ovat palvelumuotoilun mahdollisuudet tilojen suunnittelussa?

Hypoteesini on, että palvelumuotoilun menetelmiä ja periaatteita pystyttäisiin hyödyntämään julkisen sektorin palveluiden tilojen suunnitteluprosesseissa. Hypoteesiini sisältyy ajatus, että palvelumuotoilua voidaan käyttää tilasuunnitteluprojektin jokaisessa vaiheessa aina ulkonäöllisten yksityiskohtien suunnitteluun asti. Esitän vielä lisäksi, että tilaa havainnollistamalla voidaan kehittää oleellisesti tilassa toimivan palvelun piirteitä.

Näkemyksenäni tapaustutkimuksen (case-study) tehtävästä käytän näkemystä, jonka mukaan tapaustutkimus pyrkii analyttiseen yleistämiseen, jolloin tapaustutkimuksen keinoin

pyritään kyseenalaistamaan tai vahvistamaan aiemmin esitettyä tai itse kehitettyä teoreettista näkemystä (Yin & Campbell 2003, 31–33). Tässä tapauksessa pyrin siis tapausprojektini kautta vahvistamaan tietoutta sekä julkisesta sektorista muotoilun kontekstina että tilojen palvelumuotoilusta. Pyrin myös vahvistamaan tietoutta palveluiden kehittämisen suhteesta tilojen itsensä kehittämiseen.

## 1.5 Tutkielman rakenne

Käyn ensin luvuissa kaksi ja kolme läpi tutkielmassani käytettyjen teorioiden ja metodien piirteet sekä taustat. Käyn siis läpi teorioiden ja metodien yleiset kuvaukset sekä sen, miten ne liittyvät tutkielmani aiheeseen. Tutkielmani teoreettisia viitekehyksiä ovat palvelumuotoilu, toimintatutkimus ja tapausstudium. Metodeihin liittyen käyn läpi toimintatutkimuksen metodologian, teemoittelun ja laadullisen lomaketutkimuksen erityispiirteet.

Tämän jälkeen käyn läpi luvussa neljä tapausprojektini ja siitä saadun informaation teemoiteltuna. Aloitan kyseisen käsittelyn projektin rakenteesta ja lähtökohtaisesta tilanteesta, minkä jälkeen siirryn jaottelemaan projektin eri vaiheista saadun informaation käsittelyyn. Olen jakanut teemoittelun kautta saadut teemat kolmeen projektin vaiheeseen: taustakartoitukseen, ideointiin ja tilan prototypointiin.

Projektin tulokset läpikäytyäni kokoon niistä luvussa viisi varsinaiset tutkielmani tulokset. Vaikka teen analyysiä teemoittelun kautta jo tapausprojektia esittäessäni, pääasiallinen analysointi tehdään tutkielman tuloksien perustelemisen yhteydessä kun testaan saamieni tuloksien pätevyyttä peilaamalla niitä eri lähteiden kautta saamaani aineistoon.

Johtopäätökset luotuani pohdin luvussa kuusi saamieni tuloksien suhteen lähdemateriaaliini, hypoteesiini ja aikaisempaan alan tutkimukseen. Arvioin siis luvussa kuusi oman suoriutumiseni tutkielmaa tehdessäni ja tapausprojektini edustavuuden sekä hypoteesini että laajemmin alan aiemman tutkimuksen näkökulmasta.

Viimeisessä luvussa käyn läpi tutkielmani suhteen ei vain palvelumuotoilun tutkimukselle, vaan myös palvelumuotoilulle alana. Esitän myös ajatukseni mahdollisista jatkotutkielmien aiheista.

## 2 Teorettinen viitekehys

Tässä luvussa käyn ensin läpi tutkielmassani esiintyviä käsitteitä, minkä jälkeen pyrin käymään läpi yleistä tietoa siitä, mitkä ovat tutkielmani teoreettiset taustat ja lähteet. Suhteutan siis tutkielmani alan aikaisempaan tietoon ja pyrin siten mahdollistamaan tutkielmani arvioinnin sen suhteen, miten se täyttää teorioidensa asettamat tavoitteet, periaatteet ja vaatimukset.

En siis vielä tässä luvussa käy läpi tutkielmani teoreettisen taustan vaikutusta tai suhdetta itse tutkimustyöhöni. Pyrin enemmänkin avaamaan sitä, mitkä ovat tutkielmani perustana toimivien ajatus- ja toimintatapojen historiat ja piirteet. Selitän teorian ja menetelmän suhteessa tutkielmani kohteeseen luvussa kolme.

### 2.1 Käsitteet

Erotan osissa tätä tutkielmaa sanat **suunnittelu**, **ideointi** ja **prototyyppi** toisistaan, joten täsmennän tässä hieman niiden merkityksiä. Käytän suunnittelua pääasiassa koko muotoiluprojektista puhumiseen. Ideointivaihe käsittää projektin alkupuoliskon, jolloin työpajat sisälsivät pääasiassa post-it lappujen tai välineettömän keskustelun kautta asioiden kartoittamista ja ideoiden luomista. Prototyyppinnällä tarkoitan projektin jälkipuoliskoa, jossa tilaa pyrittiin havainnollistamaan ja siitä pyrittiin keskustelemaan luomalla tilasta ja siinä toimivasta palvelusta fyysisiä tai digitaalisia tilaa havainnollistavia malleja.

**Julkisesta sektorista** puhuttaessa tarkoitetaan lähtökohtaisesti valtion palveluja. Tarkennan kuitenkin tämän käsitteen pääasialliseksi kohteeksi tutkielmani tapauksessa kaupungin avoimet palvelut, joihin osallistumiseksi ei ole kustannuksia tai standardisoituja ajanvarausjärjestelmiä. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi tämän tutkielman tapausprojektissa mukana olleet kirjasto ja nuorisopalvelut.

Sanan **palvelu** määrittelemiseksi käytän henkilön nimeltään Grönroos (1994, s.49) luomaa määritelmää. Sen mukaan palvelu tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmiin, on aineeton teko tai tekojen sarja ja tapahtuu yleensä asiakkaan vuorovaikutuksessa palveluhenkilökunnan ja/tai fyysisten tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmien kanssa. Käsittelen seuraavaksi tarkemmin palvelua osana palvelumuotoilua.

**Tapausprojektilla** tarkoitan tapausta, jota toimii kohteena toiminnalliselle tapaustutkimukselle, jota olen hyödyntänyt osana aineistonkeruuprosessia.

**Validius** ja **relevanttius** ovat tutkielmassani tavallaan synonyymejä. Kummatkin tarkoittavat tutkielman osien tai muiden aiheiden sopivuutta ja yleistä hyväksyttävyyttä. Validiuden käyttäminen käsitteenä auttaa minua ensisijaisesti kirjoittamaan englanninkielisistä lähteistä saatua informaatiota mahdollisimman vähin ajatuksellisin muutoksin.

## 2.2 Palvelumuotoilu muotoilun alana

Palvelumuotoilu on muotoilun ala, joka muodostui merkittäväksi alaksi vuoden 2007 aikoihin ja on suomennos termistä ”service design” (Mattelmäki, 2015, 27). Palvelumuotoilussa tekojen sarjaa käsitellään palvelukohtaisina, joista puolestaan muodostuu asiakaspolku (Hyvärinen 2015, 96). Se, miten asiakaspolku siis eroaa itse palvelusta on, että se on palvelusta eristetty asiakkaan toiminnan kertomus. Asiakaspolkua kartoitettaessa vuorovaikutus asiakaspalvelijoiden ja palvelun tarjoajan järjestelmien kanssa, sekä palvelun fyysinen ympäristö pyritään siis suhteuttamaan asiakkaan palvelussa etenemiseen ja siitä muodostuneeseen kokemukseen.

Muotoilu, ala johon palvelumuotoilu kuuluu, ei siis käsitä vain esineiden muotoilua. Se on joukko laajempia tavoitteita, konteksteja ja toimintatapoja ongelmien määrittelyyn ja ratkaisuun, eli toisin sanottuna innovaatiotoimintaan. Muotoilun tavoitteena on luoda toimivampia, haluttavampia ja esteettisesti miellyttävämpiä kokonaisuuksia, jotka voivat olla

esineitä, ympäristöjä, palveluita tai muutoksia. Muotoilu on siis enemmänkin työkalu ongelmien käsittelemisen mahdollistamiseksi kuin joukko rajoituksia tai raameja toiminnan määrittämiseksi. Tästä syystä esimerkiksi palvelumuotoilukaan ei ole muotoilualana määritelmältään tai mahdollisuuksiltaan sinetöity. (Mattelmäki 2015, 27.)

Muotoilua voidaan soveltaa tuttujen asioiden uudesta näkökulmasta näkemiseen. Tarkemmin ilmaistuna muotoilun keinoin voidaan löytää kysymyksiä, mahdollisuuksia, sekä nykyisten järjestelmien puutteita ja etuja. Näitä asioita löydetään luovuutta ja jopa provokaatiota aikaansaamalla. (Mulgan 2014, 6; Coughlan & Prokoff 2004, 189–191.)

Palvelumuotoilun olennaisia menetelmiä ovat abstraktien asioiden visualisointi, iteratiivinen (useisiin vaihtoehtoihin ja parantelukierroksiin pyrkivä) prototyyppiointi, sekä eri osapuolien osallistaminen yhteisiin ideointisessioihin suunnitteluprosessin aikana. (Mattelmäki 2015, 27; Hyvärinen 2015, 96.) Koska muotoilu on visuaalista ja havainnollistavaa työskentelyä, se voi auttaa projektiryhmiä kehittämään yhteistä ymmärrystä, luomaan yhteisiä merkityksiä, tukemaan kommunikointia, arvioimaan kommunikointia, mahdollistamaan leikkimielisen luovan tekemisen, luomaan rohkeutta, hahmottamaan kokonaisuutta ja ymmärtämään muotoilun kohteen eri elementtien välisiä suhteita. Lisäksi muotoilun keinoin tuotettu visuaalinen materiaali voi auttaa ideoiden myymisessä organisaation sisällä. (Hakio 2010, 33–35; Mattelmäki 2015, 77.)

Kuten palvelumuotoilun palvelupolkuun keskittyvästä näkemyksestäkin jo vähän selviää, palvelumuotoilun olennainen piirre on palvelun käyttäjän pitäminen suunnittelutyön lähtökohtana. Tämän lisäksi tai tämän kautta palvelumuotoilun kohteita ovat myös monimutkaiset verkostot, systeemit, prosessit, toimijat sekä toimijoiden vaikutukset toisiinsa (Mattelmäki 2015, 27). Näistä kohteista palvelumuotoilu pyrkii muotoilun menetelmien avulla hahmottamaan tulevaisuuden palvelumahdollisuuksia, eikä vain todenmukaisia kuvauksia nykytilanteesta (Hyvärinen 2015, 98).

### 2.2.1 Empaattinen muotoilu

Empaattisessa muotoilussa palvelut nähdään prosesseina, joissa käyttäjäkokemus luodaan yhdessä käyttäjän kanssa (Grönroos 2008, 309–310; Chesbrough 2011, 54–58).

Empaattisessa muotoilussa pyritään siis tutkimaan ja ymmärtämään maailmaa käyttäjän näkökulmasta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, mistä johdettua ymmärrystä käytetään suunnittelun perustana (Mattelmäki 2015, 75).

Empaattisessa muotoilussa korostuvat vuorovaikutus monialaisten ryhmän jäsenten välillä, sekä palvelun kokemuksellisuus eläytymisen tai elämyksellisten teemojen kautta (Leonard & Rayport 1997, 112–113; Koskinen & Batterbee 2004, 38, 47). Empaattisen muotoilun etuna mainitaan, että sen kautta voidaan tiedon saannin lisäksi avata erilaisia näkökulmia, mahdollistaa jaettu kokemus ja luoda näin ollen yhtymäkohtia, jotka tukevat yhteistyötä (Fulton Suri 2003, 42–43).

## 2.3 Julkinen sektori ja sen kehittäminen

Tapausprojektini on luokiteltavissa julkisen sektorin yleisöä palvelevaksi julkiseksi liikelaitokseksi, eli julkiseksi yritykseksi, sillä se tarjoaa palveluita suoraan julkisyhteisöjen yleisölle (Tiihonen 1981, 115–116). Esimerkkejä julkisyhteisöistä ovat valtio ja kunnat.

Siinä, missä yksityisen sektorin ja sen yritysten toimintaan sovellettua kehittämistyötä on tutkittu paljonkin, julkisella sektorilla tehdyn kehittämistyön tutkiminen on jäänyt melko vähäiseksi. Tämä johtuu julkisen sektorin vähäisistä paineista ja tavoitteista kehittää toimintaansa yksityisen sektorin tavoin. Julkisella sektorilla toimivat organisaatiot eivät edes tavallisesti ajattele asiakkaitaan asiakkaina tai aktiivisina käyttäjinä, vaan käyttäen muita käsitteitä. (A Kuusisto & J Kuusisto 2015, 173.)

Julkisen sektorin kehittymisen suurimmaksi edellytykseksi on kirjallisuudessa mainittu kokeilemisen mahdollisuuden tarjoaminen työntekijöille. Tähän liittyy olennaisesti



kokemuksen kautta saadun tiedon lisääntyminen kokeiluja tehdessä ja omista työtavoista päättämisen mahdollisuuden antaminen organisaation työntekijöille. Mahdollisuus kokeilujen tekemiseen voi luoda myös motivaatiota tehdä työtä ja luoda sitä kautta uusia ideoita palvelun toiminnan kehittämiseksi. (Demircioglu & Audretsch 2017, 1682, 1687.) Se, mitä julkisen sektorin johdolta vaaditaan toiminnan kehittymiseksi, on palautteen antamista ja vähäisen suoriutumistehon omaavien työntekijöiden poistamista palvelun tuotannosta. Tällöin organisaation johdon rooli onkin pitkälti motivointiin ja kokeilemista puoltavan työympäristön edistämiseen keskittyvä. (Demircioglu & Audretsch 2017, 1688.)

## 2.4 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on yksi neljästä osallistuvan tutkimuksen muodoista, ja sitä voidaan kutsua osallistuvan tutkimuksen näkökulmasta myös osallistuvan havainnoinnin muodoksi (Grönfors 1982, 87–88). Osallistuva havainnointi on aineistonkeruutapa, jossa tutkija osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkittavan yhteisön jäsenet keskittyvät heidän omiin tehtäviinsä tarkkailun sijaan, minkä aikana tutkija kerää aineistoa systemaattisesti havainnoinnin kautta. (Eskola & Suoranta 1998, 98–99 ja Laitinen 1984, 1–2.)

Toimintatutkimuksella on neljä sukupolvea. Näitä ovat niin kutsutut ”makuupussisukupolvi”, ”työkalupakkisukupolvi”, ”tehkää itse -sukupolvi” ja ”filosofisukupolvi”. Koska toteutin tapausprojektin palvelumuotoilijan työtehtäviä tehden, kuulun ”työkalupakkisukupolveen”. Tämän sukupolven erityispiirteenä on, että siinä tutkija toimii konsultin roolissa, on menetelmät hallitseva auktoriteetti ja pystyy neuvomaan organisaatiota muutoksien toteuttamisessa. (Sorensen 1992, 53.) Tämän sukupolvimallin antamasta kuvauksesta poiketen toimintatutkimuksen olennaiseksi piirteksi on kuitenkin sukupolvimallin luomisen jälkeen mainittu, että tutkijan ei tulisi olla tutkittavaan yhteisöön nähden erityisen auktoriteettinen henkilö. Tutkijan tasavertainen auktoriteetti tutkittavan yhteisön kanssa herättää siis sisäisiä ristiriitoja toimintatutkimusta tekevien kesken. (Kuula 2001, 46–47)

Toimintatutkimuksen piirteitä ovat käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. Toimintatutkimuksen kautta voidaan hahmottaa tutkimuksen ja tutkittavan todellisuuden välinen suhde. Toimintatutkimus ei itsessään sanele tutkimuksen tekemisen tyyliä tai aseta sille standardisoituja menetelmiä. (Kuula 2001, 10)

Toimintatutkimus on kerännyt kritiikkiä sen merkittävästi muista tieteen tekemisen tavoista poikkeavien toimintatapojen, erityisesti tutkimuskohteen toimintaan osallistumisen johdosta. Tästä syystä toimintatutkimus perustellaan usein tieteen ongelmienratkaisuun pohjautuvan tarkoituksen kautta ja sosiaalisiin ilmiöihin vaikuttamisen keinona (Kuula 2001, 213). Toimintatutkimuksen käytön ja onnistumisen perusteleminen on oleellisesti kiinni myös tutkijan käytännön kokemusten määrästä (Kuula 2001, 208).

## 2.5 Tapaustutkimus

**Taulukko 1:** Tapaustutkimuksen ja tilastollisen tutkimuksen eroavaisuudet (Laine ym. 2007, 12)

Tapaustutkimus	Tilastollinen tutkimus
Kohteena on pieni joukko tapauksia, usein vain yksi.	Kohteena on suuri joukko tapauksia.
Kerätään laaja aineisto tapauksen eri ulottuvuuksista.	Aineisto kerätään suppeasta ominaisuuksien joukosta.
Tutkimus kohdistuu ”luonnollisesti” ilmeneviin tapauksiin. Pääavoite ei ole kontrolloida muuttujia niiden vaikutusten arvioimiseksi.	Aineisto valitaan siten, että se on edustava otos laajasta populaatiosta.
Keskeinen aineisto on laadullista, mutta myös määrällistä aineistoa voidaan käyttää.	Aineisto on määrällisessä muodossa.
Päämääränä on ymmärtää tapausta. Tapauksen yleinen merkitys voi olla seuraavanlaisissa muodoissa: 1) teoriaa kyseenalaistava, täydentävä tai uutta teoriaa luova tapaus tai 2) naturalistinen, eli asiayhteyteen itseensä pohjautuva yleistys.	Päämääränä on empiirinen, eli kokemusperäinen yleistäminen.

Tapaustutkimus on tutkimustapa tai tutkimusstrategia, mikä keskittyy yksittäisten asetelmien sisäisen vuorovaikutuksen ymmärtämiseen. Tapaustutkimus pitää sisällään useita eri aineistotyyppisiä sekä konkreettisia tutkimusmenetelmiä, eikä siksi ole itsessään tutkimusmenetelmä. (Eisenhardt 1989, 534; Laine ym. 2007, 9.)

Tapaustutkimuksen lähtökohtana on mahdollisimman monipuolisen aineiston kerääminen, tutkimuskohteen kuvaaminen perusteellisesti ja useista eri lähteistä kerätyn informaation suhteuttaminen toisiinsa, usein triangulaation kautta (Laine ym. 2007, 9; Yin & Campbell 2003, 13–14). Parhaimmillaan tapaustutkimus toimii silloin, kun tutkimuksen kohteena on hetkellinen ilmiö, jolla on oikean elämän konteksti, johon tutkija ei voi vaikuttaa

merkittävästi, jonka suhde kontekstiin ei ole välittömästi selkeä ja josta kysytään kysymys "miten" tai "miksi" (Yin & Campbell 2003, 9–14).

Yksi tapaustutkimuksen erityispiirteistä on, että tapaustutkimuksellista tutkimustyötä aloitettaessa ei välttämättä ole ennalta selvää, millainen näkökulma tai käsitteistö toimisi parhaiten tutkimuskohteen käsittelemisessä. Siksi tutkimuksen näkökulma valitaan usein tutkimuksen tekemisen myöhemmässä vaiheessa. (Laine ym. 2007, 29.) Tapaustutkimuksessa siis tutkimuksen kohteena oleva tapaus ja sen sisältämät tapahtumat voivat vaikuttaa käsitteiden eli tutkimuksessa tulkittavien asioiden valintaan (Laine ym. 2007, 11).

Tapaustutkimuksessa tapahtuman ilmentämää tutkimuksen kohdetta ei siis määritellä ennalta, vaan tapahtuman kulusta pyritään ensin ottamaan selvää aineiston avulla. Tapahtuman kulusta pyritään siten etsimään siitä ilmeneviä yksittäisiä tapauksia tai vain yksi tietty tapaus, johon tutkimus kohdistuu. Näistä tapauksista pyritään puolestaan etsimään niiden ilmentämät asiat. (Laine ym. 2007, 9–11.)

Tässä vaiheessa on siis tärkeää huomata, että tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohde (tapausprojekti) ja sen ilmentämä tapaus ovat kaksi eri asiaa. Nämä kaksi asiaa on syytä erottaa toisistaan tapausprojektin ilmentämän tapauksen analysoinnin selkeyden vuoksi. (Laine ym. 2007, 10, 29.) Ilmenneitä tapauksia ei kuitenkaan voida niiden löytämisen jälkeen kasata yhdeksi edustavaksi otokseksi, sillä niistä ei ole yhtäläisyyksistä huolimatta erotettavissa keskimääräistä tapausta (Laine ym. 2007, 12).

Mitä tulee itse tutkimuksen aineistoon, se ei ole tapaustutkimuksen tapauksessa rajattu ainoastaan laadulliseen aineistoon. Tapaustutkimus voi sisältää laadullista aineistoa, määrällistä aineistoa tai kumpaakin (Yin 1989, 14). Näiden ero tapaustutkimuksessa on, että määrällistä aineistoa käytetään asioiden suhteiden kartoittamiseen ja laadullisen aineiston antamien vaikutelmien tukemiseen, kun taas laadullista aineistoa käytetään suhteiden olemassaolon syiden tai tapahtumien taustalla piilevien suhteiden hahmottamiseen (Eisenhardt 1989, 538; Jick 1979, 609–610).

Yksi aineiston keräämiseen liittyvä erikoispiirre tapaustutkimuksessa on aineiston analysoinnin keräämisen ja analysoinnin tekeminen samaan aikaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että aineistoa kerätessä sen pohjalta tehdään samaan aikaan tulkintoja. Nämä tulkinnat saattavat puolestaan jopa muuttaa aineistonkeruutapoja lennosta. Yksi yleinen esimerkki tästä on muistiinpanojen tekeminen tapausprojektia tarkkaillen. Tällaiset projektin mukana elävät aineiston teemat ja sen saamisen metodit tuovat toimintatutkimuksen tekemiseen vapautta, jonka kautta tutkimuksen kohdetta voidaan arvioida mahdollisimman syvällisesti. Lisäksi, joustavuuden kautta voidaan paremmin tarttua tutkittavien tapauksien yksilöllisiin piirteisiin ja esiin tuleviin teemoihin. (Eisenhardt 1989, 538–539.)

Omien havaintojen ja tulkintojen tekemisen lisäksi tapaustutkimuksella ei ole aineiston analysointiin paljoakaan muuta tarjottavaa. Toisin sanottuna erityisesti tapaustutkimuksen tekemiseksi ei ole olemassa standardisoituja tapoja analysoida aineistoa. Tästä huolimatta yleisenä tapaustutkimuksen aineiston analysoinnin periaatteena voidaan mainita, että sen tarkoitus on tehdä jokaisesta tutkimuksen tapausprojektista mahdollisimman tuttu tutkijalle ja tutkimusta lukevalle. (Eisenhardt 1989, 539–540.)

Tapaustutkimuksen kohteen tyyppejä on seitsemää erilaista. Tämän tutkielman tapaus on "kriittinen tapaus", eli sen kautta pyrin vahvistamaan, kyseenalaistamaan tai laajentamaan jotakin teoriaa, tässä tapauksessa julkisen sektorin palvelumuotoilun ja tilojen palvelumuotoilun teorioita. (Laine ym. 2007, 32.) Tutkielmani on myös niin sanottu sisäinen tapaustutkimus (embedded case study), eli käytän tapauksien mittaamiseen useita eri mitattavia arvoja yhden sijasta (Yin & Campbell 2003, 40–43).

Tapaustutkimuksen pääasiallisia vahvuuksia ovat sen iteratiivisuus, läheinen sidos aineistoon, testattavissa oleva hypoteesi, mitattavissa olevat käsitteet, ja usein myös uudenlainen testattavissa oleva lopputulos. Syntynyt teoria tarjoaa parhaimmillaan rajoja rikkovia näkemyksiä syntyneen teorian arvioinnin ja varteenotettavasti perusteltujen todisteiden kautta. (Eisenhardt 1989, 532, 546–547.)

Tapaustutkimuksen haasteita ovat mielenkiinnon kohteiden paljous, systemaattisen tutkimustyössä etenemisen vaikeus, ja empiirinen aineisto, joka saattaa johtaa liian

monimutkaisen teorian luomiseen (Laine ym. 2007, 17; Yin & Campbell 2003, 13–14). Haasteina voidaan myös pitää tapaustutkimuksen vaaraa tuottaa tapausprojektien kautta liian ohuita, omalaatuisia ja yleistämättömissä olevia tuloksia. (Eisenhardt 1989, 547.)

Yksi tapaustutkimuksen suuri pulma on, että riittääkö yksi tapaus tapaustutkimuksen tekemiseen vai ei. Yleisesti ilmaistuna yksittäinen tapaus riittää, jos se sopii tutkimuksen tavoitteisiin (Laine ym. 2007, 28). Hyvinä käyttötilanteina yhdelle tapaukselle ovat kriittisen tapauksen testaaminen tapauksen edustaessa hyvin muotoiltua teoriaa, uniikin tai äärimmäisen tapauksen edustaminen, tyyppillisen tapauksen edustaminen, jostakin aiheesta jotakin paljastavan tutkimuksen tekeminen sekä saman tapauksen tutkiminen kahtena eri aikana. Olemassaolevan teorian varmistaminen, haastaminen tai laajentaminen voivat myös täyttää vaatimukset yhden tapauksen riittämiselle. (Yin & Campbell 2003, 40–41.)

## **2.6 Toimintatutkimus ja tapaustutkimus yhdessä**

Lähtökohtaisesti tapaustutkimus ja toimintatutkimus eroavat toisistaan tutkimuskohteen arvioinnin ja aineiston keräämisen suhteen. Tapaustutkimuksessa aineisto arvioidaan usein vasta kohteena olevan projektin tai muun toiminnan loputtua, mitä ennen tutkija on vain havainnoijan roolissa. Toimintatutkimuksessa tutkija havainnoi, arvioi ja osallistuu kohteensa toimintaan samaan aikaan kohteen toiminnan ollessa meneillään. (Lehtonen 2007, 245–246.) Kun nämä kaksi tutkimustapaa yhdistetään toisiinsa, tapaustutkimus jää taustalle ja toimii tutkimuksen kokoavana kehiksenä. Itse tutkimustyössä painottuvat enemmänkin toimintatutkimuksen piirteet. Kaikkien kolmen aineiston käsittelyvaiheen (osallistuminen, keräys, analysointi) yhdistyessä toiminnallinen tapaustutkimus voi muodostua hyvinkin tiiviiksi ja kokonaisvaltaiseksi. (Lehtonen 2007, 252.)

Toimintatutkimuksen läsnäolo toiminnallisessa tapaustutkimuksessa ilmenee lisäksi siten, että tarkkailun kohteena ei ole enää jo olemassa oleva toiminta, vaan tutkija luo kohteessaan omalla toiminnallaan muutosta ja sitä kautta uutta toimintaa (Lehtonen 2007, 252). Tutkijan vaikutuksen muodostaa pääasiassa toimintatutkimukselle tavallinen tiivis osallistuminen

prosessin kulkuun, mikä puolestaan näkyy prosessin arvioinnissa ja analysoinnissa. Tutkijan vaikutuksen takia oman roolin ja toiminnan reflektointi muodostuu erityisen tärkeäksi.

(Lehtonen 2007, 247.)

Tutkijan rooli on siis varsin oleellinen, mikä näkyy tutkimuksen tekemisessä. Koska tutkijan toimintaa ohjaavat toiminnallisessa tutkimuksessa hänen kiinnostuksensa ja tutkimukselliset näkemyksensä, tuloksia analysoidessa ja raporttia kirjoitettaessa on erityisen tärkeää tuoda esille hänen intressinsä, motiivinsa ja asemansa. Toinen tärkeä asia on pohtia tutkimusprosessin muotoutumista tutkimushankkeen kehittymistarinan kuvailun kautta.

(Lehtonen 2007, 250.)

Toiminnallisessa tapaustutkimuksessa analyysin helppoudet ja ongelmat tulevat pitkälti juuri tutkijan osallistumisesta tutkittavaan toimintaan. Analyysi on tavallista helpompaa siinä mielessä, että tutkijan osallisuus projektiin päästää hänet näkemään toiminnan taustoja, syitä ja seurauksia sekä eri toimijoiden arvoja ja intressejä. Ongelmat tavallaan siirtyvät kuitenkin aineiston dokumentoinnin puolelle, mikä vaikeuttaa tulkintojen ja päätelmien tekemistä. Yhdessä tämä siis tarkoittaa, että tällaista tutkimusmuotoa noudattamalla voidaan saada varsin syvällistä tietoa kohteesta, mutta tietojen käsittely voi olla hankalaa.

(Lehtonen 2007, 250, 253.)

### 3. Metodit

Tutkielmani on aineistoltaan ja menetelmiltään laadullinen, eikä määrällinen. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, joka perustuu sisältönsä kuvailuun sen listaamisen sijasta. Kokemusperäisiä ilmiöitä laadullisena tutkimuksena tutkittaessa korostuvat harkinnanvaraisesti valittu aineisto, kerronnallisuus, ilmiön käsitteellinen pohdinta ja tutkittavien henkilöiden näkökulma. Laadullista tutkimusta pidetään lisäksi hypoteesittomana, mikä ei tämän tutkielman tapauksessa toteudu. (Eskola & Suoranta 1998, 13–15.)

Tutkielmani perustuu pitkälti empiiriseen fenomenologiaan. Tällä tarkoitetaan tutkimusta, jossa tietelliset selitykset pohjautuvat tutkimuskohteena toimivien ihmisten näkemyksiin tutkittavasta kohteesta ja vasta toissijaisesti tutkimuksen tekijän näkemyksiin samasta kohteesta (Aspers 2009, 1).

Metodit eli tutkimusmenetelmät ovat ohjeita tutkijalle, joiden perusteella tutkimus tehdään. Metodeilla tarkoitetaan työkaluja, joita käyttäen aineisto on kerätty, luokiteltu ja analysoitu. Vaikka metodit ohjaavatkin tutkmiustyötä, niitä ei ole välttämättä tarkoitus noudattaa täsmällisesti, vaan niiden ohjaus on enemmänkin mahdollistavaa. (Kuula 2001, 22.) Metodien käyttämisen kautta pystytään myös arvioimaan tutkielman prosessia ja suhteuttamaan sen tuloksia muita samoja metodeja käyttäneiden tutkielmien tuloksiin.

Laadullista tutkimusta tehtäessä ei välttämättä noudateta ennalta määriteltyjä sääntöjä analyysin tekemisessä. Olennaisimmat löydökset pyritään monessa tapauksessa löytämään yksinkertaisesti lukemalla kerättyä aineistoa uudestaan ja uudestaan. Tätä kautta pyritään luomaan kuvaa tausta-ajatuksista ja merkityksistä, jotka muodostavat aineiston edustaman kulttuurisen maailman. (Peräkylä & Ruusuvoori 2008, 352.)

Tutkielmani kaksi selkeintä metodia ovat teemoittelu ja laadullinen lomakekysely. Käyn näitä ennen kuitenkin läpi toimintatutkimuksen piirteitä tutkimusmetodina. Luvun lopussa käyn läpi alan kirjallisuuden merkitystä tutkielmalleni.



### 3.1 Toimintatutkimus tutkimusmetodina

Toimintatutkimuksen eri suuntauksia yhdistävä ajatus on, että tutkija on prosessissa aktiivinen osallinen, joka pyrkii tutkimuksen kautta muuttamaan sosiaalisia käytäntöjä. Lähtökohtaisesti toimintatutkimuksen metodeja kuvaavia kirjoja ja tekstejä on olemassa satoja, mutta edellämainitut asiat yhdistävät niitä kaikkia. Itse asiassa suuri osa toimintatutkimuksen metoditeksteistä ei edusta mitään erityistä suuntausta. Ne ovat lähinnä kertomuksia toimintatutkimuksesta lähestymistapana. (Kuula 2001, 23–24.)

Toimintatutkimuksessa tutkija pyrkii konsulttina pääasiassa saamaan organisaation jäseniä osallistumaan aktiivisesti kaikkiin tutkimusprosessin vaiheisiin. Tämä nähdään parhaana toimintatutkimuksen tutkimustapana, sillä siihen sisältyy demokraattinen ulottuvuus. Lisäksi, osallistavana tutkijana toimiminen ei aiheuta organisaatiossa muutoksien toteuttamisen suhteen riippuvuutta tutkimusta tekevästä henkilöstä, sillä organisaatio on itse ollut mukana muutoksien löytämisessä ja ratkaisemisessa. (Whyte ym. 1991, 40.)

#### 3.1.1 Toimintatutkimus tämän tutkielman metodina

Kuten mainitsin, olen tässä tutkielmassa lähestynyt asiakkaana toimineen organisaation projektia konsulttina, joka pyrkii osallistamaan asiakasorganisaation jäseniä ongelman kartoittamiseksi ja ratkaisemiseksi. Tämä tavoite tuli tutkielmaani sekä toimintatutkimuksellisista lähtökohdista, että palvelumuotoilullisista lähtökohdista.

Pyrin pitämään oman osallisuuteni projektissa pääasiallisesti mahdollistavana. Käytin projektissa palvelumuotoilun menetelmiä visualisoidakseni projektiryhmälle heidän omat ideansa, mitä kautta he pääsivät uusiin ideoihin ja siten etenemään suunnittelutyössään. Asiakasorganisaation toimintaa pyrin arvioimaan erityisesti päiväkirjamerkintöjeni kautta. Asiakasorganisaation onnistuminen projektissa ei kuitenkaan ole tutkielmani kohde, vaan onnistumisen taustalla piilevä palvelumuotoilun menetelmien käytön onnistuneisuus.

Pidän toimintatutkimuksen relevanttina metodina tutkielmalleni erityisesti siksi, että tutkielman tavoitteena on kartoittaa palvelumuotoilun menetelmät hallitsevan henkilön mahdollisuuksia muutoksien aikaansaamiseksi. Tämä näkökulma ei astu tasavertaisen projektissa toimijan näkökulman varpaille siitä syystä, että palvelumuotoilua tehdessä pyritään tällaiseen aseteluun jo lähtökohtaisesti.

## 3.2 Teemoittelu

Tutkielmani pääasiallisena aineiston analyysin tapana on teemoittelu, joka tarkoittaa aineistosta esiin nousevien piirteiden yhtäläisyyksien tarkastelua. Aineistosta esiin nousseet teemat pyritään löytämään ennalta määritettyihin teemoihin pohjautuen, mutta ne voivat olla myös täysin uusia. Oletuksena siis on, että aineistosta saattaa nousta esiin tutkimustyön edetessä teemoja, jotka voivat olla tutkimuksen lähtökohtaisesti kohteena olleita teemoja mielenkiintoisempia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.)

Aineistona toimivasta tekstistä pyritään teemoittelun kautta löytämään ja sen jälkeen erottelamaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Tämä tarkoittaa usein lähinnä sitaattikokoelman muodostamista ja asettelemista. Teemoittain järjestetyt sitaatit saattavat olla mielenkiintoisia, mutta teemoittelu pitää viedä analyysimenetelmänä teorian ja empirian vuorovaikutukseen asti, mikäli halutaan saada pitkälle vietyä analyysia tai johtopäätöksiä aikaiseksi. Tällöin tutkimustekstissä saadaan näkyville teemojen lomittuminen toisiinsa. (Eskola & Suoranta 1998, 175.) Pitkälle viedyn teemoittelun avulla tekstiaineistosta saadaan esille kokoelma vastauksia tai tuloksia esitettyihin kysymyksiin, jolloin tutkimustulokset noudattavat käytännöllisiä tutkimustyön tavoitteita (Eskola & Suoranta 1998, 179).

Toimintatutkimuksen analyysitapana teemoittelu tarkoittaa ensisijaisesti tapausprojektista kerätyssä aineistossa ilmenevien toistuvuuksien löytämistä ja niiden vertailua toisiinsa (Yin & Campbell 2003, 116). Toimintatutkimusta tehdessä aineiston teemoittelutapaa voidaan tarkentaa sillä ajatuksella, että jos aineistosta löytyy hypoteesia tukevia toistuvuuksia ja

vastakkainasettelun aiheuttavia toistuvuuksia ei löydy, aineiston perusteella tehdyt päätelmät ovat valideja (Yin & Campbell 2003, 116).

Tekstianalyysia ja sitä kautta teemojen löytämistä voidaan tehdä joko semiotiikan tai diskurssianalyysin kautta. Semiotiikalla tarkoitetaan yhtenäisten kertomusten löytämistä tekstistä. Diskurssianalyysilla tarkoitetaan yksittäisten sanavalintojen ja sitä kautta alitajunnan ja tunteiden arviointia. (Peräkylä & Ruusuvuori 2008, 353). Pyrin itse tutkielmassani löytämään yhtenäisiä kertomuksia, mutta koska tutkielmani aineisto sisältää kirjoitettuja vastauksia kysymyksiin, niissä käytettyjen sanavalintojen voidaan nähdä olevan tarkemmin mietittyjä kuin esimerkiksi haastatteluvastauksissa annettujen vastauksien sanavalinnat. En kuitenkaan nähdäkseni käytä tutkielmassani diskurssianalyysia, sillä tutkielmassa suorittamani analyysi on vahvasti havaintoja yhdistelevä, mitä diskurssianalyysi ei ole (Eskola & Suoranta 1998, 195–196).

Teemoittelua käytetään käytännöllisten ongelmien ratkaisemiseen, jolloin aineistossa esiintyneistä tarinoista voidaan poimia ongelman kannalta olennaista tietoa (Eskola & Suoranta 1998, 178). Tutkielmani tapauksessa kyseinen käytännöllinen ongelma on palvelumuotoilun menetelmien hyödyntäminen tilojen palvelumuotoilussa.

### 3.3 Laadullinen lomaketutkimus

**Taulukko 2:** Laadullisen lomakekyselyn logiikka verrattuna tilastolliseen kyselyyn. (Jansen 2010, 15)

Tiedonhaun tavoite	Laadullinen lomakekysely	Tilastollinen lomakekysely
Tavoiteltava aineiston ilmaisema asia	moninaisuus	toistuvuus
<b>Tiedonkeruu</b>		
Tiedonlähteiden (vastaajien) valinnan metodi	moninaisuus, eli tarkoituksella	todennäköisyys, eli sattumanvaraisesti
<b>Analyysi</b>	<b>moninaisuuden analyysi</b>	<b>jakautumisen analyysi</b>
Ensimmäisen tason analyysi: Yksiulotteinen kuvailu	aineiston koodaus erotellumpaan ja/tai yleistetympään	toistuvuuksien laskeminen kuvailevat tilastot parametrien arviointi
Toisen tason analyysi: Moniulotteinen kuvailu	tapauskeskeinen: moninaisten tapauksien yhdistäminen konseptikeskeinen: yleistävä yhdistäminen keskeisen konseptin ympärille	ihmisryhmäkeskeinen: ryhmän tai yhtäläisyyden analysointi arvoyksikkökeskeinen: tilastollinen järjestäminen ja kategorisointi
Kolmannen tason analyysi: Selittäminen	syiden selittäminen laadullinen vertailuanalyysi, toistuvuuksien analysointi	tuloksien varmuuden selittäminen järjestyksien ja kategorioiden analysointi

Laadullinen lomakekysely on tutkielmani heikoimmalla jäällä oleva metodi. Se on niin harvinainen laadullisen tutkimuksen menetelmä, että sitä hädin tuskin mainitaan laadullisen tutkimuksen kirjoissa (Jansen 2010, 7). Tästä huolimatta päädyin tutkimustyöstäni ulkopuolisesta syystä johtuen käyttämään tapausprojektin tuottamien tuloksien kartoittamisessa lomakekyselyä haastattelujen sijasta. Tämä jälkikartoitus oli kohdistettu tapausprojektin projektiryhmälle.

Kyselyllä tarkoitetaan yleisesti jonkin ihmisryhmän tutkimista sen jäseniä tarkkailemalla, kuten vaikkapa väestönlaskennassa on tehty. Nykyaikana käytetään yleisimmin vain osaa ihmisryhmästä koko ihmisryhmän piirteiden mittaamiseen. (Jansen 2010, 2.) Yleisesti ilmaistuna kyselyiden tutkimusmenetelminä käyttämisen logiikka pätee kaikkiin moninaisuuden tai jakautuneisuuden analyysihin missä tahansa tutkittavien yksiköiden joukossa, mutta sosiaalisessa tutkimuksessa kyselyiden merkitys kohdistuu erityisesti kysymyksiensä esittämiseen tietyille otteille ihmisryhmistä. (Jansen 2010, 20.)

Laadullisen lomakekyselyn erityispiirteitä ovat, että se pyrkii kartoittamaan yksittäisten henkilöiden piirteitä interaktioiden tai henkilöidenvälisen kommunikaatioiden sijasta ja se pyrkii kartoittamaan jonkin aiheen monimuotoisuuden tietyssä ihmisjoukossa yksittäisten ilmiöiden yleisyyden löytämisen sijasta (Jansen 2010, 3–11). Nämä monimuotoisuuden ilmenemiset ovat relevanttia materiaalia silloinkin, kun ne ovat vain numeromuodossa (Jansen 2010, 11).

Kuten kaikki laadullinen tutkimus, laadullinen lomaketutkimus pyrkii saavuttamaan saturaation tutkimusaineiston keräämisen suhteen. Tämä tarkoittaa sitä, että laadullisen lomaketutkimuksen tavoitteena on käydä läpi ja kirjata kaikki relevantit ilmiön esiintymät ja muodot. Mitä saturaatio lopulta kuitenkin tarkoittaa, riippuu relevantiksi havaitusta aineiston moninaisuuden asteesta ja tyypistä. Saturaatio onkin usein kokemusperäinen kysymys, eikä teoreettinen. Hyvänä maalina voidaan pitää kohteen kaikkien teoreettisten mahdollisuuksien ja relevantin monimuotoisuuden kuvaamista kokemusperäisesti määritellyn ihmisjoukon osalta. (Jansen 2010, 23–24.)

Siinä missä määrällinen lomakekysely on usein yksi kysely toteutettuna mahdollisimman kattavassa mittakaavassa, laadullista lomakekyselyä tehtäessä päädytään usein tekemään useita kyselyn iteraatioita. Tämä tarkoittaa sitä, että yhden aineistonkeruukierroksen jälkeen saatu informaatio analysoidaan ja tutkimuksen hypoteesi kehittyy saadun informaation kautta. Tämän jälkeen voidaan tehdä uusi kysely uudelle ryhmälle vastaanottajia, joka on erityisesti uuden hypoteesin testaamista varten valittu. Tätä kautta pyritään saavuttamaan tutkittavien kategorioiden saturaatio tai täysimittainen selitys tutkittavasta ilmiöstä. Laadulliset lomaketutkimukset voivat kuitenkin perustua myös vain kertaluontoiseen

lomakkeiden lähettämiseen. Tällaisessa tilanteessa tarvitaan kuitenkin hyvä lähtökohtainen tietous tutkimuksen tekemiseen tai valmiiksi olevat hyvin arvioidut teemat kysymyksiin kohdistamista varten. (Jansen 2010, 13.)

Ilmiötä kartoittavien kyselyiden, haastatteluiden ja havaintojen kautta saatu aineisto voi olla erittäinkin pitkälle analysoitua jo siinä muodossa, missä aineisto on kerätty. Tämä toteutuu silloin kun aineisto on kerätty samaan aikaan tietoa suodatettaessa. (Jansen 2010, 35) Pääasiassa tämä tarkoittaa iterointia aineistoa kerätessä, mutta tällä voidaan tarkoittaa myös kysymyksiin vastanneiden henkilöiden näkemystä siitä, mikä on tärkeää mainita. Lisäksi, mikäli lomakekysely tehdään silloin kun aineistoa on jo kerätty ja analysoitu muiden keinojen kautta, lomakekyselyyn voidaan hyödyntää triangulaatiota.

Eri lomakekyselytyyppejä ovat avoin kysely ja esiaseteltu kysely. Avoimessa kyselyssä relevantit aiheet ja ilmiöt löydetään vastauksista tulkitsemalla. Esiasetellussa kyselyssä jotkin pääasialliset aiheet, ulottuvuudet ja kategoriat määritellään kyselyä varten etukäteen ja kyselyn tuottamasta aineistosta pyritään etsimään esimääriteltyjä piirteitä vastaavia tuloksia. (Jansen 2010, 9)

Lomakekyselyn tuottamaa aineistoa analysoitaessa voidaan siirtyä aineiston perusteella käsittelemään sitä joko yleistetyimmässä ja abstraktimmassa tai jaotellumassa ja vähemmän abstraktissa muodossa. Yleistettyyn aineistoon siirryttäessä pyritään siis löytämään aineistosta yhteisiä asioita, ulottuvuuksia ja kategorioita. Jaotellumpaan aineistoon siirryttäessä aineistosta pyritään löytämään lisää monimuotoisuutta erottamalla ulottuvuuksia ja niiden sisäisiä kategorioita. Jaotellumpi aineisto tarkoittaa vähemmän abstraktiota, sillä aineisto on sen jälkeen tarkennetumpi yksittäisten asioiden ilmaisemiseen. (Jansen 2010, 32–33.) Tällaisen aineiston koodauksen tarkoituksena on löytää aineistosta suhteita yksittäisten tietojen ja tutkimuksen tavoitteen välillä. Tämä myös tarkoittaa sitä, että aineiston koodaus ei ole niinkään tekninen kysymys vaan luovuutta ja näkemystä vaativa toimenpide. (Jansen 2010, 36.)

### 3.3.1 Laadullinen lomakekysely tutkielmani metodina

Koska kyselyä tehdessäni tiesin jo lopullisen tutkittavan ilmiön luonteen ja tutkimatta vielä olevat asiat suhteellisen tarkasti, valitsin tekemäni kyselyni tyypiksi esiasetellun kyselyn. Pyrin kyselyn kautta tarkkailemaan tapausprojektin projektiryhmän jäsenten mielipiteitä ja näkemyksiä projektin eri osista, joista minulla oli jo paljon ennakkotietoa ja omia ennakkokäsityksiä päiväkirjamerkintöjeni ja projektiin osallistumiseni kautta.

Kuten aikaisemmin mainitsin, laadullisen lomaketutkimuksen tarkoituksena on usein löytää monimuotoisuutta tutkimuksen kohteesta. Tämä ei ole välttämätöntä silloin, kun tutkimuksen ideologia pohjautuu empiiriseen fenomenologiaan. Tällaisen tutkimuksen tapauksessa kyselyn kohteeksi valitaan henkilöt, joilla on kokemusta samasta aihealueesta samaan ihmisryhmään kuulumisen sijasta. Tällainen tutkimus pyrkii pääasiassa kuvailemaan ja selittämään yhteisiä tekijöitä valitun aihealueen kokemusten välillä. (Jansen 2010, 58.)

Vaikka tekemäni kysely onkin esiaseteltu, koen sen olevan relevantti empiirisen fenomenologian tutkimuksessa, sillä kyselyn kysymyksiä esiasettelu pohjautuu aineistoon projektista, jossa tutkimuksen kohteena toimiva osapuoli on lähtökohtaisesti ensisijaisessa roolissa. Lisäksi, muussakin aineistossani pyrin ensisijaisesti tarkkailemaan tapausprojektin projektiryhmän kokemuksia palvelumuotoilumenetelmäni.

Tavallisen toiminnallisen tapaustutkimuksen aineistonkeruutavoista poiketen en kuitenkaan ole käyttänyt tutkielmassani lomakekyselyä iteratiivisesti. Perustelen ei-iteratiivisuuden samalla perustelulla kuin esiasetellun kyselynikin; kyselyntekovaiheessa minulla oli mielestäni tarpeeksi aineistoa analysoituna tarkan kyselyn muodostamiseksi.

Siihen, että olenko projektini aikana tehnyt koodauksen abstraktimpaan suuntaan vai en, on vaikea vastata. Uskoisin teemoittelun kautta tehneeni ensin jaottelun erotellumpaan ja vähemmän abstraktimpaan aineistoon, mistä olen lopulta tullut takaisinpäin ja oman ymmärrykseni mukaan kerännyt yksittäisiä mainintoja tarinoiksi ja teemoiksi, joita koen kyselyyn vastanneiden minulle ilmaiseen.

### 3.4 Kirjallisuus

Koska julkisen sektorin palvelumuotoilua koskevaa aineistoa on saatavilla verrattaen vähän, käytän kirjaa "Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin" (2015) pääasiallisena lähteenäni kyseisen aiheen käsittelyyn. Kirjassa käydään läpi palvelumuotoilun periaatteita julkisen sektorin muotoilutyössä ja esitellään useita projekteja, missä palvelumuotoilua on hyödynnetty julkisella sektorilla. Tämän teoksen voisi yleisestikin sanoa olevan lähtökohta tutkielmassani aineistona käyttämälleni kirjallisuudelle. Selitän ja olen jo selittänyt suuren osan tutkielmassani käyttämistäni näkemyksistäni, esimerkiksi palvelumuotoilun määrittelyn, kyseisen teoksen tekstien kautta.

Tilojen palvelumuotoilua tarkastellessani en niinkään nojaudu kirjallisuuteen, sillä sen analysointiin käytän erityisesti tapausprojektini tuottamaa aineistoa. Tämä johtuu siitä, että peilaan tapausprojektin tilojen palvelumuotoiluprosessia suoraan palvelumuotoilun itsensä periaatteisiin sekä julkisen sektorin verkostoituneen organisaation erityispiirteiden käsittelyyn, joiden kartoittamiseen olen puolestani käyttänyt kirjallisuutta aineistona.

Tilan itsensä suunnittelussa vain kohteena toiminut tila ja palvelumuotoilun periaatteet toimivat merkittävänä kehyksenä tulkintojen tekemiselle. Tämä johtuu siitä, että vahvasti tilaan kohdistuva suunnittelu on harvinainen palvelumuotoilutyön kohde ja itse tila on tapausprojektin kautta uniikki. Siksi nähdäkseni ainoa mahdollinen yhteispiste tapausprojektini tilan piirteiden suunnittelun ja alan kirjallisuuden välillä on palvelumuotoilun peruseriaatteihin vertailu.



## 4 Poppari-projekti

**Taulukko 3:** Tutkimustyön ja erityisesti case-projekin aikataulu.

Toiminta	2017		2018				2019	
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
Projektin alustavat keskustelut								
Aiheeseen tutustuminen								
Taustakartoitus projektiryhmän kanssa								
Brainstorming								
Tilan prototyyppi fyysisen mallin kanssa								
Tilan prototyyppi 3D-mallinnuksen kanssa								
Tilan remontti ja avajaiset								
Lomakekysely								
Aineiston kerääminen ja analysointi								
Kirjoittaminen								

### Tutustuminen

#### Projektin alustavat keskustelut

2.10.2017 kyselyviesti graduaiheesta

5.10.2017 varmistus aiheen löytymisestä

20.10.2017 asiakaspalaveri

#### Aiheeseen tutustuminen

21.10.2017 poppariin tutustuminen

25.10.2017 asiakashaastatteluja

27.10.2017 tutustuminen Nappariin ja Ounariin

17.11.2017 projektiryhmän johtajan haastattelu ja workshop-keskustelu

27.11.2017 katunuorisotyön koulutuksen kuunteleminen

### Ideointi

#### Taustakartoitus projektiryhmän kanssa

28.11.2017 ensimmäinen työpaja

#### Brainstorming

1.12.2017 brainstorming

13.12.2017 brainstorming käsittely

## Prototyypointi

### Tilan prototyypointi fyysisen mallin kanssa

19.12.2017 "lego serious play"

### Tilan prototyypointi 3D-mallinnuksen kanssa

16.1.2018 SINCO

17.1.2018 arkkitehtiesittely

22.1.2018 alustava 3D-esittely

23.1.2018 3D-esittely

## Jälkityö

### Tilan remonti ja avajaiset

21.3.2018 remontin jälkeen tilassa käyminen

13.4.2018 avajaiset

### Lomakekysely

24.4.2018 lomakekyselyn lähettäminen

5.7.2018 lomakekyselyn lähettäminen uudelleen

(edellinen ei ollut mennyt organisaation sisäisen levityksen kautta projektiryhmälle)

**Kuva 2:** Poppari-nuorisotilan prototyypointivaihe, eli fyysinen tilaluonnos (vasemmalla) ja digitaalinen malli (keskellä sekä oikealla).



Tapausprojektin projektiryhmänä oli minun lisäksi kuusi Nuorisopalveluiden työntekijää organisaation eri työtehtävistä. Viitataan yksittäisiin projektiryhmän henkilöihin numeroilla, esimerkkinä "henkilö 1". Yksittäisten henkilöiden mainintoja esiintyy tässä luvussa kuitenkin vasta myöhemmin lomakekyselyn vastauksia eritellessäni.

Tarkoitukseni on siis tässä luvussa kuvailla tapausprojektin tavoitteet ja erotella siitä saadut teemat. Projektista on olemassa prosessia kuvaileva kerronnallinen dokumentti, mutta koska projekti on vaikea esittää kerronnallisesti ja erityisesti kuvien kanssa paljastamatta projektityöntekijöiden henkilöllisyyksiä, pyrin käymään tässä luvussa mahdollisimman laajasti läpi projektin lähtökohdat, vaiheet ja havaintojen teemat.

Ellei tekstissä mainita informaation olevan peräisin lomakekyselyn vastauksista, informaatio tulee projektin aikana tekemistäni päiväkirjamerkinnöistä. Käyn lomakekyselyn vastaukset pääasiassa erikseen ja omakohtaisten havaintojeni jälkeen.

## **4.1 Lähtökohtainen tilanne ja tutustuminen**

### **4.1.1 Brief**

Lähtökohtaisen tilanteen ja briefin selville saamista varten projektissa oli erillinen projektiryhmän kokoontumisessio. Tässä sessiossa pääasiallisia aiheita olivat pintapuoliset henkilöesittelyt, palvelumuotoilu ja itse tapausprojektin kohde, eli Nuortentila Popparin kehittämisprojekti. Projektin oli saanut alkuunsa remontti, jonka kautta Poppari oli tarkoitus muuttaa kunnolliseksi nuorisotilaksi, sillä projektin alkamisen aikana nuorisotila oli lähinnä evakkotilan tyyliä kasattu.

Nuortentila Poppari oli tehty projektin alkaessa lähinnä "leikkaa - liimaa" -periaatteella. Se oli täytetty esineistöllä, palvelulla ja ulkonäöllisillä piirteillä, jotka oli tuotu tilaan satunnaisesti jo olemassa olevia tavaroita mahdollisimman suurissa määrin hyödyntäen. Tilan ja palvelun

alkuperäisessä pystytyksessä yksi merkittävä tekijä oli ollut myös aika, jota oli ollut varsin minimaalisesti saatavissa alkuperäistä tilaa pystytettäessä.

Tilan suurin uudistus ja samalla uudenlainen askel myös Nuorisopalveluille organisaationa oli tilan jakaminen kahteen toimintakokonaisuuteen: nuorisotilaan ja kirjasto-/tiedotustilaan. Nuorisotilan puoli kokonaisuudesta ajateltiin erityisesti hengailua ja harrastuksia varten suunnattuna siinä, missä kirjasto-/tiedotustila oli yleisempi työympäristö eri Nuorisopalveluiden tiloja käyttäville organisaatioille. Tämä tilajako tuli projektissa esiin sen tavoitteiden asettamisen aikana, tosin alkuperäisen ilmoituksen mukaan tilanjako oli suurelta osin Ohjaamo (Nuorisopalveluista erillinen nuorten elämänvalinnoissa auttava kaupungin organisaatio) varten ja he halusivat tilaan oman työpisteensä erilliseksi huoneeksi. Pysin siksi tilanjaosta kuultuani aluksi yhdistämään Ohjaamon pyytämää erillistä työpistettä ja käytössä olevan tilan takahuoneen suunnittelun tavoitetta toisiinsa.

Projektin alkaessa suunnitteluun sisältyi siis myös tilan takahuone, johon oli tarkoitus miettiä henkilökohtaisempaa kohtaamistilaa nuorten ja nuorisotyöntekijöiden välille. Tämä työnkuva kuitenkin poistettiin projektista hyvinkin nopeasti projektin alettua, sillä pääasiallisen tilan jako kahtia ja kirjasto-/tiedotustilan suunnittelu muodostui tärkeämmäksi suunnittelutyön kohteeksi. Projektin edetessä henkilökohtaisen kohtaamistilan luomisen tavoite näkyi kuitenkin merkittävästi tilan esteettömän ovelta takahuoneeseen läpikulun miettimisenä.

Projektiryhmäläiset määrittelivät jälkikäteen lomakekyselyssä projektin tavoitteiksi ensisijaisesti heidän asiakaskuntansa tunnistamisen ja huomioimisen tilan mahdollisuuksien sekä fyysisten rakenteiden suunnittelussa. Tavoite yhdistää eri organisaatioiden toiminta saman katon alle nähtiin myös osaksi edellä mainittua tavoitetta. Toissijaisina tavoitteina tai lisäyksinä nähtiin työntekijöiden työskentelyn tukeminen, tilan uuden ilmeen luominen ja eri toimintaskenaarioiden huomioiminen.

#### 4.1.2 Projektin lähtökohdat ja niihin tutustuminen

Projektiryhmällä ei ollut ennestään kokemusta palvelumuotoiluksi nimetyn toiminnan kanssa työskentelystä. Nuorisopalvelut on kuitenkin organisaationa hyvin kehittymismyönteinen ja edusti useita julkisen sektorin organisaation kehittymisen edellytyksiä. Projektin aikoihin Nuorisopalveluiden kehitysprojektit syntyivät tavallisesti niin, että havainto kehityksen tarpeesta tuli joko suoraan organisaation kohderyhmältä eli nuorilta, tai havaintoina nuorten käyttäytymisen pohjalta. Tehdyt havainnot johtivat suoraan ratkaisuihin silloin, kun ongelma oli korjattavissa lyhyen ja vapaamuotoisen ideointiprosessin kautta tai suoraan olemassaolevilla järjestelmillä tai tuotteilla. Kyseisten järjestelmien ja tuotteiden hankkimisen suhteen organisaatiolla oli todella nopeampainen ja joustava sisäinen hankintaehdotuksien käsittely.

Henkilökohtaiset tavoitteeni projektin aloittamiseksi olivat projektiryhmän jäseniin tutustuminen, Rovaniemen nuorisotiloihin tutustuminen ja projektisuunnitelman luominen sekä sen esittely projektiryhmän edustajalle.

Suoritin projektiryhmän jäseniin tutustumisen yksilöhaastatteluiden kautta. Pyrin saamaan selville organisaation työntekijöiden erityistaitoja ja lähestymistapoja ongelmanratkontaan. Haastattelujen kautta sain pääasiassa paremmin tietooni, että henkilökunta oli lähtökohtaisesti luovaan työhön tottunutta, heidän kokemuksensa työnsä kohderyhmästä oli syvällistä ja heillä oli kaikilla kokemusta suoraan nuoriso-ohjaajana toimimisesta heidän projektinaikaisesta työnkuvastaan riippumatta. En päiväkirjamerkintöjeni mukaan saanut mielestäni haastatteluista irti mitään välittömästi projektin eteenpäin viemiseksi tai kehitettämiseksi hyödynnettävää tietoa.

Nuorisotilat, joihin kävin tutustumassa, olivat Nappari ja Ounari. Tarkkailin erityisesti tiloissa tapahtuvaa nuorisotyötä. Napparissa tämä painottui pitkälti lauta- sekä videopelien ja olennaiseen yhteistyöhön koulun kanssa, jonka kanssa nuorisotila oli samassa rakennuksessa. Ounarissa hyödynnettiin tavanomaisten ajanviettopojen lisäksi tilojen eristyneisyyttä, mikä näkyi karaoken ja tavallista monimuotoisempien toiminnallisten tapahtumien järjestämisenä.

Näiden havaintojen pohjalta nuorisotilojen toiminnan erityisominaisuudet ja -mahdollisuudet näyttivät olevan hyvinkin paljon sidoksissa palvelun fyysisiin tiloihin ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin tai muihin palveluihin luotuihin yhteyksiin. Koska tilojen ympäristö oli kuitenkin vahvasti erilainen kauppakeskuksen yhteydessä sijaitsevaan nuorisotilaan nähden, en kokenut saaneeni tästä vaiheesta mitään materiaalia Popparin tilan suunnittelua varten. Jälkikäteen voisin kritisoida itseäni ja sanoa, että tämän vaiheen olisi mielestäni pitänyt enemmän ohjata projektisuunnitelman laatimista tilan tarjoamien palvelumahdollisuuksien kartoittamista kohti, sillä Napparissa ja Ounarissa oli havaintojeni mukaan laajennettu palvelun mahdollisuuksia merkittävästi tilan ja sen ympäristön tarjoamat mahdollisuudet löytämällä.

Päädyin myös kuuntelemaan luennon katunuorisotyöstä yhdessä Nuorisopalveluiden henkilökunnan kanssa. Tässä luennossa korostettiin sitä, että nuorisotyöntekijän tärkeä työpari voi tulla myös Nuorisotyön organisaation ulkopuolelta. Esimerkiksi vartija, kaupan myyjä tai muu nuoriso-ongelmien kanssa painiva henkilö voi tarjota olennaista apua nuorisotyön tekemiseen ja erityisesti nuorten tavoittamiseen.

## 4.2 Projektin suunnittelu

Alkuperäisenä projektisuunnitelmana esitin kuuden työpajan sarjaa. Aiheina työpajoille esitin seuraavat: mahdollisuuksien kartoittamiseen, ideointiin, käyttäjäprofilointiin, tilaluonnosteluun, Sinco-laboratorion käyttöön ja 3D-mallinnukseen keskittyvät työpajat. Näihin projektinjohtaja ehdotti, että Sinco-laboratorion käyttöön keskittyvän työpajan jälkeen voisi olla vielä yksi uusi tilaluonnostelun workshop, mikäli Sinco-käynnin aikana projektin kohdetta koskevat suunnitelmat muuttuvat suuresti.

Käyn seuraavaksi läpi projektin eri työpajojen alkuperäisiä suunnitelmia. Niitä tarkastellessa on hyvä tietää etukäteen, että erityisesti organisaation asiakkaiden tarkasteluun tarkoitetut työpajat ja menetelmät eivät toteutuneet lopulta sellaisenaan.

#### 4.2.1 Työpajojen alkuperäiset suunnitelmat

“Starttityöpajaksi” suunnittelin työpajan, jossa pääasialliset kartoituksen kohteet olisivat tilan tarjonta, tilan tarjonnan mahdollisuudet, tilalle asetetut tarpeet, tilaa kohtaan olemassaolevat ennakkoluulot, nuorisotyön haasteet ja tilan haasteet. Työpajassa tehtäisiin tavoitekartoitus (käyttäjät, palvelu, projekti) post-it lapuilla, vastattaisiin kysymykseen “miten voisimme...”, tehtäisiin olemassaolevista ongelmista kortteja ja muodostettaisiin kartta/kartoitus projektiin vaikuttavista ulkoisista toimijoista. Työpaja toteutui näiden suunnitelmien pohjalta.

“Ideointityöpajan” menetelmiksi valitsin aikaisemmassa työpajassa syntyneiden teemojen ja ongelmakorttien ottamisen ideoinnin pohjaksi. Työpajassa tehtäisiin brainstorming, eli ideoiden mahdollisimman tehokas generointi, jossa kirjoitettaisiin post-it lapuille ideoita ja luotaisiin niiden perusteella lisää ideoita. Lopuksi ideat järjestettäisiin kategorioiksi ja lopulta palvelun tai tilan piirteiksi ja ominaisuuksiksi. Työpaja toteutui näiden suunnitelmien pohjalta.

“Esimerkkikäyttäjien ja esimerkkipalvelun luomisen työpaja” olisi moodboardin, käyttäjäprofiilien (persona) ja käyttäjätarinoiden (customer journey) luomiseen tarkoitettu työpaja. Tarkoitukseni oli tämän työpajan kautta keskittyä erityylisten nuorten huomiointiin ja heidän tarvitsemiensa palvelun ominaisuuksien havainnollistaminen. Työpaja ei toteutunut näiden suunnitelmien pohjalta.

“Tilaluonnostelun työpajassa” tarkoituksena olisi tehdä “lego serious play” -menetelmän kautta havainnollistus tilasta ja mahdollistaa siten projektiryhmän osallistuminen tilan konkreettiseen suunnitteluun. Tilaluonnos arvioitaisiin aikaisemmin luotujen käyttäjäprofiilien (persona) näkökulmasta. Työpajan ensimmäinen puolisko, eli itse tilan luominen toteutui sellaisenaan, mutta tilan arviointia ei tehty näiden suunnitelmien pohjalta.

“Käyttäjäkokemuksen työpajassa” katsottaisiin palvelua Lapin Yliopiston palvelumuotoilulaboratorion (SINCO-laboratorio) tarjoamien menetelmien kautta.

Palvelumuotoilulaboratorio keskittyy erityisesti palvelun ja tilan käyttäjän empaattiseen tarkasteluun, eli käyttäjän rooliin eläytymiseen ja palvelun tarkastelemiseen palvelukokemuksen näyttelemisen kautta. Työpaja ei toteutunut näiden suunnitelmien pohjalta.

“Ylimääräinen työpaja” ja “Tilasuunnitelman tekemisen työpaja” olivat kummatkin tilasuunnitelman luomista ja kehittämistä varten, pääasiassa 3D-malinnettuun visualisointiin perustuen, vaikkakin vain tilasuunnitelman tekemisen työpajalla oli varsinaista suunnitelmaa. Näiden työpajojen kautta luotaisiin tilan sisustus ja kehitettäisiin sen sisällä tapahtuvan palvelun yksityiskohtia tarkemmin. Tilasuunnitelman tekemisen työpaja toteutui sellaisenaan, joskin paljon aikaisemmin projektin aikana.

## **4.3 Projektin toteutus ja havaintoni projektin etenemisestä**

Käyn tässä luvussa läpi toteutuneiden työpajojen piirteet ja havaintoni niiden toimivuudesta sekä omasta suoriutumisestani niitä toteutettaessa. Tämä luku on tarkoitettu ilmaisemaan suhteita alkuperäisen ja toteutuneen projektisuunnitelman välillä, jotta näitä suhteita voidaan käyttää myöhemmin tuloksien luomisessa. Käyn varsinaiset havaintoni projektin tuloksista läpi myöhemmin.

### **4.3.1 Starttityöpaja**

Työpaja alkoi käyttäjien, palvelun ja projektin piirteiden kartoittamisella. Nuorten eri piirteiden kartoittaminen suoritettiin henkilökohtaisesti ilman keskustelua kirjoittamalla, mutta vaihdoin muiden aihealueiden kartoittamisen menetelmän vapaammaksi keskusteluksi havaittuani tällaisen työskentelyn olevan projektiryhmän tapauksessa paljon tehokkaampaa. Projektiryhmän edustajan mukaan projektiryhmäläiset olivat miettineet esitettyihin teemoihin liittyviä asioita jo pitkään ja niiden kasaaminen oli lähinnä näiden asioiden lyömistä pöytään.



Koska listatut aiheet olivat niin itsestäänselviä kaikille projektiryhmän jäsenille, en pystynyt välittömästi työpajan jälkeen arvioimaan sen hyödyllisyyttä itse projektiryhmälle. Minulle muotoilijana prosessi antoi kuitenkin päiväkirjamerkintöjeni mukaan hyvän pohjan myöhemmälle työskentelylle projektissa, sillä tulin siihen mukaan ulkopuolisena osapuolena. Erityisesti pääsin perille siitä, miten intensiivisesti projektiryhmä oli käsitellyt projektia ennen mukaantuloani.

Tavoitteeni oli vielä saada työpajan aikana tehtyä haastekortteja (“miten voisimme ottaa huomioon...”) esille tulleista teemoista. Tämän tehtävän selittäminen projektiryhmälle osoittautui kuitenkin todella vaikeaksi, havaintojeni mukaan oman epäselvän selitykseni johdosta. Projektiryhmällä oli vaikeuksia erityisesti kysymyksien pitämisessä kysymysmudossa, eikä vain esimerkiksi ilmoituksina kohderyhmän stereotyyppioista. Päädyinkin lopulta tekemään tämän toimenpiteen loppuun itsenäisesti työpajojen välisenä aikana.

### **4.3.2 Brainstorming**

Koska edellisessä työpajassa ja sen pohjalta luotuja kysymyskortteja oli lopulta todella paljon, laitoin projektiryhmäläiset ideoimaan niihin vastauksia teema kerrallaan. Kysymyskortteja oli lopulta neljästä eri teemasta: nuoret, organisaatiot, palvelu ja projekti.

Brainstorming toteutettiin siis siten, että annoin yhdelle projektiryhmäläiselle yhden kysymyskategorian per henkilö. Projektiryhmäläisiä oli työpajassa paikalla viisi, joten heistä kaksi järjestettiin työpariksi. Tämän jälkeen henkilön tehtävänä oli käydä kysymyskategorian kysymyskortit läpi ja luoda niistä jokaiseen mahdollisimman paljon ideoita ongelman ratkaisemiseksi. Koska ideat kirjoitettiin post-it lapuille, sain ne irti korteista ja kerättyä ne yhdistettyihin pinoihin edustamaan jokaista yksittäistä kysymyskorttia ennen kysymyskorttien siirtymistä seuraavalle henkilölle.

Ideoinnissa ilmeni kuitenkin hankaluuksia. Onnistuneesta lämmittelystä huolimatta projektiryhmäläisillä oli lopulta tässäkin vaiheessa vaikeuksia post-it lappuihin kirjoitettavan sisällön muodon ja tarkoituksen kanssa. Tässä vaiheessa en kuitenkaan enää ollut projektin päiväkirjamerkintöjä tehdessäni täysin varma siitä, johtuiko erehdys epäonnistuneesta tehtävän selityksestäni vai muista tekijöistä.

### 4.3.3 Brainstorm-tuloksien käsittely

Tämä työpaja muuttui muihin työpajoihin verrattuna eniten alkuperäiseen suunnitelmaan nähden. Koska edellinen työpaja oli tavallaan jäänyt kesken, päätimme siirtää kaiken asiakkaiden huomioimiseen tarkoitettujen menetelmien käytön palvelumuotoilulaboratorion käyttökerralle. Päätimme tällä kokoontumiskerralla käydä siis asiakkaiden huomioimiseen keskittyvän työpajan sijasta läpi edellisen työpajan aikana tuotettuja ideoita ja ajatuksia.

Välittömästi työpajan alettua projektiryhmä yllätti minut sillä, että he olivat käyneet palvelun tilaan liittyviä piirteitä keskenään ja arkkitehdin kanssa jo valmiiksi läpi ja pitivät niitä tämän työpajan olennaisena aiheena. Pyrin siksi käymään brainstorming-työpajan tuloksia läpi tilaa koskevasta informaatiosta keskustelemisen ohessa kyseisten keskustelujen lopettamisen sijasta. Lisäksi, koin saavani yllättäneestä keskustelusta ideoita ja muistiinpanoja seuraavaa työpajaa varten.

Olin valmistellut edellisen työpajan ideat ja ajatukset taulukoksi. Olin miettinyt taulukosta etukäteen epäselväksi jääneitä tai lisää ideointia vaatineita kohtia, joiden pohjalta ohjasin muuten vapaamuotoista keskustelua projektiryhmän kanssa. Halusin erityisesti tietää lisää erilaisten nuorten kanssa toimimiseen käytetyistä menetelmistä, sillä niitä käsitelleet ideat olivat sisältäneet jopa vähän ristiriitoja.

Vapaan keskustelumuodon johdosta keskustelut menivät hyvinkin nopeasti ulos työpajan tarkoituksista, eli palvelun miettimisestä ja kehittämisestä. Kaikki keskustelun tuotokset tuntuivat olevan jollain tavalla hyödyllisiä tiimille itselleen. En kuitenkaan havaintojeni

mukaan nähnyt useimpien keskustelun aiheiden tai keskusteltujen ongelmien ratkaisujen edistävän myöhempiä työpajoja mitenkään merkittävästi.

#### 4.3.4 Lego Serious Play

Tämä työpaja oli pitkälti tavanomainen "lego serious play" siinä mielessä, että työpaja menetteli kaikkia kyseisen menetelmän tavanomaisia piirteitä. Olin valmistellut työpajaa varten pahvisen replikaation palvelua ympäröivästä tilasta, johon projektiryhmä järjesteli tilan sekä palvelun piirteitä lego-palikoiden ja muiden askartelumenetelmien kautta. Kyseinen menetelmä keräsi paljon huomiota ja innostusta osakseen, sillä organisaation muutkin työntekijät joko kutsuttiin tai tulivat omasta aloitteestaan paikalle katsomaan ja kommentoimaan projektiryhmän työskentelyä ja luomusta.

Minun oli tarkoitus hyödyntää työpajassa lähestymistapaa, jossa suunniteltua tilaluonnosta tarkkailtaisiin eri henkilömallien näkökulmasta. En kuitenkaan antanut projektiryhmälle kyseistä tehtävää, sillä yllätyksekseni he suorittivat eri näkökulmista tarkkailun ilmankin tällaista kehoitusta. Lisäksi, tilaa käyttävät organisaation erityistoimijat tulivat tarkkailemaan ja kommentoimaan tilaluonnosta sitä muodostettaessa.

Tässä työpajassa projektiryhmällä oli vielä mahdollisuus suunnitella nuoriso-ohjaajien ja nuorten väliseen yksityisempään kohtaamiseen tarkoitettua erillistä huoneistoa tilan takaosassa, mitä projektiryhmä ei kuitenkaan lopulta suunnitellut. Projektiryhmä päätyikin vain pohtimaan esteetöntä kulkua kyseiseen tilaan. Tämän työpajan jälkeen tilan takaosan huoneistoa ei enää pohdittu lainkaan osana projektia.

### 4.3.5 SINCO-työpaja

SINCO-laboratorion, eli palvelumuotoilulaboratorion hyödyntäminen oli projektissa tarkoitettu pääasiassa palvelun asiakkaiden toiminnan ja erityistarpeiden huomioimiseen palvelua ja tilaa suunniteltaessa. Tein työpajaa varten tilasta 3D-mallin, sillä halusin havainnollistaa työpajan tuloksia projektiryhmälle koko tilaan suhteutettuna. Tähän työpajaan tuli mukaan projektiryhmän lisäksi myös kirjaston edustaja, sillä tilaan oltiin jo suunniteltu tulevaisuiksi iso määrä kirjaston tavaroita.

En arvannut työpajaa suunnitellessani, että varsinaisessa työskentelyssä isolta laboratorion ruudulta esitetty 3D-mallinnukseni olisi noussut niin ensisijaiseksi huomion kohteeksi. Toinen asia, mihin en varautunut lainkaan, oli tilan havainnollistettavien piirteiden paljous ja yleensäkin työpajan aikaisten tilasuunnitelmien keskeneräisyys. Päädyimme näistä työpajasuunnittelullisista erehdyksistä johtuen viettämään käytännössä koko työpajan vain 3D-mallia tarkastellessa ja toteuttaessa. Lisäksi, tilan ulkonäöllisen suunnittelun keskeneräisyydestä johtuen prototypoinnin lopputuloksena syntyi lähinnä väriteemojen ja suurimpien esineiden tuomien muutoksien luomista yksityiskohtien kehittämisen sijasta.

Projektipäiväkirjamerkintöjeni mukaan Nuorisopalveluiden työntekijät kommentoivat tilan 3D-havainnollistusta myös tilaa käyttävien nuorten näkökulmasta. Tästä huolimatta palvelumuotoilulaboratorion koko potentiaali palvelun asiakkaiden huomioimisessa jäi kuitenkin mielestäni käyttämättä ja ainakin testaamatta tutkielmaani varten.

### 4.3.6 Sarja 3D-mallin käsittelyyn liittyviä tapaamisia

Osuuteni projektissa päätettiin kolmella vähemmän suunnitellulla 3D-mallin kehittämiseen liittyvällä tapaamiskerralla. Kutsun näitä tapaamiskertoja nimillä "arkkitehtiesittely", "alustava 3D-esittely" ja "3D-esittely". Näiden työpajojen aikana 3D-malliin luotiin yksityiskohdat ja siitä otettiin informaatiota projektia toteuttavien toimijoiden käyttöön.

Arkkitehtiesittely oli enemmän tapaaminen kuin työpaja. Sovimme tapaamisen aikana lähinnä tiedon jakamisesta ja maaleista. Tärkeimpänä asiana esittelin projektiryhmälle ja arkkitehdille keskeneräisen, mutta mittatarkan mallinnuksen tilasta, missä projektiryhmän tärkeimmät ideat olivat jo esillä. Arkkitehti ehdotti, että suunnittelisin tilaan yksittäisiä tilaa jakavia esineitä. Tällainen täysin omaan työhöni perustuva muotoilutyö ei kuitenkaan lopulta toteutunut, sillä minulla ei ollut tarvittavia tietoja tällaisen muotoilutyön mahdollisuuksista tai rajoituksista.

Alustavan 3D-esittelyn aikana sain kuulla, että projektiryhmä oli ilmoittanut remontoinnin hoitavalle toimijalle, että he voisivat saada värikartat tilan remontoitua varten suoraan minulta. Koska tietouteni maalien värikartoista oli vähäinen, tämä aiheutti jonkin verran päänvaivaa. Päädyin tämän tapaamisen pohjalta valmistautumaan varsinaiseen 3D-esittelyyn, erityisesti tilan värien suhteen.

3D-esittely oli projektin varsinainen 3D-mallinnukseen liittyvä työpaja. Tässä vaiheessa 3D-malli kuitenkin oli jo ehtinyt saavuttaa käytännössä lopullisen muotonsa, mistä johtuen työpajasta tulikin lopulta vapaamuotoinen tapaaminen ennalta suunniteltujen menetelmien käyttämisen sijasta. Tilan visualisointiin luotiin työpajan aikana loput suunnitelmasta puuttuvat esineet ja siitä otettiin lopulliset kuvat sekä mitat. Projektiryhmä kävi työpajan jälkeen huonekalu- ja rakennusammattilaisten puheilla tilamallinnuksesta otetut kuvat mukanaan. Ongelmia aiheuttivat työpajan aikana erityisesti tilan seinämaalien värit ja tilaan tulevien kankaiden mittojen ottaminen. Olin maalien ja mittojen selvittämisen suhteen varsin kokematon työpajan alkaessa, mihin nähden loppulokset olivat hyvät.

## **4.4 Havaintoni projektin tuloksista**

Käyn tässä luvussa läpi omia projektipäiväkirjaan dokumentoimiani havaintoja projektin ja sen eri vaiheiden lopputuloksista, onnistumisesta ja merkityksestä. Olen jaotellut nämä tulokset projektin vaiheiden, eli taustakartoituksen, ideointiprosessin, prototyyppiprosessin

ja lopputuloksen arvioimisen mukaan. Käyn ensin kuitenkin läpi koko projektin laajuisia havaintoja.

Koko projektin kattavat huomioni ovat pääasiassa negatiivisia. Nämä negatiiviset havainnot liittyvät kuitenkin pääasiassa projektissa tapahtuneisiin muutoksiin, eivätkä tarkoita välttämättä, että negatiiviset havainnot olisivat vastakkainasetteluja tutkielmani hypoteesille. Koko projektin kattavat negatiivisluonteiset havainnot koskivat projektin odotettua suurempaa painottuneisuutta tilan suunnitteluun ja mahdollisen projektin lopputuloksena organisaatiolle jätettävän toimintasuunnitelman tekemättä jäämistä.

Projektin painottuneisuus tilan suunnitteluun johti yleisesti hyvänä pidetyn tilasuunnitelman tuottamiseen, mutta palvelumuotoiluprosessin tuloksena tavanomaisesti syntyvää palvelun asiakkaiden huomioimista ja heihin kohdistuvaa muutosta pitää liian monessa tapauksessa etsiä projektin tuloksista rivien välistä. Projektin ajautuminen tilan suunnitteluun oli lähinnä aliarviointi minun osaltani, sillä en ajatellut projektiryhmällä olevan niin paljon enemmän ajatuksia itse tilasta ja palveluiden tilaan asettumisesta verrattuna heidän asiakkaidensa tilassa asiointiin.

Nuoriso-ohjaajien tilassa suorittamaan toimintaankaan ei kuitenkaan kiinnitetty ilmeisesti tarpeeksi huomiota. Sain projektin loppupuolella palautetta siitä, että tilassa toimivat työntekijät eivät olleet palvelumuotoiluprosessin tuloksena sisäistäneet kunnolla uusia työtehtäviään. Tämä olisi ollut selvitettävissä palvelumuotoilun laboratoriossa tapahtuneen työpajan kautta, mikäli se olisi noudattanut sille ajateltuja toimintatapoja.

Uusien työtehtävien ilmaisemiseen liittyen mainittakoon vielä, että minulla oli projektin aikana henkilökohtaisena tavoitteena tehdä projektiryhmälle toimintasuunnitelma projektin palvelua koskevien lopputuloksien toteuttamiseksi. Jätin tämän tavoitteen pois projektin painotuksen siirryttyä vahvasti tilan puolelle palvelun kehittämisen sijasta.

Toimintasuunnitelma olisi kuitenkin ollut työpajojen aikana saamani palautteen mukaan kaivattu lopputulos projektilta. Sen tekemiseen ei vain projektissa toteutuneiden työpajojen seurauksena ollut nähdäkseni tarpeeksi informaatiota olemassa.

Projektin aikana välittömästi saamieni käsityksien mukaan palvelumuotoilutyön yksi merkittävimmistä piirteistä organisaatiolle oli palvelumuotoilun menetelmien tuoma jaksotus ja jokaista vaihetta varten varattu aika. Selkeä jaksotus toi mukanaan huolellisuutta työn tekemiseen ja erosi vahvasti organisaation senhetkisestä tavasta toteuttaa ideointiprosesseja, eli niiden tekemisestä mahdollisimman nopeasti ja suoraviivaisesti. Minulle korostettiin vielä lisäksi palvelumuotoilijan projektiryhmästä ulkopuolisuuden olevan arvokas asia projektiryhmälle.

#### 4.4.1 Taustakartoitus

Havaintojeni mukaan olemassaoleviin nuorisotiloihin tutustumiseni hyödyllisyys jäi lopulta hyvin triviaaliksi ja olemattomaksi johtuen projektiryhmän nuorisotiloihin liittyvästä laajasta ammattitaidosta ja valmiudesta käyttää ammattitaitoaan kehitystyöhön. Sain havaintojeni perusteella tilojen tarkastelemisen kautta lähtötietoja, joita olen saattanut hyödyntää projektin aikana tietämättäni. Vastaavanlaiset tulokset toistuvat myös projektiryhmäläisiin tutustumisen kohdalla. Yksinkertaisesti koin palvelumuotoilijan keskustelua edistävän luonteen johdosta, että olisin voinut tehdä projektin keräämättä juurikaan taustatietoa aiheesta, sillä lopullisen ajattelun tekivät joka tapauksessa asian ammattilaisena toimivat projektiryhmäläiset.

Samanlaisten tuloksien toistuminen katunuorisotyön seminaariin osallistumisen kohdalla oli erityisen harmittavaa, sillä kyseisessä seminaarissa oli melko paljon hyödynnettävissä olevia huomioita erityisesti nuorisotyöstä ulkoisten toimijoiden ja nuoriso-ohjaajien yhteistyöstä. Projekti ei kuitenkaan lopullisessa muodossaan tukenut tällaisten havaintojen hyödyntämistä, pääasiassa katunuorisotyön edustamien ääritapauksien laajamittaisen tarkastelun puuttumisen johdosta. Katunuorisotyö otettiin lopulta huomioon lähinnä vain yhtenä tilan esteettömyyttä vaativana käyttäjänä.

#### 4.4.2 Ideointiprosessi

Ideointiprosessi oli tarkoitettu vahvasti jaksotelluksi ja menetelmällistetyksi, mutta sen lopullinen muoto oli varsin vapaa ja keskustelullinen. Kuten olen aikaisemminkin tutkielmassani maininnut, projektiryhmä oli jo miettinyt projektin kohdetta hyvinkin pitkälle ja halusi siksi käsitellä projektia keskustelullisesti erityisesti yksittäisinä henkilöinä suoritetun ideoinnin sijasta. Projektiryhmä oli lisäksi siirtymässä jatkuvasti projektissa minua nopeammin eteenpäin heidän työpajojen välissä suorittaman ideoinninsa johdosta, mikä teki työpajojen menetelmien relevanttina pitämisestä hankalaa.

Ideointiprosessi olikin lopulta melko hutera osa projektia. Johtuen ideointiprosessiin keskustelujen kautta mukaan tulleista pidemmälle viedyistä aiheista, melko huonosti projektiryhmälle ilmaistusta ideoinnin tarkoituksesta ja projektiryhmän laajasta ennakkotietoudesta, projektissa oli lopulta varsin suuri jatkuvuuden puute siirryttäessä ideoinnista varsinaiseen tilan ja siinä toimivan palvelun tarkempaan prototyyppiin. Tekemieni havaintojen ja projektin aikana saamani palautteen mukaan ideoinnille oli hyvä varata aikaa, sillä keskusteltavia asioita oli kyllä paljon. Tästä huolimatta keskusteluille valitsemani teemat ja menetelmät eivät tuottaneet merkittävää tulosta. Toisin sanottuna tehtäväni keskustelua edistävänä toimijana oli merkityksellinen, ideoinnin menetelmäni eivät vain projektin erityispiirteistä johtuen olleet nähdäkseni oikein valittuja.

#### 4.4.3 Tilan prototyyppi

Projektiryhmälle järjestämäni tilan prototyyppi-prosessi ja siihen sisältyneet työpajat olivat yhdessä todella pidettyjä ja tekemistä havainnollistavia. En kuitenkaan pidä tätä välittömänä takuuna niiden onnistuneisuudesta tai soveltuvuudesta hypoteesini tukemiseen.

Prototyyppi-prosessin menetelmien kyky havainnollistaa tekemistä esiintyi siten, että "lego serious play" -menetelmän ja 3D-mallin pohjalta ideoinnin aikana projektiryhmälle ei



ideointityöpajojen kaltaisesti ollut missään vaiheessa epäselvää, miten tilan prototypointiin keskittyviä menetelmiä tulisi käyttää. Tilaa esittävä fyysinen luonnos oli niinkin selkeä, että sen kanssa oli helppo saada kenet tahansa organisaation sisällä lähes välittömästi perille meneillään olevista suunnitelmista.

Fyysisestä luonnoksesta pystyttiin havaintojeni mukaan näkemään yleisiä tilan piirteitä, joita legopalikat edustivat yllättävän hyvin. Lisäksi, legopalikat loivat tilan esittämiseen leikkisyyttä, mikä johti kerronnallisten teemojen esittämiseen mallin avulla ja siten myös palvelukokemusten käsittelemiseen.

Digitaalisen mallin kautta suunniteltiin suuren luokan asioita, kuten väriteemoja ja esineiden asettelua. Digitaalisen mallin käyttö tuntui enemmän työympäristön kuin palvelukokemuksen suunnittelulta. Digitaalisen mallin hyödyllisyyteen vaikutti oleellisesti se, että kykenin muokkaamaan sitä todella nopeasti projektiryhmän heittäessä ideoitaan.

Prototypointiprosessin vahvasti havainnollistavia tuotoksia oli myös helppo näyttää muille tahoille. Projektiryhmä sai tehokkaasti hyödynnettyä tilasta tehtyjä visualisointeja tilasuunnitelmien toteuttamisen johtamisessa, eli omassa työpajoista ulkoisesta toiminnassaan. Tällöin visualisoinnit poistivat myös tarpeen käyttää ulkoisia tahoja jatkamaan tilan suunnittelun prosessia aiheesta vähemmän kokemusta omaavan projektiryhmän tekemän suunnittelutyön jälkeen. Arkkitehtia/sisustussuunnittelijaa tarvittiin tämän projektin tapauksessa välttämättömästi vain tehtyjen suunnitelmien hyväksymisessä.

Tilan havainnollistamisen menetelmät näyttäytyivät projektiryhmälle ensisijaisena tilan käytön roolinäyttelyihin ja muihin asiakkaan empaattiseen tarkasteluun pyrkiviin menetelmiin nähden. Esittäessäni asiakkaiden osallistamisen ja palvelutilanteiden näyttelyn puuttumisen epäkohdan projektiryhmälle projektin aikana se kuitenkin torjuttiin projektiryhmän heille tavanomaisen empaattisen ajattelukyvyyn nojalla, erityisesti henkilön 1 toimesta.

Projektipäiväkirjassa tekemäni pohdinnan mukaan projektiin olisi saatu todennäköisesti tarvittava asiakkaiden huomiointi mukaan, mikäli palvelun asiakkaita olisi otettu mukaan tilan

fyysisen luonnostelun työpajaan. Lisäksi, tulin siihen tulokseen, että projekti tarvitsisi 3D-mallinnuksen luomisen jälkeen jonkinlaista kommenttia palvelun asiakkailta. En vain projektin silloisessa vaiheessa enää kyennyt luomaan tällaiselle validoinnille mitään järkevää menetelmää. Joka tapauksessa, projektiin sisältynyt asiakkaiden huomiointi ja osallistaminen jätti selvästi toivomisen varaa.

#### 4.4.4 Lopullinen tila

Lopullinen tila on havaintojeni mukaan yleisesti palvelultaan ja ulkonäöltään toimiva. Tilan ulkonäkö oli onnistuttu siirtämään lähes täydellisesti 3D-mallista lopulliseksi tilaksi. Tila oli onnistunut myös aiheuttamaan jonkinlaisen "wow-efektin" tilassa käyneissä henkilöissä.

Tilan itsensä tarkkailusta selvinneet positiiviset havainnot liittyivät lähinnä tilan ulkonäköön tai fyysiseen asetteluun. Tilaan tulleet värit ja uudet esineet sopivat yllättävän hyvin tilaan ja sen tarkoitukseen. Kaikkein tärkeimpänä visuaalisena ja fyysisenä tilan ominaisuutena pidettiin kuitenkin sen värimaailmallista ja kulkuesteellistä jakoa kahteen eri alueeseen, joihin nuorten toiminta ja kirjaston/tiedotuksen toiminta oli sijoitettu. Lisäksi, nuoriso-ohjaajat erottuivat tilassa paljon sen aikaisempaa versiota paremmin heille varatun selkeän alueen ansiosta.

Tilan havainnoinnin kautta selvinneet negatiiviset havainnot liittyvät pitkälti tilan fyysisten esineiden sijoitteluun. Siirrettäviä esineitä oli hieman väärässä kohti esteettömyyden suhteen, muutama tuoli oli asetettu paikkaan johon nuorten ei sittenkään haluttu kerääntyvän ja tilaan hankitut ympyrämalliset pöydät olivat aavistuksen liian pieniä monien lautapeliä pelaamiseen. Ainoa ei-siirrettävistä esineistä johtuva ongelma syntyi tilan keskeltä kahtia jakavasta portista, jolle yksi kahdesta sijoitusvaihtoehdosta valittu sijainti oli lopulta väärä valinta naulakoiden jäätyä portin väärälle puolelle. Kyseisestä virheestä johtuen tilan tiedotuspuolta käyttävät henkilöt joutuvat avaamaan tilaa jakavan portin päästäkseen naulakoille silloin, kun nuorisotoiminnan puoli ei ole vielä avattu ilta-aikaiseen käyttöön.

## 4.5 Projektin jälkeinen lomakekysely

Lomakekyselyyn vastasi 4 projektityöntekijää. Lomakkeiden lähettämisen aikana yksi projektiryhmän jäsen oli ehtinyt jo siirtyä lomille. Projektista lähimmin vastanneet ja eniten sen tuloksia hyödyntäneet projektiryhmäläiset osallistuivat kuitenkin kyselyyn vastaamiseen.

Lomake sisälsi 7 osiota, joissa oli keskimäärin kolme kysymystä per osio. Lomake ei sisältänyt lainkaan monivalintakysymyksiä tutkielmani laadullisesta luonteesta johtuen. Kysyin lomakkeessa ensin suurpiirteisiä kysymyksiä projektin kulusta ja projektiryhmäläisten mielipiteistä, minkä jälkeen lomakkeessa siirryttiin tarkentaviin kysymyksiin ja kommentteihin.

Minulla oli näkemys lomakekyselyn tekemisen aikoihin, että haastattelu olisi ehkä ollut yleisemmin hyväksyttävä tiedon keräämisen menetelmä tarkoituksiini. Aloitin lomakkeen tekemisen kuitenkin osana senhetkisiä opintojani, mikä vaikutti vahvasti lomakemuotoisen kyselyn käyttämiseen. Ennen kuin ymmärsin täysin lomaketutkimuksen harvinaisuuden laadullisessa tutkimuksessa, olin jo ehtinyt ilmoittaa projektiryhmäläisille lähettäväni heille lomakekyselyn.

Lomakekyselyn kautta muodostetut teemat ovat paikoittain samantyylistä tai jopa suoraa toistoa omiin havaintoihini nähden. Kirjoitan nämä aikeisempia havaintoja toistavat maininnat tähän alalukuun yhtäläisyyksistä huolimatta, sillä projektiryhmän sanomana maininnoilla ja niistä muodostetuilla teemoilla on erilainen merkitys omiin mainintoihini nähden.

**Taulukko 4:** Lomakekyselyn rakenne.

Osa		
1	Taustatiedot	Mitä ennakkotietoja, -kokemuksia ja -odotuksia vastaajalla oli projektiin liittyen.
2	Laajat kysymykset	Mitä vastaajille tulee ensimmäisenä mieleen projektista ja miten he päälimmäisesti näkevät projektin.
3	Lopputuloksen laajempi arviointi	Missä asioissa projektissa päästiin tai ei päästy tavoitteeseen.
4	Lopputuloksen tarkempi arviointi	Miten yksittäisten tilan ja siinä suoritettun palvelun piirteiden suunnittelussa onnistuttiin. Mitkä olivat tärkeimmät ja vähiten tärkeimmät suunnittelun kohteet.
5	Prosessin laajempi arviointi	Mitkä menetelmät tuottivat eniten ja vähiten tulosta projektin suhteen.
6	Prosessin tarkempi arviointi:	Miten yksittäiset työpajat vastasivat tai eivät vastanneet tavoitteisiin.
7	Palvelumuotoilun arviointi	Minkälainen kuva projektiryhmälle on jäänyt palvelumuotoilusta.

#### 4.5.1 Lähtötilanne

Projektiryhmän jäsenet määrittivät lomakekyselyssä yhteisesti projektin tavoitteet varsin laajasti. He määrittivät projektin tavoitteiksi seuraavat asiat: asiakaskunnan hahmottaminen, asiakaskunnan huomiointi palvelun kehittämisessä, asiakaskunnan huomiointi tilan kehittämisessä, erilaisten toimintaskenaarioiden huomiointi palvelun kehittämisessä, työntekijöiden huomiointi tilaa kehitettäessä, tilan ilmeen luominen, tilassa toimivien palveluiden yhteistoiminnan kehittäminen ja tilaan uutena tulleen nuorisotiedotus- ja nuorten neuvontapisteen kehittäminen. Yllättäen maininnat kaikkien näiden asioiden välillä olivat suhteellisen tasaisesti jakautuneita eri vastaajien välillä. Henkilöt 1 ja 2 kiinnittivät enemmän huomiota projektin tarkoituksen kuvauksissaan itse palvelun ja toiminnan kehittämiseen kuin henkilöt 3 ja 4, jotka puolestaan näyttivät asettavan projektin tavoitteiksi puolet palvelun kehittämistä ja puolet uuden tilan ilmeen luomista.

Lomakekyselyn kautta annettujen tietojen perusteella projektiryhmä oli projektin alkaessa varsin myönteinen palvelumuotoilua kohtaan ja tottunut luovaan työhön. Projektiryhmän mukaan heillä oli ennen projektin alkua paljon tietoa palveluiden kehittämisestä, mutta vähän varsinaisesti palvelumuotoilusta. Lisäksi, projektiryhmällä oli heidän mukaansa paljonkin tietoa asiakkaiden syvällisestä ymmärryksestä toiminnan tavoitteena. Näiden lisäksi projektiryhmällä oli vielä odottava ja avoin lähestymistapa projektia kohtaan, joskin henkilön 3 mukaan legoilla työskentelyn suunnitelma kuulosti hämmäntävältä. Ainoana projektin tuottavuutta lähtökohtaisesti rajoittavana tekijänä henkilö 4 mainitsi rajallisen aikataulun.

#### 4.5.2 Taustakartoitus

Kysyin lomakekyselyssä projektiryhmän mielipiteitä ennen ensimmäistä työpajaa tekemästani taustakartoituksesta, vaikka kyseiseen työhön ei sisältynyt yhtäkään projektiryhmän kanssa suoritettua varsinaista työpajaa. Yllättäen taustakartoituksen mainittiin vastanneen sille asetettuihin tavoitteisiin. Henkilöt 3 ja 4 ilmoittivat lisäksi taustakartoituksen tärkeänä tavoitteena ulkopuolisen henkilön näkemyksen paremman projektiin mukaan saamisen. Erityisempänä mainintana yksi organisaation johtohenkilöiden edustaja mainitsi, että Nuorisopalveluiden johtohenkilöihin tekemäni tutustuminen ei tuottanut yhtä merkittäviä tuloksia projektissa kuin itse tilassa työskenteleviin nuoriso-ohjaajiin ja heidän työhönsä tutustuminen.

#### 4.5.3 Ideointiprosessi

Yleisesti projektiryhmäläiset näyttävät lomakekyselyn vastauksien perusteella pitävän ideointiprosessia varsin toissijaisessa roolissa. Mainintoja työpajojen toimivuudesta on kyllä muutamia, pääasiassa henkilöiltä 1 ja 2, mutta niiden vähyyys ja ideointiprosessia vähäisemmässä arvossa pitävien mainintojen määrä kuitenkin osoittavat ideoinnin

toissijaisuuden projektin menetelmänä. Ideointiprosessi mainittiinkin projektiryhmän vastauksissa pääasiassa kartoitustyönä projektin vaiheista puhuttaessa.

Oikeastaan ainoastaan henkilö 2 näytti pitävän ideointiprosessia merkittävässä roolissa projektin kannalta. Hän osasi erotella ideointiprosessia sen yksittäisiin työpajoihin, osasi kuvailla yksittäisten työpajojen aikana toteutettuja menetelmiä sekä mainitsi ideointiprosessissa tehtyjä asioita projektin tärkeimpinä asioina. Hän mainitsi erityisesti ideoiden keräämisen yksilötasolla olleen hyvinkin positiivinen asia. Lisäksi, henkilö 2 mainitsi ideoinnin työpajojen positiivisena puolena erilaisten näkökulmien kokoamisen, minkä hän mainitsi myös projektin tärkeimpien asioiden joukossa. Henkilö 1 mainitsi myös ideointiprosessin tärkeyden monien eri toimijoiden tilaan yhdistämisessä.

Yleisesti ideointiprosessin työpajat mainittiin kuitenkin varsin passiivisina. Monissa kohdissa esiintyi maininta, jonka mukaan työpajat olivat sekoittuneet toisiinsa. Lasken tähän myös maininnat siitä, että vastaajat eivät muistaneet yksittäisten ideointiprosessin työpajojen sisältöä lainkaan. Henkilö 4 ei muistanut käytännössä mitään ideoinnin työpajoista ja mainitsi, että ne olisivat voineet olla lyhyempiä. Myös henkilö 1 mainitsi, että ideointiprosessin työpajat olisi voitu pitää yhdessä. Tämän lisäksi henkilö 1 mainitsi suoraan, että tarralappujen käyttöön pohjautuneet työpajat tuottivat vähiten tulosta projektin kannalta.

#### **4.5.4 Tilan prototypointiprosessi**

Lomakekyselyyn vastanneet projektiryhmäläiset ilmoittivat yksimielisesti, että tilan prototypointiprosessi oli yleisesti se projektin hyödyllisempi puolisko projektin tavoitteisiin nähden. Kaikki projektiryhmäläiset mainitsivat ainakin kaksi prototypointiprosessin työpajaa kertoessaan vapaasti projektin eri vaiheista, kertoen pääasiassa prototypointiprosessin työpajoista tilan asetteluun ja ideoiden konkretisointiin keskittyvinä. Mielenkiintoisesti ainoa henkilö, joka mainitsi projektin jaksotuksessa tilan ulkonäön suunnittelun, oli henkilö 3.

Lisäksi, henkilö 4 mainitsi myös jaksotuksessa erillisenä vaiheena "palvelumuotoilun", jolla uskon hänen tarkoittaneen tätä vaihetta hänen tekemiensä muiden mainintojen perusteella.

Asiakkaiden pohtiminen oli todella ristiriitainen aihe lomakekyselyyn annettujen vastauksien välillä. Prototypointiprosessin vaiheita vapaasti muistellessaan henkilöt 1 ja 3 mainitsivat, että asiakkaiden näkökulman miettiminen kuuluivat osaksi prototypointiprosessia. Henkilö 4 ilmoitti, että asiakkaat huomioitiin laajasti prototypointivaiheessa. Henkilö 4 ilmoitti kuitenkin monessa kohti kyselyä, että asiakkaita ei huomioimisen lisäksi kuultu projektin aikana tai näytelty palvelumuotoilulaboratorion tarjoamien menetelmien kautta. Ketkään muut vastanneista eivät ottaneet negatiivisesti kantaa asiakkaiden kuulemiseen tai heidän huomioimiseen.

Prototypointivaiheen merkittävämmäksi piirteeksi kaikkien sen työpajojen kohdalla mainittiin niiden kyky konkretisoida ideoita ja hahmottaa suunniteltavaa tilaa. Ainoastaan henkilö 4 ei tehnyt mainintaa konkretisoinnista erityisenä asiana. Tilan tarkkailu 3D-mallin kautta esti kuitenkin henkilöiden 1 ja 4 mukaan virheiden syntymistä lopullista tilaa prototypoidessa.

"Lego serious play" -menetelmään perustuva työpaja sai henkilöiltä 1 ja 2 erityismaininnat siitä, että se oli projektin tärkein vaihe tai yksi sen tärkeimpiä vaiheita. Muutenkin tämän työpajan saaneet maininnat olivat erittäin positiivisia, joskin todella yleistettyjä. Henkilö 1 kuitenkin mainitsi tarkemmin, että tämän työpajan kautta "pääsi itse työstämään".

Sinco-työpaja eli palvelumuotoilun laboratoriota käyttävä työpaja mainittiin henkilöiden 1, 2 ja 4 toimesta hyödyllisenä työpajana erityisesti 3D-mallin johdosta. Henkilön 3 mukaan työpaja vaikutti turhalta. Henkilö 4 ajatteli tässäkin tapauksessa palvelun asiakkaiden tarkastelemista tärkeänä toimenpiteenä ja hänen mukaansa oli harmillista, että asiakkaiden ja palvelutilanteiden näyttelyä "ei ehditty tehdä".

3D-mallintamiseen varattu prototypointiprosessin osuus näyttäytyi positiivisena erityisesti henkilöille 1 ja 2, jotka korostivat tämän vaiheen tärkeyttä remontille ja jatkoprosesseille yleensäkin. Henkilön 1 mukaan digitaalisen mallintamisen prosessin tuotoksista oli tullut

kiitosta jopa suunnitelmien toteuttamista hoitavilta henkilöiltä. Henkilö 3 antoi erityismaininnan tästä vaiheesta ja sanoi, että se "innosti suunnittelemaan tilaa lisää".

Prototypointiprosessi näyttäytyi projektiryhmälle erityisenä vielä silläkin perusteella, että vastaajat ilmoittivat projektista saaneensa kokemuksen perusteella palvelumuotoilun sopivan parhaiten nimenomaisesti tilojen suunnitteluun. Tämän maininnan henkilö 4 tarkensi vielä erityisesti julkisten tilojen suunnitteluun.

#### 4.5.5 Lopputulos

Käyn lomakekyselyssä ilmenneet lopputulosta koskevat asiat läpi siten, että käyn ensin läpi palvelumuotoilutyötä kokonaisuudessaan koskevat maininnat, minkä jälkeen siirryn itse tilaa koskeviin mainintoihin.

Palvelumuotoilun positiivisimpina asioina nähtiin sen tapa ottaa kaikki projektiryhmäläiset ja projektissa käsiteltävät asiat huomioon projektin aikana. Henkilö 2 korosti palvelumuotoilun tapaa kannustaa luovaan ja tuottoisaan ajatteluun hausalla tavalla. Lisäksi, henkilö 3 mainitsi palvelumuotoilun pakottaneen projektiryhmän ottamaan aikaa projektin eri vaiheille. Muut positiiviset maininnat koko palvelumuotoilutyöstä olivat suhteellisen yleistäviä ja niissä henkilöt 2 ja 3 ilmaisivat koko projektin onnistuneen.

Palvelumuotoiluprojekti nähtiin sen verran onnistuneena, että henkilöt 2 ja 3 ilmoittivat palvelumuotoilun jaksotuksen ja menetelmien olevan sellaisenaan hyviä samantyyliisiin palvelumuotoiluprojekteihin.

Palvelumuotoilutyön negatiivisena huomiona henkilö 1 korosti monessa kyselyn vaiheessa, että työntekijöiden tehtävät osana palvelua olisi pitänyt ottaa huomioon osana palvelumuotoiluprojektia. Puuttuneen työntekijöiden tehtäviin suunnatun painottamisen seurauksena tilassa työskentelevät henkilöt eivät henkilön 1 mukaan sisäistäneet uusia tehtäviään. Kyseinen henkilö kuitenkin mainitsi, että näitä asioita ei alun perin tilattu osaksi palvelumuotoiluprojektia.



Projektin lopputuloksena syntynyt tila sai kyselyyn vastanneilta todella positiivisia yleistettyjä mainintoja. Henkilö 1 korosti erityisesti tilaa varten luotuja ideoita ja ulkoasua, minkä lisäksi henkilö 2 korosti tilaan tullutta katosta ja tilaa jakavaa värimaailmaa. Yleisen maininnan tilan tärkeimpänä piirteenä sai kuitenkin tilaan tullut palvelutiski, joka toimi myös osaltaan tilan jakajana ja henkilökunnan toimipisteenä. Henkilöt 2 ja 3 korostivat vielä lisäksi tilasta tullutta positiivista palautetta sen toiminnasta ja ulkonäöstä.

Lopullisen tilan negatiivisina piirteinä on mainittu, että kaiku on vielä paha, ilmoitustaulusta loppui tila, "koiraportti" tuli hieman väärään kohtaan, penkkejä pitäisi olla enemmän ja tiedotuspuolen pöydät ovat liian pieniä. Tilan prototypoinnin vähiten tärkeiksi kohteiksi mainittiin säilytyskaappien ja pelivälineiden sijoittelun suunnittelu. Henkilö 2 mainitsi pelivälineiden sijoittelun turhaksi erityisesti niiden sijainnin muokattavuuden takia.

## **5. Palvelumuotoilun merkitys julkisten palveluiden tilojen suunnittelussa**

Tutkielmani tuloksina nousi kaksi pääasiallista havaintoa. Ensimmäisenä, julkisten palveluiden tiloja suunniteltaessa on tärkeää huomioida palvelun julkisen sektorin luonteen mukanaan tuomat kontekstit. Toisena, palvelumuotoilu on oleellinen työkalu erityisesti tilan konkretisoinnissa, mikä voidaan suorittaa palvelumuotoilullisia periaatteita noudattaen.

Käytän havaintoihini liittyvää aiemmista tutkimuksista saatua aineistoa erityisesti tässä luvussa. Analyysiprosessini tällaisen ulkoisen aineiston kanssa koostuu lähinnä havaintojani vastaavien mainintojen etsimisestä ja vertailemisesta muodostuneihin tuloksiin.

### **5.1 Käyttäjien organisaation ja verkostojen huomioinnin merkitys**

Projektiryhmä näki projektin verkostollisena ja organisaatiollisena. Tämä on tärkeä maininta, sillä ellei projektiryhmä olisi tunnistanut itse projektia verkostolliseksi, projektia ei pystyttäisi sijoittamaan kunnolla julkisen sektorin palveluiden kategoriaan ja vertailemaan aikaisemman tutkimuksen kanssa. Painotus verkostollisuuteen ja organisaatiollisuuteen näkyi erityisesti siitä, kuinka paljon arvoa projektiryhmä antoi projektin aikana usemman toimijan yhteisen toiminnan luomiseen tilassa niin brieffiä, taustakartoituksen tärkeyttä kuin tilan lopputulostakin kuvaillessaan. Verkostollisuus ja organisaatiollisuus esiintyi kuitenkin vähäisempänä huomion aiheena varsinaisten asiakkaiden kanssa toimivien työntekijöiden kanssa, jotka kiinnittivät enemmän huomiota palvelun asiakkaisiin.

Olen jaotellut tämän alaluvun organisaation sisäisiin, organisaatioiden välisiin ja käyttäjiin keskittyviin tuloksiin. Pohjaolettamuksena tälle luvulle voidaan todeta Design Councilin (2013, 18) antama maininta siitä, että palvelumuotoilun mahdollisuuksia julkisella sektorilla ovat palveluiden ongelmakohtien syvällisempi ymmärtäminen, monialainen tiimityöskentely,

käyttäjien tarpeiden tunnistaminen, käyttäjien tarpeiden ymmärtäminen, äärikäyttäjien huomiointi, käyttäjien osallistaminen ja ongelmien konkretisointi ja nopea prototypointi pilotoinnin sijasta.

### 5.1.1 Palvelumuotoilu organisaatiossa

Palvelumuotoilu tuo organisaation toimintaan jaksotusta ja huomiota asioille, jotka tavanomaisesti jäisivät huomiotta. Tämä peilautui tapausprojektin tapauksessa erityisesti niin, että tila olisi ilman palvelumuotoilun tuomaa jaksotusta vienyt kaiken huomion projektissa sen suunnittelun mielenkiintoisuuden takia. Projektin aikana näin pääsi hieman käymäänkin, vaikka palvelumuotoilu olikin jaksottamassa projektia. Kuitenkin, palvelumuotoilun tuoma jaksotus toi lisäarvoa myös prototypoinnin puolella, jossa potentiaalisten virheiden määrää oli aineistoni mukaan huomattava, sillä tilaan tulevat organisaatiot toimintoiheen vaativat tilalta paljon yksityiskohtaisia ominaisuuksia. Vaikka tapausprojektin projektiryhmä olikin hyvin tottunut luovaan työskentelyyn ja "laatikon ulkopuolelta" ajatteluun, suunnitteluprosessin systemaattisuuden ja menetelmällisyyden lisääminen paransi potentiaalista tulosta merkittävästi lisäämällä läpikäytyjen aiheiden monipuolisuutta. Lisäksi, systemaattisuus tuo projektiin jatkuvuutta, mikä tarkoittaa palvelumuotoilutyön tapauksessa aiempien tuloksien hyödyntämistä uusissa työpajoissa (Hakio ym. 2015, 66).

Ihmisten vaikutus organisaation prosesseissa on erityisen tärkeää palvelumuotoilussa (Buchanan 1992, 14). Tutkielmani tapausprojektissa oli jatkuva ensisijainen ja verrattaen onnistunut painotus tilassa toimivien työntekijöiden huomiointiin. Kyseinen huomiointi tehtiin silloinkin, kun palvelun asiakkaita ei onnistuttu ottamaan huomioon. Työntekijöiden huomioon ottaminen paransi lopulta myös asiakaskokemusta palvelukeskeisessä organisaatiossa, joten työntekijöiden huomiointiin keskittyvä työ nähtiin osittain myös arvokkaana korvikkeena asiakkaiden huomiointille. Kuten aiemmassa tekstikappaleessa mainittiin, palvelumuotoilun metodit loivat tapausprojektissa maltillisen ja tasavertaisen

informaation keräämiseen sekä keskusteluun. Tämä puolestaan johti työntekijöiden tasavertaiseen huomiointiin.

Työntekijöiden osallistuminen palvelumuotoilutyöhön on siis ensisijaisen tärkeää. Ulkopuolisen aineiston mukaan työntekijöiden ideoita hyödyntävä järjestelmä kannattaa ja niiden hyödyntämättä tai kuulematta jättäminen onkin yksi keskeisistä palvelumuotoilun käytön esteistä organisaatioissa (Bessant 2013, 17; Bessant & Tidd 2014, 11; Junginger & Sangiorgi 2009, 6). Organisaatiolla voi olla muitakin esteitä työntekijöiden näkemysten hyödyntämiselle kuten sosiaalisia, kulttuurisia ja käyttäytymiseen liittyviä esteitä (Jenkins 2016). Tähän nähden palvelumuotoilun epävirallinen lähestymistapa tarjoaa mahdollisuuden kohdata muita organisaation jäseniä inspiroivassa ympäristössä (Mattelmäki 2015, 90; Hakio ym. 2015, 56).

Suhteessa edellämainittuun, koska tapausprojektissa tutkimani organisaatio oli tottunut jo organisaationlaajuiseen intuitiiviseen kehittämistyöhön, tämä informaatio on varsin oudossa konfliktissa palvelumuotoilun menetelmien kautta saavutetun tasavertaisuuden kanssa. Voisi näet olettaa, että projektiryhmä olisi jättänyt mainitsematta tasavertaisen ideoinnin mahdollistamisen palvelumuotoilutyön saavutuksena organisaation työkuiltuurin lähtökohtaisesta tasavertaisuudesta johtuen. Ilmeisesti palvelumuotoilun menetelmät onnistuivat kuitenkin projektissa saavuttamaan lisää tasavertaista työntekijöiden kuulemista kehittymiskeskeisessä yrityksessäkin. Ilmiön voisi sanoa johtuneen myös siitä, että palvelumuotoilu toi toimijat kasvokkain yhden pöydän ääreen, mitä organisaatiossa saattaa tapahtua harvemmin (Hakio ym. 2015, 66). Lisäksi havaintojeni mukaan organisaatio käsitteli ideointia varsin suoraviivaisena prosessina, mikä on vastakkainasettelussa palvelumuotoilun näkemyksen kanssa (Kurronen 2015, 35).

Organisaatioista ja palvelumuotoilusta yhdessä puhuttaessa on myös hyvä kysyä, kuinka paljon organisaatio on palvelumuotoiluprosessin seurauksena omaksunut muotoiluajattelua. Muotoiluajattelun syvällisempään omaksumiseen tarvitaan kuitenkin pitkäjänteinen strategia, toimintasuunnitelma ja avainhenkilöverkosto (Lockwood 2009, 81–82). Tämän tutkielman aineiston mukaan projektin tilaajana toimineelle organisaatiolle jäi suhteellisen

epäselkeä kuva palvelumuotoilun menetelmistä ja niiden tarkoituksesta, mutta parempi kuva palvelumuotoilun yleisistä päämääristä. Tämä johtuu aineistoni perusteella pääasiassa siitä, että projektiryhmä huomioi vain osittain ideointiprosessin menetelmät ja edusti yleisesti sanottuna poikkeavan kehitysorientoitunutta organisaatiota sekä poikkeavasti tilan suunnitteluun keskittyntä projektia. Lisäksi, palvelumuotoilutyöstä projektiryhmälle jääneiden ohjeiden puute ei paikannut erityisesti hämäräksi jääneen Ideointiprosessin tarkoituksia tai toimintatapoja. Kaikki tämä on kuitenkin suhteellisen ymmärrettävää kun otetaan huomioon, että systemaattisen luovuuteen pyrkivän toiminnan luominen organisaatiossa on pitkä oppimisprosessi (Bessant 2013, 19; Bessant & Tidd 2013, 30–31).

### 5.1.2 Palvelumuotoilu julkisen sektorin verkostossa

Pääasiallisina haasteina julkisen sektorin palvelumuotoilussa toimivat sen lähtökohtaiset pyrkimykset vastustaa epävarmuutta ja luoda jatkuvuutta (Wilson 1989, 368–369). Kuten olen aikaisemminkin tutkielmassani maininnut, tässä asiassa tapausprojektin tilannut organisaatio oli varsin paljolti tavallisesta eroava ja tuki organisaation palvelujen kehitystyötä. Organisaatio tuli mukaan palvelumuotoilutoimintaan todella avoimesti ja sitoutui saavuttamaan suunnittelutyölle asetettuja tavoitteita. Työntekijöiden toiminnan muuttuminen palvelussa oli kuitenkin poikkeuksellisen hankala asia, sillä uuteen tehtävään tarkoitetun ohjeistuksen puuttuminen oli merkittävä puute projektissa. Tästä johtuen aineisto osoittaa, että organisaation toiminnan kehittyminen ja organisaation toimenkuvien kehittyminen on vielä kaksi eri asiaa ja ne pitäisi mahdollistaa erikseen.

Palvelumuotoilu auttoi projektiryhmää ottamaan julkisen sektorin toimijaverkoston edustajia huomioon suunnittelutyössä. Kyseinen maininta tuli erityisesti organisaation johtavalta henkilökunnalta, jolle toimijoiden tilassa yhdisteleminen oli projektin aikana erityisen relevantti aihealue. Tämä on mielenkiintoinen havainto projektiryhmän sisäisessä painotuksessa, sillä palveluverkoston toiminta ja sen suhde organisaatioiden strategioihin sekä laajempaan toimintaympäristöön on aikaisemmissa tutkimuksissa todettu yleisesti tärkeäksi asiaksi ymmärtää (Hyvärinen 2015, 98).

Verkoston havainnoinnin tärkeys voidaan kuitenkin kyseenalaistaa vahvasti tapausprojektini pohjalta. Tämä johtuu siitä, että projektin kautta kehitetyssä palvelussa tilan sisälle toimipisteineen yhdistyneet toimijat menivät tilasta ulkoisiin toimijoihin nähden vahvasti edelle tehden koko toimijaverkoston kartoittamisesta tuloksiltaan kyseenalaista. Tilasta ulkoisten toimijoiden kartoittamisen ja tarkkailun menetelmät nähtiin siis tavallaan hyödyllisinä, mutta ne olisi aineistoni mukaan kannattanut järjestää joko jollain muulla tavalla tai vain organisaation johtohenkilöille, joille asia oli relevantti.

Palvelulle keskeisten toimijoiden yhdistäminen tilassa prototypoinnin kautta näkyikin tosiaan tapausprojektissa ensisijaisena tavoitteena. Tämä tulos pohjautuu siihen, että tilassa toimivien nuorisotoiminnan, nuorisotiedotuksen ja kirjaston välille tehty tilan ja palvelun jako mainittiin erityisen tärkeänä kehitystyön kohteena ja projektin tuloksena. Tässä asiassa saavutettiin havaintojeni mukaan myös jopa enemmän tuloksia kuin itse nuorisotyön kehittämisessä. Tilan palvelun kannalta olennaisimpien toimijoiden huolellinen yhdistäminen onkin erityisen tärkeä osa verkoston huomiointia palvelumuotoiluprosessin aikana (Rautavuori & Jyrämä 2015, 131).

Tapausprojektissani toimijoiden yhdistäminen ei näyttäytynyt merkittävästi riippuvaisena verkoston toimijoiden arvoista, normeista tai byrokratiasta. Päätöksentekoprosesseista ja alojen sisäisistä toimintatavoista riippuvaisuus on yksi julkisen sektorin merkittävistä haasteista palvelumuotoilutyötä tehdessä (Hakio ym. 2015, 55, 68). Lisäksi, verkostoitumisen esteitä ovat toimijoiden voimakas itsenäisyys, verkoston keinotekoisuuden vaara, toimijoiden muutosvastarinta ja resurssien vajavaisuus (Rautavuori & Jyrämä 2015, 124). Nämä havainnot eivät kuitenkaan toistuneet merkittävästi Nuorisopalveluiden, nuorisotiedotuksen ja kirjaston palveluiden yhdistämisessä. Havaintojeni mukaan tämä johtuu siitä, että kyseisiltä toimijoilta puuttuivat sisäpiirilliset kielenkäytöt, erityisarvot ja oman toiminnan eristämisen tarpeet. Tämä johtuu ymmärtääkseni projektiryhmän mainitsemasta asiakaspalvelukokemuksesta, johon perustuvat kielenkäyttö ja erityisarvot ovat täysin suhteutettuja asiakkaiden toimintaan eikä niinkään organisaation sisäisen järjestelmän toimintaan.

Alan kirjallisuus korostaa verkoston organisaatioiden välisen toiminnan lisäksi myös toimijoiden välisiä suhteita (Äyväri 2002, 17; Halinen 1997, 304–305). Näissä suhteissa tärkeinä pidetään organisaatioiden riippuvuutta toisistaan (Easton 1992, 8–10) ja luottamusta toisiaan kohtaan (Rautavuori & Jyrämä 2015, 124). Näistä erityisesti luottamuksen voisi sanoa olleen näkyvillä tapausprojektissa, sillä siinä esiintynyt yhteistyö perustui organisaatioiden väliselle aikaisemmalle kokemukselle yhteistyöstä (Hakio ym. 2015, 68; Inkpen & Currall 2004, 595), jota organisaatioilla oli havaintojeni mukaan jo huomattavan paljon tapausprojektin alkaessa. Oikeastaan projektin verkosto täyttikin lopulta jo lähtökohtaisesti kaikki verkoston yhteisen toiminnan edellytyksen piirteet, eli verkoston sisäisen luottamuksen, motivaation, motivoinnin, sitoutumisen, avoimen mielen, muutosvalmiuden, yhteisten tavoitteiden, yhteisten sääntöjen, yhteisten toimintatapojen ja yhteisymmärryksen vaatimukset (Rautavuori & Jyrämä 2015, 129; Hakio ym. 2015, 68; Nykänen 2015, 148). Voin tapausprojektini tuottaman aineiston kautta toisintaa näitä tutkimustuloksia aiheesta, sillä havaintojeni ja projektin lopputulokseen perustuvien projektiryhmän mainintojen perusteella toimijoiden väliset suhteet olivat tärkeitä toimijoiden tilaan sovittamisen suuren merkityksen kautta.

Eri toimijoiden yhdistyminen oli tämän projekin kanssa siinäkin mielessä mielenkiintoista, että projektista saamani aineiston perusteella toimijoita edustivat lopulta useammassa tapauksessa esineet ja tilan piirteet kuin palvelun työntekijöihin liittyvät toiminnalliset valinnat. Hyvin usein nämä tilan piirteet tai esineet, esimerkiksi tilan kahtia jako ja kirjaston palautuspiste, olivat olennaisia asioita muiden palvelujen kanssa suoritettun yhteistoiminnan mahdollistamisessa. Tästä syystä kyseisten palveluita mahdollistavien tilan piirteiden ja esineiden suunnittelu oli tapausprojektissa palvelumuotoilun ja julkisen sektorin palveluiden kehittämisen tärkein risteyskohta.

Työntekijät olivat palvelua suunniteltaessa erityisasemassa heidän asiakaskeskeisyytensä johdosta, sillä organisaation tuottama palvelu oli täysin heidän toimintaansa perustuva. Työntekijöiden asiakkaista erottuminen palvelutilanteessa ja heidän toimintansa mahdollistaminen koettiin tästä syystä erityisen tärkeiksi. Havaintojeni perusteella julkisen sektorin palveluiden, kuten kirjaston varsinaisille tuotteille, annettiin hyvinkin vähän huomiota verrattuna palvelun toteutukseen eli kirjaston tapauksessa lainausautomaattiin ja

sen operointiin. Lisäksi, myytävien tuotteiden puuttumisen johdosta empatia työntekijöitä ja asiakkaita kohtaan tuntui olevan keskeinen jopa silloin, kun palvelumuotoilun menetelmät eivät tarkoituksella ohjanneet sen ajattelemiseen. Vaikka palvelumuotoilu on siis jo lähtökohtaisesti asiakaslähtöinen toimintatapa, julkisen sektorin palveluissa vaaditaan erityistä arviointia asiakaslähtöisten menetelmien käytölle, sillä julkisen sektorin työntekijät ovat projektista saamani aineiston mukaan asiakkaidensa huomioinnin (ei sama asia kuin osallistaminen) ammattilaisia ilmankin erityisten menetelmien käyttöä.

### 5.1.3 Käyttäjien merkitys

Palvelumuotoilussa käyttäjät nähdään palvelukokemuksen asiantuntijoina ja he ovatkin usein suunnittelutyön lähtökohta (Hyvärinen 2015, 98). Palvelumuotoilu voidaankin nähdä sen käyttäjäkeskeisyyden vuoksi palvelun käyttäjää ja organisaatiota yhdistävänä tekijänä suunnitteluprosessissa. (Junginger & Sangiorgi 2009, 7). Tämä johtuu siitä, että palvelun käyttäjät muodostavat palvelua käyttäessä aina oman yksilöllisen palvelukokemuksensa tekemällä palvelun käyttöön liittyviä toimenpiteitä usein keskenään eri tavoin. (Saffer 2007, 178–179).

Käsittelen tässä aluvuossa käyttäjien huomiointia ja käyttäjien osallistamista kahtena eri asiana, sillä ne ilmaantuivat erikseen projektiryhmän tekemissä maininnoissa.

Käyttäjälähtöisen kehitystoiminnan muotoja ovat tavanomaisesti käyttäjäymmärryksen syventäminen, yhteiskehittäminen käyttäjien kanssa sekä käyttäjäinnovaatioiden hyödyntäminen (Kuusisto ym. 2013, 8–9). Käyttäjäinnovaatioiden hyödyntäminen on jotain, mihin Nuorisopalvelut oli organisaationa tottunut, mutta siihen ei kiinnitetty juurikaan huomiota tapausprojektin aikana. Käyn seuraavaksi läpi ensin käyttäjien huomiointiin liittyvät tulokseni ja sen jälkeen käyttäjien osallistamiseen liittyvät tulokseni.

Käyttäjien syvällinen ymmärtäminen ja tarkkailu on aineistoni perusteella palvelumuotoilussa todella tärkeää. Yleensä tämä on kehittämishankkeissa tärkeää saavuttaa menemällä konkreettisesti käyttäjien luokse (Leonard & Rayport 1997, 105; Christensen & Raynor 2003,



26). Vaikka palvelun tuottajat eivät voikaan useimmissa tapauksissa täysin edustaa palvelun käyttäjiä (Lehtonen & Tuominen, 2011, 232), palvelun tuottajat voivat silti tuoda suunnittelutyöhön arvokkaita asiakaskeskeisiä näkökulmia. Tämä on korostettua erityisesti silloin, kun palvelulla on asiakasrajapinnassa toimivia työntekijöitä. Heillä on oletettavasti syvää ymmärtämistä asiakkaiden palvelukokemuksesta, mikä yhdistettynä heidän vastuuseensa palvelun tuottajana tekee heidän osallistamisestaan välttämätöntä syvän asiakasymmärryksen tuottamiseksi. (A Kuusisto & J Kuusisto 2015, 177.)

Tapausprojektin projektiryhmä koki omaavansa tarvittavat tiedot asiakkaiden syvästä ymmärtämisestä ja tämä olikin oleellinen osa heidän työnkuvaansa. Kyseinen osaaminen johtikin siihen, että projektiryhmä huomioi palvelun asiakkaita silloinkin, kun heitä ei merkittävästi ohjattu empaattiseen ajatteluun. Lisäksi, projektiryhmä asetti projektin yhdeksi pääasialliseksi tavoitteeksi asiakkaiden huomioinnin, missä he kokivatkin onnistuneensa. Tämä johtaa siihen tulokseen, että erillisen asiakkaiden huomioinnin työpaja järjestettynä Nuorisopalveluiden kaltaiselle organisaatiolle olisi ollut verrattaen tulokseton palvelumuotoilun menetelmä.

Vaikka käyttäjien havainnointi on tärkeää ja oleellista, käyttäjien osallistamista tarvitaan myös. Käyttäjien osallistamisen eduista on olemassa useita tutkimuksia, jotka näkevät käyttäjien osallistamisen suunnittelutyön vauhdittajana, ongelmien ratkaisijana, tuloksien parantajana ja menestykseen myötävaikuttajana (Ordanini & Parasuraman 2011, 11; Coviello & Joseph 2012, 101). Käyttäjien osallistuminen muotoiluprosessiin voi myös motivoida kehittämistyötä, tuottaa käyttäjäpalautetta ja lisätä käyttäjien tyytyväisyyttä muotoiluprosessin lopputulosta kohti (Sandén 2006, 147–148; Kuusisto & Riepula 2009, 9–10; Bendapudi & Leone 2003, 26). Lisäksi, käyttäjien osallistaminen luo myös luottamusta ja yhteisiä tavoitteita käyttäjien ja palvelun tarjoajan välille samalla tavoin kuin aiemmin tutkielmassa mainitsemani eri organisaatioiden osallistaminen (A Kuusisto & J Kuusisto 2015, 178).

Tapausprojektissa syntyi kuitenkin merkittävä takaisku, sillä käyttäjiä ei missään vaiheessa päästy osallistamaan prosessiin, minkä lisäksi samankaltaiseen tavoitteeseen pyrkivää palvelumuotoilulaboratoriota ei päästy käyttämään projektin aikana sen pääasialliseen

tarkoitukseen, eli toiminnalliseen empaattiseen ymmärtämiseen. Havaitsin kuitenkin projektin aikana, että palvelun asiakkaiden osallistaminen ei olisi alkuunkaan sopinut niiden menetelmien yhteyteen, joihin olisin sen alun perin liittänyt. Menetelmä, jonka yhteyteen asiakkaiden osallistaminen olisi todennäköisimmin sopinut, olisi ollut tilan fyysinen luonnostelu eli ”lego serious play”. Tämä johtuu siitä, että fyysisen prototyypin luominen oli yksi ainoista tapausprojektin palvelumuotoiluprosessin menetelmistä, joka oli välittömästi ymmärrettävissä kaikille läsnäolijoille ja joka mainittiin erityisen inspiroivana. Lisäksi, fyysinen luonnostelu oli keskustelullinen, vapaamuotoinen ja näyttävä tapa prototypoida tilaa, minkä avulla palvelun ja tilan tärkeimpiin piirteisiin keskittyvät ideat pystyttiin selittämään läsnäolijoille todella tehokkaasti ilman suunnittelutyötä monimutkistavien yksityiskohtien sekoittumista mukaan.

Projektia tehnyt ryhmä piti kuitenkin aineistoni mukaan käyttäjien osallistamista suhteellisesti katsottuna hyvin vähäisessä arvossa. Oikeastaan ainut asian suoraan tärkeäksi maininnut henkilö oli samalla myös henkilö, joka osoittautui projektiryhmän jäseniin tutustuessani muutenkin erityisen empaattiseksi henkilöksi. Johtoasemissa olevat henkilöt toisaalta mainitsivat projektin aikana osallistamisen puuttumisen olevan täysin hyväksyttävää, vaikka heillä oli myös kokemusta empaattisesta työskentelystä ja asiakkaiden kanssa toimimisen merkityksestä. Sen sijaan korostus kohdistuikin tilassa toimivaan henkilökuntaan ja organisaatioihin. Tässä mielessä tulokset ovatkin hieman ristiriitaisia aiemmin tehdyn tutkimuksen kanssa.

En kuitenkaan pysty aineistoni perusteella antamaan tapausprojektini tuottamaa lopullista kantaa palvelun käyttäjien osallistamisen hyödyllisyyteen, sillä asiakkaiden osallistamista ei testattu projektin aikana. Lopullinen tulokseni tästä asiasta onkin vain, että syvälinen asiakasymmärtäminen tuotti tässä tapauksessa hyväksyttäviä tuloksia osallistavien menetelmien poissaollessa. Tämä ei kuitenkaan sulje pois sitä vaihtoehtoa, että osallistaminen olisi ollut yleisesti hyödyllinen toimintatapa projektin tuloksien kannalta tai suoraan parempi ratkaisu pelkkään havainnointiin verrattuna.

En myöskään pysty antamaan selkeää vastausta mahdollisen palvelumuotoilulaboratorion tarjoamien palvelutilanteiden näyttelemisen menetelmien merkityksestä projektin

tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyseisten menetelmien arvo olisi aineistoni mukaan ollut palvelun henkilökunnan toiminnan ja toimenkuvien kehittämisessä, mitkä olivat projektin aikana verrattaen tärkeitä kehityskohteita. Toisaalta projektiryhmän huomiosta kilpaili samaan aikaan tilan digitaalinen prototypointi, mikä sai myös merkittäviä mainintoja sen tärkeydestä projektin tuloksien aikaansaamiseksi.

## **5.2 Palvelumuotoilun merkitys tilasuunnitelmien konkretisoinnissa**

Kuten aikaisemmin tutkielmassani olen maininnut, palvelumuotoilu on erityisesti visuaalista ja havainnollistavaa kehittämistoimintaa. Tämä korostuu erityisesti prototypointivaiheessa, jossa pyritään saamaan käsinkosketeltavaa tai mahdollisimman konkreettista kuvaa palveluun tulevista ratkaisuista yhteistyön, vuorovaikutuksen ja viestinnän tukemiseksi (Blomkvist 2014, 25, 54). Prototypointi on siirtynyt fyysisten tuotteiden muotoilun parista myös palvelumuotoilun menetelmäksi, sillä käytännöllisesti katsoen mitä tahansa voidaan prototypoida (Kelley 2001, 36).

Keskityn tässä aluvussa käymään läpi tapausprojektissani käyttämäni kaksi eri prototypoinnin menetelmää: fyysisen tilaluonnostelun ("lego serious play") ja digitaalisen mallintamisen (3D-malli). Näiden jälkeen vertailen menetelmiä toisiinsa ja muodostan laajempia tuloksia vertailun pohjalta.

### **5.2.1 Fyysinen tilaluonnostelu ja sen merkitys**

Fyysinen tilaluonnostelu näyttäytyi tapausprojektissa projektiryhmän mielestä parhaana projektissa käytettynä menetelmänä sen johdosta, että menetelmä hyödynsi parhaiten projektiryhmän luovuutta. Tämä johtuu havaintojeni perusteella siitä, että tilaluonnostelu näyttäytyi empaattisimpana mutta silti helposti lähestyttävänä menetelmänä, minkä kautta

oli helppo havainnollistaa jopa palvelutilanteita ja muita abstraktimpia palvelun piirteitä. Fyysisen tilaluonnoksen käyttäminen toiminnallisesti oli mahdollista siitä syystä, että projektiryhmä pääsi itse tekemään tilan järjestelyä ja luomaan siihen toimintaa edustavia elementtejä sekä elävöittämään niitä menetelmän leikkisyyden kautta.

Fyysinen tilaluonnostelu oli projektiryhmän mukaan erityisen konkretisoiva ja palvelukeskeinen menetelmä. Fyysinen tilan luonnostelu toimi havaintojeni mukaan erityisen hyvin siksi, että se oli toiminnallinen ja ensimmäinen tapa projektissa siirtää projektiryhmän hautomat tilaa ja siinä toimivaa palvelua koskevat ideat tilaa havainnollistavaksi malliksi. Lisäksi, fyysisen tilaluonnostelun kanssa ei syntynyt epäselvyyksiä sen käyttämisestä menetelmänä. Konkretisointi auttoi ryhmää myös kommunikoimaan heidän pitkään kehittyneet ajatuksensa tyhjentävästi ja nopeasti toisilleen ja projektista ulkopuolisille henkilöille. Mielenkiintoisesti projektiryhmä käytti tilaluonnosta tilan esittelemiseen myös digitaalisen mallin luomisen jälkeen, mikä antoi mallin käsinkosketeltavuudelle ja helpolle kokonaisvaltaiselle tarkkailulle lisäarvoa muiden menetelmien tuotoksista keskustelun välineenä.

Yhtenä mielenkiintoisena ilmiönä erityisesti tilan ulkonäköön liittyviä elementtejä ei kehitetty lopulta tässä vaiheessa käytännössä ollenkaan legopalikoiden luoman abstraktin edustuksen johdosta, mutta silti vaihetta kommentoitiin vahvasti konkretisoivana. Tämä osoittaa, että menetelmä oli ensisijaisesti empaattista palvelun miettimistä ja tilan järjestelemistä vasta sen perusteella.

### **5.2.2 Digitaalinen malli ja sen merkitys**

Digitaalinen malli oli puolestaan tilan visuaalisuuteen ja aseteluun ensisijaisesti keskittyvä tilaa konkretisoiva menetelmä. Havaintojeni mukaan menetelmän kanssa käsiteltiin itse palvelua vain yksittäisten esineiden käytöksi yksinkertaistettuina toimintoina. Menetelmä loikin suuren kontrastin palvelutilanteiden näyttelyyn nähden, minkä piti toteutua samoihin aikoihin tilan 3D-mallin luomisen kanssa.

Empaattisuuden sijaan digitaalinen malli osoitti menetelmänä merkittävää mahdollisuutta kehittää palvelua sitä toteuttavien organisaatioiden näkökulmasta. Visuaalisesti ja asettelullisesti lopullista tilaa vastaavaa mallia rakennettaessa organisaation tyyli ja toimintatapoja mahdollistavat esineet saivat tarkkailua paljon fyysistä tilaluonnostelua paremmin niiden muodon ollessa vähemmän abstrakti legopalikoihin verrattuina.

Projektin lopputulos osoitti vielä, että visuaalisilla tilan suunnittelun tuloksilla ja esinekohtaisilla palvelun suunnittelun tuloksilla oli myös merkittävä suhde palvelun toimivuuteen ja asiakkaiden kokemukseen palvelussa. Vasta digitaalisen mallin luonnin kautta saatiin tehtyä visuaalinen ja esineellinen jako tilan sisältämien toimintojen välille, mikä näkyy projektissa käytettyjen menetelmien tuloksien suhteessa lopulliseen tilaan sekä palveluun. Projektiryhmän antamat maininnat tilan jaon piirteistä ja omat havaintoni tilan toimivuudesta osoittavat kyseisen jaon suunnittelun olleen erityisen tärkeää palvelun luomisessa. Menetelmä keskittyi myös palvelua edustavien työntekijöiden ja tilan yksittäisten elementtien tai tarkoitusten käsittelemisen ympärille. Näiden kautta palvelun ympäristön viilaukset toimivat kuitenkin lopulta käyttäjän kokemuksen suunnittelun keinona, joskin eivät ensisijaisesti siihen tarkoitukseen keskittyvinä, sillä niillä havaittiin olevan merkitystä palvelukokemuksen muodostamisessa vaikkakin epäsuorasti. Yleistettynä tämä tarkoittaa sitä, että tilan palvelu rakentui oleellisesti myös tilan asettelullisista ja jopa visuaalisista piirteistä, joita piti käsitellä erityisen yksityiskohtaisesti ja pitkälle viedysti palvelun täyden potentiaalisen toiminnallisuuden muodostamiseksi.

Se, mitä digitaalinen malli ei havainnollistanut erityisen hyvin, olivat palvelun työntekijöiden toimintatehtävät, sillä kyseiset asiat olivat liian laajoja selvitettäväksi minimaalisesti interaktiivisen ja yksityiskohtiin keskittyvän menetelmän kautta. Laajemmat toiminnalliset kokonaisuudet oltaisiin ehkä voitu kartoittaa tilasta tehtyä 3D-mallia hyödyntäen, mutta ei niinkään sitä kasaten. Mallia ei kuitenkaan tapausprojektissa hyödynnetty enää laajempien palvelun toiminnallisten kokonaisuuksien kehittämiseen sen luomisen jälkeen.

Digitaalisen mallin käyttäminen vaati palvelumuotoiluprosessilta enemmän, kuin mitä luonnosmaisempi prototyointimenetelmä vaatii. Ensinnäkin, digitaalisen mallin

hyödyntäminen vaati paljon aikaa ja erityisosaaajien osallistamista. Koska menetelmä keskittyi erityisen yksityiskohtaisiin tilan piirteisiin, niiden luonti keskustelullisessa tilanteessa vaati merkittävän paljon aikaa ja monia eri vaiheita, sillä yksittäiset piirteet käsiteltiin erikseen ja jotkin piirteet vaativat erityisosaaajien osallistumista suunnitteluun. Toisekseen, digitaalisen mallin käyttö vaatii projektin lopputuloksesta saatujen havaintojen perusteella vielä erillisen arvioinnin jotain empaattista menetelmää käyttäen. Yksityiskohtaisen digitaalisen mallin ollessa tehtynä palvelutilanteiden näyttelyä tai muuta palvelutilanteiden havaitsemisen menetelmää voitaisiin hyödyntää yksityiskohtien kuten vaikkapa esinevalintojen, niiden määrien ja niiden käyttötapojen testaamiseen. Lopulliseen palveluun yksityinen tapausprojektissa merkittävä määrä tällaisia virheitä. Tässä mielessä palvelumuotoilun laboratorion käyttö olisikin ehkä sopinut 3D-mallin kautta luotujen suunnitelmien testaamiseen merkittävän hyvin.

### **5.2.3 Tilan havainnollistaminen osana palvelumuotoiluprosessia**

Aiemmassa palvelumuotoilun tutkimuksessa korostetaan vahvasti visuaalisuuden ja käsin kosketeltavuuden merkitystä muotoilussa. Näiden mainintojen mukaan visuaaliset ja käsin kosketeltavat menetelmät toimivat luontevana keskustelun avaajana, edistävät vuorovaikutusta, tarjoavat osallistujille tilaisuuden kertoa mielipiteensä, tukevat muistia, auttavat kehittämään yhteisymmärrystä (Brandt 2006, 64–65; Vaajakallio 2012, 208–211) ja rohkaisevat osallistujia luomaan uutta (Hakio ym. 2015, 65). Visuaalisuuden ja käsin kosketeltavuuden onkin esitetty olevan muotoilullisen tekemisen ytimessä (Mattelmäki 2015, 75). Tällaisen ajattelun taustalla on näkemys siitä, että kaksi- ja kolmiulotteinen jäsentäminen ovat ajattelun välineinä olennainen osa suunnittelijan ajatus- ja ideointiprosessia (Schön 1983, 79–90; Gedenryd 1998, 185–195).

Tapausprojektini tuottamat aineistot tukevat aiemman tutkimuksen näkemystä prototyyppimenetelmien havainnollistamiskyvyn tärkeydestä. Sekä fyysinen että digitaalinen malli loivat aineistoni mukaan vuorovaikutusta ja yhteisymmärrystä projektiryhmässä. Havaitsin tämän johtuneen pääasiassa siitä, että menetelmien visuaalisuus

teki menetelmästä erityisen ymmärrettävän projektiryhmälle. Tässä asiassa prototyyppi asetettiin vastakkainasetteluun ideointiprosessin kanssa, jonka menetelmät pyrkivät selvyteen järjestelmällisyydellä eikä niinkään visuaalisuudella. Tämän projektin tapauksessa visuaalisuus oli näistä kahdesta vaihtoehdosta oleellisempi ja selkeämpi vaihtoehto, sillä projekti oli vahvasti tilan suunnitteluun painottuva.

Vastakohtaisesti aiempaan tutkimukseen nähden käsin kosketeltavuus ei havaintojeni perusteella itsessään lisännyt merkittävästi vuorovaikutuksen määrää, vaan enemmänkin kohdisti sitä empaattisempiin kohteisiin ja teki suunnittelusta mielekkäämpää. Pääasiallisena tekijänä vuorovaikutuksen syntymiselle näyttäytyi puolestaan menetelmien jatkuva vastaavuus esitettyihin ideoihin nähden, eli kuinka ketterästi menetelmät mukautuivat esitettyihin ideoihin. Vuorovaikutusta syntyi silloin, kun projektiryhmä pääsi näkemään omat ideansa ja tekemään kommentteja niiden näkemisen perusteella. Nämä tulokset johtuvat nähdäkseni siitä, että tapausprojektissa osana lopputulosta olleet tilan remontti ja uusi ulkoasu loivat tilan visuaaliselle esittämiselle ja siten sitä koskeneelle vuorovaikutukselle erityisen paljon merkitystä. Siten käsin kosketeltavuuden tuoma osallistavuus ja empaattisuus ei tuottanut merkittävästi enemmän aiheita keskusteluun, vaikka se saattoikin tehdä siitä merkityksellisempää joidenkin tavoitteiden suhteen.

Eroavaisuuksina menetelmien välillä mainittakoon vielä tilan havainnollistamiselta vaadittu laajuus ja organisaation edustamisen kyky menetelmien välillä. Fyysinen tilaluonnoksen luoma vuorovaikutus tarvitsi havaintojeni mukaan tarinallisuutensa vuoksi koko tilan havainnollistamisen kerralla toimiakseen kunnolla. Vastaavasti digitaalinen malli tarvitsi vain yksittäisten tilan osien visualisointia kerrallaan, sillä kyseinen menetelmä oli vahvasti esinekohtainen ja keskittynyt yksittäisiin palvelupisteisiin. Organisaation edustamisen suhteen digitaalisella mallilla oli paljon arvoa. Digitaalisen mallin keskittyneisyys pitkälle vietyyn ulkonäköön ja yksittäisiin esineisiin mahdollisti keskittymisen organisaation brändiä edustavien elementtien, kuten väriteemojen ja logojen tilaan sijoittamiseen. Organisaatio oli lopulta niinkin tyytyväinen tilan brändilliseen edustavuuteen, että he ottivat tilan väriteemat huomioon tilan avajaisten tarjoiluakin järjestettäessä. Fyysinen tilaluonnos ei aineistoni perusteella pysty mahdollistamaan tällaisten asioiden suunnittelua.

Tutkielmani tulee siis siihen tulokseen, että fyysinen tilaa luonnosteleva metodi ja digitaalinen tilamallinnus ovat kummatkin hyödyllisiä ja toisiaan täydentäviä tilan suunnittelun menetelmiä. Tutkielmani osoittaa kuitenkin, että nämä kaksi menetelmää eivät ole riittäviä menetelmiä toimimaan yksin tai edes yhdessä tyhjentyvän tilasuunnitelman aikaansaamiseksi. Se, mitä tapausprojektista jäi erityisesti puuttumaan, oli syntyneen digitaalisen visualisoinnin empaattiseen arviointiin tarkoitettu menetelmä. Tällainen menetelmä olisi tuloksieni mukaan hyvä laittaa vasta projektin loppupuolelle, sillä tilassa esiintyvä palvelu on vahvasti sidonnainen ulkonäöllisiin opasteisiin ja yksittäisiin esineisiin, jotka saadaan parhaiten havainnollistettua vasta digitaalisen mallinnuksen kanssa.

Palvelun käyttäjien suunnitteluprosessiin osallistamisen parhaaksi hetkeksi ehdotan kuitenkin tilaa palvelumuotoillessa fyysisen luonnoksen kasaamisen työpajaa. Fyysisen luonnoksen kasaamisen kautta pystytään kyllä käsittelemään palvelun käyttäjiä vain huomioinnin tasolla, mutta lähtökohtaisesti tämä on mahdollista tehdä palvelumuotoilun menetelmillä myös aikaisemmissakin projektin vaiheissa onnistuneesti ja niin, että syntyneillä tuloksilla olisi merkitystä prototyyppivaiheessa.

**Taulukko 5:** Tilan palvelumuotoilun prototyyppiprosessin ehdotetut vaiheet

	1.	2.	3.
Menetelmä	Fyysinen malli	Digitaalinen malli	Käyttäjäkokemuksen validointi
Ensisijainen kohde	Palvelu, käyttäjä	Tila	
Toissijainen kohde	Tila	Palvelu, käyttäjä	
Käyttäjät	Osallistaminen	Huomiointi	Näyttely

#### 5.2.4 Prototyyppimenetelmät suhteessa taustakartoitus- ja ideointimenetelmiin

Yleensä tuottoisan suunnittelutyön aikaansaamiseksi pitää luopua vanhasta toimintamallista ja hyväksyä uuden oppimisen kokeilullisuus (Bessant 2013, 5, 18). Tapausprojektissa projektiryhmällä oli kuitenkin jo kokeilullinen lähestymistapa. Tästä syystä projektiryhmä ei



brainstormingin tai taustakartoituksen työpajojen kautta kyennyt ylittämään itseään ja omia ajatuksiaan – koska heillä oli jo niitä niin paljon. Tällöin palvelumuotoiluprosessi siirtyikin vahvasti tilaan keskittyneeksi suunnittelutyöksi palvelun osia tai mahdollisuuksia kartoittavan työn sijasta. Tällainen kartoittava työ oli yksinkertaisesti tehty verkoston kartoittamista lukuunottamatta etukäteen ennen palvelumuotoilijan saapumista.

Yksi mahdollinen virhe minun osaltani oli verkoston havainnoimisen jättäminen vain kartoitaviin ja ryhmiin järjestelviin tehtäviin verkoston sisältämien organisaatioiden linkittymisen visualisoinnin sijasta. Verkoston linkittymisen visualisoinnin kanssa voitaisiin näet yleisesti ilmaistuna paremmin aktivoida paikallaolijoita, mahdollistaa osallistavia keskusteluja, määritellä tehtäviä ja korjata väärin ymmärrettyjä yhteyksiä (Mattelmäki 2015, 76).

Projektiryhmän johtava henkilökunta koki verkoston kartoittamisen hyödylliseksi, joten verkoston suhteiden syvällisempi havainnointi olisi voinut ehkä tuottaa heille lisäymmärrystä käsiteltävästä palvelusta ja sen mahdollisuuksista. Lopulta palveluiden verkosto tiivistyikin kuitenkin luonnollisesti muutaman palvelun väliseen tiiviiseen yhteistyöhön, joten verkoston linkittymisen visualisointiin painottamisella on vastaväitteensäkin. Minulle jäikin lopulta sellainen havainto, että projektiryhmä pystyi tapausprojektini tapauksessa hahmottamaan palvelunsa verkoston kokonaiskuvan paljon paremmin verrattuna siihen, minkälaisena ongelmana verkoston hahmottaminen yleensä kuvaillaan (Mattelmäki 2015, 76), mutta projektiryhmä olisi silti hyötynyt sen merkityksien tarkemmasta käsittelystä.

Ideointivaihekin näyttäytyi projektiryhmän kommentteissa varsin johtohenkilökuntaan painottuneena prosessin vaiheena. Tämä johtuu projektin kulusta saamieni havaintojeni mukaan siitä, että empaattiset ideointivaiheen menetelmät kuten asiakasprofiilien tekemiset jäivät puuttumaan projektista. Aineistoni osoittaa, että nämä olisivat olleet asiakkaiden kanssa toimiville palvelun työntekijöitä edustaville projektiryhmäläisille tärkeämpiä työpajoja kuin palvelun tai käyttäjien pintapuoliset kartoittamisen tehtävät tai ilman tilan visualisointeja suoritettut palvelun ideointitehtävät

Ideointiprosessin lopulta todella vapaamuotoisista keskusteluista huolimatta palvelumuotoilu nähtiin kuitenkin projektia jaksottavana ja jaksotuksella nähtiin olevan arvoa. Vaikka ideointivaiheen menetelmät nähtiin paikoittain yhteen sulautuneina ja paikoittain jopa turhina, joukosta erottui silti yksittäisiä menetelmiä, joilla oli tietyille projektiryhmän jäsenille erityisen paljon merkitystä. Tämä joko tarkoittaa sitä, että projektiryhmän jäsenten välisen avoimen keskustelun jaksotus oli merkityksellistä toimintaa tai että palvelumuotoilutyö onnistui luomaan ei-luonnollisesti esiintyviä kohteita keskustelulle, vaikka tällaisten kohteiden merkityksiä ei lopulta käsiteltykään tarpeeksi laajasti.

Tulokseni näyttävät osoittavan sitä, että julkisen sektorin palveluiden tilaa suunnitellessa on vielä tärkeä tehdä kartoitus- ja ideointityötä. Tämän projektin tapauksessa nämä menetelmät toteutettiin kuitenkin tavalla, jossa ei otettu tarpeeksi hyvin huomioon projektin erityispiirteitä tai projektiryhmän projektille asettamia tavoitteita. Projektiryhmä ei itse tunnistanut palvelumuotoilutyön suunnittelussa ja toteutuksessa syntyneitä puutteita, sillä he eivät osanneet tulkita, mitä palvelumuotoilulla olisi potentiaalisesti voinut tehdä ja saada aikaiseksi.

## 6. Pohdinta

Nyt kun tutkimuksen tulokset on määritelty, pyrin arvioimaan yleistä onnistumistani niiden aikaansaamisessa. Tarkkailen siksi tuloksiani suhteessa tutkielmani analyysiprosessiin, hypoteesiin ja alan aikaisempaan tutkimukseen.

### 6.1 Analyysin arviointi

Tapaustutkimus pyrkii pääasiassa tarkastelemaan kysymyksiä "miten" ja "miksi". Näiden kysymyksien selvittämiseen se sopii pääasiassa siksi, että tapaustutkimuksen kautta tarkastellut ilmiöt ovat usein monimutkaisia ja pitkään jatkuvia. (Laine ym. 2007, 10.) Analyysini onnistumista voidaan siis arvioida kysymällä, kuinka hyvin analyysi onnistui kuvailemaan ja selventämään tilojen palvelumuotoilua sekä sen suhdetta julkiseen sektoriin.

Julkiseen sektoriin suhteutumisen analysointi tapausprojektini pohjalta oli suhteellisen vaikeaa. Tämä johtui nähdäkseni siitä, että projektista saamani aineisto ei lopulta käsitellyt kyseistä aihetta tarpeeksi laajasti. Tämä jätti päättelytyölle liikaa sijaa analyysissa, minkä takia tutkielmani tulokset eivät tässä suhteessa olleet mielestäni täysin vedenpitäviä tai edes samoja, kuin mihin joku toinen samalla aineistolla samaa tutkimusta tekevä henkilö päätyisi. Tästä syystä sanoisin, että tutkielmani olisi ehkä voinut kohdistaa onnistetusti vain tilojen palvelumuotoilun tarkkailuun ilman julkisen sektorin arvioimista kontekstina.

Julkisen sektorin teeman käsittelyssä auttoi lopulta melko laaja aikaisemman tutkimuksen saatavuus organisaatioiden verkostoitumisesta. Tavallaan tämä materiaali kuitenkin ohjasi aihettani mielestäni liiallisesti käsittelemään julkista sektoria verkostona, jolloin julkisen sektorin muut erityispiirteet jäivät nähdäkseni käsittelemättä tarpeeksi laajasti. Lisäksi, julkisen sektorin vertailu yksityisen sektorin verkostoihin nähden jäi mielestäni tekemättä kunnolla. Lasken tämän tärkeäksi kritiikiksi tutkielmaani kohtaan, sillä tapausprojekti oli lopulta melko irronnainen verkostoihin liittyvistä teemoista ja niiden hyödyntämisestä.

Palvelumuotoilutyön kuvailun pääasiallisena esteenä oli, että aineistoa kerätessäni en tajunnut tutkielman tekemiseen tarvitsemiä projektipäiväkirjan merkintöjen yksityiskohtaisuutta ja monipuolisuutta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jätin mielestäni omien havaintojeni dokumentoinnin todella vähäiseksi projektin aikana. Otin työpajoista äänitteet, mutta yli kymmenen tunnin huonolaatuisten äänitteiden litterointi tai edes aineistona käyttäminen osoittautui aivan liian hankalaksi. Tästä syystä minun olisi pitänyt tehdä ainakin kaksi kertaa enemmän muistiinpanoja projektipäiväkirjaani, jotta olisin voinut käyttää sitä paremmin aineistona. Lopullinen tutkielma on kuitenkin nähdäkseni osoittanut, että tapausprojekti ilmensi tarpeeksi tilan palvelumuotoilun erityispiirteitä tutkielman kirjoittamiseksi. En vain saanut kyseisiä asioita sisällytettyä omiin havaintoihini tarpeeksi hyvin, vaikka ne esiintyivätkin projektissa itsessään. Tämä jätti minut vahvasti lomakekyselystä peräisin olevan aineiston harteille.

Lomakekysely osoitti mielestäni aineistonkeruumenetelmänä potentiaalia. Potentiaalia ei mielestäni saavutettu täysin, koska lomakekyselyn kysymykseni olivat liian painottuneita lopulliseen tilaan ja liian vähän projektin vaiheisiin. Sain kyselyn kautta liian monia vastauksia, jotka kuvailivat projektin onnistumista kokonaisuudessaan, eivätkä siten kuvailleet yksittäisiä projektissa käytettyjä menetelmiä. Tällaisia mainintoja oli erityisen haastavaa teemoitella ja siten hyödyntää tutkimustuloksien muodostamisessa.

## 6.2 Tuloksien suhde hypoteesiin

Hypoteesini oli, että ”palvelumuotoilun menetelmiä ja periaatteita pystyttäisiin hyödyntämään julkisen sektorin palveluiden tilojen suunnitteluprosesseissa”. Esitin lisäksi, että palvelumuotoilua voitaisiin käyttää tilasuunnittelun projektin jokaisessa vaiheessa aina ulkonäöllisten yksityiskohtien suunnitteluun asti, ja että tilaa havainnollistamalla voitaisiin kehittää oleellisesti tilassa toimivan palvelun piirteitä.

Hypoteesiin ei lopulta saatu tyhjentävää vastausta. Julkisen sektorin vaikutus jäi hämäräksi siitä syystä, että tuloksissani korostuivat julkisen sektorin toiminnan vaatimuksina luottamus

ja verkoston yhtenäinen toiminta sekä kehittymisen vaatimuksena kokeilullisuus, mitkä näyttäytyivät organisaation toiminnassa jo etukäteen olevina tai ilman palvelumuotoilijan työpanosta kehittyvinä. Lisäksi, varsinaisesta tilan palvelumuotoiluprosessista jäi puuttumaan osia tai kokonaisia toimenpiteitä, mitkä heikentävät vastaavuutta hypoteesiin nähden. Projekti sai kuitenkin osakseen mainintoja projektiryhmältä, että toteutuneessa projektissa käytetyt palvelumuotoilun menetelmät olivat kaikki projektille relevantteja ja hyödyllisiä, joskin paikoittain väärin toteutettuja tai liian pintapuolisia.

Mahdollisuus käyttää palvelumuotoilua tilan ulkonäöllisten yksityiskohtien suunnittelussa esiintyi tuloksena aineistossa. Tällaisella suunnittelutyöllä osoitettiin myös olevan vaikutusta itse palveluun. Projekti vastasikin siihen olettamukseen, että palvelumuotoilun periaatteita voidaan hyödyntää palvelun lisäksi myös sen ympäristön suunnittelemisessa. Tilan ulkonäöllisten yksityiskohtien visualisointi vaati kuitenkin erityisosaamista esimerkiksi 3D-työkalujen ketterästä käytöstä. Tämän erityisosaamisen käyttäminen ei tehnyt palvelumuotoilijasta kuitenkaan muun ammattialan edustajaa, sillä tilaa suunnitteli vielä projektiryhmä itse palvelumuotoilijan pysyessä avustajan roolissa.

Tilan havainnollistamisen oleellinen rooli palvelun piirteiden kehittämisessä pystyttiin toteamaan tutkielmassa. Koska tilaan sisällytetyjen organisaatioiden toiminta oli oleellisesti sidottuna tilan ja tilassa olevien esineiden käyttöön, palvelumuotoilun tuoma mahdollisuus suunnitella nämä asiat projektiryhmän vuorovaikutuksen perusteella oli merkittävä. Tässä asiassa tutkielma edustikin mielestäni parhaiten hypoteesiani, sillä aineisto osoitti tämän tuloksen paljon aikaisemmin mainittuja hypoteettisia tuloksia varmemmin. Tässä aihealueessa palvelumuotoilulla näyttäisi olevan myös eniten potentiaalia, sillä prototypoinnin menetelmät saavuttivat jopa ilman osallistamisen, palvelumuotoilulaboratorion tai muiden empaattisen validoinnin menetelmien käyttöä merkittäviä tuloksia lopullisen tilan ja lopullisessa tilassa toimivaan palvelun suhteen.

## 6.3 Tuloksien suhde aiempaan tutkimukseen

Tapaustutkimuksen tapausprojekti voidaan yleistää joko koskemaan tapaista laajempaa kokonaisuutta tai tapaukseen sisäisesti. Näistä ensimmäinen on yleistämistä perinteisessä mielessä ja kertoo, mitä yleisempää tapaista tarkasteltava tapaus edustaa. (Laine ym. 2007, 27.) Pyrin tutkielmassani tuottamaan tulosta, joka olisi yleistettävissä koskemaan palvelumuotoilua ja sen menetelmien tutkimusta.

Tapausprojektini on merkki siitä, että projektiryhmän intressit vaikuttivat tapausprojektiin sitä varten suunniteltujen palvelumuotoilun menetelmien asettamista suunnittelutyön kohteista huolimatta. Tämä asettaa kuitenkin myös haasteen tuloksien yleistämiselle palvelumuotoilun alalla, sillä yleistettävyyttä vaatii nähdäkseni ideointiin keskittyvien systemaattisten vaiheiden löytymistä projektista ensinnäkään. Ideointi velloi tavoitteena kuitenkin ympäriinsä projektin työpajoja, eikä siten ole selkeästi eroteltavissa projektista yksittäisiin vaiheisiin, menetelmiin tai tavoitteisiin kuuluvana. Prototyypoinnin vaiheet olivat kuitenkin eroteltavissa projektista ja niitä koskevat tulokset ovatkin paremmin sovellettavissa palvelumuotoilutoiminnassa yleisesti.

Toinen yleistettävyyteen vaikuttava asia on empaattisten menetelmien korostuminen aikaisemmissa alan tutkimuksissa. Yhteissuunnittelutyöpajojen järjestämisessä korostetaan pitkälti monista eri taustoista tulevia henkilöitä ja empaattisia menetelmiä (Hyvärinen 2015, 98). Projektiryhmäkin korosti minun ulkopuolisuuttani suhteessa meneillä olleeseen projektiin. Osana projektia esiintyneet organisaatiot olivat kuitenkin hyvin läheisiä keskenään, minkä takia useiden eri alojen, taustojen ja näkemyksien edustajien kerääminen työpajoihin jäi tekemättä. Näen tämän ehdottomasti suurimmaksi ongelmaksi tutkielmaani yleistettäessä.

Kolmas tutkielmani yleistettävyyteen vaikuttava asia on se, että tapaustutkimukseni kohdistuu vain yhteen tapaukseen. Tapausprojekti oli kyllä merkittävän pitkä ja sisälsi useita työpajoja sekä menetelmiä, mutta kaksitapauksinen tutkimus mainitaan kuitenkin tavoittelemisen arvoisena vaihtoehtona (Yin & Campbell 2003, 19).

## 6.4 Tutkielman kohteen vaikutus tuloksiin

Eniten tutkimuskohteesta johdettuihin tuloksiin vaikuttaneet asiat olivat ehdottomasti projektin tilaajana toimivan organisaation toimintatavat. Organisaatio osoitti, että he tekivät ratkaisuja joustavasti, olivat tottuneita vapaaseen kokeilullisuuteen, omasivat mahdollisuuden vaikuttaa organisaation sisäisiin ratkaisuihin ja olivat lähellä asiakkaitaan.

Vaikka organisaatio ei ollut erityisen yhtenäinen ideointikäytännöiltään, se kuitenkin antoi kehittymiselleen paljon mahdollisuuksia, mikä teki organisaation ratkaisusta joustavia. Yksittäisten organisaation työntekijöiden tekemän kehitystyön mahdollistaminen ei kuitenkaan vielä tarkoita sitä, että kehitystyö olisi sidottu osaksi organisaation pidemmän aikavälin ajattelutapaa (Christiansen & Bunt 2012, 21–23, 26, 32–33). Nuorisopalvelut osoittikin, että työntekijöiden tuominen yhteiseen vuorovaikutukseen projektin eteenpäin viemiseksi oli harvinaisempaa toimintaa eri organisaation osissa erillisesti tehtyyn kehitystyöhön nähden. Ero tavanomaiseen organisaation palveluiden kehittämistyöhön nähden oli kuitenkin nähdäkseni se, että Nuorisopalvelut tuki organisaationa yksittäisten henkilöiden kokeilullista toimintaa palveluiden kehittämiseksi. Jokainen toimija organisaatiossa edusti siis tavallaan oman tiimensä kanssa yksittäistä kehittämistyön saraketta. Nämä sarakkeet keskittyivät kuitenkin vahvasti eri kohteisiin organisaatiota johtavien ja palvelua toteuttavien työntekijöiden välillä, kuten tavanomaisen organisaation tapauksessa.

Joka tapauksessa, projektiryhmä osoittautui hyvin pitkälti kokeilemiseen tottunutta organisaatiota edustavaksi. Tästä syystä organisaatioiden ja työntekijöiden yhteen tuominen ei välttämättä tuottanut samanlaista tulosta, kuin mitä selkeästi erilaisista näkemyksistä, kokemuksista ja motivaatioista tulevien henkilöiden yhteen tuominen tuottaisi (Hakio ym. 2015, 64). Yhteen tuomisen hyöty nähtiinkin tämän projektin tapauksessa enemmänkin työntekijöiden kuuntelemisena kuin eri organisaation osien näkemyksien yhdistämisenä. Organisaation yksittäisten sarakkeiden näkemykset nähtiin enemmänkin asioina, jotka olisi voinut pitää erillään muiden sarakkeiden toiminnasta siitä syystä, että tietyt projektissa käsitellyt teemat ei nähty relevantteina kaikille organisaation osille.

Organisaation työntekijöillä oli kuitenkin omista sarakkeistaan huolimatta oleellinen tottuneisuus organisaation sisäiseen toimintaan vaikuttamista kohtaan. Tämä ilmeni pääosin projektiryhmän vapaan vuorovaikutuksen sujuvuudessa ja innokkuudessa tehdä palveluun vaikuttavia ratkaisuja silloinkin, kun niitä ei suunniteltu palvelumuotoilun menetelmin. Organisaatiolla oli myös tavallista paremmat mahdollisuudet varata aikaa organisaation kehittämiseen kohdistuvalle työlle (Hakio ym. 2015, 67). Nuorisopalveluista voitaisiinkin sanoa organisaationa, että sen kehittyminen kuului tavalla tai toisella jokaisen työntekijän työnkuvaan hänen toimenkuvastaan riippumatta.

Lopuksi, projektiryhmän jokainen henkilö oli erityisen tottunut tulkitsemaan organisaation asiakkaita. Siinä missä tavanomaisessa projektissa on nähdäkseni hyödyllistä luoda johtavalle henkilökunnalle jonkinlainen lähtökohtainen kuva asiakkaista ennen varsinaisen ideoinnin toteuttamista, tämän projektin tapauksessa johtohenkilökunnallakin oli jo täysin riittävä kuva organisaation asiakkaista. Kaikki projektiryhmän henkilöt olivat kyvykkäitä jaottelemaan asiakkaitaan eri tarpeita vaativiin ryhmiin ja miettimään, mitkä palvelun osat vastasivat näihin tarpeisiin. Projektiryhmän kyvykkyydestä ajatella asiakkaiden palvelukokemusta tai asiakkaiden kokemaa palvelupolkua ilman erillisiä palvelumuotoilun menetelmiä ei kuitenkaan esiintynyt projektin aikana näyttöä. Tästä huolimatta projektiryhmän kokeneisuus asiakkaidensa miettimisestä asetti tavallista suurempia vaatimuksia asiakkaiden havainnoinnille ja osallistamiselle palvelumuotoilussa, jotta menetelmien kautta saatu tietous olisi organisaation edustajille uutta ja merkittävää.



## 7. Johtopäätökset

Tutkielmassani kokosin tapausprojektistani projektipäiväkirjamerkintöjen ja laadullisen lomakekyselyn kautta saadun aineiston teemoihin ja tein syntyneiden teemojen pohjalta päätelmiä suhteuttaen niitä alan aikaisempaan tutkimukseen. Siinä missä aineistonkeruumenetelmänä laadullinen lomakekysely osoittautui lopulta tutkielmani tarpeisiin sopivaksi, kyseenalaistin omien projektipäiväkirjassa tekemiäni havaintojen laadun niiden yksityiskohtaisuuden puutteen vuoksi. Tämän jälkeen arvioin saamieni tuloksien suhdetta tutkielmani lähtökohtiin. Arvioin saamani tulokset liian päätelmällisiksi, joskin tilojen palvelumuotoilun menetelmien käytön kohdalla pääosin tutkimuskysymyksiini vastanneiksi. Tulokset olivat lopulta päätelmälliset, sillä projekti tarjosi huonot vertailun mahdollisuudet tilan prototypoinnin menetelmien ja muiden palvelumuotoilun menetelmien välillä. Lisäksi, tapausprojektin toteuttaneen organisaation erityispiirteet hankaloittivat tutkielman kontekstina toimivan julkisen sektorin suhteuttamista tapausprojektista saatuun aineistoon.

### **Tutkielmani tulokset ovat seuraavat:**

1. Palvelun käyttäjien, organisaation ja verkostojen huomiointi näkyy oleellisesti palvelun fyysisissä piirteissä.
2. Useiden julkisen sektorin organisaatioiden toimiessa yhdistetysti yhdessä tilassa ne muodostavat tiiviin verkoston, jonka yhteistyölle tilan suunnittelu on merkittävä edellytys.
3. Kehittymiseen luonnollisesti pyrkivän julkisen sektorin organisaation kanssa palvelumuotoilua tehtäessä taustakartoitus- ja ideointimenetelmiltä vaaditaan erityistä syvällisyyttä.
4. Mitä abstraktimpi menetelmä, sitä enemmän se keskittyy tilassa tapahtuvaan palveluun kokonaisuutena ja kokemuksena.
5. Abstraktittomien menetelmien tuottamat tulokset vaativat erillisen empaattisen validoinnin.

## 7.1 Tuloksien merkitys palvelumuotoilun alalle

Tulokseni viittaavat siihen, että olen tapausprojektin aikana ja sen pohjalta käsitellyt liian monta teemaa kerralla, mitkä ovat aivan liian uusia palvelumuotoilun alalla mahdollistaakseen selkeän tapaustutkimuksen tekemisen. Tämä on tehnyt tutkielmastani sekavan, sillä tapausprojektia varten suunnittelemani palvelumuotoiluprojekti oli tarkoitettu tavanomaista organisaatiota ja projektia varten. Uusina aiheina mukaan projektiin tulivat tilojen palvelumuotoilu, julkinen sektori ja asiakaskeskeinen organisaatio palvelumuotoilun tilaajana.

Tutkielmani tuloksien merkitys tilojen palvelumuotoilun tarkastelemiseksi on mielestäni huomattavasti merkittävämpi, kuin niiden merkitys julkisen sektorin kontekstin kartoittamiselle. Tämä johtuu siitä, että käsitelin tutkielmassani menetelmää, jota ei usein käytetä sen hidastempoisuuden, vähäisen käsinkosketeltavuuden ja erikoistuneisuuden takia palvelumuotoilun menetelmänä. Lisäksi, pystyin tutkielmassani tarkkailemaan 3D-mallintamisen käytön suhdetta fyysisten mallien käyttöön ja siten toteamaan niiden tuottamien tuloksien eroja ja käytön mahdollisuuksia. Koska lopulta totesin kummankin menetelmän tuottavan erilaisia mutta kuitenkin toisiaan tukevia tuloksia, näen digitaalisen mallintamisen menetelmänä, jonka ymmärtämisellä on erittäin suuri merkitys suunnitellussa tiloja palvelun osana.

Julkinen sektori näyttäytyi tutkielmassa vahvasti organisaation erityisominaisuuksien varjossa. Ongelmana esiintyi, että tapausprojektini ja sen tilannut organisaatio täyttivät kaikki julkisen sektorin organisaation kehittymisen vaatimukset käytännössä ilman palvelumuotoilun menetelmien käyttöä. Palvelumuotoilun keinoin onnistuttiin saavuttamaan enemmän vuorovaikutusta, mutta vuorovaikutus ei näissä tapauksissa perustunut tarpeeksi organisaation itsensä rajoitusten ylittämiseen tuottaakseen merkittäviä tuloksia palvelumuotoilun alalle.

## 7.2 Mahdolliset jatkotutkielmat

Koska tutkielmani on tapaustutkielma (monesta) alalle suhteellisen uudesta tapauksesta, se jättää oikeastaan kaikki käsittelemänsä teemat myöhempien tapaustutkimusten tarkasteltavaksi. Tilojen palvelumuotoilu vaatii enemmän esimerkkejä digitaalisten mallien käytöstä muotoilumenetelmänä ja julkisen sektorin palvelumuotoilu tarvitsee enemmän esimerkkejä kehittämiskyvyltään merkittävien palveluiden kehittämisestä palvelumuotoilun menetelmien kanssa. Lisäksi, myös tilojen piirteiden ja palvelun väliset suhteet voisivat olla mielenkiintoisia, joskin monimutkaisia tarkkailun kohteita.

Tilojen palvelumuotoilussa tärkeimmiksi kysymyksiksi jatkotutkimuksille jäävät menetelmän vaatimien erikoistaitojen asettamat rajoitukset ja digitaalisen mallin validointi empaattisilla menetelmillä. Digitaalisen mallin käytöstä palvelumuotoilussa tarvittaisiin yleisestikin enemmän tapaustutkimuksia sen lopullisen potentiaalın selvittämiseksi laajemmassa mittakaavassa. Menetelmä saattaa olla esimerkiksi vähemmän hyödyllinen projekteissa, joissa projektiryhmä ei pidä tilaan tehtäviä muutoksia projektin lähtökohtaisena tavoitteena.

Mielenkiintoista olisi myös nähdä tutkielma, jossa kartoitettaisiin vuorovaikutuksen edistämistä kehitysohjelmaan tai asiakkaisiin vahvasti orientoituneen julkisen sektorin organisaation kanssa. Tämä asettaa tietenkin haasteita sen suhteen, että palvelumuotoilun on löydettävä organisaation erittäin palvelumuotoilutyötä mukailevista toimintatavoista vielä jotain kehitettävää, mutta juuri tällaisten haasteiden tunnistamisesta ja niihin mukautumisesta tarvitaan nähdäkseni lisää tietoutta. Alan tutkimustyö tuntuu aina päätyvän käsittelemään yrityksiä tai organisaatioita, jotka eivät ole tottuneet kehittämistyöhön tai ovat hakanneet toimintatapansa niin kiveen, että asiakkailla tai heidän kanssaan toimivilla työntekijöillä ei ole mahdollisuutta olla interaktiossa toimintatapojen määritelmien kanssa. Tapausprojektini kautta olen mielestäni osoittanut, että palvelumuotoilun periaatteet eivät luonnostaan löydy kokonaisuudessaan näitä piirteitä tiedostamatta tai satunnaisesti hyödyntävästä organisaatiosta, joten tällaisissa tapauksissa palvelumuotoilulla on kuitenkin aina jonkinlaista lisäarvoa.

## 8. Lähteet

- Aspers, P. (2009).** *Empirical phenomenology: A qualitative research approach (The Cologne Seminars)*. Indo-Pacific Journal of Phenomenology, 9(2), 1–12.
- Bendapudi, N. & Leone, R. P. (2003).** *Psychological implications of customer participation in co-productions*. Journal of Marketing, 67(January), 14–29.
- Bessant, J. (2013).** *Innovation in the twenty-first century*. Exeter: University of Exeter Business School.
- Bessant, J. & Tidd, J. (2013).** *Managing innovation*. John Wiley & Sons.
- Bessant, J. & Tidd, J. (2014).** *Strategic innovation management*. John Wiley & Sons.
- Blomkvist, J. (2014).** *Representing future situations of service: prototyping in service design*. Doctoral dissertation, Linköping University Electronic Press.
- Brandt, E. (2006).** *Designing exploratory design games: A Framework for Participation in Participatory Design?* Proceedings of the ninth Participatory Design Conference 2006, ACM, Trento, Italia, 57–66
- Buchanan, R. (1992).** *Wicked problems in design thinking*. Design Issues, 7(2), 5–21.
- Chesbrough, H. (2011).** *Open services innovation: rethinking your business to grow and compete in a new era*. New York, NY: Jossey Bass.
- Christensen, C. & Raynor, M. (2003).** *Psychological implications of customer participation in co-production*. Journal of Marketing, 67(January), 14–29.
- Christiansen, J. & Bunt, L. (2012).** *Innovation in policy: Allowing for creativity, social complexity and uncertainty in public governance*. Nesta.
- Coughlan, P. & Prokopoff, I. (2004).** *Managing change, by design*. Teoksessa Boland, R. & Collopy, F. (toim.): *Managing as designing*. Palo Alto, CA: Stanford University Press, 188–192.
- Coviello, N., & Joseph, R. (2012).** *Creating major innovations with customers: Insights from small and young technology firms*. Journal of Marketing, 76(6), 87–104.
- Demircioglu, M. & Audretsch, D. (2017).** *Conditions for innovation in public sector organizations*. Research Policy, 46(9), 1681–1691.
- Design Council. (2013).** *Design for public good*. London: Design Council.
- Easton, G. (1992).** *Industrial networks: A review*. Teoksessa: Axelsson, B. & Easton, G. (toim.): *Industrial networks: A new view of reality*. London: Routledge, 3-27

- Eisenhardt, K. M. (1989).** *Building theories from case study research.* The Academy of Management Review, 14(1), 532–550.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998).** *Johdatus laadulliseen tutkimukseen.* Tampere: Vastapaino.
- Fulton Suri, J. (2003).** *The experience of evolution: Developments in design practice.* The Design Journal, 6(2). Ashgate publishing U.K, 39–48.
- Gedenryd, H. (1998).** *How designers work: Making sense of authentic cognitive activities.* Lund University Cognitive Studies, 75.
- Gronroos, C. (2008).** *Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?* European Business Review, 20(4), 298–314.
- Grönfors, M. (1982).** *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät.* Juva: WSOY.
- Hakio, K. (2010).** *”Kun Ville Virkamies tapasi Hanne Hoivakoti-yrittäjän.” Kokemuksia muotoilun työpajojen hyödyntämisestä verkosto-yhteistyön ja julkisten palvelujen suunnittelun tukena.* Taiteen maisterin opinnäytetyö. Muotoilun laitos, Aalto ARTS.
- Hakio, K., Mattelmäki, T. & Jyrämä, A. (2015).** Muotoiluharjoituksia: palveluiden yhteissuunnittelua verkostossa. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.): *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen.* Helsinki: Aalto-yliopisto, 53–73.
- Halinen, A. (1997).** *Relationship marketing in professional services.* London: Routledge.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008).** *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Helsinki: Gaudeamus.
- Hyvärinen, J. (2015).** Muotoiluagentti ja lapsiperheen kotipalvelu. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.): *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen.* Helsinki: Aalto-yliopisto, 93–113.
- Inkpen, A., & Currall, S. (2004).** *The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures.* Organization science, 15(5), 586–599.
- Jick, T. (1979).** *Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action.* Administrative Science Quarterly, 24(4), 602–611.
- Jenkins, J. (2016).** *Creating the right environment for design.* Saatavilla: <URL: <https://medium.com/@2ndroad/creating-the-right-environment-for-design-9e3a6a5bc643>>. (Luettu: 9.4.2019).
- Junginger, S. & Sangiorgi, D. (2009).** *Service design and organizational change: bridging the gap between rigour and relevance.* IASDR09 conference, Seoul.

- Kelley, T. (2001).** *Prototyping is the shorthand of design.* Design Management Journal, 12(3), 35–42.
- Koskinen, I., Battarbee, K. (2003).** Introduction to user experience and empathic design. Teoksessa Koskinen, I., Battarbee, K. & Mattelmäki, T. (2003): *Empathic design.* Helsinki: ITpress, 37–50.
- Kurronen, J. (2015).** Muotoilu osana julkisen sektorin innovointia. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.): *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen.* Helsinki: Aalto-yliopisto, 29–51.
- Kuula, A. (1999).** *Toimintatutkimus: Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä.* Tampere: Vastapaino.
- Kuusisto, A. & Kuusisto, J. (2015).** Käyttäjälähtöinen palvelukehitys kuntasektorilla – mahdollisuuksia ja pullonkauloja. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.): *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen.* Helsinki: Aalto-yliopisto, 173–190.
- Kuusisto, A. & Riepula, M. (2009).** *Customer interaction in service innovation: A checklist for service innovators.*
- Kuusisto, J., Kuusisto, A. & Yli-Viitala, P. (2013).** *Service development tools in action.* The Service Industries Journal, 33(3–4).
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007).** Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). *Tapaustutkimuksen taito.* Helsinki: Gaudeamus, 9–38.
- Lehtonen, M. & Tuominen, T. (2011).** Multiple voices of the user in public services. Teoksessa Toivonen, M. & Sundbo, J. (toim.): *User-based innovation in services.* Cheltenham: Edward Elgar, 227–250.
- Lehtonen, P. (2007).** Tapaus- ja toimintatutkimuksen yhdistäminen. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). *Tapaustutkimuksen taito.* Helsinki: Gaudeamus, 245–253.
- Leonard, D. & Rayport, J. F. (1997).** *Spark innovation through empathic design.* Harvard Business Review, 75(6), 102–113.
- Lockwood, T. (2009).** *Design thinking: Integrating innovation, customer experience and brand value.* New York, NY: Allworth Press.
- Malmsten, A. (2007).** Rajaaminen. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). *Tapaustutkimuksen taito.* Helsinki: Gaudeamus, 57–73.

- Mattelmäki, T. (2015).** Palvelumuotoilun esimerkkejä. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.): *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen*. Helsinki: Aalto-yliopisto, 75–91.
- Mulgan, G. (2014).** *Design in public and social innovation: what works and what could work better*. London: Nesta.
- Nykänen, K. (2015).** Kohti systemaattista verkostoitumista – Verkoston rakenteen ja prosessin arviointi. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.): *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen*. Helsinki: Aalto-yliopisto, 137–151.
- Ordanini, A. & Parasuraman, A. (2011).** *Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: A conceptual framework and empirical analysis*. *Journal of Service Research*, 14(1), 3–23.
- Peräkylä, A. & Ruusuvuori, J. (2008).** Analyzing talk and text. Teoksessa: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.): *Collecting and interpreting qualitative materials* (3. ed.). Los Angeles (Calif.): Sage Publications, 277–308.
- Rautvuori, M. & Jyrämä, A. (2015).** Kaupungin kehitystyön kehittäminen – verkostonäkökulma. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.): *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen*. Helsinki: Aalto-yliopisto, 119–135.
- Saffer, D. (2007).** *Designing for interaction: Creating smart applications and clever devices*. Berkeley (Calif.): New Riders.
- Sandén, B. (2007).** *The customer's role in new service development*. Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT.
- Schön, D. A. (1983).** *The reflective practitioner*. New York: Basic books.
- Sorensen, A. (1992).** *Evaluering av norsk arbeidslivs- og aksjonsforskning*. Noras: Oslo 1992.
- Tiihonen, S. (1981).** *Julkisen sektorin käsitteestä: Tutkimus keskeisistä julkisen sektorin rakenteellisista ja toiminnallisista määrittelyistä*. Hki: Valtiovarainministeriö. Järjestelyosasto.
- Vaajakallio, K. (2012).** *Design games as a tool, a mindset and a structure*. Helsinki: Aalto University, School of Arts, Design and Architecture.
- Whyte, W., Greenwood, D. & Lazes, P. (1991).** Participatory action research: Through practice to science in social research. Teoksessa Whyte, W. (toim.): *Participatory Action Research*. Sage: London & Thousand Oaks, 19–55.

**Wilson, J. (1989).** *Bureaucracy: what governments do and why they do it.* New York: Basic Books.

**Yin, R. K. (1989).** *Case study research: Design and methods* (Rev. ed.). New York: Sage.

**Yin, R. K. & Campbell, D. (2003).** *Case study research: Design and methods* (3. ed.). Thousand Oaks (CA): Sage Publications.

**Äyväri, A. (2002).** *Verkottuneen pienyrityksen markkinointikyvykyys.* Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.